

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
Dr. "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"

**LA COMUNICACIÓN FACTOR IMPORTANTE PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA
PRIMARIA BOLIVARIANA**

Trabajo de Grado Para Optar al título de Magister en Educación
Mención Gerencia Educativa

Autor: Raquel Marchan

Tutora: Mujica Lexy

Barquisimeto, Febrero de 2013

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
"Dr. LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"**

**LA COMUNICACIÓN FACTOR IMPORTANTE PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA
PRIMARIA BOLIVARIANA**

Por. Raquel Marchan

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a los 16 días del mes de Febrero de 2013.

Josefina Calles
C.I. 4.382.775

Ramona Rivas
C.I. 4.727.046

Lexy Mujica
C.I. 4.064.041

DEDICATORIA

Esta meta que he logrado, con inmenso amor, cariño, humildad y sacrificio lo dedico:

A Dios por darme el don de la vida, ser mi guía, permitir lograr esta meta, y darme fuerzas cada día. Gracias por todas las bendiciones.

A mis abuelos Eugenio, Pedro y mi tía Gina se que desde donde están cuidan cada día cada uno de mis pasos y fortalecen mi espíritu.

A mi abuela Felicia, por ser mi segunda madre y estimularme a seguir adelante con sus palabras sabias, jamás las olvidare.

A mis padres, Felicia y Evaldo, por haberme traído al mundo a quienes AMO, admiro por su fortaleza y perseverancia para seguir adelante, a pesar de todas las pruebas que Dios pone en el camino. Quien más que a Ustedes para dedicarles este triunfo, por ser las persona que están siempre a mi lado apoyándome; gracias por sus consejos, dedicación y apoyo incondicional.

A mis hermanos, Richard, Ramona, Raíza, Pedro, y Roberth, por haberme ayudado a lo largo de esta meta los quiero.

A mis Sobrinos, Richard, Yoselin, José Antonio, Roberto Carlos y Raineli, por brindarme su cariño, les digo continúen estos pasos y sirva de motivación para su vida futura.

A Norelbys por sus palabras de aliento y apoyarme durante mis estudios.

A todas aquellas personas que me apoyaron, creyeron en mí y me ayudaron incondicionalmente en el recorrido de esta meta.

A todos ustedes les dedico este triunfo.

AGRADECIMIENTO

Para el logro de la presente investigación fue indispensable la ayuda y participación de muchas personas, las cuales le agradezco el aporte que dieron al logro del mismo.

A DIOS por darme la fortaleza de seguir y vencer todos los obstáculos y pruebas que se suscitaron a lo largo de mi carrera.

A La UPEL IPB, por ser el centro de estudio que me brindo la oportunidad de formarme profesionalmente, con los conocimientos y enseñanzas aportadas por todos los profesores de esta institución.

Mi tutora, Dra. Lexy Mujica, por su dedicación, constancia, consejos y orientaciones a lo largo de este caminar, y en el logro de este trabajo de grado.

A mis compañeros de estudio, este camino junto a ustedes fue un gran aprendizaje.

A mis profesoras Dra. Ramona Rivas, Dra. Josefina Calles por sus orientaciones y apoyo muchas gracias.

Y todas aquellas personas y amigos, que de una u otra manera estuvieron a mí lado apoyándome en todo momento.

Gracias a todos
Raquel Marchan

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO	
I CONTEXTUALIZACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Justificación de la Investigación	9
II REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas.....	14
Gerencia.....	14
Comunicación	17
Relaciones Interpersonales	19
Clima Organizacional.....	20
Clima de la Organización	23
Teoría de los dos factores de Herzberg	27
Motivación al Logro	28
Desempeño Laboral.....	30
Evaluación del Desempeño Docente	30
Bases Legales	31
III METODOLOGÍA	35
Naturaleza de la Investigación	35
Variables de Estudio.....	36
Población y muestra de Estudio	37
Población	37
Muestra	37
Técnica y instrumentos de recolección de Datos	38
Confiabilidad.....	38
Validez del Instrumento	40
Técnica de Análisis de Datos	40
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	42
Análisis General de los Resultados	57

REFLEXIONES FINALES	58
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	63
A Modelo del Instrumento	64
B Formato de Validación del Instrumento	68

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de la Variable.....	34
2	Comunicación Efectiva entre directivos y docentes	43
3	Herramientas para fortalecer la comunicación.....	44
4	Formas de Comunicación	45
5	Planificación	46
6	Cooperación entre compañeros	47
7	Cooperación entre compañeros	48
8	Motivación y Actitud Positiva	49
9	Identificación con la institución	50
10	El directivo incentiva al personal docente	51
11	Coordinación y solución de problemas	52
12	Necesidades e intereses del docente	53
13	Toma de decisiones	54
14	Clima laboral y actualización	55
15	Trabajo en equipo y valores	56
16	Relaciones Armónicas	57

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO		pp.
1	Comunicación Efectiva entre directivos y docentes	43
2	Herramientas para fortalecer la comunicación.....	44
3	Formas de Comunicación	45
4	Planificación	46
5	Cooperación entre compañeros	47
6	Cooperación entre compañeros	48
7	Motivación y Actitud Positiva	49
8	Identificación con la institución	50
9	El directivo incentiva al personal docente	51
10	Coordinación y solución de problemas	52
11	Necesidades e intereses del docente	53
12	Toma de decisiones	54
13	Clima laboral y actualización	55
14	Trabajo en equipo y valores	56
15	Relaciones Armónicas	57

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”
Línea de Investigación Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio EN LAS
Instituciones Educativas

**LA COMUNICACIÓN FACTOR IMPORTANTE PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA
PRIMARIA BOLIVARIANA**

Autor: Marchan Raquel
Tutora: Mujica Lexy
Fecha: Febrero, 2013

RESUMEN

El presente trabajo tiene como norte, indagar sobre la comunicación y el clima organizacional, en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”, esta investigación se basa en la Teoría de las Relaciones Humanas de Abraham Maslow (1908-1970) y la Teoría de Herzberg (1959). Según el tipo de investigación el trabajo se inserta dentro de la modalidad de campo de carácter descriptivo. La población estará constituida por 20 docentes de la mencionada institución, los cuales formarán parte de los sujetos de investigación, se les aplicará una encuesta tipo cuestionario con escala tipo Likert, para obtener la confiabilidad en este trabajo, se utilizará el coeficiente Alfa de Cronbach, en su validación se empleara el juicio de experto. Por otra parte este trabajo se orienta a realizar un análisis sistemático de la comunicación y el clima organizacional con el propósito de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza, de esta manera servirá de apoyo teórico a las acciones enfocadas en reforzar estos dos factores esenciales en cualquier institución.

Descriptor: Comunicación, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las sociedades, las organizaciones e individuos del mundo buscan diferentes alternativas que faciliten su adaptación a nuevas condiciones del entorno, las cuales dependen, en gran medida de cambios socioeconómicos, culturales, políticos y tecnológicos que aceleradamente se presentan en las diferentes regiones del mundo.

En este marco de ideas, las organizaciones exigen cambios permanentes en pro de lograr una buena organización por parte del gerente, poniendo en práctica sus conocimientos, actitudes, y destrezas que le permitan lograr una actuación positiva en su lugar de trabajo, así como también una buena comunicación que le permita interactuar con todo el personal a su cargo para transmitir los objetivos que desean alcanzar como grupo, en la organización utilizando diferentes estrategias que fortalezcan el proceso de comunicación interna, que debe estar en concordancia con la aptitud y actitud de los trabajadores para contribuir a la eficiencia dentro del trabajo.

Ahora bien el éxito de una organización está ineludiblemente asociado al éxito de su gente. Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas es lógico que, en consecuencia, la institución sea igualmente exitosa. En este contexto, comprender la necesidad de dirigir eficientemente las organizaciones educativas, exige analizar variables asociadas al desempeño gerencial del director como el de promotor, asesor, orientador, animador e integrador, conductor y evaluador en concordancia con el estilo comunicación que utilice en la conducción de la institución, este le permitirá transmitir e incentivar a todo el colectivo, y lograr ser un ejemplo a seguir.

Por otra parte, el enfoque es al ponderar el clima organizativo de una institución relativamente permanente en una organización que influyen la conducta de sus miembros y sirven de base para diferenciar una institución de las demás. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas

preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, es decir, el Clima Organizacional.

De allí que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En consecuencia, constituye la expresión personal de la opinión que los docentes, personal administrativo, obrero y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Es por ello que, la presente investigación, aborda este tema la Comunicación factor importante para mejorar el clima organizacional en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza” del Municipio Torres del Estado Lara. En este sentido, la investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I: El problema, en el cual se plantea y se formula la problemática detectada en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza” describe el objetivo general y los específicos, así como la justificación del estudio.

Capítulo II: Referencial teórico, cuyo contenido está constituido por los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan el estudio, las bases legales y la operacionalización de las variables.

Capítulo III: Metodología, en esta sección se definen y describen los métodos aplicados para llevar a cabo el estudio: Naturaleza, tipo y diseño de la Investigación.

Capítulo IV: Presentación y análisis estadístico de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento.

Capítulo V: Conclusiones, recomendaciones referencias y anexos de la investigación.

CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La sociedad contemporánea experimenta, cambios acelerados que exigen a los individuos la construcción de nuevos conocimientos y la adquisición de habilidades y destrezas para hacer frente a problemas de transformación social y requisitos cambiantes del mundo. Ante esta situación, es necesario crear espacios donde los diferentes grupos sociales interactúen, se constituyan como protagonistas de los cambios educativos, fortalezcan el aprendizaje en la sociedad de manera que generen cambios positivos en la organización o institución donde se desempeñen.

En conjunción con lo anterior, hoy en día las organizaciones pasan por una transformación producto de los grandes cambios en el sistema político de nuestro País, poco a poco dejan atrás las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose de organizaciones participativas, más planas y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo que la conforma.

Es por ello que todo Gerente debe estar atento al rol que desempeña en beneficio del recurso humano, porque además de la remuneración, es necesario tener en cuenta la importancia de participar en la toma de decisiones, así mismo es necesario utilizar de manera eficiente su conocimiento y centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones. En tal sentido no debe descuidar la comunicación y el clima organizacional, debido a que constituyen la prioridad de una organización, la cual está formada por una magnitud de espacios que componen su totalidad.

Al respecto, los cambios de paradigmas de gestión implican un reto y una búsqueda de mayor aproximación a lo social, de allí que las organizaciones para

mantenerse activas en cualquiera de los espacios en donde operen, requieren de una gerencia dinámica, innovadora, creativa, capaz de integrar de forma productiva todos los recursos que su organización tiene y sobre todo estar atento de cómo se manifiestan los cambios para mantenerse y lograr las metas propuestas.

En tal sentido, la gran mayoría de las empresas venezolanas padecen en el presente de un buen clima organizacional y falta de comunicación efectiva todo ello, ha conllevado a problemas en la productividad, satisfacción de los trabajadores, demandando a que se tomen las acciones urgentes correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional, y lograr un equilibrio armónico dentro de la organización.

En sintonía con lo expresado anteriormente, las organizaciones, se constituyen por un grupo de personas, que cumplen actividades y roles e interactúan entre sí, todas estas actividades están estrechamente ligadas al clima organizacional y la comunicación. En consecuencia; el logro de los objetivos comunes sólo se pueden lograr si el grupo de personas que interactúan en las instituciones, establecen un ambiente lo suficientemente armónico que les permita desenvolverse en las mismas, actuando con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, para lograr un mejor desempeño, y lograr el éxito.

En este orden de argumentaciones, el clima organizacional para Chiavenato (1992), constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

Por otra parte para Anzola (2003), constituye esto evidencia a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Por su parte Seisdedos, (1996), denomina

clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Expresa que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación), que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De acuerdo a las definiciones mencionadas, el clima organizacional, se define como las ideas compartidas que tienen los individuos de una organización, tomando en cuenta el liderazgo, las relaciones interpersonales, las políticas, el estilo de comunicación entre otros. Es necesario señalar que cada trabajador posee una percepción distinta la cual determina su comportamiento dentro de la organización.

En ese sentido, los seres humanos necesitamos satisfacer las necesidades tanto fisiológicas, emocionales, psicológicas y sociológicas que puedan presentársele. Es así, como las necesidades no satisfechas inciden en el comportamiento del individuo en cada uno de los contextos en los que participa, pero cuando éstas son satisfechas, suelen ser reemplazadas por una de mayor complejidad.

