

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

**COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
“UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL TACARIGÜITA”**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en
Gerencia Educacional

Autora: Dolanny Silva
Tutor: Igor Castro

Barquisimeto, Abril de 2019



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
BARQUISIMETO ESTADO LARA
PROGRAMA DE MAESTRIA GERENCIA EDUCACIONAL



MGE-III-18



ACTA

Nosotros, los abajo firmantes reunidos el **23 de abril del 2019**, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: **COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA FUNCION DIRECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA TACARIGUITA**, presentado por el (la) ciudadano (a) **DOLANNY MIREYA SILVA ATACHO**, titular de la cédula de identidad número **12.706.047** como requisito para optar al Título de Magister en **GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.


CRISTABEL ZARRAGA (J)
C.I. 7.420.155


MANUEL RAMIREZ (J)
C.I. 11.426.933


IGOR CASTRO (T)
C.I. 7.386.118

11/04/2019

DEDICATORIA

A todos aquellos docentes quienes practican el trabajo gerencial, pero primeramente quienes cumplen funciones directivas de las respectivas casas de estudio de Educación Básica en Venezuela y poseen la responsabilidad de guiarlas hasta la meta propuesta.

Cada paso que se da para alcanzar el éxito, es un paso lleno de esperanza y amor hacia el trabajo que se ejecuta como docente o como directivo, más el apoyo de personas quienes de una u otra forma colaboraron en la resolución de las adversidades, también estuvieron presente para dar ánimo a seguir superando los obstáculos que se presentaron en el camino y lo hacían más estrecho con énfasis, es por esto que se dedica a:

A mis hijos, Said Antonio y Saindry Nicol, las bases de mi existir, mi fortaleza, por quienes cada mañana me levanto con una esperanza de seguir adelante, son mi estímulo a crecer; este logro es de y para ustedes. Los amo inmensamente,

A mis padres, ejemplos de fortaleza, dedicación y de humildad, gracias por su apoyo y por sus sabios consejos. Los amo

A mi esposo, Sai José por estar cada día a mi lado apoyándome en mis aciertos y desaciertos, por estar para levantarme cuando caigo ante los errores cometidos, por darme ánimo a seguir cuando ya me sentía derrotada con este trabajo de grado. Te amo.

A mis hermanos, sobrinos, cuñados por ser consecuentes y decir presente.

Por ustedes...

AGRADECIMIENTO

El fruto de este trabajo de investigación se hace posible por el apoyo que cada persona hizo a la investigadora, en tal sentido se agradece

A mis hijos, por conceder el tiempo para el logro de esta meta, ellos estimulan a no descansar jamás y ser cada día mejor.

A mis padres, por inspirar a seguir preparándome y creciendo profesionalmente.

A mi esposo, por su comprensión, colaboración y apoyo incondicional en los momentos difíciles.

A mis hermanos, por animarme cada día a conquistar las metas propuestas, por sus acertados consejos.

A mis sobrinos, quienes me motivan hacer las cosas bien hechas. Muy en especial a mi sobrina Janny por su orientación, paciencia y apoyo incondicional.

A mi equipo de trabajo de maestría, mis hermanos de la UPEL-IPB Roger, Freddy, Wilfredo y José, (Los Amigos del Norte), por siempre estar allí para alegrarme el día y hacer el aprendizaje significativo.

A la sección de Gerencia Educacional, cohorte II 2.016, por su unión, compañerismo y entereza, donde cada clase animaba a seguir. Y a mi querida Betty, compañera incondicional.

A la Magister Janeth Tabbah, por sus acertadas recomendaciones en pro del crecimiento profesional.

A la familia de la Unidad Educativa Nacional “Tacarigüita”, por abrir las puertas para el desarrollo de la investigación. A sus docentes y directivos quienes con su aporte sentaron las bases para la consolidación del trabajo de Grado.

A todos los que intervinieron para que pudiera alcanzar este logro.

A todos muchas gracias.

**Dolanny Silva
La autora.**

ÍNDICE GENERAL

	PP.
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	04
Planteamiento del Problema.....	04
Objetivos de Investigación.....	09
Objetivo general.....	09
Objetivos específicos.....	10
Justificación del Estudio.....	10
II MARCO REFERENCIAL.....	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	17
La comunicación.....	17
Barreras de la comunicación.....	26
Comunicación asertiva.....	31
Función directiva.....	35
Clima organizacional.....	47
Bases Legales.....	50
III METODOLOGÍA.....	52
Naturaleza y Tipo de Investigación.....	52
Variables del Estudio.....	53
Sujetos de Estudio.....	55
Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	56
Validez del instrumento.....	57

	PP
Confiabilidad del instrumento.....	57
Procedimientos.....	59
Análisis de los Datos.....	60
IV RESULTADOS.....	62
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
Conclusiones.....	100
Recomendaciones.....	103
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS.....	110

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Operacionalización de la variable.....	55
2 Alpha de Cronbach.....	58
3 Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.....	58
4 Estadística de escala.....	59
5 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: comunicación asertiva. Indicador: elementos de la comunicación.....	63
6 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: comunicación asertiva. Indicador: asertividad.....	64
7 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: comunicación asertiva. Indicador: asertividad.....	66
8 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: comunicación asertiva. Indicador: mirar a los ojos.....	67
9 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: comunicación asertiva. Indicador: posturas y gestos.....	69
10 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: comunicación asertiva. Indicador: fluidez verbal y escrita del mensaje.....	70
11 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: comunicación asertiva. Indicador: contenido del mensaje.....	72
12 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: comunicación asertiva. Indicador: volumen de voz.....	73

CUADRO	pp.
13 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: semánticas.....	75
14 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: psicológicas.....	76
15 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: físicas.....	77
16 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: administrativas.....	79
17 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: Función directiva. Indicador: dirección institucional.....	80
18 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: dimensión: función directiva. Indicador: alianzas estratégicas.	81
19 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: función directiva. Indicador: sistemas de la comunicación.....	83
20 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: función directiva indicador: organización de los recursos.....	84
21 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: función directiva. Indicador: trabajo en equipo.....	86

CUADRO	pp.
22 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: función directiva. Indicador: motivación al logro	87
23 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: función directiva. Indicador: liderazgo compartido.....	89
24 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: clima organizacional. Indicador: estructura organizacional.....	90
25 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: clima organizacional. Indicador: responsabilidad.....	92
26 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: clima organizacional. Indicador: recompensa al logro.....	93
27 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: clima organizacional. Indicador: relaciones interpersonales.....	95
28 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: clima organizacional. Indicador: conflictos laborales.....	96
29 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos. Dimensión: clima organizacional. Indicador: sentido de pertenencia.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: elementos de la comunicación.....	63
2 Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: asertividad.....	65
3 Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: asertividad.....	66
4 Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: mirar a los ojos.....	68
5 Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: posturas y gestos.....	69
6 Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: fluidez verbal y escrita del mensaje.....	71
7 Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: contenido del mensaje.....	72
8 Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: volumen de voz.....	74
9 Representación gráfica de la dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: semánticas.....	75
10 Representación gráfica de la dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: psicológicas.....	76
11 Representación gráfica de la dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: físicas.....	78
12 Representación gráfica de la dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: administrativa.....	79
13 Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: dirección institucional.....	80
14 Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: alianzas estratégicas.....	82

GRÁFICO	pp.
15 Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: sistemas de comunicación.....	83
16 Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: organización de los recursos.....	85
17 Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: trabajo en equipo.....	86
18 Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: motivación al logro.....	88
19 Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: liderazgo compartido.....	89
20 Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: estructura organizacional.....	91
21 Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: responsabilidad.....	92
22 Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: recompensa al logro.....	94
23 Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: relaciones interpersonales.....	95
24 Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: conflicto laboral.....	97
25 Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: sentido de pertenencia.....	98

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL
Línea de investigación en Gerencia Educacional: Gestión docente y calidad del
desempeño profesional de la docencia.**

**COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
“UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL TACARIGÜITA”**

Autora: Dolanny Silva

Tutor: Igor Castro

Fecha: Abril 2.019

RESUMEN

El objetivo de la investigación consistió en caracterizar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la “U.E.N. Tacarigüita”, municipio Crespo, estado Lara. Enmarcado en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, investigación de campo con diseño descriptivo, lo que permitió conocer detalladamente el contexto de estudio. Se tomó como sujetos de estudio 20 docentes, 01 director, 02 subdirectores y 02 coordinadores. La variable fue la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional. Se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario con preguntas que se diseñaron en escala de Likert, clasificadas en cinco categorías de respuestas a las que se les incorporó un código correspondiente a una de las alternativas y se tabularon los datos. Se aplicó la estadística descriptiva para codificar, tabular y analizar los resultados los cuales se presentaron a través de cuadros y gráficos de forma circular, acompañados de su respuesta analítica, sustentada con aportes teóricos. El instrumento fue validado por el juicio de tres expertos en el tema y se aplicó en el C.E. Don Andrés Bello por poseer características similares. Se empleó el método Alpha de Cronbach para medir la confiabilidad arrojando como resultado para $\alpha = 0,93$, lo que indica muy alto grado de confiabilidad. Las conclusiones demuestran debilidad a nivel pedagógico educativo y directivo gerencial, en cuanto a la comunicación asertiva en la función directiva; existen barreras de la comunicación que no permiten aplicar la comunicación asertiva y expresarse sin generar conflictos; se encontró debilidad en el fortalecimiento del clima organizacional que originaron la ruptura comunicacional. Se recomienda fortalecer el clima organizacional a través de la implementación de estrategias didácticas que conlleven hacia la práctica de las acciones comunicacionales de forma asertiva minimizando los conflictos laborales, que motiven a los docentes a alcanzar un clima de calidad.

Descriptores: comunicación asertiva, barreras de la comunicación, función directiva, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

Los cambios que a diario presentan las organizaciones educativas en Venezuela solicitan la transformación a profundidad de todo el personal docente y directivo que labora dentro de la misma, esto con el fin de buscar solución a cada una de las situaciones problemáticas que se presentan en el día a día, además con la visión de crear el ambiente que estimule el clima organizacional acorde para la práctica de la calidad educativa.

En tal sentido, el contexto donde se desenvuelve la institución en estudio exige elevar los niveles de calidad educativa que permita responder a las exigencias donde es necesario poner en práctica la comunicación asertiva en la función directiva que fortalezca el clima organizacional. Ahora bien, al considerar cada una de las características que poseen los docentes que integran la U.E.N. Tacarigua, se hace necesario desarrollar sus habilidades en cuanto a la función directiva que les permita desenvolverse con seguridad al momento de dar respuesta a un problema a nivel del aula o directivo que le permita lograr un clima organizacional óptimo.

Al tomar en consideración que la comunicación entre los docentes y directivos debe ser asertiva, donde cada uno reflexione en qué momento se debe decir no, sin agredir al defender sus pensamientos o sentimientos ni ser sumiso ante los planteamientos de los demás, es imprescindible que los directivos fomenten actividades que conlleven a la consolidación de equipos de trabajo con el único fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Sin embargo, la realidad de las escuelas induce a los docentes y directivos a la confrontación y la formación de barreras comunicacionales que van a conducirlos por diferentes caminos laborales que no llevan al mismo lugar, sino que por el contrario se generan conflictos entre los integrantes, incidiendo en el clima organizacional.

Siendo de vital importancia para toda organización educativa los niveles de satisfacción que poseen los integrantes de la misma que le van a permitir alcanzar las metas planteadas y hasta sobrepasarse ante los límites propuestos, generando el clima

organizacional acorde para el trabajo en equipo, con altos niveles de motivación y bajos en conflictos. Para esto es esencial que los integrantes de la organización se unan en la búsqueda de la solución al problema comunicacional que fortalezca la escuela donde laboran.

En tal sentido, es esencial que los directores lideren acciones que faciliten la conformación de equipos de trabajo para la resolución de los conflictos, así como delegar funciones que le ayuden en la toma de decisiones en beneficio de la misión y visión institucional, poniendo en práctica la comunicación asertiva que elimine las barreras comunicacionales.

Es por lo antes mencionado que nace esta investigación, cuyo fin es caracterizar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacariguíta”, municipio Crespo del estado Lara. Y para su estudio se considera el siguiente esquema de trabajo:

Capítulo I se encuentra El Problema, en el que se ubica el desarrollo del planteamiento del problema con el soporte de diferentes autores, los objetivos de la investigación (general y específicos), así como la justificación del estudio.

Capítulo II se ubica el Marco Referencial, iniciándose con los diferentes antecedentes de la investigación que poseen estrecha relación con los descriptores comunicación asertiva, barreras de la comunicación, función directiva, clima organizacional, ubicados a nivel internacional, nacional y local. Del mismo modo se localizan las bases teóricas para dar soporte a la investigación así como las bases legales.

Capítulo III contiene la Metodología, iniciándose con la naturaleza y tipo de la investigación, también se encuentra las variables del estudio definidas conceptual y operacionalmente resumidas en un cuadro de variables con sus respectivas dimensiones, indicadores e ítems. Asimismo se ubican los sujetos de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, incluyendo la validez y confiabilidad del instrumento. Por último se ubica el procedimiento de la investigación y el análisis de los datos.

Capítulo IV exhibe los resultados, con la presentación de cada uno de los cuadros con la distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes y directivos; se muestran las representaciones gráficas de los datos recolectados en forma circular y el análisis de cada uno de ellos con su soporte teórico.

Capítulo V se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Para el cierre se hace mención a las referencias de las fuentes consultadas y a los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La comunicación de los humanos es esencial para lograr entenderse adecuadamente, esto según se presenten las situaciones sociales o laborales; es decir, se produce el proceso de la comunicación donde el emisor establece contacto con el receptor, lo que permite el intercambio de la información ante la presencia de elementos que influyen directamente para que llegue el mensaje de forma efectiva.

Al respecto, Marcano (2.010) dice que “la comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro contacto que le permite transmitir la información. En tal sentido, la comunicación es el proceso a través del cual se produce la interrelación entre las personas”... (p.12); del mismo modo dice Marcano que se intercambian ideas, se expresan sentimientos, emociones, opiniones y creencias acerca de personas, animales, objetos o cosas. En consecuencia, el autor se refiere a la existencia de un proceso comunicativo que permite a dos o más individuos relacionarse y expresarse.

Dentro de los aspectos relevantes relacionados con la comunicación, se hace importante destacar sus barreras, según Chiavenato (2.009), son “las representaciones de los obstáculos o las resistencias que se presentan entre los integrantes de una

organización; estas, son elementos no deseados que interfieren en el proceso comunicacional que hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido” (p.318). En tal sentido, menciona el autor que entre las barreras organizacionales se encuentran la fijación, percepción selectiva, sobrecarga de la información, la distorsión y la omisión que afectan las relaciones laborales.

En este orden de ideas es propio presentar el trabajo de Pantoja (2.012), sobre La comunicación en la gestión gerencial, quien expone como problema el proceso de la comunicación entre los miembros de la organización educativa, estudio donde se planteó como interrogantes de investigación que el gerente educativo no se encontraba en capacidad de prever las posibles situaciones problemáticas en los diferentes escenarios que se viven en la institución educativa en un momento determinado, al mismo tiempo no poseía las destrezas funcionales para su resolución.

Asimismo, Pantoja (ob.cit) concluyó que existen deficiencias comunicacionales entre los integrantes de la escuela en conjunto con el deterioro de las relaciones interpersonales y de la estructura organizacional; del mismo modo el estudio evidenció un distanciamiento físico entre el personal que allí labora, lo que genero el levantamiento de barreras comunicacionales.

Ante los resultados del estudio realizado por Pantoja, éste refirió que al encontrarse las barreras con incidencia negativa sobre el clima organizacional en la escuela, entre las que destacan: el insulto, acusar o evaluar, utilizar frases impersonales, manejo de poder y exclusión de los grupos, así como hacer generalizaciones acerca del otro; son estas acciones responsables en que no se dé la fluidez de la comunicación entre las personas y por el contrario se generen los conflictos laborales dentro de la escuela.

Dentro de este orden de ideas, la autora del presente trabajo sostiene que los problemas comunicacionales influyen en la relación entre el gerente y el empleado y en otras ocasiones entre los mismos empleados, generando una comunicación poco asertiva que origina como consecuencia debilidad en el clima de la organización, conflictos que pueden terminar en caos organizacional.

En concordancia con las ideas expuestas, se encuentra en el ámbito internacional el trabajo de Serrano (2015), quien señaló como problema organizacional la ausencia de una comunicación asertiva por parte del director, generando consigo problemas laborales observados diariamente en el personal, así como el malestar colectivo, la intriga, los rumores entre otros, que limitaron la relación favorable entre las partes, desmejorando el clima organizacional de las instituciones educativas. En tal sentido, en las instituciones educativas el director debe practicar la comunicación asertiva con sus compañeros de trabajo y a su vez evitar los conflictos.

Siguiendo la línea discursiva en relación a la armonía que debe existir dentro de las instituciones educativas, es oportuno señalar a Chiavenato (2009), quien considera que “el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas” (p.260). En efecto, si las personas se encuentran motivadas y con sus necesidades laborales satisfechas a partir de una comunicación asertiva, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, con actitudes de ánimo, interés, colaboración para realizar el trabajo eficientemente y de calidad total, lo cual se debe practicar diariamente entre los docentes de las instituciones educativas.

En el marco de estas ideas, la autora del presente trabajo de grado relaciona que en el clima organizacional las apreciaciones en relación a las creencias, los mitos, los valores y las conductas que presentan los empleados en la organización a la que pertenecen son las que van a dar forma a la cultura de la organización, y a su vez, van a influir directamente sobre los sentimientos, las emociones y las actitudes de los miembros de la escuela determinando el clima de la organización educativa.

Dentro de esta perspectiva se suma el incumplimiento de las funciones del personal directivo, tal como lo expresa Contreras (2013), en su trabajo, cuyo problema fue que la falta de claridad en la función directiva afecta la direccionalidad de la institución a mediano y largo plazo, ya que cuando no se tiene claro las funciones directivas se produce la paralización de los proyectos planteados y con ello se genera un rompimiento comunicacional entre el personal de la institución y los directivos, originando la disminución del clima organizacional.

Adicionalmente infiere la autora que el desconocimiento de las funciones directivas deteriora aún más las relaciones comunicacionales entre los integrantes de la organización educativa.

En concordancia con lo dicho en los párrafos que anteceden, en el estado Lara, municipio Joaquín Crespo, se encuentra la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, la cual es un complejo educativo que atiende matrícula de 502 estudiantes desde el maternal hasta 5^{to} año de media general, institución conformada por 01 director, 02 subdirectores y 02 coordinadores en la estructura directiva y por 20 docentes activos, además de 08 administrativos, 13 aseadores y 09 cocineros de la patria, ubicado en el circuito nueve Baños de Guape, lugar donde se desarrolló la investigación.

En la mencionada institución, la investigadora aplicó la técnica de la observación no participante en los consejos docentes que fueron tutelados por el personal en función directiva, donde encontró como nudos críticos la escasa comunicación de forma asertiva que existe entre los docentes y los directivos, por lo que cada uno toma decisiones según su conveniencia sin integrarse como organización educativa, trayendo consigo el debilitamiento del clima organizacional, originando conflictos entre ellos. Más sin embargo, entre los docentes de aula si se da el proceso comunicativo con la mejor comprensión de los mensajes creando un clima de trabajo agradable.

Asociado a lo dicho en los párrafos que anteceden por la investigadora del presente trabajo, tomando como base la información recopilada con la aplicación de la técnica de la entrevista informal, se localizó que el directivo presenta debilidades en cuanto a la puesta en práctica la comunicación y las funciones directivas, gracias a que se encierra en el trabajo administrativo de oficina limitando los encuentros comunicacionales con los docentes en las formas verbal o escrita; a su vez los docentes se restringen a su área de trabajo en el aula de clases sin aplicar ninguna forma de comunicación con el directivo.

Al mismo tiempo, observó barreras comunicacionales que afectan la relación laboral entre el directivo y el docente, así como debilidad el clima organizacional, que

origina la ruptura comunicacional más conflictos laborales, baja autoestima y desmotivación laboral entre los docentes de la institución.

Es por lo dicho en los párrafos que anteceden que el trabajo realizado a nivel local por Amaro (2.018) es de suma importancia para la presente investigación, el cual fue realizado en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita” y consistió en la resolución de conflictos en un clima organizacional de calidad. El análisis de los resultados le permitió concluir que

Debido a que la información llega a destiempo y por la ausencia del proceso comunicativo entre los directivos y el personal es que existen conflictos laborales, también se producen los problemas por la toma de decisiones inoportunas por parte del directivo generando malestar en la organización escolar, igualmente la mayoría del personal consultado prefería no inmiscuirse en la solución de los problemas dejando la responsabilidad al director.

Igualmente, sugiere Amaro en su investigación que se debe dar la apertura para generar la transformación total del clima organizacional de la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita” y dirigirla hacia un nuevo nivel de compromiso y madurez.

La investigadora Silva consideró que el trabajo de Amaro es de especial preeminencia para su investigación debido a que se ejecutó sobre el mismo contexto de su exploración y con parte de la población estudiada; coincidiendo en los problemas como clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y el resto del personal, entre lo que destacan los docentes de aula, aumentando el valor al trabajo que se encuentra ejecutando.

En tal sentido, al realizar el análisis de contenidos sobre la exploración de Amaro (ob.cit.) y con base a las técnicas investigativas aplicadas por la investigadora Silva quien determinó que el trabajo hacía la introducción para plantear la realidad problemática de la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, la cual consiste en la poca comunicación asertiva que se encuentra presente entre los docentes de aula y los docentes en funciones directivas que generan conflictos y disminuyen el clima organizacional.

Sumado a la problemática de la institución en estudio se encuentra la presencia de elementos que impiden que el proceso comunicativo se desarrolle de forma fluida,

sino que conforman barreras comunicativas entre las que se encuentran el estado de ánimo presente, las interrupciones, el significado y organización del mensaje, también influyen en la comunicación la pasividad o la agresividad, la falta del sentido de pertenencia, sumado a la desmotivación, el desconocimiento de la autoridad, el incumplimiento de las funciones directivas.

Por todo lo expuesto anteriormente, se generaron las siguientes interrogantes de investigación en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”: ¿se debe caracterizar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional?, asimismo se desea conocer ¿será necesario diagnosticar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional?, al igual ¿es conveniente identificar las barreras comunicacionales que afectan el clima organizacional? Y por último ¿será pertinente describir la importancia de la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional?

Es por las preguntas planteadas que se desarrolló esta investigación, cuyo fin fue proporcionar un aporte propio a la gerencia educativa, de tal manera que los docentes en función directiva y los docentes de aula descubran herramientas comunicacionales asertivas que fortalezcan el clima organizacional de la institución educativa, alcanzando con éxito el cumplimiento de los objetivos planeados por la organización y con ello un excelente clima organizacional.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Caracterizar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo.

Identificar las barreras comunicacionales que afectan el clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo.

Describir la importancia de la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional de la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo.

Justificación del Estudio

Todas las personas están en constante comunicación con su entorno, de manera verbal o no verbal, como las que se dan entre los padres e hijos, entre compañeros de clases o de trabajo; es a través de la comunicación que se dan las relaciones interpersonales. Es por ello que, la comunicación asertiva es un canal para que se dé una comunicación eficaz que va a favorecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

Es evidente que la comunicación es un aspecto central en la vida diaria del ser humano y en el ámbito educativo es trascendental, ya que se debe poner en práctica durante todo el proceso bien sea docente-estudiante; docente-representante; docente-directivo y docente-docente.

Ahora bien, esta investigación se generó como resultado del problema planteado por la investigadora en relación a la comunicación entre el personal directivo y el personal docente de la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, donde se planteó

como respuesta a la problemática como lo es la puesta en práctica de la comunicación asertiva y las barreras comunicacionales, enfocada directamente con la función directiva y el fortalecimiento del clima organizacional de la institución.

En tal sentido, este estudio será de utilidad para el cuerpo directivo y docente de la organización educativa, estableciendo las bases para optimizar la comunicación existente entre los integrantes de la misma y del mismo modo beneficiará a los estudiantes, representantes, administrativos, obreros, cocineros y comunidad en general.

