



Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"  
Instituto Experimental de Investigación Humanística, Económica y Social (IEXIHES)  
Maestría en Gerencia de la Educación  
Trujillo, estado Trujillo

LA COMUNICACIÓN COMO UN MEDIO DE DESARROLLO PARA  
FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE  
EDUCACION MEDIA GENERAL.

Trabajo de Grado presentado para optar al Grado Académico de Magister  
Scientiae en Gerencia de la Educación.

**Autora:** Lcda. María Fernanda Bastidas.

**Tutora:** Dra. Mariely Rosales.

**Trujillo, Julio 2019**

C.C.Reconocimiento

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso primeramente y a el Doctor José Gregorio Hernández quienes me iluminaron para lograr mi meta.

### **A mis padres quienes me dieron la vida:**

Fernando Bastidas y Martina Terán

Quiero dedicarle este triunfo a quienes con amor, cariño, dedicación y mucha comprensión han sido mi soporte y pilar incondicional para salir adelante y cumplir con mis sueños... los Amo papá y mamá...

A mi hermano Fernando que siempre ha estado conmigo y compartido en todo momento, además de ser el apoyo incondicional que me acompaña desde el día que nací.

También deseo dedicar este logro a mis amigos y compañeros de clase, con los cuales he compartido momentos y experiencias inolvidables...

**Bastidas María Fernanda**

## **AGRADECIMIENTOS**

A **Dios Todopoderoso**, que con su gran poder divino como padre del universo, ilumino mi mente y camino para culminar una meta más trazada en mi vida.

A la **Universidad de los Andes**, nuestra alma mater por haberme permitido recibir los frutos de su enseñanza, a través de los diferentes profesores que allí laboran.

A mi tutora **Mariely Rosales**, por haberme orientado en esta etapa en la cual encontré una profesional y una amiga.

A mis amigos **Yoalis y Bernardo** por recibir siempre su apoyo para seguir adelante.

A todos mis profesores por el aporte tan importante para lograr mí meta.

Mi agradecimiento a todas aquellas personas que aun cuando no aparezcan sus nombres aquí pido a dios los colme de bendiciones.

**Muchas gracias.**

## INDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	4
Formulación del problema	10
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación	11
Delimitación	13
<b>CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas	18
Gerencia	19
Estrategias Gerenciales	20
Tipos de estrategias Gerenciales	21
Comunicación	24
Elementos de la comunicación	25
Barreras de la comunicación	25
Cualidades de la comunicación	28
Habilidades de la comunicación	32
Estilos de la comunicación	39
Teoría de la comunicación humana	39
Trabajo en equipo	45
Condiciones para el trabajo en equipo	46
Trabajo en equipo y comunicación	58
Operacionalización de las variables	60
<b>CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de investigación	63
Diseño de investigación	63
Etapas de la investigación	64
Población	65
Muestra	65
Técnica e instrumento	66
Validez	67
Técnicas de procesamiento y análisis de datos	67

<b>CAPÍTULO IV.- PRESENTACION Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	69
<b>ESTRATÉGIAS GERENCIALES</b>	84
<b>CAPITULO V. – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	90
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	93
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO A.- Instrumento de recolección de datos	96
ANEXO B.- Validez del instrumento	98

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1 Operacionalización de las Variables	62
2 Distribución de los participantes de la investigación	66
3 Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos de comunicación e indicador aseverativo	70
4 Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos de comunicación e indicador agresivo	72
5 Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos de comunicación e indicador débil pasivo o no aseverativo	74
6 Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión condiciones del trabajo en equipo e indicador creatividad	76
7 Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión condiciones del trabajo en equipo e indicador aprendizaje en equipo	78
8 Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión condiciones del trabajo en equipo e indicador diálogo	80
9 Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión condiciones del trabajo en equipo e indicador liderazgo en equipo	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
1 Distribución de porcentajes de indicador Asertivo	70
2 Distribución de porcentajes de indicador Agresivo	72
3 Distribución de porcentajes de indicador Débil pasivo o no aseverativo	74
4 Distribución de porcentajes de indicador Creatividad	76
5 Distribución de porcentajes de indicador Aprendizaje en equipo	78
6 Distribución de porcentajes de indicador Diálogo	80
7 Distribución de porcentajes de indicador Liderazgo en equipo	82