De igual forma, este proceso involucra diferentes comportamientos conscientes e inconscientes del ser, y cada persona es una realidad, de la interacción que éste tiene con el ambiente que le rodea, este determina su actuar dentro de un contexto convirtiéndose en necesario el ciclo motivacional para canalizar la conducta y lograr los resultados esperados. Es por ello que la comunicación eficaz juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable tanto para los individuos que componen el equipo de trabajo como para encarrilar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En esta línea de pensamiento para Chiavenato (1992), la comunicación como una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

También Koontz y Welhrich (2004), definen la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

De igual forma Habermas (1983), puntualiza comunicarse cuando entran en escena todas las relaciones del hombre con el mundo, pues el lenguaje aporta las habilidades y los conocimientos necesarios para desenvolverse en ámbitos diversos y fomentar la comunicación, para entrelaza el conocimiento y la acción, la teoría y la práctica, esto abre la posibilidad de una teoría del lenguaje que concilie la acción con la interpretación.

En este orden de argumentaciones; cuando se habla de gerencia en el ámbito educativo, es de gran relevancia, utilizar una comunicación eficaz que permita obtener un coherente sistema de trabajo, de allí depende el buen funcionamiento de la institución a su vez, asume las responsabilidades en cuanto al manejo del personal humano por lo tanto, debe ser flexible, dinámico, y debe existir un compromiso entre los actores del proceso educativo pues es esencial que todo gerente maneje y comprenda sus habilidades de comunicación y entienda los retos que ésta implica.

Es importante señalar, que existen organizaciones donde el colectivo carece de los conocimientos que les permitan enfrentar imprevistos donde laboran. Entonces, la Cultura Organizacional, constituye una de las mayores fortalezas de toda organización, si ésta se desarrolla adecuadamente.

No obstante; existen instituciones que se caracterizan por poseer una cultura organizacional muy débil y es allí, donde la participación del director es vital y debe implementar acciones que generen cambios para que su personal se identifique con la institución y desarrolle un clima de trabajo motivador, armónico, cooperativo, por lo

que, un docente motivado, da más de sí, pues, se siente cómodo; con la reciprocidad de dar y recibir.

Evidentemente, los directivos de una institución docente deben desarrollar un liderazgo; transmitir energía y entusiasmo a su personal, ya que las personas despliegan su más alto potencial cuando se motivan; además, crecen, maduran, se respetan así mismas y a los demás.

En consecuencia; la gerencia educativa constituye el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización, donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales con una continua motivación, estimulando, inspeccionando, orientando y premiando constantemente la labor desarrollada, sin dejar de ejecutar la acción y función de gerenciar.

Es evidente entonces, la necesidad que las instituciones educativas desarrollen un ambiente organizacional orientado hacia el trabajo eficiente, productivo y de alta calidad. Sin embargo; la realidad es otra. tal cómo se evidencia en La Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”, ya que el personal que labora en dicha institución; muchas veces, no expresa las ideas por miedo o temor; otros, se caracterizan por poseer una mentalidad extremadamente cerrada al cambio; generalmente contradicen los aportes significativos de otros docentes; los directivos escasamente realizan reuniones con el personal; el consenso brilla por su ausencia, prevalece el autoritarismo; hay docentes que toman atribuciones que no les corresponden, la toma de decisiones es tardía y cuando se toman decisiones no hay participación del colectivo.

Esta situación descrita anteriormente; se agudiza, aún más, por cuanto hay docentes, que no cumplen con sus funciones, y aquéllos que realmente lo hacen, no se les estimula; no hay reconocimiento a esa labor encomiable que desempeñan a pesar del clima organizacional adverso en que se desenvuelven.

Aunado a esto; esta concreción genera un descontento que repercute en el ambiente de trabajo, y afecta la eficiencia del personal en sus actividades. De esto se desprende, que la Comunicación, el Clima Organizacional y Motivación son

fenómenos interdependientes por lo cual es esencial que la institución objeto de estudio desarrolle canales de comunicación asertiva, transparente, en dónde todos los actores involucrados se escuchen y prevalezca el diálogo, el consenso que garanticen el éxito de la institución.

Por lo antes descrito existen múltiples razones para reflexionar y plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la comunicación de los docentes en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”?

¿Cómo es el clima organizacional del personal docente en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”?

¿El clima organizacional de la institución favorece la comunicación del personal docente en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”?

Las respuestas a estas interrogantes aportarán información valiosa para el estudio de la Comunicación y el Clima Organizacional de los docentes en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la Comunicación y el Clima Organizacional del personal docente de la Escuela Primaria Bolivariana.

Objetivos Específicos

Identificar el nivel de comunicación del personal docente de la Escuela Primaria Bolivariana.

Describir el clima organizacional de los docentes que laboran en la Escuela Primaria Bolivariana.

Establecer si el clima organizacional es favorable a la comunicación de los docentes que laboran en la Escuela Primaria Bolivariana.

Reflexionar sobre la importancia de la comunicación para mejorar el clima organizacional en la institución.

Justificación de la Investigación

En muchas organizaciones se reconoce que una de las áreas fundamentales de trabajo es el recurso humano y para estar seguros de su solidez, las organizaciones requieren contar con mecanismos que permitan medir como es su clima organizacional, esto ligado directamente al proceso de comunicación y a la motivación del personal. Todo elemento perturbador será un indicio de la baja productividad y eficiencia, así como también de la calidad del producto final, es decir, en el ámbito educativo esto se verá reflejado en el aprendizaje obtenido por el estudiante.

La educación, es afectada por una serie de variables internas-externas que provocan cambios significativos, así como también los adelantos económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos y educativos han concebido nuevos retos en el sistema educativo venezolano. La gran necesidad de responder con éxito a las demandas de esta sociedad cada día más exigente y cambiante, ha llevado a las diferentes organizaciones a realizar grandes esfuerzos en el mejoramiento del clima organizacional, apoyándose en nuevos esquemas teóricos validos, orientados hacia la reestructuración funcional, asimismo la puesta en marcha de estrategias en el manejo de los recursos materiales, especialmente de todo su personal que conforman la columna vertebral de toda organización.

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente está ligado estrechamente a la manera de comunicarnos por lo que ello ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de los miembros de una organización. Al respecto, es pertinente resaltar, que en el planteamiento anterior se pone de manifiesto la importancia del clima organizacional,

y la comunicación factores que muestran las destrezas o conflictos que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio, estudiando ambos factores podemos aplicar los correctivos que sean necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

En tal sentido, mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas del país es imposible, ya que cada persona integrante de esa organización posee características totalmente distintas a otra, así como también su manera de pensar.

Es de hacer notar que los cargos directivos de las escuelas exigen más que competencias técnicas, de mucha destreza social o sea, buen manejo de la comunicación eficaz, el cual es un valioso recurso que se debe aprovechar para la transformación educativa de todas las instituciones, es propicio buscar y asimilar paradigmas que propicien un mejor desempeño laboral del personal. Los gerentes educativos, como líderes ejecutan funciones académicas y administrativas entre las cuales se encuentran; asignar tareas a las coordinaciones, resaltar la importancia del buen desempeño laboral, velar por el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales así como promover las relaciones interpersonales.

Es por ello que surge la necesidad de brindar herramientas eficaces al director con la finalidad de mejorar y lograr cambios significativos en el clima organizacional de la institución, además de que el personal se apropie de esas herramientas, las pongan en práctica para avanzar eficazmente en la labor educativa que realiza, dándole a conocer a todos los que participan en ella la importancia de trabajar en un clima armónico, donde el proceso de comunicación sea lo más flexible posible transformando con ello la realidad existente.

El presente trabajo de investigación aportará información importante sobre el estudio del clima organizacional, la comunicación y su influencia en el desempeño laboral de los docentes que laboran en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza” y así, poner en práctica acciones que se requieren para modificar el comportamiento de éstos, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, mejorar la productividad y, como consecuencia, la competitividad de la institución.

La presente investigación se ubica en la Línea de Investigación Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en Organizaciones Educativas adscrita al programa de Gerencia Educativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”, esta permite conocer los diversos factores y aplicar los conocimientos para lograr cambios en pro de las metas propuestas, siendo el clima organizacional, la comunicación, entre otros aspectos importantes y los agentes de cambio que son los portavoces de la filosofía social de manera que, en el proceso gerencial se pueda llevar a la práctica los conocimientos y herramientas gerenciales necesarias para desempeñar las funciones educativas utilizando enfoques y técnicas apropiadas, para fortalecer la comunicación, motivación y trabajo grupal dentro de esta organización educativa.

CAPÍTULO II

REFERENCIAL TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Este capítulo está fundamentado en las teorías que conforman la presente investigación u objeto de estudio que guarda relación con el paradigma cuantitativo y su tema o problema en un campo de trabajo. Es por ello que se presentan antecedentes en la investigación que indican paulatinamente los rasgos sobre el tema a investigar y nos permite conocer cuál es el propósito y porque surgió esa investigación a la cual debemos abordar para lograr los objetivos planteados en la organización y mejorar la comunicación, el clima organizacional, las relaciones interpersonales entre otras.

Dayana Moncayo (2008), realizó una investigación titulada “Plan de Comunicación Interna de la Empresa Parmalat Ltda.”. Este estudio de tipo descriptivo, se centró en la realización de un plan comunicacional específicamente de la Planta de Chía (Cundinamarca) y en un estudio minucioso de las necesidades y desempeño de la comunicación en dicha empresa. Logrando así, que a través de la observación y las entrevistas, se evaluara a los 155 empleados que componen la planta entre alta gerencia, media gerencia y sector operativo. (pág. 25).

Hernández Rosivelt y Ruiz Carmen, (2.002), realizaron una investigación sobre él: “Análisis del ambiente organizacional y el desempeño laboral del personal docente de la E. B. “Miguel Eduardo Turmero” Maturín estado Monagas”, por medio de este análisis se pudo detectar los factores que más afectan a la institución, para optimizar el ambiente de trabajo y con ello la calidad del desempeño. Concluyeron que el

comportamiento del individuo en el trabajo, no depende sólo de las características personales, sino también de la forma en que se percibe el entorno laboral y los componentes que lo integran.

Domínguez (2009), de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, realizó un estudio: de un Programa de Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de una Comunicación efectiva dirigido a los docentes de la Unidad Educativa Maestro Vladimir Silva, Municipio Iribarren del Estado Lara, la cual metodológicamente está sustentada en la modalidad de proyecto especial apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo. Para la recopilación de la información se utilizó una encuesta tipo cuestionario, tomando como sujetos de estudio veintiocho (28), docentes adscritos a la unidad Educativa antes mencionada. En la investigación se obtuvieron como resultado, que los docentes se encuentran alejados significativamente de innovar en el campo educativo, así como también, la evidencia de ciertas dificultades en aplicar estrategias gerenciales que fortalezcan la comunicación efectiva, pudiendo obstaculizar cada uno de los procesos educativos planificados.

El estudio antes expuesto, recomienda un programa que les garantice a los docentes estar a tono con los nuevos adelantos de la ciencia y la información, cumplir con los requisitos necesarios para mantener una conversación fluida, comprensiva y un dialogo productivo dentro de la organización educativa.

Por el contrario puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos de los cuales hay que proveer para el buen desempeño de la organización.

De igual forma, Ancar (2011), de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, elaboró un trabajo sustentado en la teoría de la Acción Comunicativa de Hebermas, planteando como propósito analizar las teorías sobre la Comunicación Interpersonal efectiva dentro de la gestión gerencial de los directivos de las Instituciones Educativa de la Parroquia Catedral del Estado Lara, enmarcada en la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo, la muestra estuvo

conformada por doce (12) docentes, que integran el personal directivo de la Unidad Educativa “ Dr. J.M. Siso Martínez”, la Escuela “ Bolivia Tovar” , la Unidad Educativa “ Carmen Fernández de Leoni ”, y la Unidad Educativa “ Dr. Ramón E. Gualdrón”, se le aplicó un instrumento diseñado de tipo dicotómico y con una escala de Lickert, para recoger los datos necesarios para el estudio. Luego del análisis se concluyó que los directivos mantienen una comunicación con su personal, a manera de transmitirles informaciones referentes a su campo laboral, pero es de analizar que no existe una mayoría contundente que exponga que dicha comunicación sea abierta y oportuna.

De acuerdo con los antecedentes expuestos, se considera que el presente estudio se encuentra sustentado en las investigaciones anteriores relacionadas con la comunicación efectiva en las organizaciones e instituciones de trabajo, por lo tanto, la comunicación es de vital importancia en la gestión del gerente y de todo el personal que está a su cargo con el fin de reconocer que una de las áreas fundamentales de trabajo es el recurso humano y para estar seguros de su solidez, las organizaciones requieren contar con un buen clima organizacional ligado a la motivación del personal, elementos que inciden directamente en su comportamiento así como también en el logro de los objetivos.