De igual manera, esta investigación se justifica desde varios puntos de vistas, entre los que se pueden mencionar los siguientes niveles:

A nivel pedagógico-educativo, se justifica este trabajo de grado ya que enriquece los conocimientos del personal docente de la institución educativa en relación al aprendizaje significativo sobre la comunicación asertiva, barreras de la comunicación, la función directiva y el clima organizacional y su práctica pedagógica. Conjuntamente, aporta al sistema educativo desde el aprendizaje de la gerencia educacional en concordancia con la organización educativa y el clima organizacional aplicado directamente al ámbito educativo.

A nivel docente, se justifica el trabajo de grado al suministrar herramientas a los docentes que minimizaran las barreras comunicacionales que afectan el fortalecimiento del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”; también podrán elevar sus niveles motivacionales y generar trabajo armónico en equipo que desarrolla los sistemas de comunicación entre los sujetos de estudio.

A nivel directivo, el trabajo se justifica al permitir que el personal en función directiva pueda autoevaluarse, co-evaluarse, así como adquirir conocimientos gerenciales, comunicacionales y motivacionales que le ayuden a enviar la información a los docentes de manera asertiva y eficaz, que permita fortalecer el clima organizacional de la institución educativa y con ello cumplir con el plan de trabajo planteado por el equipo directivo.

A nivel institucional, se justifica esta investigación debido a que permite caracterizar, diagnosticar, identificar y describir los diferentes factores que se encuentran presentes en la comunicación y que limitan la eficacia gerencial del directivo; pero también permitirá elevar los niveles del clima organizacional entre los diferentes integrantes del complejo educativo, específicamente a nivel directivo y docente.

A nivel circuital, se justifica el trabajo al realizar aportes específicos a las instituciones vecinas que le permitirán a los directores mejorar la práctica de sus funciones y a los docentes mejorar su comunicación, además fortalecer su clima organizacional a través de la implementación de la comunicación asertiva que minimicen las barreras comunicacionales presentes en su institución y fortifiquen el clima organizacional.

A nivel gerencial, se justifica el trabajo de grado al consignar a los gerentes educacionales estrategias gerenciales que coadyuvaran con la práctica directiva y podrán implementar la comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes, asimismo podrán implementar los procesos gerenciales que servirán de pilares fundamentales para el éxito organizacional del clima organizacional.

A nivel social, se justifica la investigación, ya que le permite al docente y al directivo manejar adecuadamente la comunicación asertiva, eliminar las barreras comunicacionales, mejorar las funciones directivas que se vienen implementando y como resultado mantener mejores relaciones con el personal con el que labora, con los niños, las niñas y los adolescentes, así como con la sociedad donde se desenvuelve, permitiendo a la organización aplicar estrategias motivacionales que integran equipos de trabajo efectivo con los padres, representantes, vecinos y comunidad; lo que conlleva a la integración escuela-comunidad.

A nivel teórico, la investigación es relevante para dar a conocer la comunicación asertiva, las barreras comunicacionales, las diferentes funciones directivas y el clima organizacional acorde con el contexto y su aplicación basada en las teorías de la comunicación de Harold Lasswell y David Berlo.

Por tanto, el estudio planteado proporciona información útil tanto a docentes como directores, subdirectores, coordinadores, estudiantes de postgrado en gerencia educacional u otras menciones, así como al lector en general, dejando sentadas las bases para posteriores investigaciones a nivel científico, educativo, administrativo, gerencial y social.

Es por todo lo antes dicho que, la presente investigación se realiza en el marco de la línea de investigación en Gerencia Educacional: Gestión docente y calidad del desempeño profesional de la docencia ya que se aspira orientar la investigación con estrategias que permitan aplicar los conocimientos para lograr un cambio en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, centrándose en la puesta en práctica de la comunicación asertiva en la función directiva y el clima organizacional, que satisfaga las necesidades dentro de la organización educativa como lo es la comunicación organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

En base al incremento que ha experimentado el sistema educativo durante el siglo XXI y debido a la expansión que actualmente alcanza la ciencia y la tecnología, incluyendo la exigencia del desarrollo social que demanda una formación cada vez más completa del personal docente de aula y de los que cumplen con las funciones gerenciales-directivas, quienes por no practicar una buena comunicación, no desempeñan adecuadamente sus respectivas funciones directivas, promoviendo dentro de la institución educativa un débil clima organizacional, se presentan como antecedentes de la investigación, los estudios que a continuación se mencionan, los cuales se ordenan desde el ámbito internacional, pasando por el nacional y finalizando en el local:

A nivel internacional, se encuentra el estudio de Bustamante (2011) realizado en Lima Perú, sobre la Comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa, donde la autora trabajó con los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna y en qué medida influye la eficacia de la gestión escolar. La aplicación de instrumentos arrojó como resultado que existe la necesidad de dar más énfasis en la comunicación interna de las

organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura organizacional, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución y como propuesta para mejorar el sistema de comunicación interna en la escuela.

El estudio citado en el párrafo anterior es congruente con la investigación debido a que la autora encontró como problema la comunicación interna en la escuela y su influencia en el clima organizacional, situación similar en la institución objeto de estudio, por lo que es relevante para esta investigación ya que el problema de comunicación dentro de la institución y la búsqueda de soluciones por los gerentes educativos son similares en ambos estudios.

En el ámbito nacional se consultó la investigación de Garcés (2.014) en su investigación cuyo título es La comunicación asertiva y planificación del docente, trabajo de grado presentando en Venezuela, específicamente en la Universidad del Zulia para optar el título de Magister en Educación, mención Planificación Educativa, donde se realizó un estudio en docentes con funciones docentes y directivas.

En los resultados de la investigación, Garcés (ob.cit) ilustra que “no existe un respeto sólido de la posición que asumen los docentes en su proceso de comunicación, además al identificar los tipos de comunicación asertiva no se encontraron todos, lo que no pudo fortalecer la planificación utilizada por el docente” .(p. 06). En cuanto a los resultados concluyó que no se cumplen las potencialidades del gerente de manera regular; en relación a la descripción de las estrategias para el desarrollo de la comunicación asertiva se logra de forma esporádica a través de la interacción con los docentes puesto que no se les permite tomar las decisiones.

La investigación de Garcés en la institución Zuliana se encuentran los problemas comunicacionales de forma asertiva entre en personal docente y el personal directivo, además existen problemas en la función directiva tal como no presentar un respeto sólido al proceso comunicativo y al no ser aplicadas las funciones directivas de forma regular, influyendo directamente sobre el clima organizacional, es por eso que la investigación de Garcés tiene relación con el presente trabajo de grado porque se presenta la misma problemática en la U.E.N. Tacarigüita.

En la misma línea de investigación se encuentra el trabajo doctoral de Pirela (2.011) cuyo título es Formación gerencial de los directores de educación básica, realizó estudios con el propósito generar lineamientos teóricos metodológicos para la formación gerencial de los directores de educación básica. El problema es la poca formación gerencial de los docentes en función directiva y baja autoridad, además de la poca comunicación con su personal. Aplicó el instrumento a 51 directores y realizó cursos de formación gerencial y desarrollo de funciones directivas, las TIC's y comunicación.

En los resultados de Pirela se observa que la formación gerencial en los directivos es insuficiente, por lo que se sugiere desarrollar el liderazgo y tomar cursos de formación gerencial; por consiguiente, su trabajo es pertinente con esta investigación al buscar solucionar el problema de la formación directiva; situación problemática planteada en la Unidad Educativa Nacional Tacarigüita.

Ahora bien, a nivel local se ubica el trabajo de grado no publicado de relevancia para la investigación, como es el de Sánchez (2.017) quien realizó estudio de la Comunicación asertiva para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los docentes en centros de educación inicial y se creó como resultado un programa de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales, generando como recomendación que el personal directivo debe realizar reuniones con los docentes con el fin de conocer y analizar situaciones que afecten la comunicación y la paz organizacional.

En tal sentido esta investigación es coherente con el tema de estudio en este trabajo de grado al existir problemas comunicacionales entre docentes y el personal directivo en las instituciones de educación inicial que afectan la armonía institucional, así como en la U.E.N. Tacarigüita se encuentran los problemas comunicacionales en los docentes y directivos.

En estudio local sobre las Habilidades comunicativas como estrategia para mejorar la gestión del personal directivo, elaborado por Crespo (2.017) en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto se encontró que las estrategias gerenciales aplicadas por los directivos en el L.B.R

Uriche no son las más deseadas por el personal docente y el mismo caso se plantea con las habilidades comunicativas ya que las empleadas no son de agrado de los docentes.

El trabajo realizado por Crespo es congruente con la investigación ya que se manifiesta como problema las habilidades comunicativas que debe implementar el personal directivo para mejorar su gestión, tal como es el problema de la U.E.N. Tacarigüita donde el personal directivo no manifiesta sus habilidades comunicativas, ni cumple con sus funciones directivas.

A nivel gerencial se ha trabajado con la comunicación asertiva como elemento que influye directamente en la función directiva, por lo que se hace necesaria la puesta en práctica de técnicas gerenciales que permiten al director realizar su labor de manera exitosa para fortalecer el clima organizacional de la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, por consiguiente los aportes que hacen los autores a nivel internacional, nacional y local relacionados con los descriptores en estudio son de relevancia para la autora de este trabajo de grado y son considerados como base sólida para continuar con el estudio.

Bases Teóricas

La Comunicación

Es necesario conocer la fundamentación teórica de la investigación y manejar desde los términos básicos hasta los más complejos, en tal sentido se inicia con las definiciones de comunicar y comunicación ya que son fundamentales para el desarrollo de la investigación y el alcance de los objetivos planteados por la investigadora. Es por ello que se define comunicar y la comunicación.

Comunicar

Según el diccionario de lengua española, Océano (2.000) lo define como “Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa. Consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer. Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito” (p. 279).

De igual forma se concibe que “comunicar no es solo hablar, es saber escuchar y entender con empatía, es aprender a distinguir las emociones y estados de ánimo que acompañan lo que se está diciendo”. Haciendo la inferencia, la anterior autora dice que comunicar es transmitir nuestras ideas con efectividad, en forma hablada o escrita, o percibir las ideas expresadas por otros, ya sea leídas o escuchadas directamente. (Pascual, 2.013, p. 03).

Comunicación

Sin embargo, al tener el conocimiento que es comunicar, se continua con la definición de comunicación que según como lo refiere el diccionario de lengua española, Océano (ob.cit), se define a la comunicación como “la acción y efecto de comunicar o comunicarse, o bien la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. (p. 279).

La palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que significa compartir algo, poner en común. Por lo tanto, se resume que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

Asimismo, se encuentran los aportes de Marcano (2.010) quien define la comunicación “como el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información”... En el mismo tema expresa Marcano

“...somos primordialmente seres sociales, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas; por lo que es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales”... (p. 10)

Del mismo modo, Marcano (ob.cit) resume que existen elementos de la comunicación que van a facilitar o a dificultar el proceso, entre ellos menciona: (a) emisor-persona o grupo de personas que emite un mensaje, (b) receptor-persona o grupo de personas que recibe(n) el mensaje, (c) mensaje-contenido de la información que se envía, (d) canal-medio por el que se envía el mensaje, (e) código-signos y reglas empleadas para enviar el mensaje, (f) contexto-situación en la que se produce la comunicación.

Los elementos nombrados en el anterior párrafo son importantes para cada organización educativa puesto que cumplen un fin particular en el proceso educativo, en tal sentido en la investigación que se realiza juegan un papel relevante.

Ahora bien, dentro de la comunicación Marcano señala los tipos de comunicación, como las formas de comunicación humana y las agrupa en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

La autora entiende que la comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las modulaciones de nuestra voz. En cambio, la comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podría citar el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura, la distancia corporal y por último tono y volumen de la voz. Además, la comunicación no verbal ocupa el 93% de la totalidad de nuestra comunicación con los demás.

Dentro de este marco, se infiere que por mucha importancia que se le dé a la comunicación verbal, la no verbal posee gran relevancia porque es la que representa la mayor cantidad dentro del proceso, nada se gana con decir las palabras correctas si no se acompaña con las expresiones corporales o gestuales acordes con lo que se está diciendo, porque se da la verdadera comunicación cuando coinciden ambas entre sí y el receptor codifica correctamente el mensaje.

De esta manera, se puede decir que en las instituciones educativas, organizaciones como tal, dirigidas por un grupo de personas con características similares, debe existir una excelente comunicación entre sus miembros, es por ello que se considera que la comunicación debe fundamentalmente mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, esto es fundamental para la vida de las organizaciones educativas, pues es a través de ella que se proyecta su imagen a la comunidad.

En atención a lo planteado en el anterior párrafo sobre la comunicación organizacional, Vadillo (2.008) considera que “la comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas” (p. 168). Puede decirse entonces que la comunicación gerencial es esencial para un buen directivo, tomando en consideración la asertividad, la cual debe realizarse de forma bidireccional, es decir desde el director hacia los docentes y de los docentes hacia el director.

De igual forma, establecer el proceso efectivo de envío y recepción de información en un acto donde se posibilita el intercambio de opiniones, sentimientos y creencias. Se sugiere en la U.E.N. Tacarigüita aplicar la comunicación asertiva tal como lo señala la autora debido a que es el mismo problema planteado,

De hecho, Pantoja (2.012) considera que “la comunicación es la base fundamental en el desarrollo de cualquier organización, es a través de ella que se puede lograr formar grupos creadores de sistemas que generen éxito organizacional” (p. 10). Por lo tanto, debe ser el pilar fundamental que el gerente no puede obviar para lograr los objetivos y metas de la organización a la cual dirige.

A partir de los autores previamente citados, se considera que la comunicación a nivel gerencial es una destreza que puede llevar a alcanzar las metas propuestas al cuerpo directivo, pues sus acciones implican el intercambio de información con otros miembros de la institución escolar, por tanto, debe aplicarse el proceso comunicacional más adecuado, el cual pueda brindar un mensaje en forma efectiva.

Es por ello que, la comunicación fija metas concretas que van a propiciar la motivación, ya que al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficacia con

la cual lo están llevando acabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio. Además, la retroalimentación acerca del avance en la consecución de los objetivos y el reforzamiento de la conducta deseada estimula la motivación y requieren comunicación entre ellos y sus jefes.

Ahora bien, la investigadora infiere que para muchos docentes, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social y es la comunicación la que tiene lugar en él es un mecanismo indispensable para que externen su frustración y sentimientos de complacencia; así pues, la comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.

Teorías y modelos de la comunicación

Existen investigadores que han avanzado en cuanto a las teorías o escuelas de la comunicación, estas han marcado un camino en las comunicaciones al ser creadas y discutidas durante años, al mismo tiempo, son integrativas en cuanto a la formación de la ciencia de la comunicación. Es por ello que se consulta teorías y modelos que se relaciones con la investigación, a fin de tener los fundamentos teóricos que le den soporte al trabajo de grado y a su vez amplíen el conocimiento de la investigadora.

En tal sentido, Álvarez (2.012) en sus Cuadernos de la Comunicación menciona las siguientes teorías y modelos de la comunicación: (a) modelo o paradigma de Lasswell Harold, (b) teoría de la aguja hipodérmica o de la bala mágica, (c) teoría de la omnipotencia de los medios, (d) modelo de Shannon-Weaver, (e) modelo de David K. Berlo, (f) estudios sistémicos de la escuela de palo alto, (g) el “actuar comunicativo” de Jürgen Habermas.

Por consiguiente, se hace hincapié en los siguientes modelos y teorías las cuales están estrechamente relacionadas con la investigación. Seguidamente se cita el modelo de Lasswell Harold y la teoría de Jürgen Habermas que son las que presentan estrecha relación con la investigación en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”.

Modelo de Lasswell. Este modelo diseñado por el Profesor, Dr. Harold Dwight Lasswell (1948), en su obra donde plantea su modelo, Estructura y función de la comunicación de masas. El modelo consiste en un proceso, que simplificando su descripción, en cuatro preguntas definen los elementos que lo componen: ¿Quién dice qué?, análisis del contenido del enunciado sistemático a emitir. ¿Por cuál canal?, y además proponía el estudio de los medios disponibles. Además ¿A quién?, se quiere alcanzar un público amplio, regional, masivo. ¿Con qué efecto?, básicamente en esos años perseguían un fin y como consecuencia de su recepción, un acatamiento al mensaje.

Las características principales del modelo es que se trata de un proceso con una simplicidad conceptual de presentación, estando presente la una sola dirección de la comunicación, además la inteligencia desde el comunicador y la pasividad del receptor, es considerado masivamente, esto en busca de una reacción esperada, única.

También consideraba la comunicación colectiva como un todo, con unas funciones concretas que cumplir, entre las que destacan la vigilancia del entorno, la cohesión entre los sujetos y la transmisión de la herencia social, ya que es conductista basando sus doctrinas psicológicas exclusivamente en la observación del comportamiento objetivo del ser que se estudia; es por ello, que se observan conductas en presencia o ausencia de un factor condicionante, este tiempo se ubica entre el estímulo y la respuesta que van a producir situaciones repetibles que van a permitir fijar frecuencias en las que se realizan los eventos.

En el mismo orden, Vera (2.008) destaca en su trabajo en línea de pregrado explica que el modelo de H. Lasswell nace a raíz de la industrialización y abarca la psicología conductista y la comunicación de masas; todo en base a la teoría conductista que defiende la actuación del estímulo y la respuesta, donde el ambiente era crítico con el papel de persuasión de los medios de comunicación y con ello los estudios se centraron en los medios de comunicación y en particular de la propaganda.

Dentro del modelo, el emisor nace deseando controlar los medios, en consecuencia la audiencia y por consiguiente los efectos. Intenta delimitar el objeto de estudio

dentro del ámbito de la comunicación de masas. Cuando se enfrentan al estudio de la comunicación de masas se necesita conocer el contenido de aquello que se desea analizar. En consecuencia el estudio genera otro estudio de los medios, es decir el análisis de los medios. En tal sentido, explica el modelo las preguntas: ¿Quién dice que, en el canal, a quien y con qué efecto?, estas interrogantes le van a permitir delimitar su campo de estudio en ¿Quién? Es el análisis control; ¿Qué? Es el análisis de contenido; ¿Canal! Es el análisis de medios; ¿Quién? Es el análisis de la audiencia y ¿Efectos! Es el análisis de los efectos.

De igual forma, el receptor es por sí mismo otro objeto de estudio y de análisis. Finalmente, el estudio de los efectos es necesario para comprender los objetivos de la Teoría de la Comunicación. Así, llega el estudio de los medios de comunicación que son el canal por el cual se difunden los mensajes propagandísticos. Siendo Harold Lasswell uno de los primeros en darse cuenta de la gran importancia de los medios. La desventaja de este es que no interrelaciona los diversos factores de la comunicación. Cada una de las preguntas puede conllevar estudios independientes.

Teoría el “actuar comunicativo” de Jürgen Habermas. Habermas Jürgen (1.999), filósofo y sociólogo Alemán, elabora su teoría crítica del “actuar comunicativo”, en 1981. Se sitúa dentro de la teoría sociológica, como una macro-teoría social. Desarrolla un vasto pensamiento teórico que relaciona los procesos macro-estructurales con los procesos micro-estructurales de la sociedad, que involucran a los sujetos con objetivos propios cifrados en las experiencias personales, labradas en sus relaciones sociales, como parte de un intercambio simbólico, dentro del contexto del lenguaje.

Habermas sitúa el grado de significación de la experiencia social de los sujetos claramente en las acciones de las personas, distinguiendo entre dos tipos de acciones fundamentales, a saber: acciones instrumentales estratégicas y acciones comunicativas. En éstas, de modo más preciso, actúan los sujetos haciendo uso respectivamente de un tipo de racionalidad preferente, esto es, una racionalidad con respecto a fines y una racionalidad comunicativa.

Habermas (ob.cit) afirma que la teoría del significado como uso permite un análisis conceptual también de los aspectos pragmáticos de la expresión lingüística; y la teoría de los actos de habla significa el primer paso en dirección a una pragmática formal, que también incluye las formas no cognitivas de empleo de oraciones. Pero simultáneamente, como demuestran las pruebas de sistematización de las distintas clases de actos de habla que se han hecho desde Stenius hasta Searle, pasando por Kenny, esta teoría permanece ligada a los estrechos presupuestos ontológicos de la semántica.

Asimismo, la teoría del significado sólo podrá llevar a efecto la pretensión integradora de la teoría de la comunicación que Bühler proyectó programáticamente, si logra dar a las funciones apelativa y expresiva del lenguaje (y en su caso también a la función «poética», la cual se refiere a los medios mismos de exposición) una base sistemática análoga a la que la semántica ha dado a la función expositiva del lenguaje. "Es el camino que he iniciado con mis consideraciones relativas a una pragmática universal " refiere el autor.

Para que la teoría Bühleriana de las funciones del lenguaje pueda asociarse con los métodos y planteamientos de la teoría analítica del significado, y convertirse en la pieza central de una teoría de la acción orientada al entendimiento se debe identificar condiciones de validez no ya sólo en el plano semántico de las oraciones, sino también en el plano pragmático de las emisiones.

Con este fin, el cambio de paradigma ha de radicalizarse de tal suerte, que la ruptura con la «caracterización preeminente del lenguaje como logos», esto es, la derogación del privilegio otorgado a su función expositiva tenga también consecuencias a la hora de elegir los presupuestos ontológicos de la teoría del lenguaje. Pues no se trata solamente de dar cabida, a otros modos igualmente justificados de empleo del lenguaje; sino que han de identificarse también, las pretensiones de validez y referencias al mundo que esos otros modos implican.

Continúa el autor de la teoría diciendo: en esta dirección se mueve mi propuesta de no contraponer el papel ilocucionario como una fuerza irracional al componente proposicional fundador de la validez, sino de concebirlo como el componente que

especifica qué pretensión de validez plantea el hablante con su emisión, cómo la plantea y en defensa de qué lo hace.

Con la fuerza ilocucionaria de una emisión puede un hablante motivar a un oyente a aceptar la oferta que entraña su acto de habla y con ello a contraer un vínculo racionalmente motivado. Este concepto presupone que los sujetos capaces de lenguaje y de acción pueden referirse a más de un mundo, y que al entenderse entre sí sobre algo en uno de los mundos basan su comunicación en un sistema compartido de mundos. En relación con ello he propuesto diferenciar el mundo externo en mundo objetivo y mundo social, e introducir el mundo interno o subjetivo como concepto complementario del de mundo externo.

Las correspondientes pretensiones de validez, que son la verdad, la rectitud y la veracidad, pueden servir entonces de hilos conductores para escoger los puntos de vista teóricos desde los que fundamenta los modos básicos de empleo de lenguaje, o funciones del lenguaje, y llevar a cabo una clasificación de la variedad de actos de habla que nos ofrecen las distintas lenguas particulares.

La función apelativa de Bühler habría que desdoblarla, según esto, en una función regulativa y en una función imperativa. En el uso regulativo del lenguaje los participantes plantean pretensiones de validez normativas, que revisten modalidades diversas, y se refieren a algo en el mundo social que dos comparten; en el uso imperativo del lenguaje se refieren, en cambio, a algo en el mundo objetivo, planteando el hablante frente al destinatario una pretensión de poder para inducirlo a actuar de modo que adquiriera existencia el estado de cosas que el hablante desea.

Una teoría de la comunicación elaborada en términos de pragmática formal en la dirección que acabamos de esbozar, podrá utilizarse para una teoría sociológica de la acción si se logra mostrar de qué forma los actos comunicativos, esto es, los actos de habla, o las manifestaciones no verbales equivalentes, cumplen la función de coordinar la acción contribuyendo así a la estructuración de las interacciones.

Por último, la acción comunicativa depende de contextos situacional es que a su vez son fragmentos del mundo de la vida de los participantes en la interacción. Es precisamente este concepto de mundo de la vida, que a través de los análisis del

saber, puede introducirse como concepto complementario de acción comunicativa, el que asegura la conexión de la teoría la acción con los conceptos fundamentales de la teoría de la sociedad.