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"  
Instituto Experimental de Investigación Humanística, Económica y Social  
(IEXIHES)  
Maestría en Gerencia de la Educación  
Trujillo, estado Trujillo**

**LA COMUNICACIÓN COMO UN MEDIO DE DESARROLLO PARA  
FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE  
EDUCACION MEDIA GENERAL**

**Autora:  
María Fernanda Bastidas Terán.**

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo analizar la comunicación como un medio de desarrollo para promover el trabajo en equipo en los docentes de aula regular en educación media general del Liceo Américo Briceño Valero. El presente estudio, se fundamentó en la teoría de la comunicación humana de Watzlawick, la metodología estuvo enmarcada en un estudio de tipo descriptivo con un diseño transaccional no experimental de campo. De acuerdo a las características y tamaño del ámbito de estudio se tomó una muestra de 13 docentes de aula regular. El instrumento para recabar la información fue el cuestionario de 24 ítems con una escala de medida tipo Likert con tres alternativas de respuestas. El mismo se sometió a los criterios de validez mediante el juicio de expertos. Los resultados permitieron determinar que la incidencia de la comunicación en la conformación del trabajo en equipo es positiva considerable; es decir, las inconsistencias denotadas en la comunicación son: presencia de barreras, ausencia de habilidades, estilo de comunicación más agresivo y débil que aseverativo, esto incide notablemente en la dificultad para lograr trabajar en equipo y a su vez, no están dadas las condiciones para manifestar la creatividad, el diálogo, el aprendizaje y el liderazgo en equipo. En tal sentido, se presentan estrategias para atender las situaciones detectadas con la intención de generar una comunicación que promueva el trabajo en equipo.

**Palabras claves:** Comunicación, Trabajo en Equipo.



## INTRODUCCIÓN

La comunicación en la actualidad parece remitir a un concepto central en la vida de las organizaciones. Es sin duda, el proceso social más importante, pues está vinculado con cualquier forma de relación humana, motivo por el cual es imposible imaginar cualquier organización sin comunicación. Ambos conceptos, comunicación y trabajo en equipo están estrechamente relacionados en el funcionamiento de la organización, y con la búsqueda de sus resultados.

Los equipos son unidades compuestas por un número indeterminado de personas, organizadas, relacionadas entre sí para la realización de una determinada tarea. Como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos propuestos, reconociendo la interdependencia para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Por ende, la comunicación juega un papel fundamental en la sociedad ya que está íntimamente relacionada con los aspectos sociales, culturales y laborales, al resaltar con especial énfasis su aplicación e importancia en los distintos momentos y escenarios de la vida diaria. Al respecto indica:

La cultura enseña a los individuos cómo comunicar a través del lenguaje, los gestos, los vestidos, las comidas, la forma de utilizar el espacio, la socialización el juego y otras circunstancias que se suscitan en el quehacer diario de los ciudadanos. Sólo por medio de un acto interactuante puede haber relaciones humanas que aseguren un claro entendimiento entre los distintos equipos que conforman la fuerza laboral de toda empresa u organización. (Parra, 2008:31).

Por consiguiente, comunicación y trabajo en equipo deben ser elementos que concilien y reconcilien la experiencia individual con la organizacional, al apelar siempre a los principios fundamentales de una sociedad donde se busca ser mejor, subsistir, trascender y formar un mundo

apto, adecuado al desarrollo de generaciones venideras. Este trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales, lo cual es indispensable para el funcionamiento eficaz del conjunto. Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus integrantes es posible su permanencia durante el proyecto. Si por el contrario en un principio falla la comunicación posiblemente el equipo conlleve este problema durante toda su existencia.