Bases Teóricas

A continuación se presenta la perspectiva teórica que se maneja para el desarrollo de la investigación planteada, la cual tiene como propósito suministrar un sistema coordinado y coherente de conceptos, teorías que permitan abordar el problema, y establecer un marco teórico que permita construir la interpretación de los resultados del estudio planteado:

Gerencia

La gerencia es un proceso que comprende diversas actividades que conducen al logro de objetivos en las organizaciones. Al respecto Ruiz (1992), expresa que la

gerencia “se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección, y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos” (p.3). De esta manera, al gerenciar se efectúan una serie de gestiones que deben llevarse a cabo para alcanzar las metas que la organización se ha propuesto, a través de los objetivos anteriormente planteados.

De acuerdo con Farro (2004), “los nuevos paradigmas gerenciales educativas en las organizaciones adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo” (p.451). De esta manera se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso de toma de decisiones, de forma tal que puedan confrontar las informaciones para comulgar con el consenso y la negociación. Un tema de interés principal en la conducción de las empresas e instituciones educativas modernas es el que corresponde a la gerencia.

De acuerdo con Manes (2003):

La gerencia educativa, puede concebirse, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes” (p.94).

El término gerencia en las últimas décadas había sido relacionado exclusivamente con las organizaciones empresariales con fines de lucro, sin embargo, fue adoptado por otros tipos de organizaciones, en especial en el área educativa, no obstante hay que destacar que la gerencia se encuentra en cada una de las actividades que se realizan a diario, porque todos los seres humanos de una u otra manera planifican, organizan, dirigen y controlan cada una de las actividades que realiza, todo con un solo fin de ofrecer calidad educativa y coordinar todas las acciones para la consecución de sus metas.

Según Stoner (1996), la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas (p. 11).

Otro de los procesos importantes en la administración de la organización lo constituye la organización, según Stoner (1996), “Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización”

Por su parte Stoner (1996), la dirección “implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p. 13).

Es notorio según lo expresado, que en esta etapa del proceso gerencial es donde los gerentes, establecen el carácter de la organización, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución.

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección el gerente debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una óptima comunicación.

Todas las etapas descritas anteriormente, se verían incompletas sin un riguroso proceso de control, el mismo consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. Al precisar sobre esta fase del proceso gerencial, Stoner (1996), expresa: “el gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas” (p. 13).

De estas consideraciones, se deduce que el control es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y realizar los reajustes pertinentes.

En concordancia con lo sustentado, Stoner y Freeman (1994), consideran que se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las

planeadas. De acuerdo a esto, la fase de control comienza precisamente donde termina la planeación.

Comunicación

Durante este proceso se puede transmitir información de una persona a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos actores que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas comunes, de lo contrario no puede ser efectivo dicho proceso, e interferiría el proceso de comunicación ya que alguno no podría entender el mensaje que quiere transmitir.

En consecuencia, la comunicación es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre personas. Todo ser está en la capacidad de transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimientos y experiencias de una persona a persona. Es decir, la comunicación permite generar situaciones que derivan el comportamiento en las cuales una fuente emite un mensaje a un captador teniendo como consecuencia afectar el comportamiento del último.

Durante el proceso de la comunicación se hace posible la interacción permitiendo al hombre ser sociable, lo cual comprende un intercambio de ideas entre director y todo su personal, o entre el gerente de una organización y todos sus empleados, con el fin de lograr un entendimiento de ambas partes, o sea primero la comunicación se puede dar entre dos o más personas, segundo hay un intercambio de información y tercero involucra el entendimiento, si estos tres elementos funcionan como tal, el proceso es totalmente efectivo de lo contrario no habrá fluidez en el trabajo a realizar.

Platt (2004) señala: Una carta, un texto, gritar, moverse, asentir con la cabeza, la televisión, la radio, los libros y los periódicos... son algunos de los términos que se vienen a la mente al hablar de comunicación. Mucho antes de que los humanos existiesen ya los animales habían resuelto el problema de comunicación, usaban sonidos, colores, sabores, olores y movimientos para enviarse mensajes entre sí.

Por otro lado, Chiavenato (1992), define la comunicación como una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos. Así mismo, Suarez (2005) expresa: “comunicación etimológicamente proviene de la palabra latina *communis*, que significa común, por tal motivo comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien”; lo que indica que la comunicación es reciproca y amerita de la participación de dos a más personas.

En el mismo orden de ideas Brito (ob. cit), señala que la comunicación humana podría definirse como un conjunto de conductas a través de las cuales los seres humanos intercambian ideas, pensamientos, opiniones, modos y actitudes. Así mismo Fernández (1997) esboza que la comunicación no es solamente un proceso de transmitir y recibir informaciones que han sido correspondidas, es la única manera de lograr que el intercambio alcance el éxito y la comunicación sea efectiva. Por lo tanto, se puede inferir en lo importante del proceso comunicativo, ya que este permite articular pensamientos y sentimientos propios de una persona, los cuales no son visibles ni palpables, sólo se pueden expresar.

En el mismo orden de ideas, Piñuel (2006), afirma que es necesario diseñar un plan de comunicación interna para desarrollar mejor el proceso comunicativo dentro de toda organización.

En este contexto la comunicación de toda organización requiere un conjunto de condiciones concurrentes. Entre ellos; la comunicación de la institución con su entorno social es un diálogo entre dos partes. Este diálogo exige canales de comunicación y reglas de juego de las cuales deben ser partícipes ambas. La finalidad de este diálogo es el entendimiento mutuo, a través del profundo conocimiento de los interlocutores, para reducir al máximo las interferencias en la comunicación.

A continuación se muestra como es el proceso de comunicación:

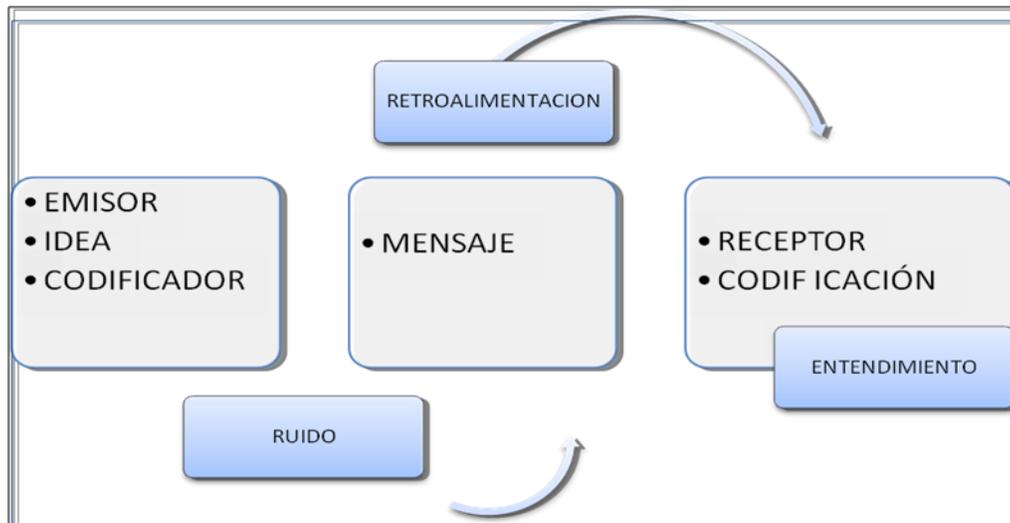


Grafico 1. Modelo del Proceso de Comunicación. Fuente: Koontz y Weihrich, 1990 (p.524). Adaptado por la Investigadora.

Este esquema indica como el emisor desarrolla y codifica el mensaje: toma la información, o idea que desea compartir la expresa en una forma que se pueda transmitir. El mensaje se envía por medio de expresiones faciales, gestos, palabras habladas o escritas, diagrama entre otros. El mensaje se percibe, si no existen distorsiones es codificado y comprendido por el receptor.

Relaciones Interpersonales

Se evidencia, que en toda organización existe la interacción entre los grupos que existan en ella. La forma de establecer las condiciones entre los grupos, que incremente la productividad de cada uno de ellos y que den como resultado relaciones humanas favorables, es un problema al cual se enfrenta la gerencia. Uno de los principales problemas que debe resolverse entre los grupos es la competición.

Por lo tanto, para tratar de evitar la competición entre grupos y los conflictos dentro de la organización no es necesario abandonar el concepto de división del trabajo, sino observar las condiciones que siguen para crear y manejar los distintos grupos funcionales, tal como sugiere: (a), énfasis relativamente mayor dado la efectividad total organizacional y al papel de los departamentos en su contribución a

ella; los departamentos se miden y recompensan sobre la base de su contribución al esfuerzo total más que a la efectividad individual. (b), elevada interacción y frecuente comunicación estimulada entre los grupos para trabajar en problemas de coordinación y ayuda intergrupala; las recompensas organizacionales deben ser otorgadas parcialmente sobre la base de la ayuda que los grupos se dan uno al otro. (c), frecuente rotación de miembros entre los grupos o departamentos para estimular un grado elevado de comprensión y empatía mutuas para los problemas de uno y otro. (d), evitar cualquier situación de ganar o perder; nunca poner a los grupos en posición de competir por alguna recompensa organizacional, haciendo énfasis en reunir los recursos para maximizar la efectividad organizacional; repartir las recompensas por igual entre todos los grupos o departamentos (Schein,1.965, citado por Chruden / Sherman, 1.986, p.p.301-302).

Jiménez (2002), plantea que en el trabajo debe existir una escala de valores para afrontar con éxito la actividad profesional y señala que para ello debe existir: armonía psicofísica, asertividad, autoridad, comunicación-diálogo, creatividad, disponibilidad, fidelidad y optimismo; que son necesarios para afrontar el mundo laboral.

En consecuencia, una organización puede funcionar mejor si sus empleados actúan no como individuo sino como equipo de trabajo muy eficientes, con altas metas de rendimiento. Por tanto, los supervisores deben tratar deliberadamente de crear estos grupos efectivos, vinculándolos en la organización global por medio de personas que pertenecen simultáneamente a varios departamentos; para que juntos completen una tarea o proyecto.

Clima Organizacional

Nos permite mediar entre los factores del grupo organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros). De ahí que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales

existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Incluso estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades. Además de las diferentes experiencias de cada miembro con la organización. Por cierto, una manera, de motivar al personal es reconocer que cumplieron sus metas esto provocara un cambio para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de los objetivos que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral.

Otra manera, es permitirles que comuniquen sus inquietudes e ideas esto tiene un gran efecto sobre la manera de cómo los trabajadores perciben el clima de la organización. De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

A todo esto, el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Entonces, se puede definir que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización y determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Es necesario, acotar que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa. Algunas empresas enfrentan medios estáticos; que crean en los gerentes menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Por lo que estas organizaciones deben hacer ajustes dentro de su estructura organizativa.

Con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: (a), el clima se refiere a las características del ambiente de trabajo. (b), estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. (c), el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. (d), el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. (e), el clima junto con las estructuras y características

organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (f), las distintas percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. (g), factores de liderazgo y prácticas de dirección.

Características del Clima Organizacional

Las características de la organización generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las actitudes y aptitudes de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual genera una gran cantidad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación entre otros.

Litwin y Stinger, citados por Martínez (2007), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de ellas se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como: (a), ***estructura***: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. (b), ***responsabilidad (Empowerment)***: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (c), ***recompensa***: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (d), ***desafío***: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (e), ***relaciones***: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un

ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. (f), **cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. (g), **estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. (h), **conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (i), **identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En efecto, si conocemos como es el clima organizacional, esto nos permitirá reorganizar las tareas que establezcan el comportamiento de la misma, generando cambios significativos en las actitudes y conductas de todas las personas así, como también en la estructura organizacional y en los subsistemas que la componen. Así pues, la importancia radica en reconocer que el Clima Organizacional influye en el comportamiento expresado de los miembros, a través del conocimiento de la realidad los cuales se relacionan directamente con los niveles de motivación laboral, rendimiento profesional, entre otros.

Clima de la Organización

En consecuencia todas las actividades y las normas de personal tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para sus trabajadores. El clima de la organización es el ambiente favorable o desfavorable para las personas de una empresa. Algunas organizaciones viven mediante la aplicación de las reglas y son burocráticas. Otras empresas son amistosas y flexibles. Ciertas compañías hacen hincapié en el trabajo y otras en el trabajo en equipo. La diferencia entre trabajo y

trabajo en equipo puede parecer pequeña, pero es muy significativa en el clima de una organización.