Las Barreras de la Comunicación.

Dentro del acto comunicacional existen elementos que influyen en el mismo desmejorando el proceso y conduciendo hacia malos entendidos entre los interlocutores.

Según Morales (2.014), las Barreras en la Comunicación, o simplemente interferencias, son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor, cuando se gesta el proceso comunicativo. En tal sentido, las barreras se agrupan en:

Barreras semánticas. Tienen que ver con el significado de las palabras; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Si al hablar o escribir se emplea una palabra con una acepción que no corresponda, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir: cambio de significación.

Barreras fisiológicas. Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial.

Barreras psicológicas. Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el

receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

Barreras físicas. Son las circunstancias que se presentan en el medio y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, entre otros.

Barreras administrativas. Son las que se originan en grupos organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales. Éstas pueden ser por la falta de planeación, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor o sobrecarga de información.

Estas barreras tienen afinidad con el proceso investigativo de la Unidad Educativa Nacional Tacarigüita, ya que entre el personal directivo y el docente se encuentran vacíos gracias a la poca comunicación que se da entre los integrantes.

Sin embargo, existen otros tipos de barreras que son parte de los hábitos negativos los cuales son inconvenientes que alejan a la persona de sus verdaderas metas que, en última instancia, suele ser escuchado, apreciado y comprendido por lo que realmente es y del mismo modo el receptor así lo percibe, tal es el caso de cuando el emisor usa el lenguaje diferente al que se encuentra acostumbrado, como se menciona a continuación:

Cuando el lenguaje del emisor es emocional. Se da cuando una persona transmite un mensaje diferente del que realmente desea, seguramente se ha dejado llevar por un lenguaje más emocional y menos objetivo. Por consiguiente, cuando se establece una comunicación subjetiva y emocional resulta muy difícil salir ilesos, ya que lo que sigue a una respuesta emocional es una situación de ataque y defensa, o la dolorosa

situación de sentirse estafado e incomprendido y en consecuencia más vulnerable. Sin embargo, para ser objetivos y precisos hay que evitar también las valoraciones o juicios personales que provoquen roces innecesarios.

Controlar las propias expectativas. Si las expectativas sobre cómo debe ser una comunicación ideal no se ajustan a la distancia que hay entre el orador y el público, en lugar de acercarse a los interlocutores, los alejará. Se escucha mal, se responde según las ideas previas y no es posible hacer una valoración rigurosa de los hechos.

La manera de transformar la comunicación en una experiencia positiva consiste en estar atentos a lo que ocurre en el presente, en el aquí y el ahora, lo que implica apartar del campo de atención todo lo que no sea comprender lo que el otro dice. En algunos casos, cuando se establece un diálogo con alguien que ostenta mayor jerarquía, resulta eficaz hacer al principio algunas concesiones hasta que la persona sienta que es escuchada y tomada en serio. Si no se pone en lugar de la experiencia de otro, indagando discretamente, intentando obtener más detalles sobre lo que desea decir sin dejar que las propias opiniones cierran la puerta a otros puntos de vista.

Persuadir es mejor que defenderse. Cuando se está en presencia de una persona intolerante, lo mejor es no mostrarse abiertamente en desacuerdo con ella, porque lo más probable es que se enfade más. En vez de ponerse a la defensiva ante la intransigencia, es recomendable utilizar afirmaciones tales como: Creo que, tal vez sería conveniente, encuentro que, posiblemente una opción sería... Ya que son más persuasivas y tienden a despertar cierta empatía, lo que permitirá encontrar nuevas fórmulas para llegar a un acuerdo.

Como descubrir las barreras en la comunicación.

En el mismo sentido, continúa exponiendo Morales (2014) que cuando hay barreras en la comunicación los mensajes resultan difíciles de comprender. A veces ocurre que estas interferencias son sutiles y no tienen que ver con el tono de voz ni

con lo que se dice mediante el lenguaje verbal o no verbal, sino con la forma en que se expresan. Así lo que una persona calla, la frecuencia de sus silencios y las frases inconclusas son indicios que también hay que tener en cuenta.

En caso de detectar barreras de este tipo, sólo existen dos caminos posibles: intentar clarificar el mensaje mediante preguntas directas, o bien llevar la conversación al terreno propio, en caso de que existan barreras insuperables.

Ahora bien, en la comunicación es necesario tener presente que las personas de forma consciente o inconsciente pueden aplicar barreras como:

Defenderse sin que nadie haya atacado. La mayoría de las personas dan golpes anticipados cuando tienen miedo de no ser aceptados, creen que eso les permitirá mantener una buena apariencia, sin embargo, lo único que logran es que el interlocutor se ponga a la defensiva.

Contraatacar. En este caso la persona en vez de indagar cómo se siente su interlocutor, responde a la crítica, la ironía o las amenazas actuando del mismo modo.

Buscar culpables. Se trata de inculpar a otra persona de los propios errores.

Desempeñar el papel de víctima. Como si fuera un espectador más, el que se desempeña este papel se proclama como una víctima inocente.

Humillar al interlocutor. Ocurre cuando se utilizan palabras que generalizan, por ejemplo: "siempre" o "nunca", que no dejan ninguna oportunidad a la persona para rehabilitarse.

Exigir. Nunca se pide lo que se desea de un modo directo. Los demás están obligados a saber en todo momento lo que quiere la persona exigente.

Generalizar. Consiste en ignorar que quien está es una persona diferente, con sentimientos e inquietudes individuales, y hacer evaluaciones según parámetros tradicionales y pre-establecidos.

Aconsejar. En vez de escuchar, se tiene a interrumpir para dar consejos y opiniones sin tener en cuenta al interlocutor.

Etiquetar. Se cae en el vicio de juzgar para no reconocer los errores propios.

Desviar el tema. Se elude la situación presente mediante reproches sobre ofensas pasadas, o bien sacando constantemente asuntos colaterales que no vienen al caso.

Culpabilizar al otro. Se intenta sugerir al interlocutor que es él quien tiene un serio problema para comprender lo que se le dice.

Querer tener la razón. Siempre son los demás los que están equivocados y se intenta imponer los propios criterios por la fuerza de las palabras o el cargo que se ocupa.

Anticiparse. Decir frases como "te he oído a la primera" o "sé lo que vas a decir" para ganar tiempo y evitar que el diálogo avance.

Ahora bien, las barreras comunicacionales pueden ser generadas por los integrantes de la organización educativa, bien sea con toda la intención de generar conflictos o de forma espontánea al generar comentarios sin intención. En la institución donde se realiza la investigación se pueden presentar diferentes barreras comunicacionales que alteran la paz escolar y generan conflictos que desmejoran el clima escolar.

Comunicación Asertiva

La asertividad proviene del latín *assertus* y quiere decir “afirmación de la certeza de una cosa, certeza, veracidad o persona asertiva. Es concebida como un proceso de comunicación continuo, positivo, constructivo y estimulante; donde se manifiestan ideas y sentimientos, sin hacer menos los de los demás” (García, 2.009).

Señala el autor que ser asertivo es respetar a los demás como así mismo, es ser receptivo a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Expresar de forma directa, abierta y honesta sus ideas ante los demás. Evitar conflictos aceptando que no todas las ideas se comparten pero que tiene un valor para quien las expresa.

Según Riso (2.002), expresa que una persona es asertiva cuando “es capaz de ejercer o defender sus derechos, decir no, expresando desacuerdos, expresar sentimientos negativos sin dejarse manipular como lo hace el sumiso y sin manipular ni violar los derechos de los demás como lo hace el agresivo”. (p.03)

En el mismo orden Bacino (2.012), define la asertividad como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos. También afirma que la asertividad es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. También, refiere que una persona es asertiva cuando tiene autonomía para manifestarse y expresar lo que piensa, siente y quiere, sin lastimar a los demás, permitiéndose aceptar o rechazar a las personas de forma delicada, ya que se siente libre de expresar sus sentimientos.

Por consiguiente, la anterior autora parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia, evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta. Como estrategia y estilo de comunicación, la

asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no asertividad).

Ahora bien, la asertividad es tomada como un enfoque comunicacional moderno y dinámico, es decir, es aquella cuyo proceso permite la comunicación segura y eficiente, con muestra de veracidad de los hechos y la transmiten las personas seguras de sí mismas, con la autoestima alta y una fe gozosa del triunfo, de la justicia y la verdad, (Castenyer, 2003, p.25).

Asimismo, la autora continua acotando que la comunicación asertiva es la interacción producida en las relaciones interpersonales entre cualquiera de los miembros de la institución educativa, pudiendo ser una fuente de satisfacción si se produce en forma abierta y clara, más no así si ésta es confusa o impropia pues se forman los conflictos tan perjudiciales para la buena consecución de las acciones.

La asertividad es considerada como descriptor en esta investigación debido a que es pertinente que se implemente en conjunto con la comunicación por el personal docente y directivo de la Unidad Educativa nacional Tacarigüita para mejorar el clima organizacional. En tal sentido, se consideran las características de la asertividad para que sea éxito el proceso comunicativo.

Características de la Comunicación Asertiva.

Las personas asertivas tienen la capacidad de reconocer e identificar sus necesidades y hacerlas saber a otras personas con firmeza y claridad. A la vez, aceptan que éstas tienen exactamente el mismo derecho de hacerse valer. Por esta razón, expresan sus ideas o reclamaciones con cortesía y escuchan con respeto las reclamaciones o ideas que manifiestan las demás personas, señalan Neidharet, Weinstein y Conry (1989) citados por Aguilarte (ob.cit).

Agregan que la sinceridad es la característica más distintiva de las personas asertivas. Defienden la realidad y por tal razón narran los hechos según ocurrieron, sin distorsiones, exageraciones, autoalabanzas o vanaglorias. Desean saber quiénes son ellas en realidad y quiénes son en realidad las personas que las rodean. La base de

la asertividad personal consiste en afirmar el verdadero yo; no un yo imaginario, inventado para manipular a las otras personas.

Al respecto Riso (2002), se refiere concretamente a los indicadores expresivos verbales y no verbales de la asertividad. Los explica de la siguiente manera:

Mirar a los ojos. La mirada huidiza es típica de las personas inasertivas. La persona asertiva no escapa a la mirada, la sostiene el tiempo suficiente para establecer un buen contacto. Cuando se esquiva la mirada, generalmente se experimenta desconfianza porque se presume que la otra persona tiene algo que esconder o bien, que ésta no nos valida como su interlocutor.

El volumen de la voz. Las personas que se sienten intimidadas por figuras de autoridad suelen bajar el volumen de su voz, al considerar que de esa forma el impacto de su mensaje no ofuscará al receptor. Quienes son inasertivos emplean un volumen de la voz demasiado bajo, lo que, además de dificultar la comunicación, provoca que se vean como personas tímidas o inseguras.

Modulación y entonación de la voz. La entonación vocal comunica e implica interés. Si el interlocutor es templado, la persona se siente poco apreciada. Cuando alguien habla con una entonación pobre y sin modulación afectiva, se experimenta aburrimiento, desconexión y pereza de responder. Se debe usar un tono de voz que exprese confianza en la información que se maneja.

Fluidez verbal. Esta requiere espontaneidad y seguridad. Los tiempos muy prolongados para dar una respuesta, debido a que se piensa demasiado, generan angustia en la persona que está esperándola. Las personas inseguras o inasertivas consideran que cada pregunta es un problema que deben resolver. Emplean diversos recursos inadecuados, tales como muletillas, silencios entre una frase y otra, repeticiones y aclaraciones innecesarias, reiteradas disculpas e insinúan en vez de

afirmar. Cuando se conversa con alguien que carece de fluidez verbal se siente impaciencia y desesperación.

La postura. Comunica actitudes y la persona inasertiva, con su sola presencia física, da la impresión de que lo único que desea es no molestar. Es difícil acercarse afectivamente a una persona que no se acepta a sí misma. La sumisión generalmente produce rechazo.

Los gestos. El gesto es la entonación del cuerpo, acompaña físicamente al lenguaje y completa su sentido. Es lenguaje no verbal. Es en el rostro donde más se manifiesta lo que la persona es. Cuando se observa a alguien no solo se miran sus ojos, también las cejas, la boca, las comisuras. Los gestos de las personas no asertivas suelen estar desfasados respecto del lenguaje hablado. Existe cierta ambigüedad en el mensaje. Con mayor frecuencia, las expresiones gestuales de estas personas suelen ser frías, impasibles y serias. Cuando se está frente a una persona con poca expresión gestual, se siente desconcierto, incertidumbre, desconfianza.

El contenido verbal del mensaje. Es la transcripción en palabras de lo que se desea. El mensaje debe ser claro, explícito, directo, franco, considerado y respetuoso de los derechos de las demás personas. Hay personas que al expresar sus pensamientos o sentimientos terminan diciendo otra cosa o cambian de tema, por temor o por inseguridad. Cuando se descubre que una persona no dice lo que piensa se siente indignación.

Función Directiva

La función directiva es definida por López (1.996, citado en Linarez, Angulo, y Villalobos, 2.004) como la gerencia de la institución educativa que es presidida por el Director y los subdirectores quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar a cada uno de los integrantes dentro de las competencias asignadas, donde para cumplir con las funciones previstas debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar sus capacidades y fortalezas.

Según Veciana (citado en Álvarez, Correa y Correa, 2.015) es definida como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” En el caso del sector educativo, esto significa que el gestor educativo es quien orienta y lidera en la institución u organización el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo.

Para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, ordena los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

En el mismo sentido, Álvarez y otros autores (2.015) consideran que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Un gestor sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además

controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones.

Por consiguiente, la actuación de los gerentes en el sector educativo, permiten concluir que éste es el actor fundamental para el desarrollo institucional y a través de su gestión en las esferas estratégica, operativa y política se convierte en creador de valor público en la institución.

En este sentido, el gerente educativo: (a) dirige la institución hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios), (b) realiza alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo institucional, (c) establece sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones, (d) organiza los recursos y el talento humano de acuerdo con el proyecto educativo institucional.

Continuando con el orden que precede, se encuentra (e) propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, (f) promueve el trabajo en equipo, (g) motiva y estimula los resultados individuales y colectivos, (h) verifica el desarrollo de los procesos y realiza retroalimentación para los ajustes o cambios requeridos.

La información reportada en este subtítulo es de gran importancia para esta investigación debido a que la mayoría del personal con funciones directivas de la Unidad Educativa Nacional Tacarigüita no se encuentra preparado para ejercer el cargo, por tal motivo se genera la investigación y se plantean este descriptor. Y se continúa con las características que son imprescindibles para ejercer el cargo directivo.

Características de la función directiva

Seguidamente se presentan algunos rasgos de la función directiva realizados por Poggi (2.001) los cuales están incorporados a partir de los aportes sobre la eficiencia en la gestión escolar, debido a que proporcionan información necesaria para la interpretación de los datos. Entre las características se encuentra:

El director como gerente escolar.

La función directiva es compleja porque su acción se origina en las demandas de los distintos componentes de la escuela como institución: de los objetivos, de los recursos humanos, materiales y financieros; de la organización; de la tecnología o modos en que opera; de la cultura escolar (valores, creencias, significados compartidos por los miembros de la institución) y del entorno donde se ubica la escuela. Para atender las diferentes demandas de la vida escolar, la acción directiva es de distinto tipo; por ejemplo, Pozner (citado por Poggi, 2.001), la clasifica en cuatro dimensiones relacionadas con la gestión: pedagógica-curricular, organizativa-operativa, administrativa-financiera y comunitaria.

- a. ***La dimensión pedagógica-curricular.*** Está relacionada con aspectos educativos que son centrales para la escuela; por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, el seguimiento y la evaluación de los alumnos, así como las estrategias para favorecer el desarrollo profesional de los docentes.
- b. ***La dimensión organizativa-operativa.*** Se refiere a acciones encaminadas a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, a fin de compartir responsabilidades, así como poner en práctica los elementos normativos que regulan la convivencia en la comunidad educativa.
- c. ***La dimensión administrativo-financiera.*** Atiende aspectos relacionados con la obtención, distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, para crear las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje.
- d. ***La dimensión comunitaria.*** Alude a la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se inserta. Por tanto, a la función directiva le corresponde articular la vida institucional alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes, lo cual implica que, en su intervención, el directivo debe considerar la totalidad de las dimensiones para dar sentido al quehacer de la escuela.

El liderazgo pedagógico, característica de la dirección sobresaliente.

El liderazgo pedagógico es un rasgo que está presente en los directores eficaces, se caracteriza por hacer énfasis en que toda la comunidad escolar trabaje para alcanzar buenos resultados académicos en los estudiantes.

Entre las características de este tipo de liderazgo se encuentran los siguientes: (a) tienen una visión clara de lo que pueden llegar a ser las escuelas y ésta es compartida por el equipo docente, (b) conocen ampliamente las necesidades de la institución, relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes y hacen las gestiones necesarias para subsanarlas, (c) coordinan la implementación del currículum y vigilan que los contenidos se cubran, (d) implementan acciones para supervisar la enseñanza, lo que implica observar el trabajo de los docentes en el aula para ofrecer retroalimentación.

Continuando con las características del liderazgo se denota (e) promueven el monitoreo y evaluación del aprendizaje de los alumnos, (f) promueven un buen ambiente de trabajo donde prima la seguridad y el orden. Esto se deriva en reglas claras para aprovechar de manera productiva el tiempo de clase, se encuentra: (g) promueven un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos, (h) promueven la participación de los padres en torno a la educación de los alumnos, (i) dedican tiempo y energía para implementar programas de mejoramiento, (j) seleccionan a los docentes o solicitan su remoción cuando no cumplen con las expectativas.

La visión del director en torno a la escuela. La visión es la imagen de lo que se quiere conseguir como escuela. Es decir, es “aquello que establece las metas o los objetivos de la acción individual o de grupo; aquello que define no lo que somos, sino más bien lo que pretendemos ser o hacer”. La visión que tiene el director de la escuela como organización es un rasgo del director eficaz porque constituye el ideal, la representación y la imagen del centro escolar que se quiere y hacia donde se dirigen los esfuerzos de la comunidad escolar.

Conocimiento amplio y fundamentado de las necesidades escolares. El director con liderazgo pedagógico conoce, de manera amplia, las necesidades de su escuela que afectan el rendimiento escolar del alumnado. Identifica aquellas áreas del centro escolar donde se debe poner atención para alcanzar las metas: aspectos de infraestructura, de personal, de equipamiento, de formación docente, de atención al alumnado. El líder pedagógico reconoce las áreas fuertes y también las débiles de su institución y busca los apoyos necesarios para subsanar las necesidades.

Promoción del desarrollo profesional. El director como líder pedagógico es un facilitador del desarrollo profesional de los maestros porque reconoce que la docencia es una profesión que requiere preparación continua en saberes tanto del conocimiento científico como de la práctica pedagógica; pero además, porque favorece y crea oportunidades para que los docentes adquieran las competencias necesarias a fin de desempeñar su función con calidad y, con ello, lograr los objetivos educativos que persigue la escuela.

Seguimiento y evaluación de la actividad institucional. El director eficaz se distingue por recoger y analizar información diversa sobre el funcionamiento del centro escolar; por tanto, implementa procesos sistemáticos de evaluación interna que le permiten conocer el desempeño y las necesidades de los profesores, de los alumnos y de la escuela en general, para retroalimentar los procesos educativos, reconocer y recompensar el rendimiento de los estudiantes y de los maestros de manera pública, y tomar decisiones de mejora, si es el caso.

El trabajo en equipo. Se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.

Es muy común encontrar la idea de trabajo en equipo especialmente en los ámbitos laborales en los que grupos de varias personas pueden armarse con objetivos específicos, en algunos casos siendo estos grupos temporales y otras veces

permanentes. El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

Liderazgo compartido. El liderazgo compartido, como rasgo de la función directiva, se caracteriza por conceder cierta autonomía a los maestros, al corresponsabilizarlos en la toma de decisiones, realizada de manera colegiada, y al delegarles ciertas actividades.

El trabajo colegiado se ha introducido en la vida escolar a partir de la cultura democrática presente en la vida social y de las demandas de autonomía en la escuela, lo cual ha generado la necesidad de promover la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en las actividades de la escuela como estrategias para aumentar el nivel de compromiso y responsabilidad en las tareas educativas de ésta, y con ello fortalecer el desarrollo profesional de los docentes.

Promoción de la participación en la toma de decisiones. La complejidad de la función directiva requiere que el personal escolar se involucre en las tareas directivas según sus capacidades y competencias. El directivo interesado en promover la participación genera espacios para que la comunidad escolar colabore y contribuya en los procesos de planificación, ejecución o evaluación, porque la participación es un medio para garantizar que se lleve a cabo la tarea educativa.

Delegación de actividades. La delegación es una característica del liderazgo compartido, un proceso por el cual se transmite una misión o una atribución a una persona, más allá de las tareas que habitualmente desarrolla, y una forma de ejercer el poder, la autoridad y la responsabilidad. Por medio de la delegación se promueve una “cultura profesionalizante”, para generar que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con sus tareas y vayan adquiriendo los conocimientos requeridos para desempeñar de manera profesional su función.

Así mismo, la delegación va asociada a un proceso de negociación para que la persona que realiza la tarea encomendada la asuma con responsabilidad, lo cual implica que el directivo necesita considerar por lo menos los siguientes asuntos: (a) seleccionar apropiadamente la tarea a delegar, (b) identificar a las personas que pueden realizar la tarea de manera adecuada, (c) planificar el proceso de delegación: actividad, tiempo, información que se requiere, entre otros asuntos, (d) dar seguimiento a lo que se delegó, y 5) retroalimentar y establecer un balance .

Motivación

La motivación es definida por Chiavenato (2.009) como el “estado animo que lleva una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinados objetivos o desempeñar una actividad para satisfacer las necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan la persona a mostrar un comportamiento determinado” (p.501).

El término motivación proviene del latín moveré (mover), definiendo la motivación como un estado interno que induce a una persona a realizar determinadas conductas.

La motivación también es considerada por Morales (2.006) como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos planteados y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Teorías de la motivación. Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son las recopiladas por Navajo, P. (2013) en su documento Las 7 teorías más importantes de la motivación, entre las que menciona:

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954).

Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas. Las necesidades desde el nivel inferior al mayor son:

Necesidades fisiológicas. Alimento, vestido, confort, conservación, agua, temperatura, equilibrio interno del cuerpo, descanso.

Necesidades de seguridad. Protección, estabilidad, seguridad, orden, evitar daños físicos y riesgos.

Necesidades sociales. Compañía del ser humano, participación social y aceptación, comunicación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y compañerismo, familia.

Necesidades de estima. Responsabilidad, autoestima, respeto de y hacia lo demás, estatus dentro de un grupo, confianza, independencia sentimientos de cumplimiento, prestigio y reconocimiento de sus actos.

Autorrealización. Autoexpresión, desarrollo al máximo los potenciales de cada uno, autonomía, autocontrol.

2. Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967).

Las investigaciones de Herzberg se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando

características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos.

En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

Factores Higiénicos. Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados, si no se encuentran satisfechos provocan la insatisfacción. Se encuentran: los sueldos; condiciones físicas de trabajo como la iluminación y la temperatura adecuada; cumplimiento de las normas en la organización que generan seguridad; oportunidades para relacionarse con lo demás estableciendo relaciones sociales; estatus dentro de la organización.

Factores motivadores. Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Se encuentran: tareas estimulantes como el desarrollo de la personalidad y autodesarrollo; autorrealización; confirmación de que se ha realizado un trabajo importante; logros y cumplimiento de trabajos interesantes; mayor responsabilidad.

3. Teoría de McClelland (McClelland, 1989).

El autor de la teoría la enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro. Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia,

apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y requieren de la realimentación constante sobre su actuación.

Poder. Es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas les gusta que se las considere importantes y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas.

Afiliación. Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo; les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966).

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa.

La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. Presenta como características que la gente: no quiere trabajar; no quiere responsabilidad y prefiere ser dirigida; poseen poca creatividad; debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.