Aunado a lo antes expuesto, para que exista una comunicación eficaz y eficiente en una institución educativa es idóneo implementar el trabajo en equipo, siendo esta la fuerza que integra al grupo, logrando su cohesión en base a la solidaridad como también al sentido de pertenencia a su sitio laboral, es decir cuanta más cohesión existe, es más probable que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona, sino para todos los miembros de la organización, el trabajo en equipo traerá más satisfacción pues enseñará a respetar las ideas de los demás logrando la calidad total en una institución educativa.

En función a lo antes expuesto esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

El capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema donde se toma en consideración la problemática existente, la cual se enfatiza en los inconvenientes de comunicación que existen en las instituciones de media general, específicamente en el Liceo “Américo Briceño Valero”, situación que genera la formulación del problema, se incluyen los objetivos generales, específicos, la justificación y la delimitación.

El capítulo II, plantea el marco teórico; es allí donde se presentarán algunas investigaciones como antecedentes, de igual manera las bases

teóricas que fundamentan con aportes conceptuales la presente investigación.

El capítulo III, contenido del marco metodológico, aborda la metodología adoptada en la investigación, siendo ésta descriptiva con la modalidad de proyecto factible, tipo de investigación, diseño, población, muestra intencional, técnica e instrumento, validez como también técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV, muestra el análisis de los resultados, clasificando los datos en tablas y en gráficos con su respectiva interpretación.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del trabajo de investigación realizado.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Las nuevas tendencias en materia educativa a nivel mundial, están enmarcadas en la globalización. Entendida como un proceso de integración cada vez más importante de actividades económicas y sociedades, fundamentada por el comercio, la transmisión de cultura y de educación. Por lo que la obsolescencia de algunos paradigmas tradicionales da lugar a la búsqueda como también al descubrimiento de otros, obteniendo la calidad total, dando respuesta a las diversas exigencias planteadas por el mundo globalizado e interdependiente, con predominio al acceso del conocimiento especializado para una educación de calidad.

Razón por la cual, la humanidad ha venido experimentando profundas y aceleradas transformaciones en todos sus contextos, sobre todo en el campo educativo, donde el gran empuje y avance pedagógico propician la celeridad de ideas y situaciones, siendo expresión de la permanencia del cambio e innovación. Por otro lado, la gerencia en las organizaciones educativas se mantiene en la búsqueda de conocimientos y formación continua para la adopción de nuevas alternativas que les permitan a las instituciones mantenerse en el tiempo.

En este sentido para Bonilla (2014), dichas organizaciones ejercen su acción “en un entorno extremadamente competitivo y cambiante que les impone manejarse internamente con esquemas de organización horizontales, centralizados, que faciliten diagnósticos, tomar decisiones ágiles para ofrecer respuestas oportunas a las demandas de la comunidad” (pág. 39). Estos porque son proveedores de servicios esenciales; su calidad debe ser el único índice aceptable para la eficacia del mismo, pues si no se prestan con un

adecuado y creciente nivel de calidad, aumentará la ineffectividad para el logro de los objetivos previamente establecidos.

Indudables logros exigen una transformación en las prácticas laborales y organizacionales, implicando sobre todo una labor de construcción colectiva más que individual. Es decir, se requiere de un trabajo en equipo, en el cual un conjunto de personas interrelacionadas se organizan para llevar a cabo una determinada tarea donde la visión compartida y el alcance de metas comunes sean la regla y no la excepción.

Desde la óptica organizacional, el trabajo en equipo es justificado porque se reúnen habilidades más allá de las que un individuo puede adquirir, creando sinergias concebidas como desempeño superior a la suma de los desempeños individuales, genera mayor compromiso y desarrollo de los docentes; querer hacerlo versus tener que hacerlo. Además, mediante el trabajo en equipo es liberado tiempo de los superiores para las decisiones estratégicas, produciéndose mayor comunicación entre los niveles de la organización, al tiempo de incrementar la eficiencia en la toma de decisiones y una mayor flexibilidad para asumir cambios aunados al aprendizaje de la organización y al incremento de la creatividad.