Winter (2000) “es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso. Gracias al conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo, se pueden lograr verdaderas mejoras trabajando en colaboración, más que individualmente” (p.8), por lo cual un equipo comprende a cualquier grupo de personas unidas con un objetivo común partiendo siempre de los conocimientos que posean, considerando que las demás personas son importantes para poder formar equipos de trabajo..

Tomando en cuenta estas posiciones y teorías es importante tener como soporte teórico conceptos aportados por escritores y especialistas en comunicación, sobre la incidencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados de una organización.

Influencias del clima organizacional

El clima de una organización es determinado por el nivel superior y por el pasado. Las principales influencias, si bien no en orden de importancia, son las

Siguientes (Reddin,1994):

Los estilos del personal jerárquico: En ésta el personal jerárquico piensa que debe manejarse la organización, reflejada en su modo de actuar con los miembros de su equipo.

El estilo del fundador: La influencia del fundador de la empresa puede prolongarse durante muchos años e incluso para siempre. Esto se advierte particularmente en las religiones, pero también está presente en organizaciones de tipo secular.

El grupo dominante: La gerencia superior de algunas organizaciones constituye el grupo dominante, formado principalmente por uno de los siguientes tipos de individuos: expertos en comercialización, actuarios, ingenieros, contadores, graduados provenientes de otras empresas, licenciados en administración de empresas

o incluso personas que han abandonado sus estudios universitarios. Una concentración de cualquiera de estos tipos de grupos en las posiciones de poder influirá en el clima de la organización.

Familia dominante: Las familias, al igual que los fundadores, pueden ejercer una profunda influencia en el clima, sobre todo, aunque no únicamente, si la empresa es pequeña.

Tecnología: En cierto grado, el clima de una organización depende de la tecnología, pero en cierto grado también es independiente de ella. La tecnología dentro de cada grupo es similar y, en gran medida, también lo es el clima organizacional.

Otras importantes influencias sobre el clima de la organización son:

a) El tamaño de la organización, (b), la proporción existente entre obreros y gerentes, (c), los objetivos y la estrategia corporativa, (d), la importancia y la notoriedad a nivel nacional, (e), el control legislativo, (f), el grado de control externo. (g), la ubicación/el aislamiento.(h), la estructura física de la organización.

En función de construir el basamento teórico esta investigación se sustenta en la: ***Teoría de las Relaciones Humanas de Abraham Maslow.***

Una de las principales teorías trabajadas en comunicación y en el área organizacional es la desarrollada por Abraham Maslow denominada Teoría de la Jerarquía de Necesidades (esta teoría a pesar de haber surgido hace tiempo, sigue cobrando vigencia en el campo organizacional actual). Inicialmente Maslow no realizó un análisis de la motivación en el trabajo, sólo al final de su vida despertó interés por las aplicaciones que podría tener su teoría.

Como puede observarse, en la psicología se han desarrollado múltiples teorías sobre diferentes aspectos de la conducta humana. En el área laboral, psicólogos han expuesto conceptos en torno a cómo se desenvuelven las personas en la organización, sus intereses y motivaciones.

Tal como se ha descrito, según Maslow (1987), existen ciertas necesidades que generan motivación. Las necesidades biológicas por ejemplo, caracterizan a los seres humanos e influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano.

En efecto para Maslow, la satisfacción de necesidades no tiene fin y la vida es en sí una búsqueda para satisfacerlas. Así, este teórico propone cinco tipos de necesidades que aparecen a lo largo de la vida del hombre: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y las de autorrealización.

Por las consideraciones que anteceden la motivación para Maslow funciona de la siguiente manera: una vez que se satisface una necesidad ya ésta no motiva la conducta, haciendo que las personas avancen a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior.

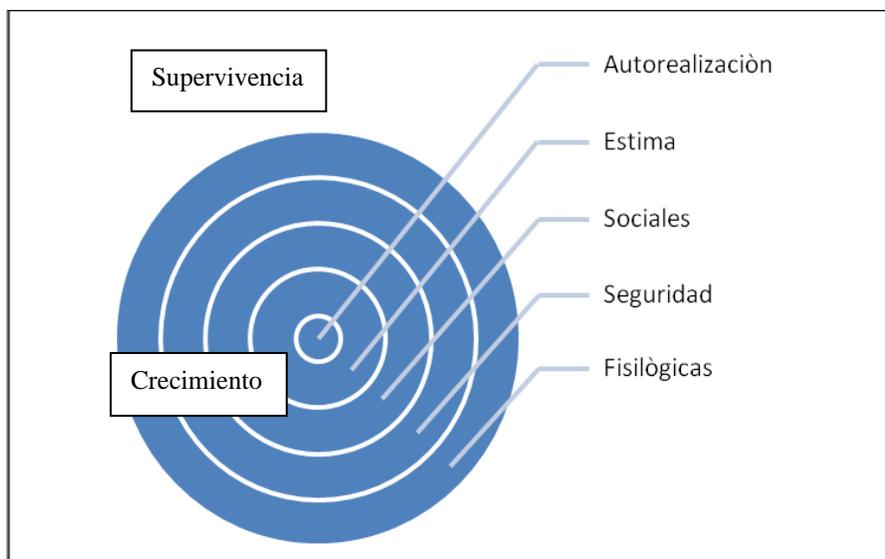


Grafico 2. Jerarquía de las Necesidades. Adaptado por la Investigadora

La motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede relacionarse con el comportamiento de las personas que son dirigidas por la herencia o por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades, cada uno de estos rasgos nos permiten dar una referencia sobre un individuo dentro del grupo de trabajo.

En todo trabajo, la motivación se entiende como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. Pinder (1998), lo explica en la siguiente definición:

“La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta

relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración (p.11).

De la siguiente definición es importante analizar tres componentes: la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que realizamos con nuestro esfuerzo; la intensidad, que implica que tenemos distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. Para poder entender la motivación laboral es necesario integrar estos tres conceptos.

Esta teoría motivacional puede tener varias repercusiones en la conducta del Individuo dentro de las organizaciones. Cuando en una empresa la seguridad y el sueldo son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando las condiciones para el empleado van mejorando, la conducta de los jefes y su relación con el trabajador adopta una mayor importancia. Por último, con un ambiente muy mejorado, el rol del jefe es menos acentuado y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir y así el trabajo es importante como autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas.

La naturaleza de las necesidades una vez se activa y satisface, estimula un deseo mayor de ahí que se entienda como una fuente continua de motivación. (Zepeda, 1999).

Para mejorar los niveles de motivación es importante integrar el equipo de trabajo de la empresa u organización. Generar participación e interacción entre los miembros del grupo. La motivación en grupo resulta fundamental ya que potencia la cohesión y complicidad en las personas. Así mismo, delegar responsabilidades, hacer reconocimientos y empoderar, son acciones que generan grados altos de motivación en los empleados. (Ibid, 2002).

Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años 50, se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). La motivación de las personas depende de dos factores:

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

2. Factores motivacionales o factores intrínsecos: Son los que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: (a), delegación de la responsabilidad, (b), libertad de decidir cómo realizar un trabajo, (c), ascensos, (d), utilización plena de las habilidades personales, (e), formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, (f), Simplificación del cargo (por quien lo desempeña), (g), Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Motivación al Logro

El comportamiento de los individuos en su trabajo es totalmente observable este nos permite conocer el grado de motivación que pueda presentar a través de la conducta que puede variar o no según sea el grado de motivación que tenga el empleado, por lo que si cambia su manera de realizar su labor, el tiempo es insuficiente o no le alcanza, su comportamiento es otro hay que revisar que está pasando para solventar esta situación, puesto que se ha determinado que las personas que están motivadas manifiestan y generan un cambio positivo a su alrededor,

propiciando que sus compañeros de trabajo cambien su manera de pensar y ver las cosas, conduciéndolos al logro de sus metas más elevadas, las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

Lares, (1998) hace referencia, a que la satisfacción en el trabajo es un estado psicológico que presenta el trabajador y que involucra elementos de satisfacción, gratificación y motivación en función de las metas y las expectativas organizacionales y personales.

Por consiguiente, urge que el gerente salga de su cúpula de cristal, empaparse de las realidades de la sociedad en que vivimos, interactuar con sus clientes, además crear una visión distinta, crear un punto de vista con respecto al futuro. Así pues, las instituciones educativas pueden ser competentes, en todo momento, para lograrlo debe emplear, de modo implícito o explícito, una estrategia genérica y posiblemente otras estrategias funcionales que permitan el buen desarrollo de sus actividades.

Tipos de Estrategia Gerencial

Los tres niveles en que se organiza la dirección son:

Estrategia Corporativa: Esta estrategia, define el campo de actuación en que se encuentra la organización, crea un vínculo entre ésta y su entorno, y por ello, para diseñar una estrategia corporativa es preciso realizar un diagnóstico general del ambiente externo. Por consiguiente, las decisiones incluyen las inversiones en diversificación, la integración vertical, la asignación de recursos entre las diferentes actividades de la institución, entre otros.

Estrategia Competitiva: Cada institución busca por distintos caminos concretar el resultado final, el asunto está en que su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron los involucrados en el trabajo.

Estrategia Funcional: Son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que su espacio de tiempo es más cortos. Es necesario que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias

funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que se quiere realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Desempeño Laboral

Es un proceso dinámico donde debe existir una mejora continua y que debe ser flexible al cambio. En la actualidad, en algunas instituciones y organizaciones monitorean su proceso de cambio y medición del desempeño del trabajador, a través de la tecnología y la información. Estas herramientas han venido a facilitar los procesos, pero sin embargo, muchas de éstas se han dejado llevar por los nuevos enfoques sin contar con las decisiones tomadas en la administración del desempeño.

Al respecto:

Chiavenato (2006), refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad” (p.383).

En síntesis, el desempeño no puede verse como un fenómeno de revisión, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él. Esto permite evaluar de manera continua el logro de los objetivos de la empresa o institución a corto, mediano y largo plazo. Además, la evaluación del desempeño debe ser realizado de la mejor forma, lo cual beneficiará a la empresa, la comunidad y los miembros de la empresa.

Evaluación del Desempeño Docente

González (2006), indica que la evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático que se utiliza para la obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que producen en los estudiantes el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad

laboral y por ende sus relaciones interpersonales con los estudiantes, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Funciones de la Evaluación del Desempeño de los Docentes. Para una buena evaluación del desempeño del docente es necesario establecer cada una de las siguientes funciones:

Función Diagnóstica: Se puede hacer en un tiempo predeterminado y constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, que le sirva al director o jefe y al mismo de guía.

Función Instructiva: Produce una síntesis de sus principales aciertos y desaciertos de los indicadores del desempeño del docente.

Función Educativa: Es la relación entre los resultados de la evaluación, las motivaciones, actitudes de los docentes hacia el trabajo y como es percibido su trabajo para maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar.

Función Desarrolladora: El docente es capaz de auto evaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme de sus errores, si no que aprende de ellos, es más consciente, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer.

Bases Legales

Los profundos cambios políticos, económicos, culturales, tecnológicos y sociales que ha experimentado Venezuela en los últimos años están orientados a la construcción de una nueva sociedad, en un marco de derecho y de justicia social que universaliza los derechos fundamentales en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Incluso el modelo de sociedad, es descrito en el preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el cual se caracteriza como

...una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural..., que consolide los valores de libertad, paz, solidaridad...asegure el derecho al trabajo, a la vida, a la cultura, a la educación...

En efecto, en el artículo 3 de ésta, se enfatizan aspectos que caracterizan a esta propuesta curricular, al establecer la educación y el trabajo como procesos fundamentales para la construcción de la sociedad, el bienestar del pueblo y la garantía de derechos fundamentales; El artículo (87), dice Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores...Este artículo resalta que el derecho al trabajo es constitucional y es deber de todo ciudadano contribuir con el progreso de la nación, siendo la educación uno de los elementos primordiales en el desarrollo pleno e intelectual de todo ciudadano, y por esto, ejercer un cargo docente y directivo equivale a una de las responsabilidades más grande de quien lo ejerce, en función al progreso de la comunidad, Estado y país.

Así como también, lo estipulan los artículos 102 y 103, en los cuales se visualizan algunas características y principios del currículo del Sistema Educativo Bolivariano. En el primero de ellos, se establece que la “educación es un derecho humano y un deber social fundamental...”, mientras que en el segundo se contempla que “toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades...”, al tiempo que se define que la “educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado...”, y que el “estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo...”