La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Presenta como características que la gente: prefiere la autonomía; es creativa en potencia; bajo condiciones correctas de trabajo surge naturalmente; la motivación la lleva al máximo nivel y puede auto-dirigirse.

5. Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964).

Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La

conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son:

Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.

El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él.

Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado.

La motivación de una persona para realizar una acción es mayor dependiendo de cuanto mayor sea el producto de las expectativas propuestas.

La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.

Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.

Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Siendo la Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa (probabilidad de logro).

6. Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969).

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones: Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.

Movilizan la energía y el esfuerzo; aumentan la persistencia y ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además la persona necesita la retroalimentación para poder potenciar al máximo los logros.

7. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Esta teoría afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Existen factores que favorecen o dificultan la motivación:

Dentro de los factores que favorecen la motivación se encuentran: Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar. Proporcionar recompensas y alabanzas. Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad. Animar y favorecer la creatividad. Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas. Ayudar al desarrollo de habilidades personales. Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización. Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo. Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.

Dentro de los factores que dificultan la motivación se encuentran: Fuerte crítica hacia el trabajo. Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos. Supervisión de las tareas no adecuada. No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas. Adoptar decisiones unilaterales. No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas. Ocultar la verdad. No dar elogios por el trabajo bien realizado. Asignar trabajos aburridos o tediosos. Falta explícita de reconocimientos. Ausencia de

comunicación entre los diferentes niveles. Sentimiento de no formar parte del equipo.

La autora de la investigación supone que todo docente que asuma la responsabilidad de dirección de una institución educativa debe tener conocimiento en cuanto a la función directiva, esto porque es esencial para dar una respuesta acertada a las demandas de los diferentes elementos que conforman la escuela.

Además para dar cumplimiento a los objetivos planeados, para organizar los recursos institucionales; aunado a lo dicho, para motivar al personal bajo su responsabilidad de forma asertiva hacia el logro de las metas así como estimularlos hacia el crecimiento personal y profesional, sin dejar de lado el entorno donde se desenvuelve la institución.

Clima Organizacional

El Clima Organizacional, se refiere a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros, tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo, (Rivera, 2012).

En tal sentido, se puede considerar a la Organización como la entidad social que se encuentra orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social entre otros. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo y su ejecución se asigna a los miembros de la organización.

En el mismo orden, el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo. A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización, (Del Valle, 2.010).

Así mismo, el Clima Organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores. Es por ello que se puede definir:

El Clima como las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, las mismas pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el Clima Organizacional ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Y se define Organizacional. Es todo lo concerniente a la organización. En otras palabras, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que hoy denominamos Clima Organizacional.

Entonces, El Clima Organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

En tal sentido, se ha venido empleando información general para describir la atmosfera de la situación de las organizaciones con relación a esto, algunos autores hacen referencia a los conceptos del Clima Organizacional así:

Según, Rivera (2.012), "Es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento".

Chiavenato (2002) lo define como "el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes".

En síntesis los autores quieren expresar que si el trabajador tiene el don de percibir el ambiente que se desarrolla en su lugar de trabajo, dependiendo de la misma será su comportamiento, rendimiento y motivación en la organización, es por esto que se considera este descriptor en esta investigación más las características del clima organizacional.

Características del Clima Organizacional

Estructura educativa. Es la percepción que tiene los trabajadores de una organización acerca de las normas, reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad. Es el sentimiento del trabajador acerca de su autonomía al momento de realizar su trabajo y en la toma de decisiones es decir, es sentirse libre de realizar cualquier cambio sin ser juzgado.

Recompensa. Es la percepción que tiene un empleado en cuanto a la recompensa recibida por el logro obtenido en el trabajo asignado.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

Relaciones interpersonales. Es la percepción por parte de los órganos de la empresa acerca del ambiente de trabajo, es decir el cumplimiento de las buenas relaciones sociales tanto con los jefes como con los subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los trabajadores de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares. Es la apreciación de los miembros acerca del énfasis que pone las estructuras organizativas sobre los estándares de rendimiento.

Conflictos laborales. Es el grado de aceptación entre empleados y superiores en cuanto a las opiniones e ideas y de la misma forma solucionar las dificultades tan pronto surjan.

Sentido de pertenencia. El sentimiento de pertenencia que posee el empleado hacia la escuela y que se es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo, es decir el arraigo que el empleado tiene con respecto a la institución donde se desempeña.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1.999.

En la carta magna de la República Bolivariana de Venezuela, en su Título III, De los derechos humanos y garantías, y de los deberes, Capítulo III De los derechos civiles, donde establece:

Artículo 57.

“Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas y opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión...” (p.51).

Según señala el artículo 57 de la carta magna de Venezuela, todas las personas se pueden comunicar de forma libre, bien sea de forma verbal y escrita, o también con cualquier otra forma de expresión, además es libre de usar los medios de comunicación haciéndose responsable de todo los mensajes enviados.

Artículo 58.

“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...” (p.51).

También, como señala el anterior artículo 58 de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que consagra que los ciudadanos tienen derecho a comunicarse de forma libre y de recibir la información de forma oportuna, veraz e imparcial, sin censura. Del mismo modo, los niños, niñas y adolescentes tienen derechos a recibir información acorde a su desarrollo.

Del mismo modo en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su Título III, De los derechos humanos y garantías, y de los deberes, Capítulo VI de los derechos Culturales y Educativos, donde establece en los artículos:

Artículo 104.

“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...” (p. 79).

El anterior artículo es relevante, ya que no toda persona puede ser docente o directivo, sino aquel que posea las cualidades éticas, morales y académicas que le permiten su desenvolvimiento en el desempeño de sus funciones. El incumplimiento del mismo trae como consecuencia el debilitamiento de la organización ya que no posee las habilidades para solventar los problemas que se puedan presenta

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Naturaleza y Tipo de la Investigación

El estudio está ubicado bajo el paradigma positivista, dentro del enfoque cuantitativo, ubicada como una investigación de campo con diseño descriptivo. Según Pérez Serrano (1.994), afirma que el paradigma positivista tiende a separar el objeto de estudio y los métodos a utilizar, ya que sus objetivos son de tipo instrumental y no admiten la apropiación cognoscitiva del mundo a través de la vida cotidiana, limitándose a elegir un objeto de estudio y explicar sus resultados mediante la estadística.

Mientras que el enfoque cuantitativo donde se ubica la investigación es debido a que se desea caracterizar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional y medirla utilizando la estadística descriptiva, aplicando el enfoque según como lo señalan Palella y Martins (2012) “requiere el uso de instrumentos de medición y comparación, que proporcionan datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos... La objetividad es la manera de alcanzar un conocimiento utilizando la medición exhaustiva y la teoría” (p.46).

En el mismo orden, la metodología a utilizar se denomina investigación de campo

con carácter descriptivo. Según el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012), la investigación de Campo comprende el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, así como explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos.

Así mismo, señala el Manual de la UPEL (ob.cit), que los estudios de investigación de campo pueden ser de carácter exploratorio, descriptivo, interpretativo, reflexivo-crítico, explicativo o evaluativo. En ese orden, la investigación es descriptiva ya que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis, Dankhe (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Parella y Martins (2012) definen el nivel descriptivo como el “énfasis que se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (p 86) y hacen mención en su relato sobre la definición de Arias (1997) quien dice que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p A8).

Variable del Estudio

La variable del estudio según Balestrini (1997) son aspectos o dimensiones de un objeto que adquieren distintos valores y por lo tanto pueden variar. Del mismo modo, hace referencia la autora sobre la definición de la variable de Francis Korn “una dimensión de variación, una variante o una variable designa en el idioma sociológica un aspecto discernible de un objeto de estudio”.

Siendo la variable de la investigación la comunicación asertiva en la función

directiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara.

Definición Conceptual

Ahora bien, la comunicación asertiva lo define Bacino (2.012), forma conceptual como “un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos”.

Así mismo se define de forma conceptual la función directiva por López (1.996, citado en Linarez, Angulo, y Villalobos, 2.004) como “la gerencia de la institución educativa que es presidida por el Director y los subdirectores quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar a cada uno de los integrantes dentro de las competencias asignadas, donde para cumplir con las funciones previstas debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar sus capacidades y fortalezas”.

Y Chiavenato (2002) define al clima organizacional como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes”.

Definición Operacional

Se define operacionalmente a la variable comunicación asertiva como los elementos de la comunicación, la asertividad, las barreras de la comunicación, la función directiva y las características del clima organizacional que ponen en práctica el personal directivo y docente para poder expresarse y ser escuchados.

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
La Comunicación Asertiva en la Función Directiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara	Comunicación asertiva	Elementos de la Comunicación	01
		Asertividad	02-03
		Mirar a los ojos	04
		Posturas Gestos	05
		Fluidez verbal y escrita del mensaje	06
		Contenido del mensaje	07
		Volumen de la voz	08
		Semánticas	09
	Barreras de la comunicación	Psicológicas	10
		Físicas	11
		Administrativas	12
		Dirección institucional	13
	Función directiva	Alianzas estratégicas	14
		Sistemas de comunicación	15
		Organización de los recursos	16
		Trabajo en equipo	17
		Motivación al logro	18
		Liderazgo compartido	19
		Estructura organizacional	20
	Clima organizacional	Responsabilidad	21
		Recompensa al logro	22
		Relaciones interpersonales	23
		Conflictos laboral	24
		Sentido de pertenencia	25

Fuente: Silva (2.019)

Sujetos de Estudio

El universo del estudio es definido por Tamayo (1.997) en que cuando para un estudio se toma la totalidad de la población y, por ello, no es necesario realizar un muestreo para el estudio o investigación que se proyecta. Cuando esto ocurre se dice

que se ha investigado un universo. En tal sentido, el mismo autor señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de los sujetos que integran dicho fenómeno con características similares, que se pueden cuantificar.

En tal sentido Tamayo (ob.cit) entiende las unidades de análisis como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde cada una posee características en común, la cual se estudia o da origen a los datos de la investigación.

Es por lo antes explicado y por considerarse una población finita, los sujetos de estudio estarán conformados por la totalidad de la población a investigar, la cual consta de veinte (20) docentes, un director (01), dos subdirectores (02) y dos (02) coordinadores que laboran en la Unidad Educativa Nacional “Tacarigüita” del circuito número nueve del municipio Joaquín Crespo del estado Lara.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Los datos de la investigación fueron recolectados utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de la información se utilizara el cuestionario. Según Arias (2.012) se define a la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular”. Y también define el mismo autor al cuestionario como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas que deben ser llenadas por el encuestado sin intervención del encuestador” (p.72).

Según Balestrini (1.997) el cuestionario es “un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas previamente

preparadas, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado” (p.116).

El instrumento diseñado tiene como fin recolectar información en relación con la investigación la cual consiste en caracterizar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad Educativa Nacional Tacarigüita. En tal sentido, las preguntas incorporadas al instrumento son de hecho, de opinión y de test, de forma directa; y se diseñó tomando en consideración la escala Likert, con cinco categorías de respuestas, las cuales serán siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N). A cada una de las preguntas se le incorporó un código para cada una de las alternativas de respuesta, todo esto con el fin de facilitar la tabulación de los datos y su posterior análisis con estadística descriptiva y presentación gráfica.

Validez del instrumento

El instrumento fue sometido a la prueba de validez de contenidos y redacción, poniendo en práctica la técnica de juicios de expertos; para ello se solicitó a tres docentes expertos en el tema de gerencia y en investigación, para que evalúen y juzguen cada uno de los ítems en cuanto a la relación que existe entre los mismos y los objetivos de investigación, en cuanto a la congruencia, claridad y pertinencia. Además consideraron los expertos que los ítems miden los objetivos planteados, haciendo algunas correcciones a los mismo que fueron considerados según sus sugerencias.

Confiabilidad del Instrumento

Para la confiabilidad del instrumento Palella y Martins (2.012) especifican que:

La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad (si se repite, siempre da el mismo resultado). (p. 164).

En el mismo sentido, para establecer la exactitud y medir la opinión de los directivos y docentes se realizó una prueba piloto en el Complejo Educativo “Don Andrés Bello” ya que forma parte de la misma localidad de estudio (circuito Baños de Guape), además es un complejo educativo que está conformado desde educación inicial hasta 5to año de media general, siendo la matrícula similar y estar en el contexto rural como la U.E.N. Tacarigua.

Se aplicó el instrumento a los 02 directivos que llevan la organización y a 03 docentes de los 12 del personal que labora; los resultados fueron analizados utilizando el método estadístico Alpha de Cronbach aplicado con el paquete estadístico SPSS IBM 2.019 y arrojo como resultado $\alpha = 0,93$ de confiabilidad (ver anexo C; encontrándose el resultado como lo señalan los autores Palella y Martins (2.012) dentro del rango de muy alto, es decir que el cuestionario es muy confiable (ver cuadro 3).

Cuadro 2
Alpha de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados
0,937	0,941

Fuente: SPSS IBM (2.019)

Cuadro 3
Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81-1,00	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0,00-0,20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2.012).

Cuadro 4

Estadística de Escala.

Media	Varianza	Desviación
57,40	331,300	18,202

Fuente: SPSS IBM (2.019).

Procedimientos

De acuerdo con el propósito establecido en este estudio, la investigadora del trabajo de grado realizó el siguiente procedimiento para poder llevar a cabo la investigación:

1. Inició con la observación no participante y la aplicación de la entrevista informal a los sujetos de estudio y con ello definir el tema de estudio.

2. Prosiguió con la revisión de la bibliografía y estudios previos que le permitió conformar el banco de referentes teóricos para construir el marco teórico que orientó la investigación, además se consideró los antecedentes y la teoría en relación a los descriptores como lo es la comunicación asertiva, barreras de la comunicación, la función directiva y el clima organizacional. Del mismo modo al definir el problema de la investigación se construyó los objetivos a investigar.

3. En la metodología se elaboró el cuestionario como instrumento de recolección de datos y fue sometido a la prueba de validez de contenidos y redacción, poniendo en práctica la técnica de juicios de expertos.

4. Se demostró la validez y confiabilidad del instrumento a través de la aplicación de prueba piloto con los datos recolectados en una institución de características similares y los resultados fueron analizados utilizando el método estadístico Alpha de Cronbach aplicado con el paquete estadístico SPSS IBM 2.019.

5. Se aplicó el cuestionario a los sujetos de estudio, seguidamente se procedió a la tabulación de los datos en matrices de frecuencia y porcentajes por cada uno de los ítems planteados realizando la cuantificación de la información colectada y representados en gráficos circulares; se analizaron los resultados según la dimensión e indicador en estudio, confiriendo a la investigadora todos los elementos para generar las conclusiones y recomendaciones.

Análisis de los Datos

En esta sección del Trabajo de Grado titulado como la Comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita” se mencionan las técnicas que se aplicaron con el fin de interpretar los datos obtenidos en esta investigación definida como de campo, se utilizó el análisis estadístico descriptivo y presentación gráfica.

Para el análisis de los datos del instrumento aplicado se elaboraron tablas con sus respectivos cálculos porcentuales y de frecuencia. En la tabulación de cada ítem se colocó de acuerdo a cada indicador los resultados obtenidos en forma porcentual a raíz de la aplicación de la fórmula

$$\% = \frac{f \times 100}{n}$$

Donde f es la frecuencia de ítem y n es el número total de ítem. Los resultados se representaron a través de diagramas circulares (también llamado de torta), permitiéndole a la investigadora hacer las interpretaciones de la información recopilada.

En esta investigación se realizó el análisis descriptivo correspondiente al considerar los sujetos de estudio y se tabula-gráfica para describir cada uno de los factores involucrados. Cada uno de los ítems generó un análisis e interpretación de los datos en función de las variables en estudio, realizando la comparación con la fundamentación teórica y conocer los alcances del estudio.

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados alcanzados y el respectivo análisis de los mismos, los cuales fueron obtenidos de la investigación Comunicación Asertiva en la Función directiva para el fortalecimiento del Clima Organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigua”.

Para el análisis fue imprescindible la aplicación de un conjunto de operaciones estadísticas con el fin de dar respuesta a las interrogantes, objetivos y variables planteados por la investigadora. Una vez recolectada la información tras la aplicación del cuestionario al personal docente y al personal en funciones directivas de la quienes conformaron la totalidad de los sujetos de estudio, se realizó el análisis e interpretación cuantitativa de los resultados.

Debido a que el enfoque de esta investigación es de carácter cuantitativo, se examinaron los datos estadísticos, presentando los resultados a través de tablas de frecuencia y su posterior análisis porcentual. Seguidamente se procedió a representar de forma gráfica el análisis porcentual de los resultados obtenidos para cada ítem, se empleó diagramas circulares. A la par se presenta interpretación de los datos mediante la comparación de la evidencia con las bases teóricas de las variables y dimensiones en estudio.

Seguidamente se muestran los cuadros y representaciones gráficas concernientes al cuestionario basado en la variable la comunicación asertiva en la función directiva para los fortalecimientos del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional

Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara, aplicado a los veinticinco docentes y directivos que allí laboran.

Cuadro 5
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Comunicación Asertiva. Indicador: Elementos de la Comunicación.

Ítem 01	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Practica los elementos de la comunicación como emisor, receptor, mensaje y canal.	03	12	04	16	07	28	05	20	06	24

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

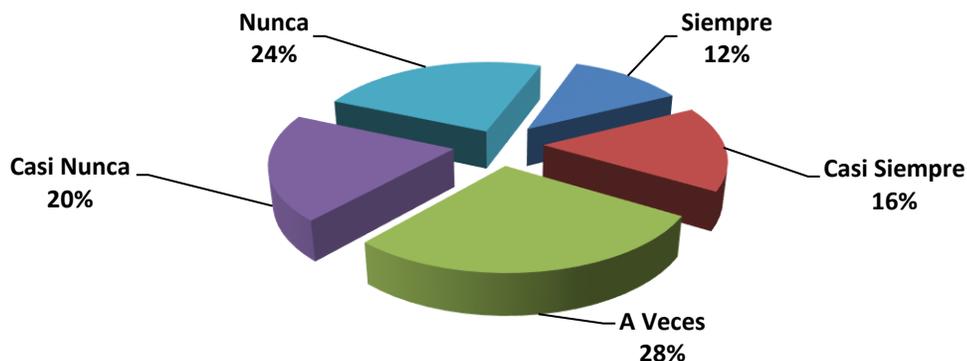


Gráfico 1. Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: Elementos de la comunicación. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio obre el ítem 01 que dice: El docente y directivo practica los elementos de la comunicación como emisor, receptor, mensaje y canal.

En atención a las respuestas presentadas en el cuadro 5, gráfico 1, se muestra la distribución del ítem 1 del cuestionario, donde el 44 % de la tendencia corresponde a

las categorías casi nunca y nunca (20 y 24 %), siendo desfavorable para la interrelación comunicacional entre el personal docente y con funciones directivas debido a que la práctica comunicativa es casi nula. En el mismo orden, el 28 % dijeron que a veces practican los elementos de la comunicación, considerándose como la minoría de los sujetos de estudio. Y el 28 % dijeron que siempre practican los elementos de la comunicación.

Sobre los resultados presentados, destaca lo expresado por Marcano (2.010) quien define los elementos de la comunicación como la “acción que facilita el proceso comunicativo entre los integrantes de la institución” (p.03) y que van a permitir que se fortalezca la relaciones laborales entre los trabajadores educativos y a su vez el clima organizacional. En tal sentido, se infiere que el personal en estudio no practica los elementos de la comunicación como emisor, receptor, mensaje y canal, siendo esto perjudicial para la U.E.N. Tacarigüita, ya que la minoría practican los elementos con una menor frecuencia, siendo una debilidad para el clima organizacional.

Cuadro 6
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Comunicación Asertiva. Indicador: Asertividad.

Ítem 02	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Promueve la comunicación asertiva cuando expresa desacuerdos sin ser agresivo.	00	00	00	00	03	12	12	48	10	40

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

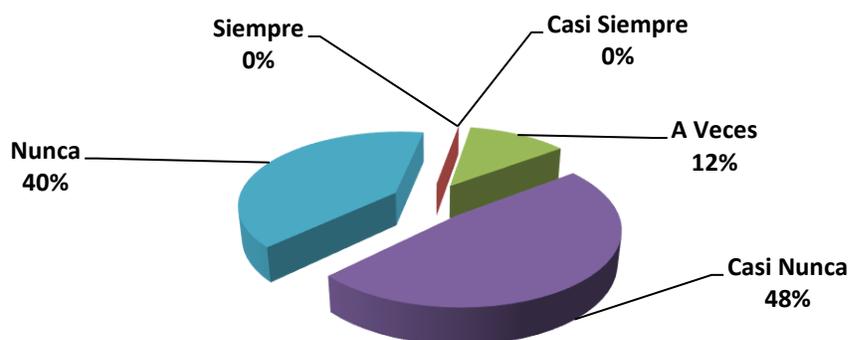


Gráfico 2. Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: Asertividad. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 02 que enuncia el docente y directivo promueve la comunicación asertiva cuando expresa desacuerdos sin ser agresivo.

Con respecto al cuadro 6, gráfico 2 se muestra la distribución del ítem 2 del cuestionario en donde el 88 % producto de la suma del 48 % casi nunca más 40 % de nunca; de los entrevistados dijeron que el personal directivo y docente, al contrario casi nunca o nunca promueven la comunicación asertiva cuando expresan desacuerdos, sin ser agresivos, resultado muy negativo al proceso comunicativo entre los docentes en estudio, asimismo se encuentra que el 12 % de encuestados dijeron que a veces promueven la comunicación asertiva. No encontrándose selección para las categorías siempre y casi siempre.

El procesamiento de datos realizado por la investigadora le permite inferir que la mayoría del personal docente y con funciones directivas no promueven la comunicación asertiva cuando expresan desacuerdos y se presume que existe agresividad entre ellos., generando conflictos organizacionales al no expresar sus ideas y sentimientos de modo que se puedan evitar los conflictos.

Tal como lo señala García (2.009), que "...la asertividad se caracteriza por la manifestación de sus ideas y sentimientos, sin hacer menos a los demás...así como evitar los conflictos aceptando que no todas las ideas se comparten pero tienen un valor para quien las expresa" (p. 25). Es por esto que al no darse la comunicación armónica entre los sujetos de estudio se originan conflictos que afectan el clima organizacional de la UEN Tacarigua.

Cuadro 7

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Comunicación Asertiva. Indicador: Asertividad.

Ítem 03	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Cumple sus funciones manifestando sus convicciones, defendiendo sus derechos al no agredir manteniendo el equilibrio.	01	04	01	04	03	12	11	44	09

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019)

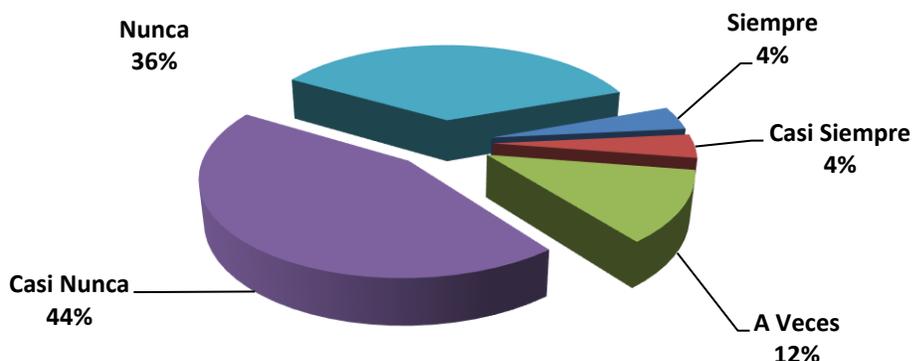


Gráfico 3. Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: Asertividad. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 03 que enuncia que el docente y directivo cumple sus funciones manifestando sus convicciones, defendiendo sus derechos al no agredir manteniendo el equilibrio.

De acuerdo con el cuadro 7, gráfico e ítem 3 del cuestionario, donde se encontró un 80 % producto del 44 % casi nunca y 36 % nunca; de encuestados quienes indicaron que no son asertivos al comunicarse, ya que incumplen sus funciones al manifestar sus convicciones, al defender sus derechos de forma agresiva y desequilibradamente. Mientras que el 12 % a veces y el 08 % (04 % casi siempre y 04

% siempre) cumplen sus funciones manifestando comunicación asertiva de forma regular al cumplir sus funciones manifestando sus convicciones, defendiendo sus derechos al no agredir manteniendo el equilibrio.