Así pues, el nuevo currículo del Sistema Educativo Bolivariano fue diseñado para dar respuesta a la formación de un nuevo republicano y una nueva republicana afín con el modelo de sociedad propuesto, respondiendo con ello al nuevo modelo de desarrollo social, político, cultural y económico, y lo contempla en su fundamentación como componente de las áreas de aprendizaje a desarrollar por los diferentes actores sociales comprometidos en el acto educativo.

Sobre la base de lo antes expuesto, se puede apreciar que la construcción curricular del Sistema Educativo Bolivariano está concebida atendiendo al modelo de país delineado en el ordenamiento jurídico de la República Bolivariana de Venezuela; desarrollando a raíz de lo antes previsto en la Constitución Nacional y caracterizado, como se dijo antes, por una sociedad participativa, corresponsable, solidaria, justa, respetuosa de la vida y de los derechos colectivos e individuales, todo esto planteado en el plan de desarrollo 2007 - 2013.

Ley Orgánica del Trabajo

Artículo 16. Para los fines de la Legislación de Trabajo se entiende por empresa la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro. Se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente que trabaja, en general, en un mismo lugar, en una misma tarea, y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro.

Se concibe por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica. Se entiende por faena, toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualesquiera las condiciones.

Cuadro 1

Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Analizar la Comunicación y el Clima Organizacional del personal docente de la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”?

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar el nivel de comunicación del personal docente de la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”.	Comunicación	Comunicación	Libertad de expresión Información necesaria Comunicación efectiva	1,2, 3 4,5
		Relaciones interpersonales Motivación	Planificación Cooperación	6 7 8,9,10 11,
Describir el clima organizacional de los docentes que laboran en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”.	Clima organizacional	Trabajo en equipo	Coordinar- Solución de problemas	12,13 14 15 16,17
		Capacidad de negociación Responsabilidad	Necesidades Toma de decisiones Trabajo de calidad	18,19, 20
Establecer si el clima organizacional es favorable a la comunicación del docente que laboran en la Escuela Primaria Bolivariana “ Dr. Ramón Pompilio Oropeza”				

Marchan, R (2012).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Naturaleza de la Investigación

Esta Investigación se ubica en el paradigma cuantitativo, positivista, orientado hacia un diseño de investigación de campo de tipo descriptivo no experimental con diseño transeccional, según el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, es una investigación basada en la realidad, donde se describe e interpreta las causas y consecuencias cuyos datos son obtenidos directamente de la realidad, sin manipular las variables de estudio.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006) indican que “este enfoque de la realidad procede de las ciencias naturales, el cual tiene como finalidad asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia, enraizado filosóficamente en el positivismo” (p.795). Según se ha citado por Hernández (1998), la investigación de tipo descriptiva “obedece a buscar especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido el análisis”.

En lo que al paradigma positivista se refiere, Bunge (1981), señala que el paradigma positivista está marcado por un estilo de pensamiento sensorial, una orientación concreta-objetiva hacia las cosas, por un lenguaje impersonal, matemático, una vía hipotética deductiva del conocimiento y por unas referencias de validación situadas en la realidad objetiva.

En relación al carácter descriptivo de la investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que estos estudios tienen como objetivo indagar la incidencia

de las modalidades o niveles de una o más variables de una población, búsqueda específica de las propiedades significativas de las personas, grupos, comunidades, instituciones o cualquier otro fenómeno que sea susceptible al análisis.

En atención al diseño de la investigación, es no experimental transeccional. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), los diseños no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.205). Destacan además, que “los diseños de investigación transeccional o transversal, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)” (p.208).

Después de las consideraciones anteriores este estudio se sustenta en este método debido a que busca acercar, a través de la recolección, y análisis de datos mediante técnicas, como la observación y evaluación de los factores que influyen en el clima organizacional en relación al desempeño de labores del personal que labora en la Escuela primaria Bolivariana Media Jornada “Dr. Ramón Pompilio Oropeza” en el Municipio Torres”. Así como, también buscar ideas o estrategias que contribuyan al desarrollo operacional y humano de esta institución.

Variables de Estudio

Las variables objeto de estudio en la presente investigación, son las siguientes: clima organizacional y la comunicación, que según Hurtado y Toro (1997), las variables “son las distintas propiedades, factores y características que presenta la población en estudiada, que varían en cuanto a su magnitud”.

En efecto las variables de estudio se pueden definir como:

Clima organizacional: se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Comunicación: es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre individuos. La sociedad humana se funda en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona.

Población y muestra de Estudio

Población

Pérez, A, (2002) define la población como “un Conjunto finito e infinito de unidades de, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa”. (pag.65)

Según Bermejo, B. (2005:63) La población “Es ese grupo de elementos de los que queremos recoger datos”. La población para este estudio estará conformada por una población de 20 docentes de la Escuela Bolivariana de media jornada “Dr. Ramón Pompilio Oropeza”.

De acuerdo con, Fisher citado por Arias (2006:65) en virtud de que la población es muy pequeña (finita) se tomará como muestra 20 docentes, en tal sentido es una población censal, considerando que es pequeña, ya que según Ary citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006:203) “son muestras censales, pues se toma en cuenta toda la población”.

Muestra

Según Hurtado (2.006) la muestra es una función de la población que se toma para realizar el estudio dado que el tamaño de la población es adecuada y manejable por el investigador, se trabaja con la totalidad de la misma.

Técnica y instrumentos de recolección de Datos

Ante la situación planteada todo proceso de investigación requiere de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de datos necesarios para alcanzar los resultados.

Por tal motivo, Curcio, C (2002), indica que “las técnicas se refiere al camino a través del cual se establecen relaciones o mediaciones instrumentales entre el investigador y el consultor, para la recolección de datos y el logro de los objetivos”. (p.114).

Para efectos de la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta, la cual para Morales, V. citado por Arias, F (ob.cit.) “constituye una técnica de investigación dirigida a el estudio, para recoger datos cuantitativos de las opiniones y comportamientos de conjuntos de números de personas” (p.94)

La encuesta se aplicará a docentes que laboran en la institución la cual tiene como finalidad recopilar información acerca del clima organizacional, como es la comunicación y el grado de motivación del personal. Para su ejecución se solicitara permiso a los directivos del plantel y posterior aplicación.

Una vez aplicado el instrumento se procederá a la organización de los datos y luego se procesara en forma manual, aplicando el procedimiento porcentual de las respuestas emitidas por cada sujeto de la muestra seleccionada.

En cuanto al instrumento de recolección de datos definido por Sabino, C (ob.cit.) “es en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extrae de ellos la información” (p.145). Para obtener los datos se utilizara un cuestionario el cual será diseñado, para su posterior validez y recolección de datos necesarios para aplicar en esta investigación.

Confiabilidad

Se denomina confiabilidad, de acuerdo con Ruiz (ob.cit:56), “el grado de homogeneidad de los ítemes del instrumento en relación con la característica que

pretende medir, es lo que denomina confiabilidad de consistencia interna”. Para obtener la confiabilidad en este estudio, se utilizará el coeficiente Alfa de Cronbach, por ser la prueba adecuada para los instrumentos tipo escala. Este método se denomina de consistencia interna y consiste en obtener correlación de cada uno de los diferentes ítems.

Donde:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \times \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

α = coeficiente de confiabilidad.

N = numero de preguntas.

$\sum sp^2$ = sumatoria de las varianzas al cuadrado por pregunta (sumatoria de todas las respuestas al ítems)

st^2 = varianza total del instrumento.

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \times \left[1 - \frac{16.17}{112.6} \right]$$

$$\alpha = \frac{20}{19} \times [1 - 0.1436]$$

$$\alpha = 1,05263 \times 0,8564$$

$$\alpha = 0,901472$$

Según Ruiz (ob.cit.332) estos criterios son los siguientes:

Entre 0,81 y 1,00 muy alta.

Entre 0,61 y 0,80 alta.

Entre 0,41 y 0,60 moderada.

Entre 0,1 y 0,20 muy baja.

Al aplicar la ecuación para el cálculo de la confiabilidad se obtuvo un valor de 0.90. Si se considera los criterios del coeficiente confiabilidad antes citados se concluye que dicho valor indica que existe muy alta confiabilidad de la información recopilada a través de la aplicación del instrumento, razón por la cual la misma puede ser utilizada para inferir sobre el comportamiento poblacional.

Validez del Instrumento

Una vez elaborado el instrumento de investigación, se procederá a realizar la validez a través del criterio por el juicio de expertos y del equipo investigador con asesoramiento de la tutora, quienes determinaran la pertinencia, coherencia, redacción y adecuación de los ítemes con respecto a los objetivos de la investigación.

De acuerdo con Ruiz (2000:72), “la validez es aquella que estudia la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir”. Con respecto a la validez de contenido el mismo autor la define como “aquella que trata de determinar hasta dónde los ítemes de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de propiedad que se desea medir”.

Técnica de Análisis de Datos

El análisis de los datos según Ary, Jacobs y Razaviech (2003), consiste en “verificar los planes originales referentes a la presentación de datos y la realización de análisis estadísticos” (p.356).

Una vez que se apliquen los instrumentos, se procederá a la ordenación, tabulación y análisis de los datos obtenidos, utilizando los criterios de la estadística descriptiva mediante el cálculo de frecuencia absoluta y porcentajes para cada ítem, además de la media aritmética. Los resultados se presentarán en cuadros y gráficos estadísticos, con su correspondiente interpretación cuantitativa y cualitativa.

Procedimiento

Para llevar a efecto el estudio se procederá a realizar las siguientes actividades:

-Arqueo y Revisión de la literatura pertinente al estudio. Con este propósito se ficharon textos especializados, consultas electrónicas, periódicos, trabajos de investigación, revistas y fuentes legales.

-Se construirá el instrumento tipo escala de opinión, el cual se validará por medio de la técnica del Juicio de Experto y se le hará la confiabilidad a través del Coeficiente Alpha de Cronbach.

- Se Aplicara el instrumento a la muestra de estudio.

- Posteriormente se tabulará la información obtenida por medio de la aplicación del instrumento. Se Presentarán los datos en cuadros y gráficos con su respectiva interpretación cuantitativa y cualitativa.

- Los Análisis e interpretación de la información, se realizarán de manera descriptiva-cuantitativo, relacionándolos con los resultados y la sustentación teórica presentada en el estudio.

-Posteriormente, al análisis se establecerán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

|

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo contiene los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los sujetos estudiados, los cuales fueron 20 docentes de la Educación Básica que laboran en la Escuela Bolivariana. “Doctor Ramón Pompilio Oropeza” tomados de una población de 62 docentes que laboran en el subsistema de educación primaria en la Parroquia Trinidad Samuel, Municipio Torres Estado Lara. Atendiendo a lo señalado por (Chávez, 2001), quién plantea que “el análisis de los resultados se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen en los resultados de mayor y menor puntaje” (p. 233).

El análisis de los resultados estuvo fundamentado en los porcentajes de las respuestas emitidas por los resultados para cada ítem de la encuesta aplicada, tomando en cuenta: las situaciones Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (N). A partir de estos análisis se puede inferir sobre población estudiada, ya que se señaló anteriormente existe un grado de confiabilidad muy alta en la información suministrada a través de la aplicación de la encuesta a los docentes estudiados en consecuencia se espera dar a conocer que es vital tomar conciencia en la importancia que un buen clima laboral significa para todos, aspecto primordial para cuidar y satisfacer el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

Ítemes N° 1 y 2

Cuadro 2

Comunicación Efectiva entre directivos y docentes

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	4	3	7	2	2
Porcentaje (%)	22	17	39	11	11

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

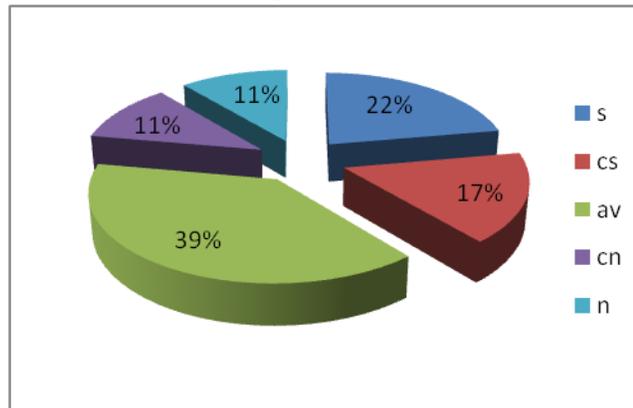


Gráfico 1. Comunicación Efectiva .

Análisis:

Se obtuvo como resultado que el 22% de los docentes encuestados “siempre”, observan una comunicación efectiva entre directivos y docentes, el 17% respondió que “casi siempre”; un 39% contestó que “a veces”, el 11% manifestó que “casi nunca” y el 11% expresó que “nunca” observan una comunicación efectiva entre directivos y docentes, Por ello, la existencia de un clima tenso en la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de la comunicación. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos en una organización dando origen al logro de los objetivos planteados, e incrementando el grado de satisfacción del recurso humano.

Ítem N°3

Cuadro 3

Herramientas para fortalecer la comunicación

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	6	2	9	2	1
Porcentaje (%)	30	10	45	10	5

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

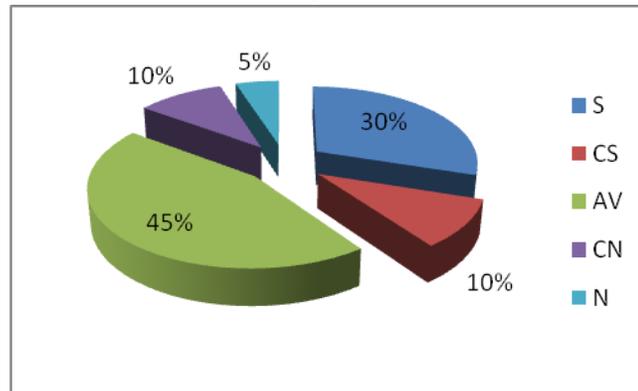


Gráfico 2. Herramientas para fortalecer la comunicación

Análisis:

Los valores expresados en el cuadro 0 y en el gráfico 2, dejan ver que el 30% de los encuestados “siempre” utilizan herramientas adecuadas para fortalecer la comunicación, el 10% “casi siempre”, el 45% contestó que “a veces” lo tienden a utilizar, y el 10% expresó que “casi nunca” despliegan herramientas adecuadas para fortalecer la comunicación. En consecuencia, Escaich (2004), afirma que existen algunas herramientas como la información la agenda diaria, asignar responsabilidades, evaluación del desempeño, delegar tareas y la asertividad las cuales permiten mejorar la comunicación como un factor clave dentro de la eficacia y el desarrollo organizacional. Arduamente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Establezcamos estrategias que mejoren el proceso de comunicación, dando origen así a mejorar el “clima” organizacional de nuestra institución.

Ítemes N° 04 Y 05

Cuadro 4

Formas de Comunicación

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	5	2	8	3	1
Porcentaje (%)	26	11	42	16	5

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

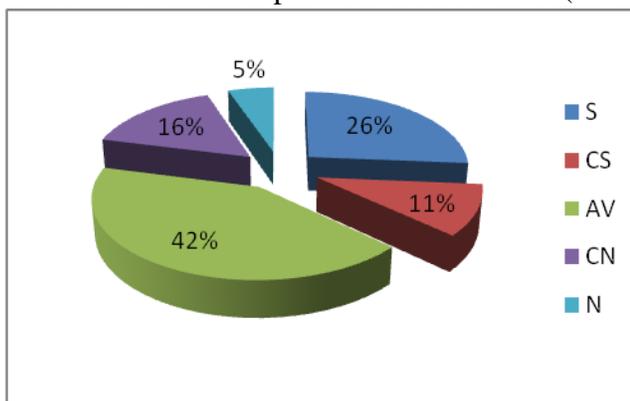


Gráfico 3. Formas de comunicación

Análisis:

El 26% de los docentes consultados “siempre” utiliza una buena manera de comunicar alguna información al colectivo, mientras un 11% expresa que “casi siempre” lo hace. El mayor criterio de selección representado en un 42% fue “a veces” utilizan una comunicación eficaz con sus compañeros de trabajo, un 16% “casi nunca” y un 5% “nunca” se comunican de una manera acorde al momento de realizar alguna reunión de trabajo. De lo anteriormente descrito Piñuel (2006), afirma que es necesario diseñar un plan de comunicación interna para desarrollar mejor el proceso comunicativo dentro de toda organización. Esto nos da a entender que la comunicación interna directivo- docentes debe mejorar, por medio de charlas, talleres entre otros, y aumentar el porcentaje de docentes que manifestaron que si comunican la información en el tiempo establecido.

Ítem N° 6

Cuadro 5

Planificación

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	8	3	5	2	2
Porcentaje (%)	40	15	25	10	10

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

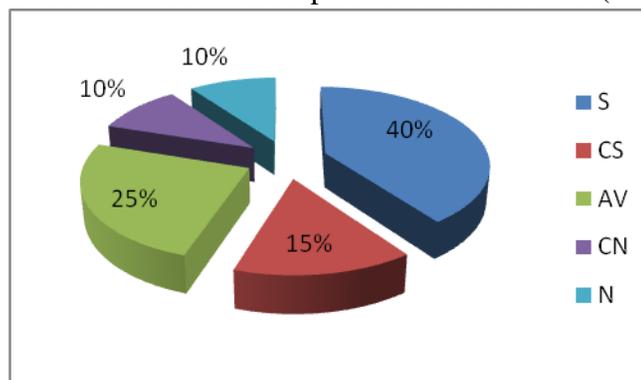


Gráfico 4. Planificación

Análisis:

De la muestra encuestada, el 40% declaró que “siempre” utilizan la planificación correspondiente a los contenidos académicos, otro 15% contestó que “casi siempre”, 25% respondió que “a veces”, mientras que el 10% respondió “casi nunca”, y otro 10% manifestó que utilizan la planificación en el desarrollo de las clases. Según Stoner (1996), la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas (p. 11). Es importante que todo gerente delegue acciones dentro de su equipo de trabajo las cuales deben ser planificadas a corto, mediano o largo plazo dependiendo de la necesidad existente puesto que si no existe una planificación difícilmente se lograrán los objetivos propuestos, lo que ocasionaría retraso en el cumplimiento de las metas además de desmotivación, desinterés por parte del equipo de trabajo.

Ítem N° 07

Cuadro 6

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	3	4	2	3	8
Porcentaje (%)	15	20	10	15	40

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

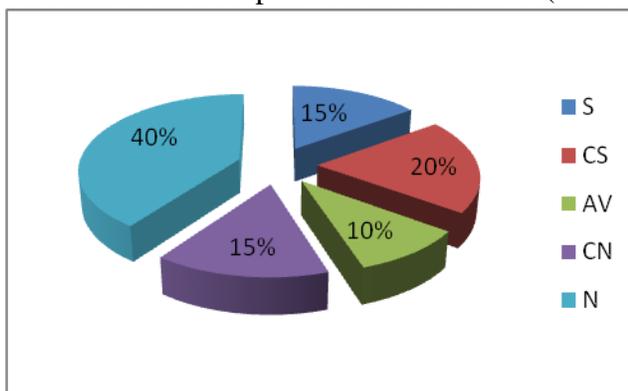


Gráfico 5. Cooperación entre Compañeros

Análisis:

De la muestra encuestada, el 15% declaró que “siempre” existe cooperación entre docentes para la realización de actividades y mantener un buen clima laboral, el 20% contestó que “casi siempre”; por otra parte, el 15% expresó “a veces lo utiliza, mientras el 15% dijo que “casi nunca” y un 40% expresó que “nunca” existe cooperación entre docentes para la realización de actividades y mantener un buen clima laboral. Chiavenato (1999), comenta que las relaciones dentro de las organizaciones deben caracterizarse por la buena relación entre gerentes y empleados para explicar con claridad a los subalternos las razones de las decisiones tomadas por su superior. Por lo tanto es necesario crear un ambiente de trabajo donde la comunicación sea fluida, se escuche al personal, exista el respeto entre ambas partes ya que, propiciando el trabajo en equipo para lograr los objetivos planteados en la institución.

Ítemes N° 08 y 09

Cuadro 7

Motivación y Actitud Positiva

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	5	5	6	1	1
Porcentaje (%)	28	28	33	5	6

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

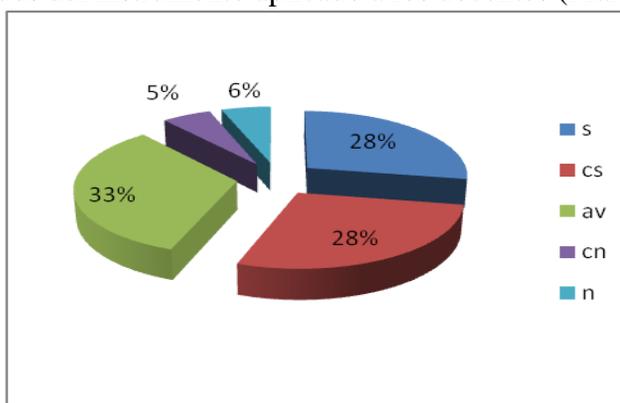


Gráfico 6. Motivación y Actitud Positiva

Análisis:

El 28% de los consultados “siempre” esta motivado y presenta actitud positiva al trabajar en equipo y fomentar un clima laboral favorable, el 28% dijo “casi siempre”, el 33% expresó que “a veces” tiene actitud positiva, el 5% manifestó que “casi nunca”, y un 6% “nunca” esta motivado y presenta actitud positiva al trabajar en equipo y fomentar un clima laboral favorable en la institucion. Lo que demuestra que todos los docentes encuestados en algun momento estan motivados a trabajar en equipo a pesar de cumplir funciones complejas y variadas muy exigentes. Sin embargo, no se le asignan reconocimientos cuando realizan eficientemente su trabajo cumpliendo los objetivos establecidos. Según Herzberg, la satisfaccion laboral rafica en como se motiva adecuadamente a los trabajadores, haciendolos sentir orgullosos de sus labores y otorgandoles un reconocimiento por logros o metas alcanzadas.

Ítem N°10

Cuadro 8

Identificación con la institución					
Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	3	2	8	6	1
Porcentaje (%)	15	40	10	30	5

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, B. 2012)

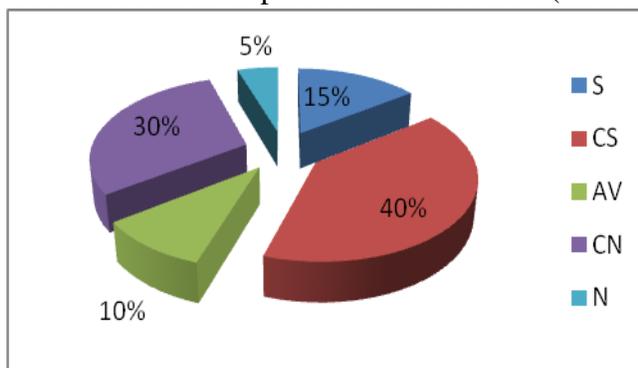


Gráfico 7: Identificación con la institución

Análisis:

El 15% de los docentes encuestados respondió que “siempre” se identifica con la institución, un 40% manifestó que “Casi siempre”. El 10% contestó “a veces”, un 30% “casi nunca” y un 5% “siempre” se identifica con la institución. Lares, (1998) hace referencia, a que la satisfacción en el trabajo es un estado psicológico que presenta el trabajador y que involucra elementos de satisfacción, gratificación y motivación en función de las metas y las expectativas organizacionales y personales. Por lo tanto los docentes se sienten comprometidos con el trabajo que realizan dentro de la institución por lo que, tienen sentido de pertenencia, compromiso individual e identificación con las metas establecidas en la institución.

Ítem N°10

Cuadro 10

El directivo incentiva al personal docente

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	9	3	4	3	1
Porcentaje (%)	45	15	20	15	5

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, B. 2012)

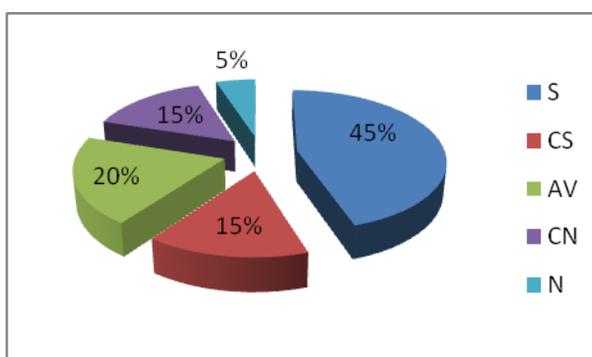


Gráfico 7. El directivo incentiva al personal docente

Análisis:

El 45% de los docentes entrevistados respondió que “siempre” el directivo incentiva al personal docente en las actividades que desea realizar, un 15% contestó que “casi siempre”, el 20% “a veces”, un 15% que “casi nunca” y un 5% “nunca” el directivo incentiva al personal docentes en las actividades que desea realizar. Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los docentes encuestados afirman que el directivo los incentiva a su personal, mas sin embargo es necesario buscar programas o cursos para fortalecer profesionalmente al personal y se sienta bien con todos sus colegas para buscar la integración de todo su personal y ver finalizados los objetivos planteados.