En otras palabras, en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita” existen dos grupos de docentes, la mayoría que poco aplican la comunicación asertiva y los que siempre aplican la comunicación asertiva pero son un grupo muy pequeño. Ubicando el contexto según como señala Riso (2.002), quien expresa que una persona es asertiva cuando “es capaz de ejercer o defender sus derechos, decir no, expresando desacuerdos, expresar sentimientos negativos sin dejarse manipular como lo hace el sumiso y sin manipular ni violar los derechos de los demás como lo hace el agresivo”. (p.03)

Los resultados les permiten inferir que el docente y directivo no cumplen sus funciones asertivamente, ni manifiestan sus convicciones para defender sus derechos, además agreden sin mantener el equilibrio, siendo perjudicial para la institución en estudio, acarreando consecuencias negativas sobre el clima organizacional, específicamente en las relaciones laborales entre los docentes con diferentes funciones.

Cuadro 8
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Comunicación Asertiva. Indicador: Mirar a los ojos.

Ítem 04	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Evita los conflictos mirando a los ojos cuando se expresa, estableciendo buen contacto con el oyente.	00	00	01	04	06	24	10	40	08	32

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

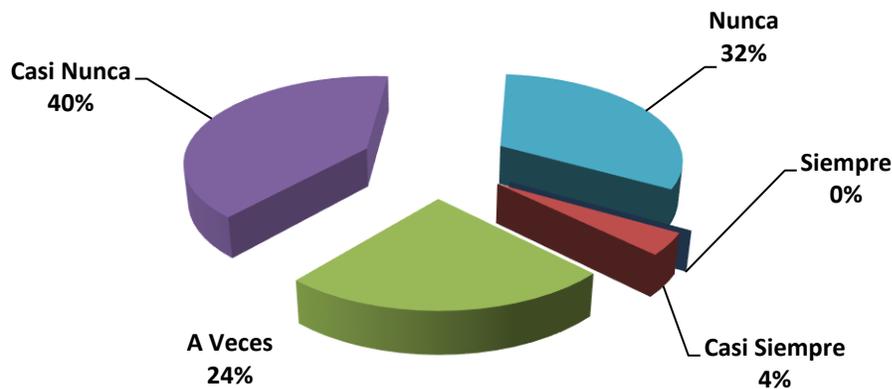


Gráfico 4. Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: Mirar a los ojos. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 04 que enuncia que el docente y el directivo evitan conflictos mirando a los ojos cuando se expresan, estableciendo buen contacto.

Con relación al indicador mirar a los ojos, en el cuadro 8, gráfico 4 se observan las respuestas dadas por los encuestados en relación al ítem 4, los resultados se expresan de forma similar debido a que el 72 % producto de la suma del 40 % casi nunca y del 32 % nunca, refirieron que no evitan los conflictos mirando a los ojos cuando se expresan, y que no establecen buen contacto, correspondiendo la acción a una persona que no se comunica de forma asertiva. Sin embargo 24 % señalaron a veces evitan los conflictos y el 04 % dijo que casi siempre los evitan. Ningún docente respondió siempre.

De modo que el personal encuestado no evita conflictos mirando a los ojos cuando se expresan, siendo esta mayoría desfavorable al no establecer buen contacto durante el acto ilocucionario, por lo que se infiere que no se practica la comunicación asertiva, así como lo señala Riso (ob.cit), quien dice que “al utilizar una mirada huidiza y poco mirar a los ojos mientras se expresa es una característica de las personas inasertivas... se experimenta desconfianza porque se presume que el oyente tiene algo que esconder” (p.28), en tal sentido, si los sujetos de estudio son poco asertivos en el proceso comunicacional, trae consigo el debilitamiento en el clima organizacional de la U.E.N. Tacarigüita.

Cuadro 9

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Comunicación Asertiva. Indicador: Posturas y Gestos.

Ítem 05	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Emplea gestos y posturas, expresándose con un lenguaje verbal y no verbal que señala las actitudes gerenciales que emiten seguridad y confianza.	00	00	03	12	08	32	08	32	06	24

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019)

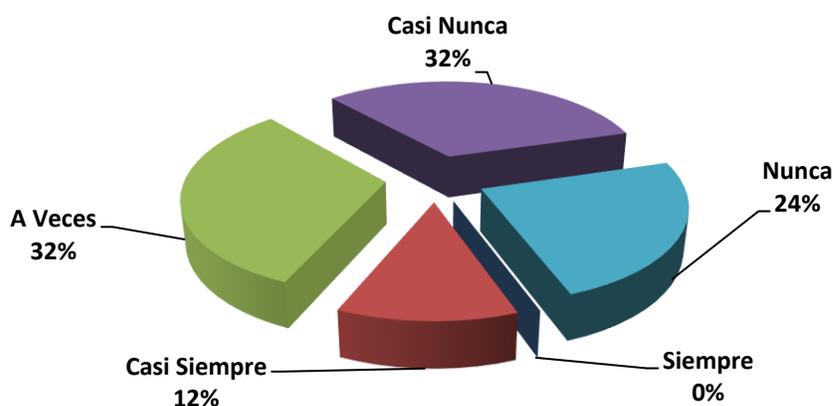


Gráfico 5. Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: Posturas y Gestos. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 05 que señala que el docente y directivo emplea gestos y posturas, expresándose con un lenguaje verbal y no verbal que señala las actitudes gerenciales que emiten seguridad y confianza.

Las respuestas presentadas en el cuadro 9, gráfico 5 reflejan los resultados del ítem 5 del cuestionario encontrándose el 56 % (32 % casi nunca y 24 % nunca) de los encuestados expresaron que el docente y directivo no emplea gestos y posturas, no se expresa con un lenguaje verbal y no verbal que le permita señalar las actitudes

gerenciales que emiten seguridad y confianza. Asimismo se encuentra el 12 % que dijo casi siempre y el 32 % a veces.

En efecto, los resultados obtenidos en el cuadro 9 permiten inferir que el docente y directivo no emplea gestos y posturas acordes para que se dé el acto ilocucionario, sino por el contrario genera acciones poco asertivas, imposibilitando que el mensaje sea percibido por el oyente de forma eficaz.

Lo antes mencionado se resumen con los aportes de Riso (ob.cit), en que la postura de la persona comunica actitudes, la persona inasertiva producen rechazo, a su vez los gestos acompañan al lenguaje y completa el contenido comunicacional, siendo el lenguaje no verbal el que no se emite adecuadamente, trae consigo interferencia en el acto comunicacional, calificando a la persona como inasertiva. En conclusión, los encuestados refieren que no existe comunicación asertiva en la U.E.N. Tacarigüita, debilitando el clima de la organización.

Cuadro 10
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Comunicación Asertiva. Indicador: Fluidez Verbal y Escrita del Mensaje.

Ítem 06	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Expresa la información con fluidez de forma verbal-escrita.	01	04	01	04	05	20	09	36	09	36

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

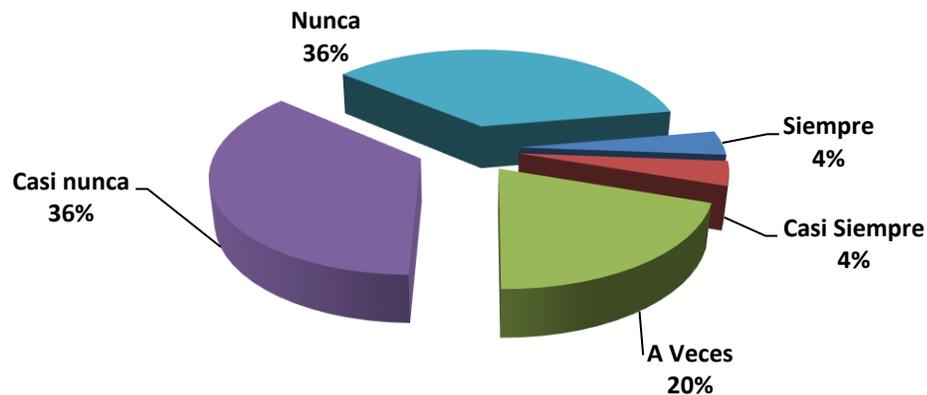


Gráfico 6. Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: fluidez verbal y escrita del mensaje. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 06 dice que el docente y el directivo expresan la información con fluidez de forma verbal-escrita.

El análisis del cuadro 10 y el gráfico 6 refleja los resultados del ítem 6, obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal docente y con funciones directivas donde se reflejó que el 72 % de los encuestados dicen que nunca y casi nunca (36 % más 36 %) expresan la información con fluidez de forma verbal-escrita. El 20 % dijeron que a veces se expresan con fluidez y el 08 % (04 % siempre más 04 % casi siempre) se expresan con fluidez.

Las respuestas presentadas manifestaron que la mayoría del personal consultado no expresan la información con fluidez de forma verbal y escrita, infiriendo la investigadora que es desfavorable para la U.E.N. Tacarigüita, debido a que debe existir una comunicación fluida entre los involucrados en el proceso ilocucionario.

Es por ello que se consideran los aportes de Riso (2.002) "...las personas inseguras o inasertivas al hablar emplean diversos recursos inadecuados, tales como muletillas, silencios entre una frase y otra, repeticiones y aclaraciones innecesarias, reiteradas disculpas que afectan la comunicación"... del mismo modo, enuncia el mismo autor "...cuando se escribe también se es inasertivo al no escribir con fluidez, cambiar de un tema a otro y no dar respuestas con claridad"... (p.28). Tomando los aportes del anterior autor y según los resultados obtenidos se concluye que el personal docente con funciones directivas y el docente poco expresan la información con

fluidez verbal y escrita, lo que afecta considerablemente el clima organizacional de la institución, debilitándolo considerablemente.

Cuadro 11
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Comunicación Asertiva. Indicador: Contenido del Mensaje.

Ítem 07	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Es cuidadoso con el contenido del mensaje que emite para no terminar cambiando el tema de discusión.	01	04	01	04	03	12	08	32	12	48

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

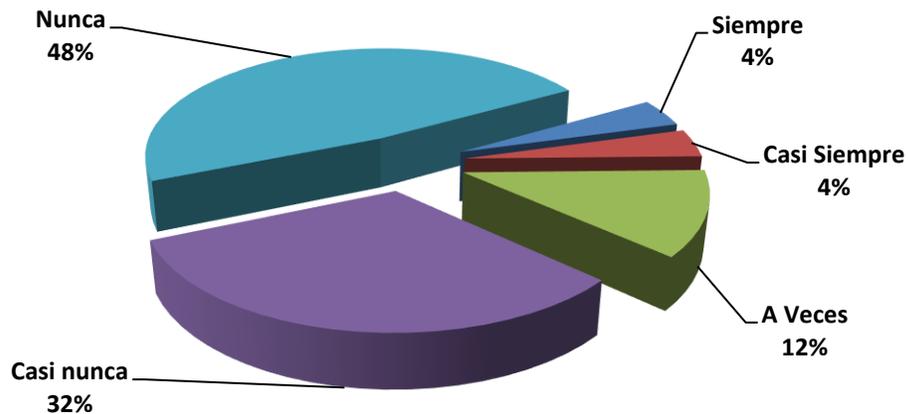


Gráfico 7. Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: contenido del mensaje. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 07, indica que el docente y directivo es cuidadoso con el contenido del mensaje que emite para no terminar cambiando el tema de discusión.

Los resultados del cuadro 11 y el gráfico 7 se muestran la distribución del ítem 7, en donde el 48 % de los encuestados dijeron que el personal docente y directivo nunca es cuidadoso con el contenido del mensaje que emite y terminan cambiando el tema de discusión. Asimismo el 32 % dijeron casi nunca. Además reportaron los encuestados que el 12 % expresaron que a veces son cuidadosos con el contenido del mensaje y el 08 % (04 % siempre más 04 % casi siempre) son cuidadosos con el contenidos del mensaje.

En tal sentido, producto de los análisis del ítem siete se infiere que el personal en estudio cambia el tema de discusión siendo poco asertivo ya que no envía el mensaje completo hacia el receptor, dejando la información inconclusa y por consiguiente se generan problemas organizacionales, alterando la paz organizacional, es por ello que se consideran los aportes de Riso (ob.cit) en relación al tema el cual señala que “el mensaje debe ser claro, explícito, directo, franco, considerado y respetuoso de los derechos de las demás personas”... además acota el autor que hay personas que al expresar sus pensamientos o sentimientos terminan diciendo otra cosa o cambian de tema, por temor o por inseguridad. (p.29).

Cuadro 12
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Comunicación Asertiva. Indicador: Volumen de la Voz

Ítem 08	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Emplea un volumen de voz que expresa confianza en la información que se maneja, estimulando el interés en la información.	02	08	04	16	06	24	08	32	05	20

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

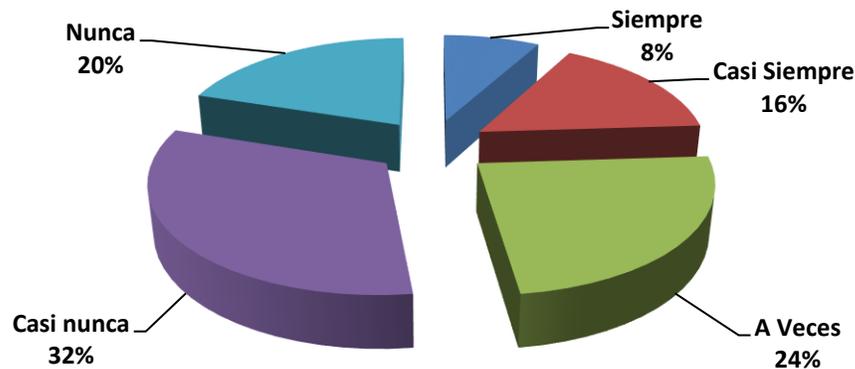


Gráfico 8. Representación gráfica de la dimensión: comunicación asertiva. Indicador: volumen de la voz. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 08 que indica que el docente y directivo emplea un volumen de voz que expresa confianza en la información que se maneja, estimulando el interés en la información.

En relación con el indicador volumen de voz, reflejado en el cuadro 12, gráfico e ítem 8, en donde el 52 % de los encuestados dijeron que casi nunca y nunca (32 % más 20 %) emplean un volumen de voz que expresa confianza en la información que se maneja, en consecuencia no estimulan el interés en la información, siendo desfavorable para la U.E.N. Tacarigüita, debido a que la mayoría del personal entrevistado no establece buen proceso comunicativo. Mientras que el 24 % dijeron que a veces emplean un volumen de voz que expresa confianza en la información pero de forma irregular y el 24 % (suma de 16 % casi siempre más 08 % siempre) se expresan con un volumen de voz acorde.

Los resultados permitieron concluir que la mayoría de los encuestados no utilizan un tono de voz acorde que estimula la confianza e interés en la información, en tal sentido Riso (ob.cit) señala que "...las personas poco asertivas se sienten intimidadas por figuras de autoridad y suelen bajar el volumen de la voz al considerar que de esa forma el impacto de su mensaje no ofuscará al receptor..." (p.27), como consecuencia al encontrarse las personas inasertivas que no utilizan el tono adecuado de voz se generan mal entendidos comunicacionales y con ello problemas que apagan el clima organizacional.

Cuadro 13

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Barreras de la Comunicación. Indicador: Semánticas.

Ítem 09	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Contribuye a que el receptor reciba el mensaje tal cual como fue emitido.	00	00	03	12	04	16	09	36	09	36

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

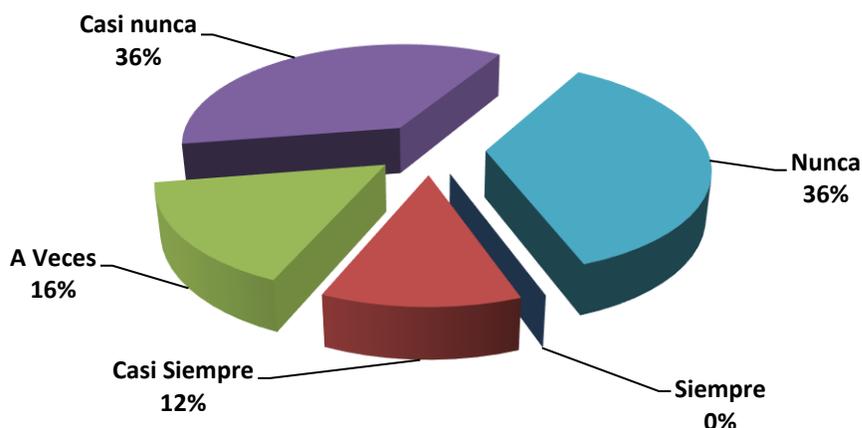


Gráfico 9. Representación gráfica de la dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: semánticas. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 09 que indica que el docente y directivo contribuye a que el receptor reciba el mensaje tal cual como fue emitido.

De acuerdo con el cuadro 13, gráfico 9, en el ítem 9, un 72 % de los encuestados estuvo de acuerdo al responder el instrumento que nunca y casi nunca (36 % más 36 %) el personal docente y directivo contribuyen que el receptor reciba el mensaje tal cual como fue emitido, expresando que se encuentran presentes barreras de la comunicación que limitan el proceso comunicativo. Ahora bien, el 16 % dijo que a veces y por último el 12 % de los encuestados dijeron casi siempre. No se reportaron respuestas en la categoría siempre.

Producto del análisis del ítem 9, se concluye que el personal docente y directivo contribuye a que emerjan las barreras semánticas al no permitir que el receptor reciba el mensaje tal cual como fue emitido produciéndose mala interpretación, siendo negativas para el clima organizacional de la U.E.N. Tacarigua. En referencia a ello señala Morales (2014), que las barreras semánticas “tienen que ver con el significado de las palabras, cuando no se precisa su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y el receptor no interpreta lo que fue emitido. Esto quiere decir: cambio de significación” (p.53).

Cuadro 14
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Barreras de la Comunicación. Indicador: Psicológicas.

Ítem 10	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Obvia el mal estado de ánimo que se encuentre presente cuando va a enviar un mensaje.	01	04	01	04	05	20	09	36	09	36

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2019)

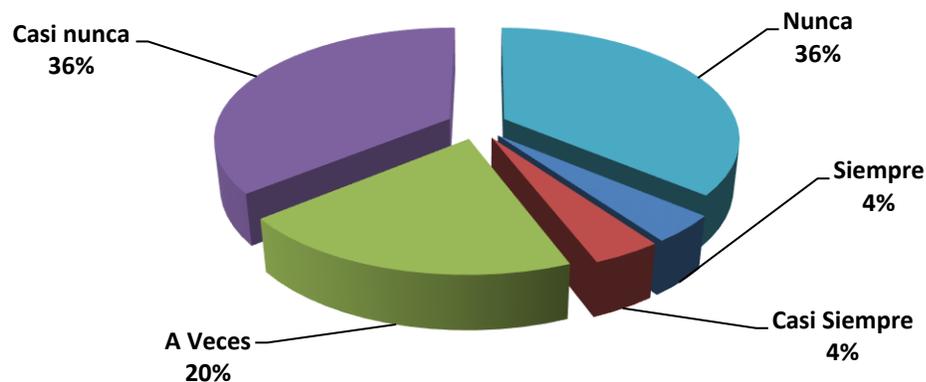


Gráfico 10. Representación gráfica de la dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: psicológicas. Construido con datos obtenidos del

cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 10 que señala que el docente y directivo obvia el mal estado de ánimo que se encuentre presente cuando va a enviar un mensaje.

El resultado del cuadro 14, gráfico 10 se muestra la distribución del ítem 10 del cuestionario donde se encuentra que un 72 % respondieron que nunca y casi nunca (36 % más 36 %) los docentes y los directivos obvian el mal estado de ánimo que se encuentre presente cuando va a enviar un mensaje. Así mismo el 20 % respondió que a veces obvian el mal estado de ánimo y el 08 % producto de la suma del 04 % siempre más 04 % casi siempre del personal obvian el mal estado de ánimo.

La distribución porcentual en el estudio del ítem 10 refleja como resultado que la mayoría del personal que respondieron el instrumento señalaron que no obvian el mal estado de ánimo que se encuentre presente al emitir un mensaje, en tal sentido se infiere que se encuentran presentes barreras psicológicas que interfieren en el acto ilocucionario entre los docentes y los directivos, generando problemas entre estos por no presentarse la comunicación armónica y fluida.

En base a lo dicho, se refiere a Morales (ob.cit) quien señala que “...las barreras psicológicas emergen cuando existe agrado o rechazo hacia el receptor o el emisor o por el mensaje que se comunica, lo que indica que no lea o entienda lo que se dice...” (p.53).

Cuadro 15
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Barreras de la Comunicación. Indicador: Físicas

Ítem 11	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Evita las interrupciones que se pueden presentar en el proceso comunicativo	00	00	02	08	04	16	09	36	10	40

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019)

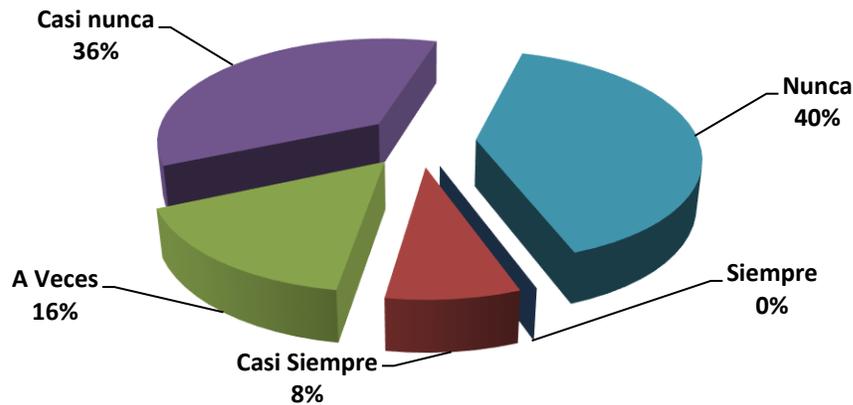


Gráfico 11. Representación gráfica de la dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: físicas. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 11 que señala que el docente y directivo evita las interrupciones que se pueden presentar en el proceso comunicativo.

El análisis del cuadro 15, gráfico 11 se muestra la distribución del ítem 11 del cuestionario, en donde se obtuvo como resultando que el 76 % de los encuestados dicen que casi nunca y nunca evitan las interrupciones que se pueden presentar en el proceso comunicativo (40 % nunca más 36 % casi nunca), el 16 % dijeron a veces y el 08 % reporto que casi siempre evitan las interrupciones que se pueden presentar en el proceso comunicativo.

Considerando que las barreras comunicacionales que se presentan son las físicas, las cuales son definidas por Morales (ob.cit) como las “circunstancias que se presentan en el medio y que impiden una buena comunicación como los ruidos, la iluminación, la distancia, la falla de los medios utilizados para transmitir el mensaje”. (p.54), la investigadora Silva concluye que la mayoría del personal encuestado señaló que no obvian las barreras físicas para establecer una buena comunicación asertiva, reflejándose como consecuencia que el clima organizacional es débil.

Cuadro 16

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Barreras de la Comunicación. Indicador: Administrativa.

Ítem 12	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Organiza eficientemente el mensaje a emitir.	01	04	01	04	05	20	10	40	08	32

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

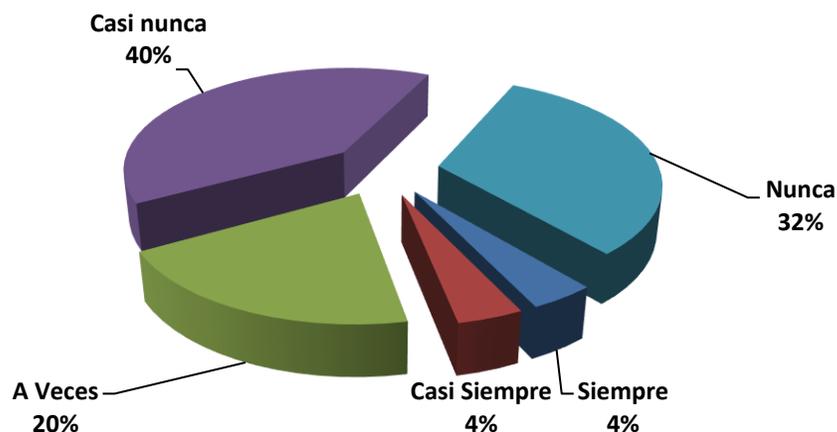


Gráfico 12. Representación gráfica de la dimensión: barreras de la comunicación. Indicador: administrativa. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 12, señala que el docente y directivo organiza eficientemente el mensaje a emitir.

Las respuestas presentadas en el cuadro 16, gráfico e ítem 12, demostraron que el 32 % de los encuestados dijeron nunca y el 40 % expresaron que casi nunca el docente y directivo organiza eficientemente el mensaje a emitir, para un subtotal de 72 % que representa una tendencia negativa. Además el 20 % representa la categoría a veces y el 08 % (04 % casi siempre y 04 % siempre) dijeron que el docente y directivo organizan eficientemente el mensaje a emitir.

Al considerar los resultados se observó que la mayoría de los docentes consultados no organizan el mensaje para evitar las barreras administrativas, las cuales son

descritas por Morales (ob.cit) como “las originadas por la mala planificación y deficiente operación de los canales, también por la expresión deficiente, mala retención, escuchar mal, desconfianza, amenazas o temor”.

En correspondencia con los resultados se concluye que la presencia de barreras administrativas genera en la U.E.N. Tacariguíta molestia con el resto del personal docente, puesto que no son asertivos.

Cuadro 17
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Función Directiva. Indicador: Dirección institucional.

Ítem 13	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dirige la institución hacia el logro de las metas institucionales.	01	04	01	04	04	16	08	32	11	44

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

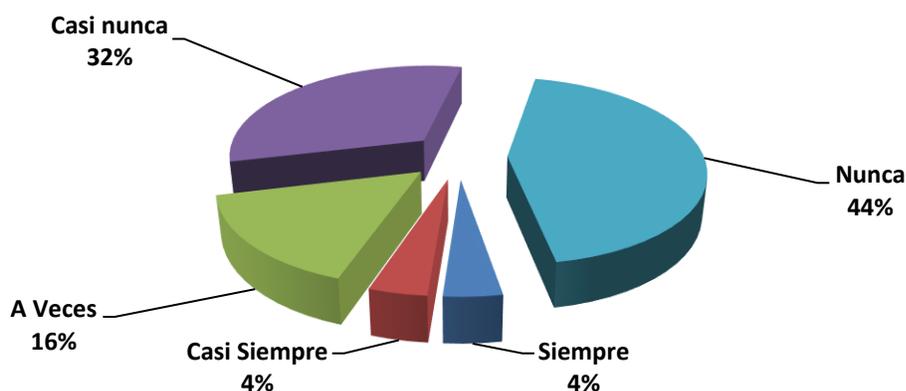


Gráfico 13. Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: dirección institucional. Construido con datos obtenidos del cuestionario

aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 13 que señala que el docente y directivo dirige la institución hacia el logro de las metas institucionales.

Con respecto al cuadro 17, gráfico 13 donde se muestra la distribución del ítem 13, en donde el 44 % de los encuestados dijeron que nunca el personal docente y directivo dirige la institución hacia el logro de las metas institucionales, así como el 32 % indicaron que casi nunca lo hacen; mientras que el 16 % señalaron que a veces dirigen la institución y el 08 % (04 % casi siempre y el 04 % siempre) de los entrevistados respondieron que el personal docente y directivo dirige la institución hacia el logro de las metas institucionales.

En las respuestas del ítem 13 se evidencia que la mayoría del personal no dirige la institución hacia el logro de las metas institucionales. En tal sentido, Álvarez y otros (2015) consideran que “un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos...”. (p. 15).

En conclusión, no existe una afinidad entre el directivo y el docente en cuanto a la conducción de la U.E.N. Tacarigüita hacia el logro de las metas institucionales, dedicándose cada uno a sus funciones de aula (docentes) o a las funciones administrativas (directivos) de forma aislada uno del otro, sin que exista una correlación entre ellos que lleven al trabajo colectivo, en función de alcanzar un solo objetivo.

Cuadro 18
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Función Directiva. Indicador: Alianzas Estratégicas.

Ítem 14	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Realiza alianzas estratégicas con los diferentes entes comunitarios que contribuyen al desarrollo institucional.	00	00	02	08	07	28	09	36	07	28

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2019)

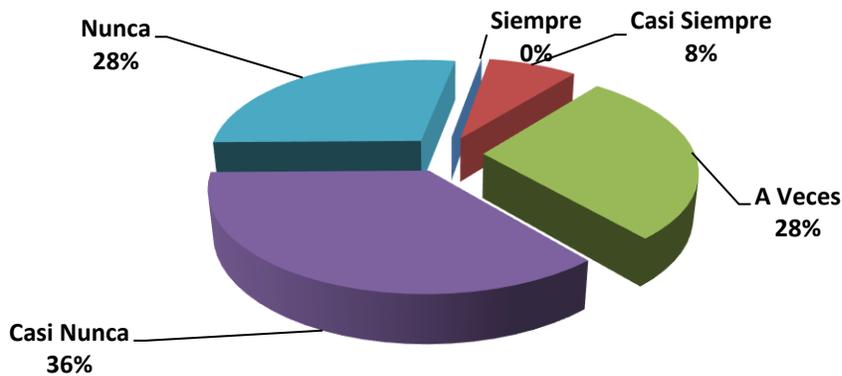


Gráfico 14. Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: alianzas estratégicas. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 14, señala que el docente y directivo realiza alianzas estratégicas con los diferentes entes comunitarios que contribuyen al desarrollo institucional.

En relación al indicador alianzas estratégicas representadas en el cuadro 18, gráfico 14 se muestra la distribución del ítem 14 del cuestionario en donde el 64 % de los encuestados señalaron que nunca (28 %) y casi nunca (36 %) el personal docente y directivo realiza alianzas estratégicas con los diferentes entes comunitarios que contribuyen al desarrollo institucional. Igualmente el 28 % escribieron que a veces realizan alianzas estratégicas y el 08 % dijo que casi siempre realizan alianzas con los diferentes entes comunitarios.

Las respuestas obtenidas del cuestionario permitieron a la investigadora concluir que la mayoría del personal entrevistado no realiza alianzas estratégicas con los diferentes entes comunitarios, por lo que le limitan el desarrollo de la institución, dejando sobre un pequeño grupo el trabajo de las alianzas comunitarias en pro del avance institucional. Recordando que “la función directiva le corresponde articular la vida institucional alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes... lo cual implica que el directivo debe considerar la totalidad de las dimensiones para dar sentido al quehacer de la escuela.” (Álvarez y otros, 2.015, p. 16). Asimismo, la comunidad no hace las alianzas estratégicas con los docentes, perjudicando tanto a la comunidad como a la institución.

Cuadro 19

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Función Directiva. Indicador: Sistemas de Comunicación.

Ítem 15	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Establece sistemas de comunicación que estimulan las relaciones laborales entre el personal docente y directivo.	01	04	01	04	03	12	10	40	10	40

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019)

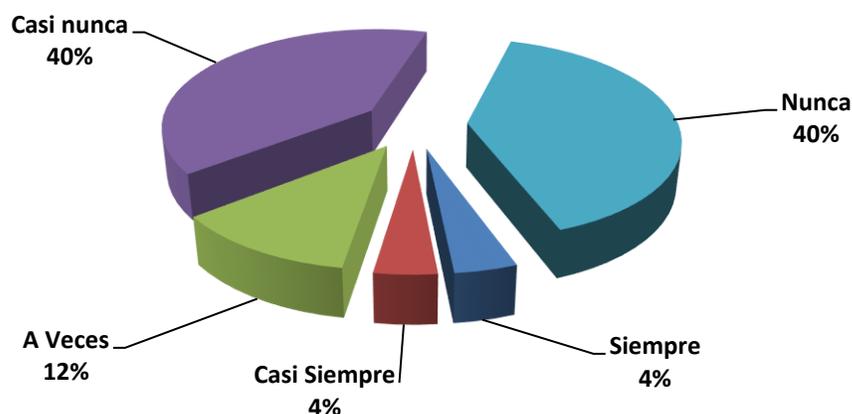


Gráfico 15. Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: sistemas de comunicación. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 15 que señala que el docente y directivo establece sistemas de comunicación que estimulan las relaciones laborales entre ambos.

En relación a las respuesta señaladas en el cuadro 19, gráfico 15, ítem 15 del cuestionario en el que el 80 % de los encuestados responden negativamente (40 % nunca y 40 % casi nunca) que el personal docente y directivo establece sistemas de comunicación que estimulan las relaciones laborales entre ambos y el 12 % responden que a veces se comunican para estimular las relaciones laborales y el 08 %

se pronunciaron diciendo que casi siempre (04 %) y siempre (04 %) los docentes y directivos establecen sistemas de comunicación que potencian la U.E.N. Tacariguíta en sus relaciones e interrelaciones.

En base a los resultados se desprende que en la institución estudiada no se presentan las bases para el proceso comunicativo entre los integrantes de la misma, dándose una ruptura comunicacional que genera como producto que no se produce la comunicación asertiva que fortalezca el clima organizacional y que por momentos se den los espacios comunicacionales para afianzar los lazos organizacionales que le permitan crecer a la escuela. En tal sentido Álvarez y otros (2015) establece que los “sistemas de comunicación son los que potencian la institución en sus relaciones e interacciones entre los gerentes y los empleados” (p. 18). Siendo muy oportuno el aporte para con la realidad presente en la institución en estudio.

Cuadro 20
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Función Directiva. Indicador: Organización de los Recursos.

Ítem 16	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Organiza los recursos de la institución según las necesidades presentes considerando el talento humano.	01	04	00	00	01	04	10	40	13	52

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2019).

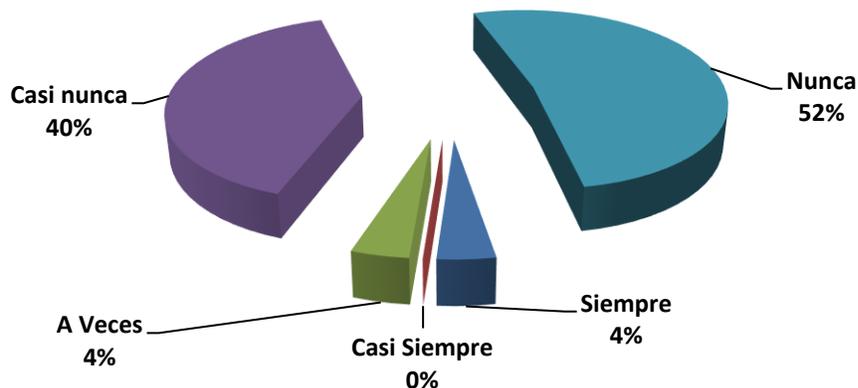


Gráfico 16. Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: organización de los recursos. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 16 que señala que los docentes y directivos organizan los recursos de la institución según las necesidades presentes considerando el talento humano.

En cuanto a la dimensión función directiva e indicador organización de los recursos, en el cuadro 20, gráfico 16, ítem 16 del cuestionario, en donde el 52 % acotaron que nunca organizan los recursos, el 40 % de los encuestados dijeron que casi nunca organizan los recursos de la institución, el 04 % dijo que a veces organiza y el 04 % reporto que siempre organiza los recursos de la institución según las necesidades presentes considerando el talento humano.

Dentro de esta perspectiva, los resultados permiten inferir que son perjudiciales para la escuela debido a que se encuentra claro que solo una persona organiza los recursos de la institución según las necesidades presentes considerando el talento humano, originando conflictos entre los docentes y directivos porque no son considerados al momento de distribuir los grados o secciones, suponiendo que son imposiciones que se realizan sin poner en práctica la comunicación asertiva llevando al deterioro del clima organizacional.

Ahora bien, nunca son organizados los recursos humanos según la necesidad que se presente en la organización educativa, considerando la calidad y preparación que posean en cuanto al área a desarrollar, es por ello que Álvarez y otros (2.015) consideran que “...se debe propiciar espacio para el desarrollo profesional de los

maestros porque se reconoce que la docencia es una profesión que requiere preparación continua... además crea oportunidades para la adquisición de competencias necesarias para desempeñar su función con calidad...” (p.21).

Cuadro 21
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Función Directiva. Indicador: Trabajo en Equipo.

Ítem 17	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Propicia ambientes de trabajo en equipo que favorecen la resolución de conflictos.	02	08	03	12	05	20	08	32	07	28

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

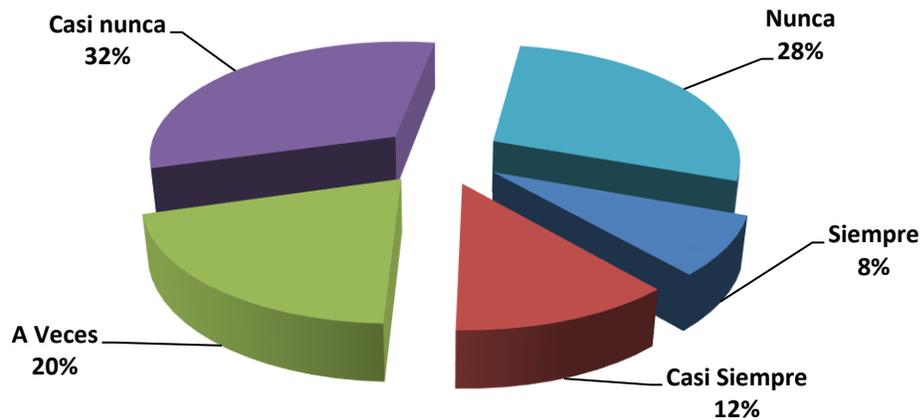


Gráfico 17. Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: trabajo en equipo. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio. El ítem 17 señala que el docente y directivo propicia ambientes de trabajo en equipo que favorece la resolución de conflictos.

Estudiando los resultados productos del cuadro 21, gráfico 17, ítem 17 del cuestionario, en donde el 60 % de los encuestados indicaron que nunca y casi nunca (28 % más 32 %) el personal docente y directivo propicia ambientes de trabajo en equipo que favorezcan la resolución de conflictos entre los docentes en estudio, el 20 % consideró que a veces propician ambientes de trabajo y el restante 20 % respondió que casi siempre y siempre (12 % más 08 %) propician ambientes de trabajo en equipo.

Al considerar tales resultados, es evidente que en la institución se presentan debilidades entre el personal docente y directivo debido a que no se propician ambientes de trabajo en equipo que favorezcan la resolución de conflictos, este resultado es perjudicial para la U. E. N. Tacarigüita, debido a que influye negativamente sobre el clima organizacional y porque no se solventan los conflictos adecuadamente. En tal sentido, Álvarez y otros (ob.cit), define el trabajo en equipo como “la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto”. (p.18).

En consecuencia, los conflictos organizacionales se generan debido a que no son consideradas las opciones que pueden dar los involucrados en el proceso educativo, producto de su trabajo en equipo, tal como continua señalando Álvarez y otros: “el trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida”. (p.18).

Cuadro 22
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Función Directiva. Indicador: Motivación al logro.

Ítem 18	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Motiva al personal al logro de sus metas reconociendo su trabajo.	01	04	02	08	08	32	08	32	06	24

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

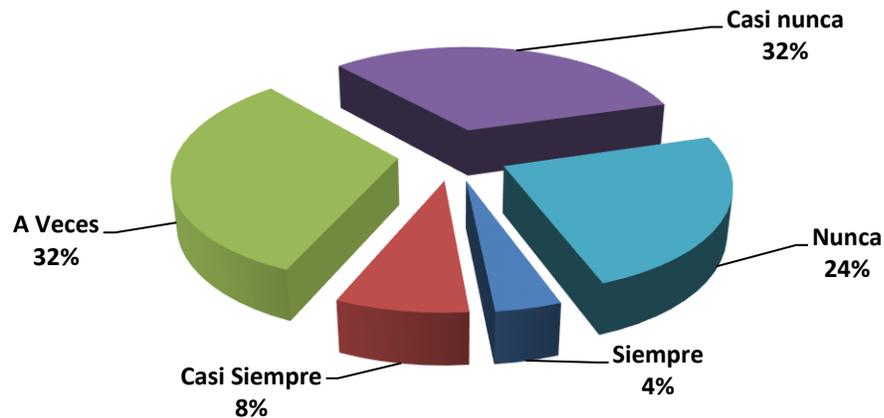


Gráfico 18. Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: motivación al logro. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 18 que señala que el docente y directivo motiva al personal docente al logro de sus metas reconociendo su trabajo.

Con respecto al cuadro 22, gráfico 18, ítem 18, en donde el 24 % de los encuestados dijeron que nunca el docente y el directivo los motivan, el 32 % de los entrevistados señalaron que casi nunca los motivan, el 32 % dijeron que a veces motivan y el 12 % seleccionaron que casi siempre y siempre los motivan (08 % más 04 %).

Al considerar que el 56 % de los resultados indicó como negativa la motivación en la U.E.N. Tacariguíta y se infiere que existen debilidades en el fortalecimiento del clima organizacional, debido a que un gran número de docentes y directivos alegan que ocasionalmente son motivados al logro de sus metas reconociendo su trabajo.

En base a lo encontrado se hace referencia al concepto de motivación que es definida por Chiavenato (2.009) como el “estado de ánimo que lleva una persona a comportarse de forma que pueda alcanzar determinados objetivos o desempeñar una actividad para satisfacer las necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan la persona a mostrar un comportamiento determinado” (p.501). Desempeño motivacional que es conveniente analizar y practicar por los sujetos de estudio con el fin de elevar los niveles de inspiración del personal hacia la institución, estimulando el cumplimiento de las tareas que conlleven al elevar el clima organizacional.

Cuadro 23

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Función directiva. Indicador: Liderazgo Compartido.

Ítem 19	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Confiere liderazgo compartido al darle autonomía en la toma de decisiones.	03	12	00	00	05	20	07	28	10	40

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

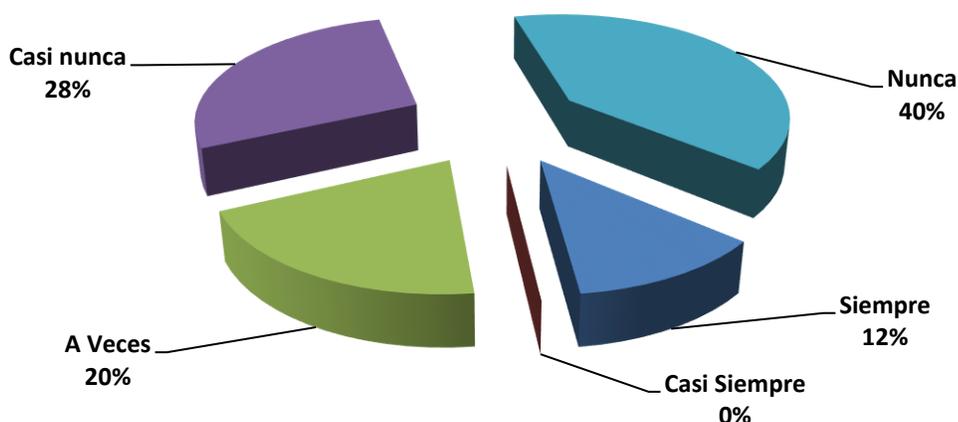


Gráfico 19. Representación gráfica de la dimensión: función directiva. Indicador: liderazgo compartido. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 19 que señala que el docente y directivo se confieren el liderazgo compartido al asumir autonomía en la toma de decisiones.

En el cuadro 23, gráfico 19 se muestra la distribución del ítem 19, en donde el 68 % de los encuestados escogieron las categorías nunca y casi nunca el personal docente y directivo se confieren el liderazgo compartido al asumir autonomía en la toma de decisiones (28 % casi nunca más 40 % nunca). El 20 % dijo que a veces los docente y directivo se confieren el liderazgo compartido y el 12 % confirmó que

siempre el docente y directivo se confieren el liderazgo compartido al asumir autonomía en la toma de decisiones.

Álvarez y otros (ob.cit), consideran que el liderazgo compartido “se caracteriza por conceder cierta autonomía a los maestros, al corresponsabilizarlos en la toma de decisiones, realizada de manera colegiada, y al delegarles ciertas actividades” (p.19). En tal sentido, parafraseando los aportes del anterior autor, las demandas de autonomía ha generado en los docentes y directivos la necesidad de promover la toma de decisiones en las actividades de la escuela como estrategias para aumentar el nivel de compromiso y responsabilidad en las tareas educativas de ésta.

En cuanto a lo dicho por el autor que antecede y al cotejarlo con los resultados se relaciona que no se aplica el liderazgo compartido en la institución educativa en estudio, debido a que las encuestas arrojaron como negativas las respuestas obtenidas en cuanto a que el docente y directivo no se confieren el liderazgo compartido por lo tanto no se asume la autonomía en la toma de decisiones en un tema general.

Por consiguiente, se infiere que solo pocas personas son los líderes y autónomos de tomar decisiones en la U.E.N. Tacarigüita, desmejorando el clima organizacional al no existir un líder positivo que oriente al personal hacia el camino del éxito, que delegue funciones en el personal capacitado para desarrollar las actividades pautadas.

Cuadro 24
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Estructura Organizacional.

Ítem 20	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Informa a la estructura educativa las normas a seguir para realizar adecuadamente su trabajo.	01	04	02	08	03	12	12	48	07	28

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

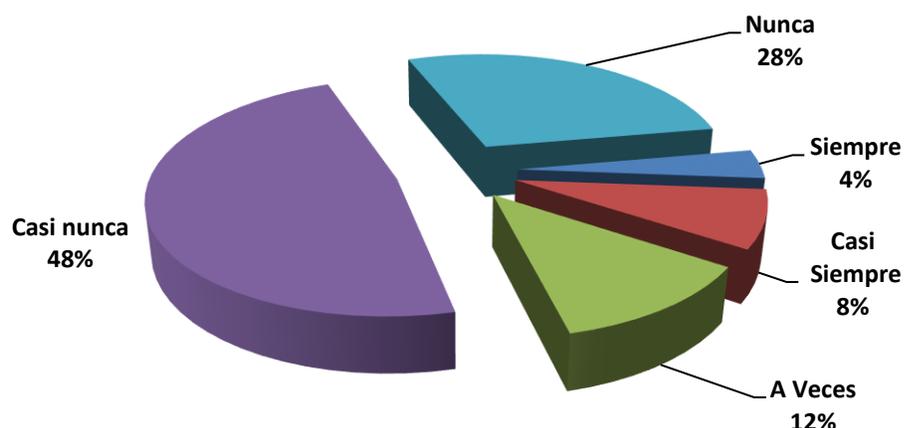


Gráfico 20. Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: estructura organizacional. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 20 que señala que el docente y directivo informa a la estructura educativa las normas a seguir para realizar adecuadamente su trabajo.

En el cuadro 24, gráfico 20 se muestra la distribución del ítem 20 del cuestionario y consiste en que el personal docente y directivo informa a la estructura educativa las normas a seguir para realizar adecuadamente su trabajo, en donde el 12 % de los encuestados dijeron siempre (04 %) y casi siempre (08 %), pero el 76 % (48 % más 28 %) dijeron que casi nunca y nunca los docentes y directivos informan a la estructura educativa las normas a seguir para realizar adecuadamente su trabajo. Y por último el 12 % dijo que a veces informan las normas a seguir.

Analizando los resultados se expresa de forma clara que entre los docentes con función directiva y los docentes existen diferencias debido a que no se informa a la estructura educativa las normas a seguir para realizar adecuadamente su trabajo, en consecuencia no se da efectivamente la comunicación y por consiguiente el trabajo de la institución, recayendo el clima organizacional.