Ítemes Nº 12 y 13

Cuadro 11

Coordinación y solución de problemas

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	2	6	7	2	1
Porcentaje (%)	11	33	39	11	6

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

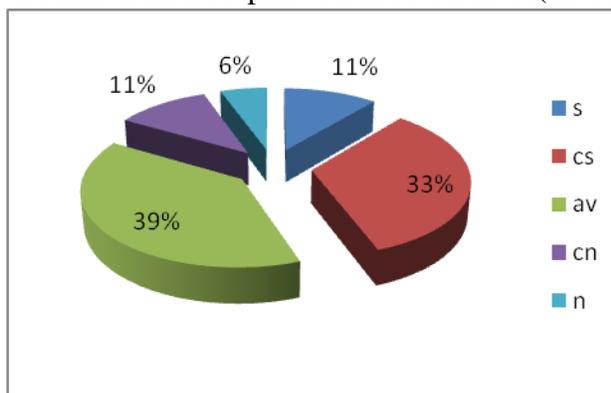


Gráfico 8: Coordinación y solución de problemas

Análisis:

Se puede mencionar que el 11% “Siempre”, Coordina y soluciona problemas que se presenten en la institucion, otro 33% señala que “casi siempre”, un 39% de los encuestados señala que “a veces” Coordina y soluciona problemas, un 11% “casi nunca” y el 20% “nunca” coordina y soluciona problemas que se presenten en la institucion se sienten apaticos, no le dan importancia a la problemática que se pueda presentar. Para Thielen y Thielen (2002), los gerentes y empleados deben tener la capacidad de resolver y estar dispuestos para proponer cambios en la solucion de problemas y hacer lo que se debe hacer. Es necesario la participacion de todos los interesados en la solucion de los problemas y que estos no se den a largo plazo, sino solucionar la problemática existente en el menor tiempo posible para mejorar el clima laboral y comunicación dentro de la institucion.

Ítem N°14

Cuadro 12

Necesidades e intereses del docente

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	4	6	8	1	1
Porcentaje (%)	20	30	40	5	5

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

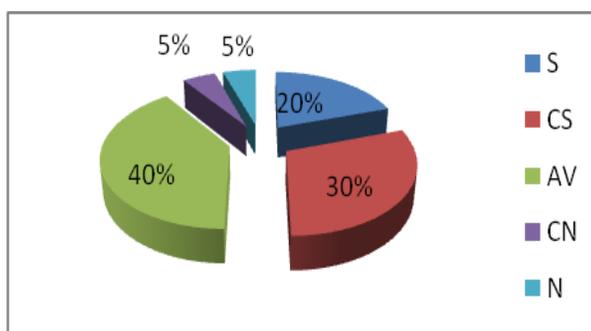


Gráfico 9: Necesidades e intereses del docente

Analisis:

Ante esta interrogante el 20% afirmó que “siempre” el directivo toma en cuenta las necesidades de los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje, un 30% contestó que “casi siempre” un, un 40% “a veces”, un 5% “casi nunca” y un 5% respondió que “nunca” toma en cuenta las necesidades de los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje. Tomando en cuenta los resultados obtenidos el mayor porcentaje fue para lo opción a veces, por lo que es necesario que el directivo centre su atención en este aspecto debido que esas necesidades pueden generar desmotivación, falta de desempeño, retraso, incumplimiento entre otros lo que afectaría el buen desarrollo de las actividades planificadas.

Ítem N°15

Cuadro 13

Toma de decisiones					
Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	5	4	6	4	1
Porcentaje (%)	25	20	30	20	5

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

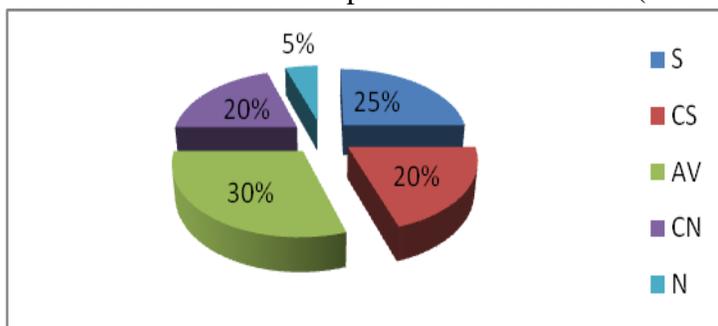


Gráfico 10: Toma de decisiones

Análisis:

Los datos obtenidos mediante el cuadro n° y gráfico , indican que el 25% de los docentes entrevistados “siempre” es importante la toma de decisiones para fortalecer el clima organizacional, un 20% contestó que “casi siempre”, 30% manifestó que “a veces” es necesario, el 20 % “casi nunca”, el 5% indicó que “nunca” es importante la toma de decisiones para fortalecer el clima organizacional. Los resultados reflejan que la mayoría de los docentes toman decisiones en algunos casos específicamente, y su participación en la toma de decisiones es a nivel medio, por lo que tienen que comunicar a su superior la decisión tomada para en conjunto realizar los correctivos correspondientes, mas sin embargo el gerente fomenta en los docentes la participación.

Ítemes N°16 y 17

Cuadro 14

Clima laboral y actualización

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	5	7	3	2	2
Porcentaje (%)	26	37	16	10	11

Nota; Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

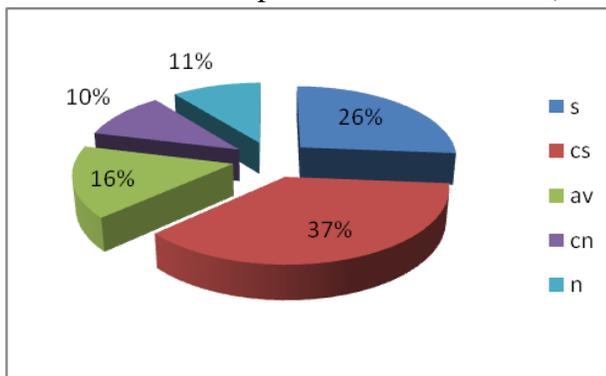


Gráfico 11. Clima laboral y actualización

Análisis:

El 26% de los docentes encuestados ha sabido de alguna fuente, en que consiste el clima laboral pero tienen interés de capacitarse y/o actualizarse en relación a tema. El 37% contestó que “casi siempre”, el 16% respondió que “algunas veces” conoce y lo utiliza, el 10% respondió que “casi nunca” y un 11% “nunca” ha sabido de alguna fuente, en que consiste el clima laboral y no se han actualizado en relación al tema. Esto corresponde a un clima laboral razonablemente bueno, con sus excepciones por lo tanto, da a conocer que es el momento oportuno para la actualización y preparar a los docentes sobre lo que es el clima laboral y su puesta en práctica favorece al proceso enseñanza aprendizaje, así como también al buen desempeño con sus semejantes.

Ítem N° 18 y 19

Cuadro 15

Trabajo en equipo y valores

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	4	6	6	2	2
Porcentaje (%)	20	30	30	10	10

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

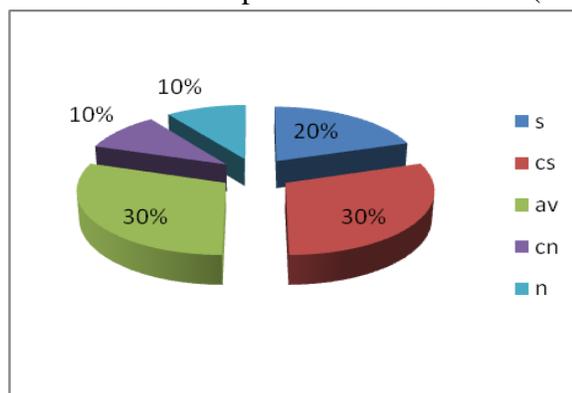


Gráfico 12: Trabajo en equipo y valores

Análisis:

El 20% de los encuestados contestó que “siempre” los docentes fomentan el trabajo en equipo así como también el uso de los valores, el 30 % respondió que “casi siempre”, un 30% “a veces”, un 10% expresó que “casi nunca” y un 10% contestó que “nunca” los docentes fomentan el trabajo en equipo así como también el uso de los valores. Winter (2000) “es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso. Gracias al conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo, se pueden lograr verdaderas mejoras trabajando en colaboración, más que individualmente” (p.8), por lo cual un equipo comprende a cualquier grupo de personas unidas con un objetivo común partiendo siempre de los conocimientos que posean, considerando que las demás personas son importantes para poder formar equipos de trabajo.

Por otra parte, Jiménez (2002) plantea que en el trabajo debe existir una escala de valores para afrontar con éxito la actividad profesional y señala que para ello debe

existir: armonía psicofísica, asertividad, autoridad, comunicación-diálogo, creatividad, disponibilidad, fidelidad y optimismo; que son necesarios para afrontar el mundo laboral.

Ítem N° 20

Cuadro 16

Relaciones Armónicas

Alternativa	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia	4	8	5	2	1
Porcentaje (%)	20	40	25	10	5

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los docentes (Marchan, R. 2012)

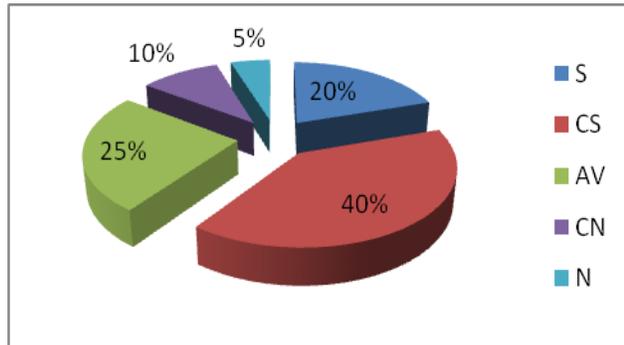


Gráfico 13: Relaciones Armónicas

Análisis:

El 20% los docentes entrevistados respondieron que “siempre” utilizan relaciones armonicas y fomentan la participación activa de los docentes, el 40% contestó que “casi siempre”, el 25% expreso que “a veces”, un 10% contestó “casi nunca” y un 5% expreso que “nunca” utilizan relaciones armonicas y fomentan la participacion activa de los docentes. Estos resultados indican que la mayoria de los docentes sostienen relaciones armonicas con sus superiores, companeros de trabajo, obreros, comunidad educativa, estudiantes entre otros, con el fin de mantener la armonia y mejorar la imagen de su trabajo, ademas de lograr conformar un buen equipo integrado de trabajo.

Análisis General de los Resultados

Los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento, arrojo información fundamental tanto a nivel de diagnóstico del clima organizacional como en el proceso de la comunicación.

El clima organizacional afecta de manera directa el comportamiento de los empleados, razón por la cual de ello deriva el buen desempeño y cumplimiento de las tareas asignadas, las cuales pueden ser individuales o grupales.

Los resultados revelan crisis en la comunicación de la institución generadas por la falta de organización y planificación y a los medios de comunicación que son usados hacia el personal docente.

El escaso estímulo recibido permite la poca participación, integración y diálogo, todo ello se refleja directamente en el nivel de motivación de los docentes, quienes manifestaron la necesidad de promover la integración en ambos procesos.

Al tener conocimiento de los elementos que inciden negativamente en el clima organizacional nos permite al directivo introducir cambios significativos que cuales impacten en la conducta de las personas de manera que estas sean orientadas a los objetivos y metas de la institución. Por lo que, cuando una persona se desarrolla en un ambiente favorable que le permite desempeñarse laboralmente, encuentra una satisfacción personal que se ve reflejada en una mayor productividad, es por ello que es importante que las organizaciones e instituciones conozcan la percepción que tienen las personas acerca del ambiente en el que se desempeñan ya que esto les va a permitir mejorar la productividad, brindar un mejor servicio y ser más competitivos.

Es necesario generar espacios donde los docentes expresen sus necesidades e ideas para mejorar las relaciones de trabajo en grupo de todos los integrantes de la institución, permitiendo darle pie a una comunicación más fluida.

REFLEXIONES FINALES

Es necesario tomar decisiones efectivas y rápidas para generar un proceso de cambio en las instituciones educativas, partiendo de paradigmas que apunten al empleo de estrategias como la conformación de equipos, sinergia, realimentación del personal a su cargo hacia el logro de los cambios y transformaciones necesarias en este siglo XXI.