En este tema, se encuentra a Rivera (2.012), quien define al clima organizacional como “la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento” (p.18), continuando con la misma autora se encuentra entre las características del clima organizacional la estructura educativa, la cual define como la “percepción que tienen los trabajadores

de una organización acerca de las normas, reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo” (p.35). En conclusión, poco se da la comunicación y la organización entre los sujetos de estudio, lo que debilita el clima organizacional y es reflejado en el seguimiento y cumplimiento de las normas para realizar adecuadamente su trabajo.

Cuadro 25
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Responsabilidad.

Ítem 21	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Incentiva la responsabilidad otorgando confianza en el trabajo que realiza.	00	00	02	08	05	20	12	48	06	24

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

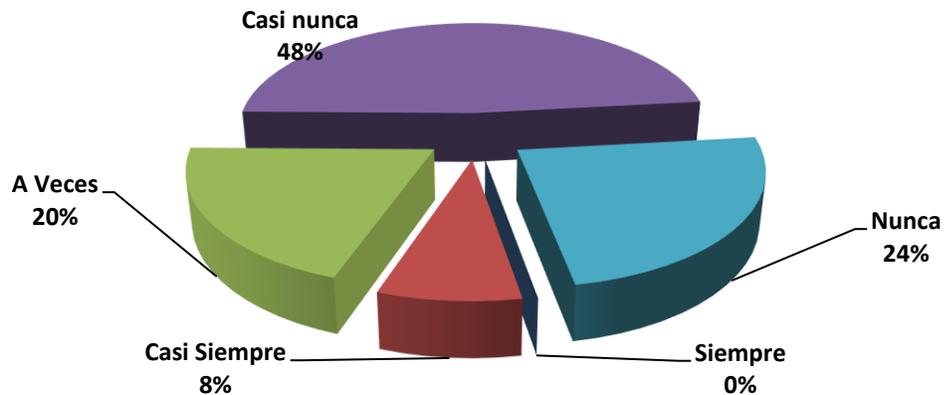


Gráfico 21. Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: responsabilidad. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 21 señala que el docente y directivo incentiva la responsabilidad otorgando confianza en el trabajo que realiza.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario se resumen en el cuadro 25, gráfico 21, ítem 21, resultando que el 48 % de los encuestados dijeron que casi nunca, más el 24 % indicaron que nunca, para un total de 72 % señalaron que los docentes y directivos no incentivan la responsabilidad, tampoco otorgan confianza en el trabajo que se realiza, obteniéndose un resultado negativo para la institución y el clima organizacional. Además el 20 % reportó que a veces incentivan la responsabilidad y un 08 % dijo que casi siempre incentivan.

El análisis de las respuestas conduce a que los resultados son desfavorables en cuanto al estímulo hacia la responsabilidad, por lo que la mayoría de los encuestados no poseen confianza en el trabajo que realizan. Es por ello que se considera los aportes de Rivera (ob.cit), quien describe dentro de las características del clima organizacional la responsabilidad la cual define como “el sentimiento del trabajador acerca de su armonía al momento de realizar su trabajo y en la toma de decisiones, es decir es sentirse libre de realizar cualquier cambio sin ser juzgado” (p.36).

En base a lo dicho por el autor citado, se relaciona que al encontrarse el personal incentivado y con responsabilidad sobre las acciones a las cuales se le ha otorgado confianza para la realización de un trabajo, será realizado eficientemente, mientras que por el contrario, si el personal es desanimado en el cumplimiento de sus funciones, se siente coartado en la toma de decisiones con suma libertad y por ello realiza su trabajo con indiferencia, bajando la calidad educativa y con ello el clima organizacional al generar conflictos entre sus compañeros.

Cuadro 26
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Recompensa al Logro.

Ítem 22	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Confiere recompensas a los logros obtenidos.	00	00	02	08	05	20	06	24	12	48

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

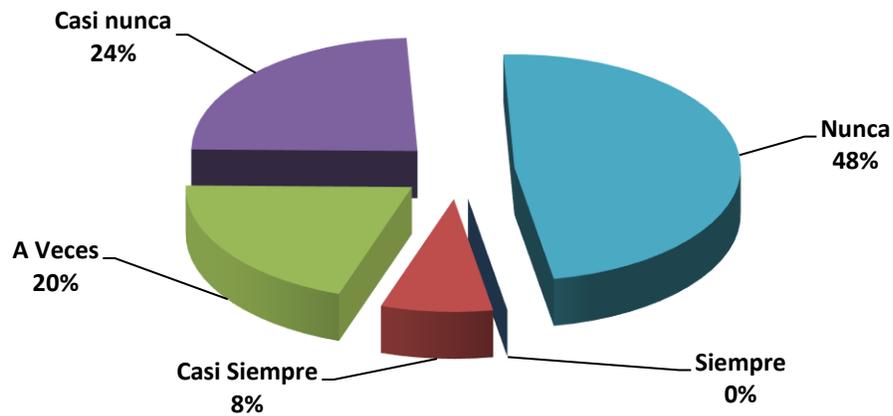


Gráfico 22. Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: recompensa al logro. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio. El ítem 22 señala que el docente y directivo confiere recompensas a los logros obtenidos.

En el cuadro 26, gráfico 22 se muestra la distribución del ítem 22 del cuestionario aplicado a los docentes en función directiva y a los docentes de aula, quienes respondieron en un 48 % que los docentes en estudio nunca confieren recompensas a los logros obtenidos, además un 24 % respondió que casi nunca les confieren recompensas. También el 28 % dijo que a veces (20 %) y casi siempre (08 %) les confieren recompensas a los logros obtenidos.

En cuanto a los resultados se observa que la tendencia es negativa debido a que la mayoría de las respuestas del cuestionario manifiestan que los docentes y directivos no confieren recompensas a los logros obtenidos, siendo perjudicial para la armonía de la UEN Tacarigüita, definiendo recompensas como “la percepción que tiene un empleado en cuanto a la recompensa recibida por el logro obtenido en el trabajo asignado” (Rivera, 2.012, p.36).

Las recompensas tienen estrecha relación con la motivación del empleado y mientras más motivado se encuentre en su puesto de trabajo más rendimiento tendrá, siendo la actividad educativa y organizacional fuerte, animada, armónica, motivada al logro de los objetivos institucionales que permitirá empujar el clima de la organización hacia niveles exitosos. Por el contrario, si al personal no se le confiere

recompensas a los logros obtenidos, se desmotiva y baja el rendimiento laboral, debilitando la escuela, bajando el nivel del clima organizacional que podría culminar en conflictos laborales entre los directivos y los docentes.

En tal sentido, en la institución en estudio no se confieren recompensas a los logros obtenidos generando conflictos laborales.

Cuadro 27
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Relaciones Interpersonales.

Ítem 23	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Estimula las buenas relaciones interpersonales entre ambos.	00	00	00	00	03	12	08	32	14	56

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

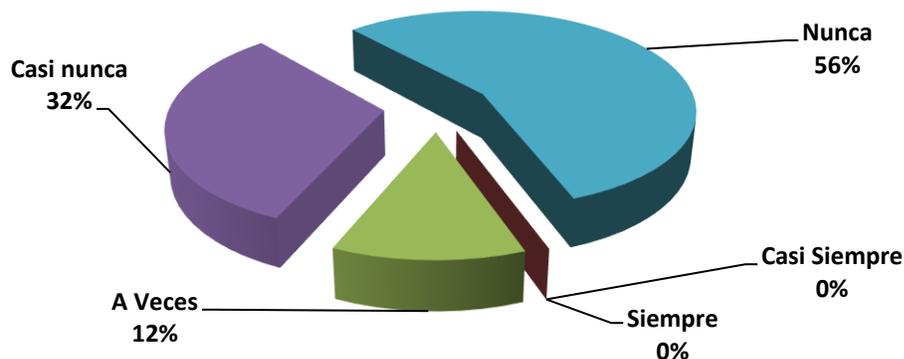


Gráfico 23. Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: relaciones interpersonales. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio. El ítem 23 señala que el docente y directivo estimula las buenas relaciones interpersonales entre ambos.

Con relación al cuadro 27, gráfico 23, ítem 23, los resultados arrojaron que el 56 % dijeron que nunca el personal docente y directivo estimula las buenas relaciones interpersonales entre ambos, el 32 % dijeron que casi nunca son estimuladas las buenas relaciones interpersonales y el 12 % dicen que a veces los docente y directivo estimulan las buenas relaciones interpersonales entre ambos.

Al analizar los productos de la encuesta se comprueba que es una tendencia negativa para la U.E.N. Tacarigüita, lo que permitió inferir que no se dan las relaciones interpersonales entre los docentes. Al respecto, Rivera (ob.cit), señala que las relaciones interpersonales es “la percepción por parte de los diferentes órganos de la empresa acerca del ambiente de trabajo, es decir, el cumplimiento de las buenas relaciones sociales tanto con los jefes como con los subordinados” (p.36). Acciones que repercuten positivamente en el clima organizacional del centro educativo.

Cuadro 28
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Conflictos laboral.

Ítem 24	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Soluciona oportunamente los conflictos laborales que se presenten entre ellos.	00	00	00	00	05	20	10	40	10	40

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019).

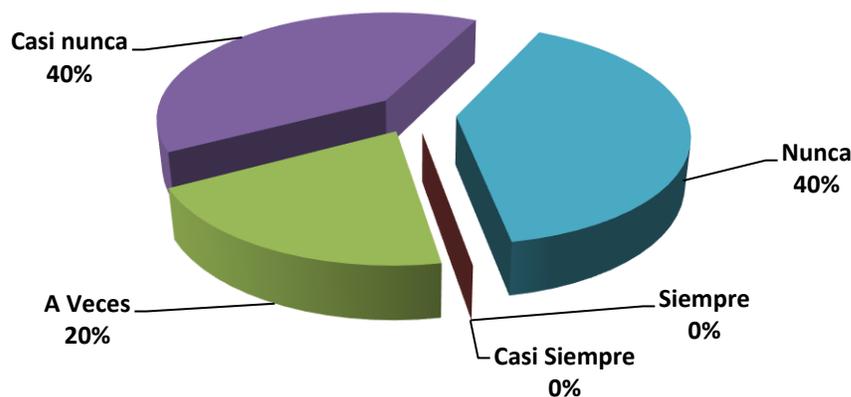


Gráfico 24. Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: conflictos laborales. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 24 que señala que el docente y directivo soluciona oportunamente los conflictos laborales que se presentan entre ellos.

En el cuadro 28, gráfico 24 se muestra la distribución del ítem 24 del cuestionario que trata sobre el trabajo del el docente y directivo al solucionar oportunamente los conflictos laborales que se presenten entre ellos, donde el 40 % de los encuestados dijeron que nunca y 40 % dijeron que casi nunca para un total de 80 % de tendencia negativa, infiriéndose una gran debilidad en el fortalecimiento del clima organizacional al no solucionar oportunamente los conflictos laborales que se generan en la institución y se le suma el 20 % de los encuestados que dijeron a veces.

Es por lo antes descrito que se infiere que la mayoría del personal no soluciona los conflictos laborales oportunamente, impidiendo el crecimiento del personal como equipo y debilitando el clima organizacional, siendo un problema para la institución educativa en estudio. Es por esto que se hace referencia a los aportes de Rivera (ob.cit), quien señala como conflictos laborales “el grado de aceptación entre empleados y superiores en cuanto a opiniones e ideas y de la misma forma solucionar las dificultades tan pronto surjan” (p.37).

Asimismo no aplican la comunicación de forma asertiva que les permita expresar sus sentimientos y emociones de forma eficaz y oportuna para generar un clima armónico dentro del lugar de trabajo.

Cuadro 29

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de las Respuestas Emitidas por los Docentes y Directivos. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Sentido de Pertenencia.

Ítem 25	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Valoran el sentido de pertenencia que poseen en cuanto a la institución educativa.	01	04	02	08	06	24	08	32	08	32

Fuente: Información suministrada por el cuestionario (Silva, 2.019)

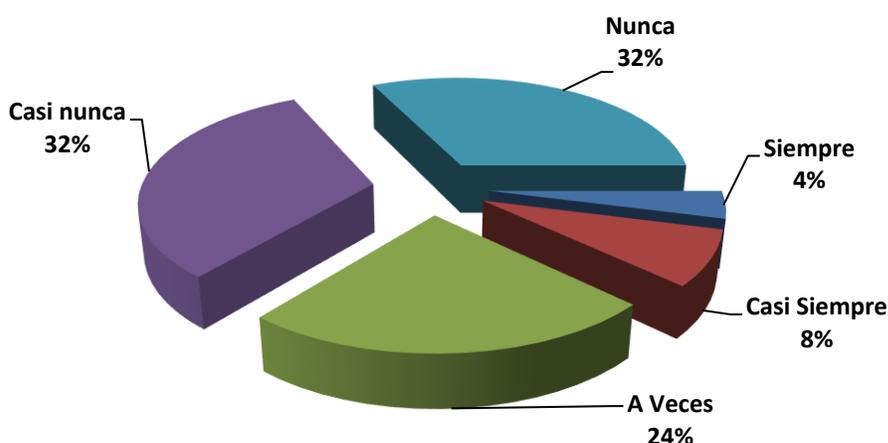


Gráfico 25. Representación gráfica de la dimensión: clima organizacional. Indicador: sentido de pertenencia. Construido con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio sobre el ítem 25 que señala que los docentes y directivos valoran el sentido de pertenencia que poseen en cuanto a la institución educativa.

Las respuestas presentadas en el cuadro 29, gráfico 25 se muestra la distribución del ítem 25 del cuestionario en donde el 64 % de los encuestados dicen que nunca (32 %) y casi nunca (32 %) los docentes y directivos valoran el sentido de pertenencia que poseen en cuanto a la institución educativa. El 24 % de los encuestados dicen que a veces y el 08 % dijeron que casi siempre y el 04 % dijo siempre.

Los resultados distinguen la debilidad en cuanto al sentido de pertenencia que poseen los encuestados, lo que permite inferir que en la UEN Tacariguüita la mayoría de los docentes no poseen sentido de pertenencia, influyendo negativamente sobre el clima de la organización educativa. En cuanto a lo dicho, se menciona a Rivera (ob.cit), quien define el sentido de pertenencia como “el sentimiento de pertenencia que posee el empleado hacia la escuela, y que es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo, es decir, es el arraigo que el empleado tiene con respecto a la institución donde trabaja” (p.38).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de culminar el proceso de análisis de los resultados en relación a las respuestas presentadas en el cuestionario aplicado al personal docente de aula y el personal docente con funciones directivas con el fin de recabar información en relación a caracterizar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara. Y apoyada cada uno de los objetivos específicos planteados, así como los descriptores y sus dimensiones, se establecieron las siguientes conclusiones:

Al momento de iniciar la investigación se detectaron situaciones problemáticas que pudieran estar reflejando debilidades en la comunicación asertiva entre los directivos y los docentes, incidiendo en la fortaleza que debe poseer el clima organizacional, por lo cual el estudio se dirigió a la formulación de objetivos específicos.

En atención al primer objetivo específico referente a diagnosticar la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara, se

consiguió debilidad en el proceso comunicativo entre los docentes y directivos en estudio, debido a que pocos practican la comunicación de forma asertiva, no siempre expresan sus sentimientos u emociones de forma que el receptor lo decodifique eficazmente, ya que se expresan usando posturas, gestos, miradas y volumen de voz de forma inapropiada, situación que conduce hacia un ambiente agresivo y conflictivo dentro de la unidad educativa.

Asimismo, no se emite el mensaje con los recursos adecuados, con un contenido claro, explícito y directo para que se dé el proceso de forma fluida, que le permita a los receptores mantener la línea del discurso y recibirlo tal cual como fue emitido, originando el descenso del clima organizacional de la institución estudiada.

En cuanto al segundo objetivo específico, en el cual se persigue identificar las barreras comunicacionales que afectan el clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara, de donde se concluye que existen barreras comunicacionales que afectan directamente el clima organizacional, como las barreras semánticas quienes se hacen presentes cuando no se contribuye a que el receptor reciba el mensaje tal como fue emitido, al no darle el verdadero significado a las palabras.

En tal sentido, se encontraron barreras psicológicas al obviar el mal estado de ánimo presente al momento de emitir el mensaje; también están presentes las barreras físicas y administrativas ya que no se organizan ni cuidan los canales que están presentes al emitir el mensaje tales como las interrupciones por terceras personas o los ruidos, estas situaciones obstaculizan la transmisión de la información de forma asertiva entre los docentes en estudio y debilita el clima organizacional.

Dentro de este orden de ideas, la presencia de barreras de la comunicación en la U.E.N. Tacarigüita, es perjudicial para las relaciones laborales entre los directivos y los docentes, ya que no se produce la comunicación asertiva entre estos y el clima organizacional es bajo, trayendo como consecuencia un clima hostil, agresivo, sin cumplimiento de sus funciones por cada uno de los integrantes de la institución educativa, como lo es ser director o ser docente de forma adecuada.

Ahora bien, gracias a la presencia de barreras comunicacionales no se aplica la comunicación asertiva al irrespetar a los demás como así mismo; al expresar de forma directa, abierta y honesta sus ideas ante los demás generando los conflictos, sin aceptar que no todas las ideas se comparten pero tienen un valor para quien las expresa.

En relación al tercer objetivo referente a describir la importancia de la comunicación asertiva en la función directiva para el fortalecimiento del clima organizacional de la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara. Según los resultados obtenidos se concluye que los docentes poco utilizan la comunicación asertiva en la función directiva para dirigir la institución hacia el logro de los objetivos planteados.

De igual forma, tampoco utilizan la comunicación asertiva para realizar alianzas estratégicas con la comunidad y poder obtener ayuda en cuanto a la planificación y ejecución de las metas institucionales. Asimismo no se solicita colaboración para organizar los diferentes recursos humanos y educativos presentes en la institución, por lo que se desperdicia el talento humano que se encuentra presente, debido a que solo el directivo es quien organiza las funciones de cada integrante de la institución educativa.

En concordancia, los resultados arrojaron que no se establecen sistemas de comunicación asertiva para fomentar las relaciones laborales entre los directivos y docentes, siendo desfavorable para el clima organizacional. Ahora bien, poco se generan equipos de trabajo que estimulen las buenas relaciones interpersonales y se minimicen los conflictos entre los miembros de la UEN Tacarigüita; tampoco se confiere autonomía en la toma de decisiones por parte de los docentes, lo que desfavorece el clima organizacional, puesto que las decisiones son tomadas de forma unidireccional sin considerar la voz de la mayoría.

En cuanto a la motivación, los resultados obedecen a que el personal no es motivado hacia el logro de sus metas al reconocer su trabajo, lo que acarrea como consecuencia el incumplimiento de las funciones docentes, así como no se ofrecen recompensas por los logros obtenidos lo que desmotiva al docente al cumplimiento de

sus funciones educativas. En tal sentido, de ningún modo es valorado el sentido de pertenencia que pueda poseer el docente y directivo en cuanto a su lugar de trabajo, generando conflictos laborales.

Ahora bien, producto del análisis de los datos recopilados en el instrumento se observa que los resultados son negativos para la organización educativa, ya que no se promueve la función directiva de forma adecuada, debido a que no se estimula las relaciones armónicas entre el personal docente y el directivo a partir de una buena comunicación asertiva; en tal sentido se concluye que muy poco se informa al personal las normas de trabajo a realizar por lo que les genera desorientación en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades y como consecuencia se generan conflictos laborales que desmejora la calidad educativa que se imparte en la Unidad Educativa nacional Tacarigüita.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones presentadas por la autora de esta investigación, se considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones en relación a caracterizar la comunicación asertiva en la función directa para el fortalecimiento del clima organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara.

Se recomienda desarrollar actividades efectivas que permitan minimizar o eliminar completamente las causas de los problemas comunicacionales que se presentan en la institución, tales como talleres de capacitación profesional y crecimiento personal, pero además hacerle seguimiento a la puesta en práctica de las recomendaciones dadas en los mismos.

Establecer los correctivos necesarios para resolver de manera competente las diferentes situaciones conflictivas que pudiesen surgir en la función docente del plantel, entre los que se pueden mencionar la participación activa de los docentes en las diferentes actividades que se planifican.

Efectuar talleres dirigidos a los docentes de aula y los docentes en función directiva en relación a la comunicación asertiva, colocando ejercicios prácticos donde aprendan a expresar sus sentimientos y emociones asertivamente sin ser agresivos ni pasivos, de forma que el destinatario lo internalice de forma eficaz, generando en el grupo la disolución de los conflictos comunicacionales que se encuentren presente.

Implementar la comunicación asertiva en la función directiva practicando las posturas, los gestos, las miradas y el volumen de voz acorde para que el mensaje sea emitido y recibido eficientemente, considerando que el contenido sea claro, explícito y directo para que fluya la información a través del contexto donde se desarrolla el evento.

Crear ambientes de trabajo en equipo que permitan derribar las diferentes barreras comunicacionales presentes en la institución, a través de la realización de encuentros de integración entre los docentes propiciados por el directivo, donde cada uno se una a las estrategias comunicacionales y se elimine el mal estado de ánimo que se encuentre presente al momento que se realiza el acto comunicativo.

En tal sentido, asignar el personal calificado para conformar los equipos directivos, seleccionando los docentes en las subdirecciones y coordinaciones de acuerdo a sus méritos, distribución de los docentes más competentes para la promoción de actividades laborales preeminentes en la Unidad Educativa, que se orienten hacia el alcance de la misión y visión institucional.

Aplicar la comunicación asertiva en la función directiva para realizar las diferentes alianzas estratégicas con los docentes y con la comunidad en general, que enlace la consolidación de las metas establecidas en la planificación con el alza del clima organizacional.

Ubicar cada uno de los potenciales humanos que se encuentran presentes en las áreas o departamentos donde demuestren mejor rendimiento y contribuyan a mejorar

la calidad organizativa y con ello la calidad educativa que se imparte en la Unidad Educativa.

Delegar las funciones entre cada uno de los docentes, de modo que ejecuten eficientemente las acciones directivas, considere los beneficios y consecuencias que se traerían en cuanto a la ejecución de las acciones decididas.

Aplicar medidas destinadas al alcance de los estándares de excelencia educativa para generar confianza en los docentes, disminuyendo los errores en la función directiva, mediante evaluaciones periódicas, acompañamientos docentes, asesoramiento técnico que permitan elevar el clima organizacional.

Aplicar los procesos gerenciales de planificación, organización, dirección, control, seguimiento y evaluación de las funciones directivas, incluyendo la participación de todos los docentes de la institución, impulsando la responsabilidad, el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales a través del liderazgo compartido.

Motivar la participación de los docentes en las labores institucionales, estimulando la participación en las tomas de decisiones que fortalezcan las relaciones de amistad a través de la transmisión de la información de manera clara, objetiva y precisa que permitirá valorar los méritos alcanzados por los docentes o directivos en el cumplimiento de sus funciones.

Capacitar al director permanentemente en cuanto a la puesta en práctica de la comunicación asertiva, de la función directiva y del clima organizacional, evitando las barreras de la comunicación, que le va ayudar a resolver los conflictos laborales y con esto fortalecer el clima de la organización.

Propiciar espacios de integración con todo el personal de la Unidad Educativa Nacional Tacariguíta, donde se escuchen los errores cometidos por los docentes y por los directivos y su reconocimiento para mejorar y superarlos.

Diseñar otras investigaciones donde se indagan los mismos descriptores, desde la perspectiva docente y directiva, con el propósito de identificar semejanzas y diferencias en los resultados; cuyo fin sea aplicar correctivos necesarios y oportunos.

REFERENCIAS

- Álvarez, A., Correa, S. y Correa, A. (2015). *La función directiva y el gestor educativo*. [Versión completa en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Fundación Universitaria Luís Amigó de Medellín, Medellín, Colombia. Disponible:<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/17lafunciondiactivayelgestoreducativo.pdf>. [Consulta: 2016, noviembre 10].
- Álvarez, N. (2012). *Descripción y comparación de las 7 principales teorías de la comunicación*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interés/17631-descripcion-y-comparacion-de-las-7-principales-teorias-de-la-comunicación>. [Consulta: 2014, agosto 20].
- Amaro, J. (2018). *Resolución de conflictos en un clima organizacional de calidad. Una aproximación epistémica desde la fenomenología*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Barquisimeto, Venezuela.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Bacino, R. (2012). *Comunicación asertiva*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.sites.google.com/site/comunicaciónasertivaenelaula/my>. [Consulta: 2016, noviembre 31].
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores y Asociados.
- Barsallo, C. (2014). *La Comunicación efectiva*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.trabajos70/comunicacion-efectiva/comunicacion-efectiva2>. [Consulta: 2016, noviembre 10].
- Bustamante, G. (2011). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Castenyer, O. (2003). *La asertividad expresión de una sana autoestima*. Colombia: Desclee de Brower.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill. Segunda edición.
- Contreras, A. (2013). *Propuesta para el fortalecimiento de la función directiva en una institución de educación básica*. Trabajo de grado de maestría no publicada en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, Jalisco, México.
- Constitución Bolivariana de la República de Venezuela. (1999, Diciembre 15). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453.
- Crespo, K. (2017). *Habilidades comunicativas como estrategia para mejorar la gestión del personal directivo del liceo Bolivariano Rural "Uriche"*. Tesis de grado doctoral no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Barquisimeto, Venezuela.
- Del Valle, I. (2010). *Descripción de un clima organizacional*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Instituto Universitario de Tecnología Industrial "Rodolfo Loero Arismendi", Relaciones Industriales, Caracas, Venezuela
- Garcés, Y. (2014). *La comunicación asertiva y planificación del docente*. Trabajo de grado de maestría, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- García, J. (2009). *Asertividad*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm>. [Consulta: 2.016, marzo 17].
- Guartatanga, A. (2011). *La comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la empresa Yanbal*. [Versión completa en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Sociales y de Salud, Carrera de Comunicación Social en La Libertad, Ecuador. Disponible: <http://www.repositorio.upse.edu.ec/trabajos>. [Consulta: 2.016, noviembre 10].
- Habermas, J. (1999). *Racionalidad de la acción y racionalización social, teoría de la acción comunicativa, I*. México D.F.: Taurus.
- Habermas, J. (2002). *Teoría de la acción comunicativa. Tomo I*. México D.F.: Taurus.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, Interamericana.
- Herrera, R. (2008). *Evaluación de la gestión educativa en Venezuela: Una perspectiva holística*. Caracas, Venezuela: Centro Gumillas.

- Hurtado, G. y Toro, J. (2001). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Valencia: Venezuela.
- Linarez, J., Angulo, E. y Villalobos, F. (2004). Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Universidad Rafael Belloso Chacín. Vol. 6, No. 2, p: 298 – 318.
- Macías, E. y Camargo, G. (2015). *La comunicación asertiva entre docentes y estudiantes en la institución educativa*. Trabajo de Grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, IPB. Barquisimeto: Venezuela.
- Marcano, R. (2010). *Comunicación eficaz: Guía instruccional didáctica*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, IPB. Barquisimeto: Venezuela.
- Martín, M. y Piñuel, J. (2006). *Cuadernos de la comunicación. Teorías de la Comunicación. I Epistemología*. Madrid: Graficas Valencia.
- Matos, M. (2009). *Comunicación y Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría en Orientación no publicado, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Disponible:http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/111/TDE-2010-07-09T08:01:58Z-317/Publico/matos_rojas_maria. [Consulta: 2.017, enero 18].
- Morales, E. y Pérez, K. (2014). *Las barreras en el proceso de comunicación*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.las-barreras-proceso-comunicacion/barreras-proceso-comunicacion.shtml>. [Consulta: 2.018, abril 15].
- Narcia, A. (2014). *Comunicación efectiva de las organizaciones*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-efectiva-de-las-organizaciones/> [Consulta: 2.016, noviembre 12].
- Océano (Comp.). (2000). *Diccionario de lengua española*. México: McGraw Hill.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL. 1 reimpresión.
- Pantoja, A. (2012). *La comunicación en la gestión gerencial*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, Valle de la Pascua, Venezuela.
- Pascual, C. (2013). *Comunicación efectiva en las empresas*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas>. [Consulta: 2.016 mayo 10].

- Pérez Serrano, G. (1.994). *La investigación cualitativa: Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla SA. 6ta edición.
- Pérez, R. (2.016). *Estrategias gerenciales dirigidas al docente de aula para mediar la resolución de conflictos*. Trabajo de Grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Barquisimeto, Venezuela.
- Pirela, C. (2.011). *Formación gerencial de los directores de educación básica*. Trabajo de Grado de maestría no publicado, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Poggi, M. (2.001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO, Instituto Internacional de Planeamiento de l Educación.
- Riso, W. (2.002). *Cuestión de dignidad: Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo*. Bogotá Colombia: Norma S.A.
- Rivera, A. (2.012). *El clima organizacional como factor de desarrollo en las empresas*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría en gerencia, Universidad Privada San Juan Bautista de Lima, Perú. Disponible: <http://www.monografías.com/trabajos93/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas>. [Consulta: 2.015, junio 06].
- Sánchez, M. (2.014). *Competencias del personal directivo para la gestión administrativa de las escuelas bolivarianas*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Barquisimeto, Venezuela.
- Sánchez, M. Z. (2.017). *Programa de comunicación asertiva para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los docentes en centros de educación inicial*. Trabajo de Grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Barquisimeto, Venezuela.
- Serrano, M. (2.015). *La comunicación asertiva del director en el manejo de conflictos laborales*. [Versión completa en línea]. Trabajo de grado especialización en gerencia, Universidad Santa María, Caracas. Disponible en: <http://www.trabajos/comunicación-asertiva-del-director-manejo-conflictos-laborales>. [Consulta: 2.016, febrero 15].
- Tamayo y Tamayo, M. (1.997). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A. 4ta edición.
- Vadillo, Y. (2.008). *Comunicación organizacional*. Madrid: Eunsa.

Vera, A. (2.008). *Modelo de comunicación de Harold Lasswel*. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.trabajos58.com/modelo-comunicacion-lasswel/modelo-comunicacion-lasswel2.shtml#ixz>. [Consultado 2.015, junio 15]

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

**COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
“UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL TACARIGÜITA”**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en
Gerencia Educacional

Autora: Dolanny Silva
Tutor: Igor Castro

Barquisimeto, enero de 2019

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

Estimado(a) Docente.

Ante todo reciba un cordial saludo, la presente tiene por finalidad informar a usted que ha sido seleccionado para formar parte de la muestra de este estudio investigativo, que tiene como propósito estudiar la **Comunicación Asertiva en la Función Directiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigua”, Municipio Crespo del Estado Lara.**

Por tal motivo, el cuestionario anexo contiene una serie de ítems relacionados con los objetivos planteados, a tal efecto, se agradece su colaboración en el sentido de dar respuesta a los mismos de manera objetiva y veraz, puesto que la información ofrecida por usted será de absoluta confidencialidad y no requiere su identificación al responder el mismo, ni su firma.

En el mismo sentido, su cooperación en esta fase de la investigación es sumamente importante por cuanto le permitirá a la investigadora además de lograr los objetivos propuestos, cumplir con un requisito exigido en el Subprograma de Maestría en Gerencia Educacional y con ello poder obtener el Grado.

Sin más a que hacer referencia y muy agradecida con su valiosa colaboración, quien suscribe

**Profesora Dolanny Silva
Investigadora**

INSTRUCCIONES

El presente instrumento de recolección de datos en forma de cuestionario se presenta una serie de ítems relacionados con la **Comunicación Asertiva en la Función Directiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara.**

Maque con una equis (X) la alternativa, que mejor se ajusta a su criterio. En tal sentido se sugiere:

- Leer detenidamente cada uno de los ítems.
- Responder cada uno con la mayor objetividad posible.
- No deje ítems sin responder.
- En caso de alguna duda, hágalo saber a la investigadora.
- El instrumento es anónimo por lo que no requiere identificarse.
- Sus respuestas son de carácter confidencial, por lo tanto no requiere su firma.
- Las alternativas de respuesta son siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN), nunca (N)

Dimensión	Ítem	En la organización en la cual usted labora, con cuanta frecuencia el personal directivo o docente	Alternativa de respuesta				
	N°		S	CS	AV	CN	N
Comunicación asertiva	01	Practica los elementos de la comunicación como emisor, receptor, mensaje y canal.					
	02	Promueve la comunicación asertiva cuando expresa desacuerdos sin ser agresivo.					
	03	Cumple sus funciones manifestando sus convicciones, defendiendo sus derechos al no agredir manteniendo el equilibrio.					
	04	Evita los conflictos mirando a los ojos cuando se expresa, estableciendo buen contacto con el oyente.					
	05	Emplea gestos y posturas, expresándose con un lenguaje verbal y no verbal que señala las actitudes gerenciales que emiten seguridad y confianza.					
	06	Expresa la información con fluidez de forma verbal-escrita.					

	07	Es cuidadoso con el contenido del mensaje que emite para no terminar cambiando el tema de discusión.					
	08	Emplea un volumen de voz que expresa confianza en la información que se maneja, estimulando el interés en la información.					
Dimensión	Ítem	En la organización en la cual usted labora, con cuanta frecuencia el personal directivo o docente	Alternativa de respuesta				
	N°		S	CS	AV	CN	N
Barreras de la comunicación	09	Contribuye a que el receptor reciba el mensaje tal cual como fue emitido (Barreras Semánticas).					
	10	Obvia el mal estado de ánimo que se encuentre presente cuando va a enviar un mensaje (barreras psicológicas)					
	11	Evita las interrupciones que se pueden presentar en el proceso comunicativo (barreras físicas)					
	12	Organiza eficientemente el mensaje a emitir. (Barreras administrativas).					
Función directiva	13	Dirige la institución hacia el logro de las metas institucionales.					
	14	Realiza alianzas estratégicas con los diferentes entes comunitarios que contribuyen al desarrollo institucional.					
	15	Establece sistemas de comunicación que estimulan las relaciones laborales entre el personal docente y directivo.					
	16	Organiza los recursos de la institución según las necesidades presentes considerando el talento humano					
	17	Propicia ambientes de trabajo en equipo que favorecen la resolución de conflictos.					
	18	Motiva al personal docente al logro de sus metas reconociendo su trabajo.					
	19	Confiere liderazgo compartido al darle autonomía en la toma de decisiones.					
Clima organizacional	20	Informa a la estructura educativa las normas a seguir para realizar adecuadamente su trabajo.					
	21	Incentiva la responsabilidad otorgando confianza en el trabajo que realiza.					
	22	Confiere recompensas a los logros obtenidos.					
	23	Estimula las buenas relaciones interpersonales entre ambos.					
	24	Soluciona oportunamente los conflictos laborales					

		que se presenten entre ellos.					
	25	Valora el sentido de pertenencia que poseen en cuanto a la institución educativa.					

**ANEXO B
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

Barquisimeto, Diciembre del 2.018

Estimado(a) profesor (a)

Me dirijo a usted con un cordial saludo con el fin de solicitar de sus buenos oficios y se sirva validar el instrumento de recolección de datos anexo, en calidad de experto.

Es importante mencionar que la mencionada herramienta posee como único fin recolectar información que permita a la investigadora recabar información para sustentar la investigación que lleva por nombre **Comunicación Asertiva en la Función Directiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en la “Unidad Educativa Nacional Tacarigüita”, Municipio Crespo del Estado Lara**, la cual le permitirá optar al título de Magister en Educación, Mención Gerencia Educacional, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”

Agradeciendo su gran aporte y colaboración para con la investigadora, se suscribe ante usted

Profesora Dolanny Silva

Investigadora

MATRIZ DE VALIDACION DE EXPERTOS												
Dimensiones	Ítems	ASPECTOS A EVALUAR										
		Claridad		Congruencia		Pertinencia		Dejar	Modificar	Sustituir	Eliminar	Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	D	M	S	E	
Comunicación asertiva	01											
	02, 03											
	04											
	05											
	06											
	07											
	08											
Barreras de la Comunicación	09											
	10											
	11											
	12											
Función directiva	13											
	14											
	15											
	16											
	17											
	18											
Clima organizacional	19											
	20											
	21											
	22											
	23											
	24											
	25											

Firma del Experto: _____ Fecha: _____

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, _____, portador de la cédula de identidad N° _____ de profesión _____ hace constar que actuó como experto validador en la evaluación del instrumento de investigación presentado por la Profesora **Dolanny Mireya Silva Atacho, Titular de C.I 12.706.047**. El referido instrumento constituye parte de un trabajo de grado para optar al Título de Magíster en Educación, mención: Gerencia Educacional, cuyo título es: **COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA “UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL TACARIGÜITA”, MUNICIPIO CRESPO DEL ESTADO LARA.**

Los resultados correspondientes a la experticia solicitada, se registran en el formato suministrado por el interesado. El juicio predominante (aprobado, con observaciones o rechazado) acerca de la totalidad del instrumento validado, se indica en los siguientes párrafos.

Juicio predominante

ANEXO C
ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO
ALPHA DE CRONBACH

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
pregunta 1	55,00	304,000	,654	,934
pregunta 2	54,80	316,700	,433	,937
pregunta 3	54,80	312,700	,429	,937
pregunta 4	55,20	308,200	,467	,937
pregunta 5	55,40	322,300	,335	,938
pregunta 6	55,20	295,200	,768	,932
pregunta 7	55,20	299,700	,662	,934
pregunta 8	54,80	302,200	,910	,932
pregunta 9	54,80	331,700	-,041	,943
pregunta 10	55,40	319,800	,228	,940
pregunta 11	55,00	302,000	,707	,933
pregunta 12	54,80	324,700	,129	,941
pregunta 13	55,20	288,700	,923	,930
pregunta 14	54,60	294,300	,608	,935
pregunta 15	55,00	300,500	,542	,936
pregunta 16	55,00	322,000	,458	,937
pregunta 17	55,00	304,000	,545	,936
pregunta 18	55,20	297,700	,857	,931
pregunta 19	55,40	294,300	,845	,931
pregunta 20	55,00	293,500	,934	,930
pregunta 21	55,40	312,800	,495	,936
pregunta 22	54,80	302,200	,910	,932
pregunta 23	55,60	302,800	,955	,931
pregunta 24	55,60	288,300	,933	,929
pregunta 25	55,40	312,800	,495	,936

CURRICULUM

**DOLANNY MIREYA
SILVA ATACHO**



CEDULA DE IDENTIDAD: 12.706.047

FECHA DE NACIMIENTO: 04 de abril de 1977

ESTADO CIVIL: Soltera.

TELÉFONO: 0251 6790860 - Cel. 0426 6544612

DIRECCIÓN DE HAB: Tacarigüita, Vía Duaca, Km. 19 entrada a Rastrojitos, carretera hacia Cerro Grande-Tucuragua; Casa sin número. Estado Lara.

ESTUDIOS REALIZADOS

Educación Superior: Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" Programa de Post Grado Maestría: Administración de la Educación Básica.	Educación Superior: UPEL - IPB "Luís Beltrán Prieto Figueroa" Subdirección de Investigación y Postgrado Diplomado de Formación de Tutores de Trabajos y Tesis de Grados Título Obtenido: TUTOR DE TRABAJOS Y TESIS DE GRADO	Educación Superior: UPEL - IPB "Luís Beltrán Prieto Figueroa" Título Obtenido. PROFESOR ESPECIALISTA EN BIOLOGÍA	Diversificado: E. M. D. P.: U. E. Juan Bautista Rodríguez". Tamaca – Lara Título Obtenido: BACHILLER EN CIENCIAS	Secundaria: Escuela Básica Rural Tacarigüita- Tacarigüita – Crespo. Título Obtenido: CERTIFICADO DE EDUCACIÓN BÁSICA
CULMINACIÓN DE LA ESCOLARIDAD.				

CURSOS, TALLERES Y FESTIVALES

Institución: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Subprograma de Maestría en Gerencia Educacional.

Foro: Aplicación de Herramientas Gerenciales Innovadoras en el Marco de la Transformación Curricular del Sistema Educativo Venezolano en calidad de Ponente.

Fecha: 17 de junio del 2.017

Duración: 08 horas académicas.

Institución: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Subprograma de Maestría en Gerencia Educacional.

Foro: Competitividad y Organización Educativa dentro del Proceso de Gestión y Transformación Curricular, en calidad de Organizador.

Fecha: 25 de marzo del 2.017

Duración: 08 horas académicas.

Institución: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Subdirección de Investigación y Postgrado.

Curso: Inglés Instrumental a nivel de Post Grado.

Fecha: Junio 2.016

Duración: 32 horas teórico prácticas

Institución: Ministerio del Poder Popular para la Educación. Dirección. Dirección General de Formación Docente.

Curso: La Educación Bolivariana en calidad de Facilitador.

Fecha: marzo _ julio 2.008

Duración: 300 horas

Institución: Ministerio del Poder Popular para la Educación. Dirección.
Dirección Regional de Formación Docente

Talleres: El Currículo Nacional Bolivariano en calidad de participante.

Fecha: 25 al 29 de febrero de 2.008

Duración: 40 horas

Institución: Ministerio del Poder Popular para la Educación. Dirección.
Dirección General de Formación Docente.

Curso: La Educación Bolivariana en calidad de participante.

Fecha: julio _ Diciembre 2.007

Duración: 300 horas

Institución: Ministerio del Poder Popular para la Educación. Dirección de
Educación del Municipio Crespo

Talleres: Formación de Docente Bolivariano

Fecha: 17 al 28 de septiembre de 2.007

Duración: 50 horas

Institución: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Decanato de
Agronomía. Liceo Bolivariano "El Ujano"

Talleres: Seguridad Agroalimentaria

Fecha: Febrero – mayo 2.007

Duración: 6 Días

Institución: Zona Educativa del Estado Lara. Coordinación de Educación
Ambiental

Feria: Participación en I Feria Ambientalista del Municipio Crespo.

Fecha: 14 de junio del 2.006

Duración: 6 Horas

Institución: Zona Educativa del Estado Lara. División de Asuntos
Académicos.

Jornadas: I Jornadas de presentación de los Proyectos Productivos, Liceo
Bolivarianos del Municipio Iribarren

Fecha: 28 de abril de 2.006

Duración: 8 horas.

Institución: Fundación Venezolana de Sismología. Protección Civil Crespo.
Parque Zoológico y Botánico de Bararida

Jornadas: I Jornadas de Protección Civil, Prevención Sísmica y
Autoprotección Ciudadana.

Fecha: 27 de abril 2.006

Duración: 8 horas.

Institución: Zona Educativa del Estado Lara. Coordinación de Educación
Ambiental

Taller: Huertos y Cooperativas

Fecha: 20 de Marzo de 2.006

Institución: Zona Educativa del Estado Lara. División de Asuntos Académicos.

Taller: Encuentro de Liceos Bolivarianos

Fecha: 24 de enero de 2.006

Duración: 10 Horas

Institución: U. E. "Juan Bautista Rodríguez" Tamaca

Festival: III Festival de Voz Jubarista.

Actividad: Participación como equipo de apoyo.

Fecha: 08 de Junio de 2005

Institución: Asociación Venezolana para el avance de la ciencia. Capitulo Lara. AsoVAC.

Festival: XXXV Festival Juvenil Regional de la Ciencia. Duaca - Crespo.

Actividad: Docente coordinador del Centro de Ciencias de la U. E. N. Tacariguita y haber presentado trabajo.

Fecha: 14 al 16 de Julio de 2004

Institución: Asociación Venezolana para el avance de la ciencia. Capitulo Lara. AsoVAC.

Festival: XXXV Festival Juvenil Regional de la Ciencia. Duaca – Crespo.

Actividad: Docente Asesor de Trabajo de Investigación

Fecha: 14 al 16 de Julio de 2004

Institución: U. E. "Juan Bautista Rodríguez" Tamaca

Festival: II Festival de Voz.

Actividad: Participación en Comisión de Disciplina

Fecha: 04 de Junio de 2004

Institución: U. E. "Juan Bautista Rodríguez". Tamaca

Taller: Buscando un Guía

Fecha: 04 de Junio de 2004

Duración: 08 horas.

Institución: Asociación Venezolana para el avance de la ciencia. Capitulo Lara. AsoVAC.

Taller: Metodología de Investigación: Redacción y Presentación de Trabajo de Investigación

Fecha: 05 de Marzo de 2004

Duración: 10 Horas

Institución: Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Taller: La voz y expresión oral como estrategia de trabajo docente

Fecha: 22 de Enero de 2002

Duración: 04 Horas

Institución: Zona Educativa del Estado Lara. Subdirección Crespo

Curso: Planificación y Evaluación del Niño en educación Preescolar

Fecha: Julio 1999

Duración: 08 horas.

Institución: Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Taller: Elaboración de mapas de conceptos
Fecha: Del 17 al 28 de Noviembre de 1997.
Duración: 16 Horas

Institución: Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Taller: Elaboración de mapas de conceptos
Fecha: Del 17 al 28 de Noviembre de 1997.
Duración: 16 Horas

Institución: Instrucción Especializada en Computación. INESCO
Curso: Operador de Computadoras
Fecha: 01/08/1997 hasta 30/09/1997
Duración: 120 Horas

Institución: Alcaldía del Municipio Crespo. Duaca.
Curso: Arcilla
Fecha: 05 de Agosto 1995 hasta 05 de Octubre 1995
Duración: 32 Horas

EXPERIENCIA LABORAL

Instituto: U. E. N. "Tacarigüita". Crespo
Cargo: Docente por horas con funciones directivas
Duración: 15/10/2.015 hasta la fecha.

Instituto: U. E. N. "Tacarigüita". Crespo
Cargo: Docente por horas. Asignatura Biología y Estudios de la Naturaleza
Duración: 15/11/1998 hasta 2015

Instituto: U. E. N. "Tacarigüita". Crespo
Cargo: Coordinadora Pedagógica de Nivel
Duración: 02/15/2.012

Instituto: U. E. N. "Tacarigüita". Crespo
Cargo: Coordinadora de I Nivel (jefe de seccional). Docente por horas.
Asignatura Biología y Estudios de la Naturaleza
Duración: 18 de septiembre 2.007 hasta 31 de julio de 2.011

Instituto: U. E. N. "Juan Bautista Rodríguez". Tamaca
Cargo: Docente por horas. Asignatura Biología, Química y Educación para la Salud
Duración: 01/10/2003 hasta 27/01/2004

Instituto: U. E. Colegio "Fuente de Luz". Tamaca.
Cargo: Docente por horas. Asignatura Biología y Estudios de la Naturaleza
Duración: 01/10/2003 hasta 27/01/2004

Instituto: U. E. N. "Tacarigüita". Crespo
Cargo: Docente por horas. Asignatura Ciencias de la Tierra. 2do ciencias.
Duración: 15/11/1998 al 31/07/2002

Instituto: U. E. "Padre de las Casas. Barquisimeto
Cargo: Diagnóstico y Campaña de Prevención de Salud e Higiene Ambiental
Duración: 08/02/01 al 09/03/01

Instituto: Escuela Básica "Pablo Manzana Veloz". Barquisimeto
Cargo: Inspección Sanitaria y de Infraestructura. Soluciones a los Problemas detectados
Duración: 28/06/00 al 31/07/00

Instituto: Escuela Básica "Fe y Alegría". Barquisimeto
Cargo: Elaboración Ejecución de Proyecto Pedagógico de Aula (PPA).
Duración: Noviembre y Diciembre de 1999.

Instituto: Unidad Educativa "Tacarigüita". Crespo
Cargo: Auxiliar de Preescolar
Duración: 01/10/98 al 31/07/99; 07/01/98 al 31/07/98; 10/11/97 al 31/12/97

Instituto: U. E. "Padre de las Casas. Barquisimeto
Cargo: Diagnóstico a los Docentes del Departamento de Evaluación, personal, Administrativo y Docente en general con respeto a la evaluación practicada a los alumnos en la institución
Duración: Noviembre 1997

Instituto: U. E. E. "Isabel Teresa Oirdobro Duin". Crespo
Cargo: Suplente
Duración: 1997.