Las instituciones necesitan transformarse y romper la rigidez de los procesos administrativos y generar procesos de aprendizaje organizacional que estimulen el desarrollo de su autonomía y capacidad de innovación compartiendo sus responsabilidades con toda la comunidad educativa.

Los directivos del sector educativo, y el personal docente, para un mundo de avanzadas transformaciones, debe ponerse a tono con los novedosos modelos gerenciales que aseguren a estos profesionales y otros trabajadores que en ella laboran, un ambiente organizacional agradable, empático, con valores productivos y responsables, que le permitan desempeñar con efectividad, la alta misión que cumplen en la sociedad.

El clima organizacional y motivación son fenómenos interdependientes. En este sentido, las características del entorno cambiante exigen de las organizaciones una adaptación continúa al cambio, cuya dirección y contenido entran en el terreno de las posibilidades. En consecuencia, es esencial redefinir el perfil de los directores de los planteles como gerentes proactivos al estimular un ambiente escolar propicio para la convivencia y la productividad de los actores sociales involucrados: docentes, discentes, padres y otros miembros de la institución

Se pretende que los directivos, coordinadores de área y docentes actúen y se comuniquen entre sí, en un mismo plano, de profesor a profesor, eliminando barreras jerárquicas y comunicacionales; propiciando una participación activa en la resolución

de problemas y toma de decisiones con libertad y creación conjunta, por consenso, lo que requiere el desarrollo de habilidades interpersonales y una mayor madurez del grupo. Situación que contribuye significativamente a que las personas se comprometan intensamente con la decisión en la cual participan.

El desarrollo de una correcta política de comunicación implica beneficios mutuos, por cuanto el personal directivo, encargado de tomar decisiones finales, debe ser cada día más consciente que la comunicación ha dejado de ser un lujo para convertirse en una necesidad ineludible.

Se propone tomar en cuenta el estudio realizado, para destacar las aptitudes personales y sociales ideales en el entorno de la institución con el fin de fortalecer vínculos de amistad entre el personal, altos niveles de cooperación y de pertenencia a la Escuela Primaria Bolivariana Dr. “Ramón Pompilio Oropeza”, influencia significativa en la toma de decisiones personales y de equipo, encaminadas hacia el desarrollo de la excelencia en el desempeño profesional y en el mejoramiento continuo de la calidad educativa. Se sugiere a directivos y docentes de la mencionada institución educativa, crear oportunidades para comunicar con eficacia los mensajes del entorno.

REFERENCIAS

- Ancar (2011), *Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, planteando la gestión gerencial de los directivos de las Instituciones Educativas “ Dr. J.M. Siso Martínez”, la Escuela “ Bolivia Tovar” , la Unidad Educativa “ Carmen Fernández de Leoni ”, y la Unidad Educativa “ Dr. Ramón E. Gualdrón”, de la Parroquia Catedral del Estado Lara.* Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa. Barquisimeto.
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa.* Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Ary, P., Jacobs, L. y Razavieh, A. (2003). *Introducción a la investigación pedagógica.* (3ª ed.). México: Nueva Editorial Interamericana
- Brito, A. (1996). *Comunicación y Relación Interpersonal. Material Mimeografiado.* Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.
- Bunge, M. (1981). *Epistemología.* Barcelona: Aries.
- Camacho B, A y Katime, I. (2010), *Propuesta de un Plan de Comunicaciones Internas Orientado a la Motivación de los Empleados de la Empresa Dinissan Santa Marta.* Colombia
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Tercera Edición. México. D.F: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* 5ta Edición. México: McGrawHill Interamericana.
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos.* (2ª Ed.) Colombia: 1 Editorial McGraw- Hill..992.
- Chruden, H. y Sherman, A. *Administración de Personal.* (1ª Ed. En Venezuela y 9ª Ed. Mexicana, CIA). Continental, S.A. de C.V., México, 1.986.
- Chruden, S. (1996). *Administración del Personal.* Compañía Editorial Continental. S.A., De C.V.
- Curcio, B. (2002). *Investigación Cuantitativa.* Kinesis.
- Domínguez (2009) *Programa de Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de una Comunicación efectiva dirigido a los docentes de la Unidad Educativa Maestro Vladimir Silva, Municipio Iribarren del Estado Lara,* Universidad

- Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa. Barquisimeto.
- Farro, (2004). *Gerencia de centros educativos*. Lima, Edit. Centro de proyección cristiana.
- Fernández, R. (1997). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Santillana.
- Hernández Rosivelt y Ruiz Carmen, (2.002), “*Análisis del ambiente organizacional y el desempeño laboral del personal docente de la E. B. “Miguel Eduardo Turmero” Maturín estado Monagas*”.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Nueva Interamericana.
- Hurtado, L. y Toro, G. (1997). *Paradigmas y la investigación*. Valencia: Episteme
- IMCOC: *Un método de análisis para su intervención* Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Koontz, H. Y Weihrich, H. *Administración. Una perspectiva global*, México 12da Edición Editorial McGraw- Interamericana.
- Lares (1998). “*satisfacción Laboral*”. [Disponible en línea]. Fecha de consulta (09/01/2008).
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Clima Organizacional*. Estados Unidos: Simon & Schuster,
- Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, edit. Granica.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*, Bogotá.
- Méndez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un Método de análisis para su intervención*. Facultad de Administración. Centro Editorial Rosarista. Bogotá.
- Pérez, A. (2002). *Guía Metodológica para proyectos de Investigación*. Caracas.

- Platt, R. (2004). *Comunicación, de los jeroglíficos a los hipervínculos*. Santillana. Ediciones Generales.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de la Investigación Educativa*. Ed. CIDEG.
- Ruiz, J. (1992). *Gerencia en el aula*. Caracas.
- Sabino, C.(2002) *El diseño de Investigación. El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo.
- Seisdedos, N. (1996). “*El clima laboral y su medida*”, *Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”* (Núm. 2).
- Stoner y otros (1996) *Administración*. Sexta edición. México: Pearson Educación
- Suarez, Y. (2005). *Comunicación y Relaciones Publicas*. [Libro en línea –Disponible: [www. Monografias.com](http://www.Monografias.com) [consulta 2010, octubre 29].
- Thielen Y Thielen (2002). “*Elementos del Clima Organizacional*”. Disponible en Wikipedia. Fecha de consulta 25/2/2008.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2000). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL.
- Winter R. (2000) *Manual del trabajo en equipo*. Ediciones Díaz dos Santos. Madrid{España.Disponible:http://books.google.co.ve/books?id=fQbICMgMCLAC&printsec=frontcover&dq=%22+trabajo+en+equipo%22&lr=&as_brr=0&cd=3&hl=es#. [Consulta: 2010 Marzo 24]

ANEXOS

ANEXO A
MODELO DEL INSTRUMENTO

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA DE GERENCIA EDUCACIONAL

CUESTIONARIO

A continuación se presenta un cuestionario con una serie de interrogantes, donde se dará un aporte de sus opiniones referentes, a la comunicación de los docentes y el clima organizacional en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza” del Municipio Torres del Estado Lara.

Lee cuidadosamente los ítemes que se presentan a continuación y seleccione las alternativas que crea convenientes y con objetividad favorecerán la calidad de la gerencia educativa.

La información suministrada será confidencial y solo tendrá validez para fines de la investigación.

Marque con una equis(X) la respuesta que considere adecuada según la escala que se te presenta a continuación.

Escala:

Siempre (S). 5

Casi siempre (CS). 4

Algunas veces (AV). 3

Casi nunca (CN). 2

Nunca (N). 1



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE GERENCIA EDUCACIONAL



Estimado profesor _____

Respetuosamente me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en cuanto a la validación de contenido de los ítemes que conforman el instrumento utilizado para recabar información y con ella analizar, la comunicación de los docentes y el clima organizacional en la Escuela Primaria Bolivariana “Dr. Ramón Pompilio Oropeza” del Municipio Torres del Estado Lara.

Tomando en cuenta su calidad profesional y su experiencia, se ha seleccionado para la validación de este instrumento, los criterios para la validación son: congruencia, para determinar si los ítemes se corresponden con los aspectos que se van a observar; claridad relacionada con la redacción y tendenciosidad, referida a si los ítemes inducen o no a la respuesta.

Con el fin de facilitar esta validación, se adjunta el título del trabajo, los objetivos, la operacionalización de la variable y el instrumento.

La información suministrada será confidencial y solo tendrá validez para fines de la investigación.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se suscribe de usted.

Atentamente.
Profa. Raquel Marchán

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada ítem que se presenta a continuación.
- Marque con una (X) en cada alternativa, según la siguiente escala:

(S) Siempre, (CS) Casi siempre, (AV) Algunas veces, (CN) Casi nunca y (N) Nunca.

Item	Interrogantes	S	CS	AV	CN	N
1	Existe una comunicación efectiva entre los directivos y docentes de la institución					
2	Existe una comunicación efectiva entre los docentes de la institución					
3	Participa usted en actividades planificadas en la institución					
4	Se emplean estrategias adecuadas para fortalecer la comunicación entre director, docentes y comunidad educativa.					
5	Entre los compañeros se usa la cooperación para mantener un clima laboral favorable.					
6	La institución toma en cuenta las necesidades e interés de los docentes para llevar un buen ambiente laboral					
7	Los docentes son motivados a interrelacionarse y realizar el trabajo en equipo					
8	Presentas actitud positiva al momento de recibir lineamientos, ordenes, normas para lograr un favorable clima laboral en la institución.					
9	Se siente identificado con la institución.					
10	Existe coordinación en sus actividades para asegurar y garantizar el éxito de ellas.					
11	Contribuyes a la solución de problemas en la institución.					
12	El directivo mantiene comunicación permanente con los docentes para manifestarles los resultados de los trabajos realizados.					
13	Considera que dentro de la institución hay subgrupos por afinidad o interés.					
14	El personal directivo incentiva a su personal docente durante las actividades planificadas.					
15	Consideras importante la toma de decisiones para llevar a cabo un buen clima laboral.					
16	Propicia el trabajo en equipo para llevar un buen clima laboral.					
17	Participa en actividades con el interés de capacitarse y/o actualizarse en relación al clima laboral.					
18	El trabajo en equipo fortalecerá los valores humanos cristianos en la institución?					
19	Fomenta e incentiva el trabajo compartido con otros docentes.					
20	Incentivas a que existan relaciones armónicas en la institución					

ANEXO B
FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE GERENCIA EDUCACIONAL



Estimado Sr. (a) _____

A continuación se le presenta un formato para la validación del instrumento de observación correspondiente a la investigación **“LA COMUNICACIÓN FACTOR IMPORTANTE PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PRIMARIA BOLIVARIANA”**. En tal sentido, le agradezco la mayor objetividad a fin de obtener resultados óptimos.

Y para los efectos, analice y pondere los ítems del instrumento en función de los siguientes indicadores: exhaustividad de los ítems con relación a las variables en estudio, coherencia o concordancia (congruencia) entre el dominio de la variable y el ítem, incompatibilidad del ítem con el dominio de la variable, la claridad de los ítems (ambigüedad, equívocos, doble negación, redacción, etc.), tendenciosidad de los ítems en cuanto a manipular o guiar la respuesta de la unidad respondiente.

Para ello, responda de acuerdo a los planteamientos que se le hacen en el instrumento, tomando en consideración el propósito y objetivos de la investigación, la definición conceptual y operacional de las variables.

INSTRUMENTO PARA ESTABLECER LA VALIDEZ DE CONTENIDO

Item N°	Aspectos a evaluar						sugerencias				Recomendaciones
	Congruente		Claro		Tendencioso		D	M	S	E	
	Si	No	Si	No	Si	No					
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											

Leyenda: **D:** Dejar, **M:** Modificar, **S:** Sustituir, **E:** Eliminar.

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, _____, C.I. _____, quien tengo el título de _____ en _____, hago constar por medio de la presente, que he analizado y ponderado el instrumento de medición correspondiente a la investigación **“LA COMUNICACIÓN FACTOR IMPORTANTE PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PRIMARIA BOLIVARIANA”**, llevada a cabo por la Profesora Raquel Marchan, quien es aspirante al Grado de Magíster en Gerencia Educacional de la UPEL-IPB.

En tal sentido, considero que el mismo reúne los criterios y principios mínimos de validez de contenido, como para ser administrado en la consecución del propósito y objetivos para los cuales fue elaborado.

En Carora, a los _____ días del mes de _____ de _____

CI