Del mismo modo, el trabajo en equipo, a juicio de Fernández (2015), supone actitudes y conocimientos individuales en una disciplina colectiva, en la cual converjan diálogos, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos pero también sutiles, al escuchar a los demás y suspender las perspectivas propias. Además, presume una discusión, donde se presentan y defienden perspectivas en los cuales se busca la mejor de ellas para respaldar la decisión que se debe tomar.

En este orden de ideas, el trabajo de equipo es un proceso de alineación y desarrollo de la capacidad de un conjunto de personas para crear los resultados deseados realmente por sus integrantes. La alineación

es el fenómeno producido en un grupo en el cual se fusiona como un todo; es precondición necesaria para que la potenciación del individuo resulte en la del equipo. En otras palabras, pensar, trabajar y actuar como un todo coherente y organizado.

En opinión de Falcón (2014) para lograr un trabajo en equipo en la forma señalada, es indispensable la existencia de “una comunicación abierta y honesta, en la cual los miembros de la organización sientan libertad para expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas, se escuchen mutuamente y puedan expresarse sin ser criticados o avergonzados”. (pág. 15). De ese modo, mediante la aplicación de habilidades de comunicación, los conflictos además de los desacuerdos se perciben como naturales y se resuelven. Es posible autocorregirse mediante la realimentación, indicando como la conducta de los miembros afecta al equipo en el logro de sus metas.

A decir de Davis y Newstrom (2013), la comunicación implica percepción, expectativas y exigencias, entre otros, lo cual se debe manejar adecuadamente para no caer en alguno de los dos extremos: autoritario o pasivo permisivo. Por ende, en las organizaciones se debe crear un clima favorable para hablar y participar de modo sistémico, donde se evalúe cualquier información emitida, sea recibida en forma global y no individual.

La clave de una buena comunicación reside en la amplitud de conocimientos sobre la realidad de donde se trabaja. Ello permite tener clara la línea de trabajo, con unos objetivos a corto y medio plazo, asumir las propias responsabilidades y conseguir que las otras personas asuman las suyas. Esto es de una forma de ayudar a la gente a ver la naturaleza respectiva, participativa y colectiva del pensamiento, pues diferentes visiones son presentadas hacia el descubrimiento de una nueva visión; en una discusión se toman decisiones mediante la comunicación, el equipo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista. El resultado

de una exploración libre permite aflorar la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas y, sin embargo puede trascender esas perspectivas individuales.

Dentro de la comunicación, el diálogo es muy importante al punto de ser su indicador por excelencia. Al respecto Senge (1998), expresa que con el diálogo “se posibilita la generación de espacios donde los actores puedan percibirse como colegas, y más aún, como amigos” (pág. 167). En consecuencia, se articula una visión única del trabajo en equipo, donde la reflexión y la indagación pueden resultar esenciales para conseguir una visión única.

Visto así la comunicación se convierte en un proceso mediante el cual se transmiten y comparten significados, ideas, sentimientos, de una persona a otra mediante el uso de símbolos, palabras, movimientos, en virtud de lo cual hace posible la interacción entre la especie humana y define su esencia social. Por ende, es el principal recurso de sobrevivencia pues implica el intercambio de información y conocimiento acerca de cómo adaptarse exitosamente a la realidad.

No obstante, según Neuman (2014), expresa que el mayor obstáculo para trabajar en equipo se encuentra principalmente del lado interno de las instituciones, esto se refiere a que los “empleados en sus diferentes departamentos nunca trabajan juntos de una forma uniforme y siempre lo hacen con divisiones es casi una constante, la preeminencia de lo individual sobre lo colectivo, la comunicación aparte de ser insuficiente, es unidireccional y centralizada” (pág. 102), ello implica la necesidad drástica del cambio de cultura, procesos y responsabilidades dentro de las organizaciones públicas.

En Venezuela, reitera Neuman (2014), en el ámbito educativo, “la comunicación que predomina es de carácter pasivo, pues no promueve la

participación de los miembros de las organizaciones, observándose limitada las posibilidades de generar una relación activa e innovadora en aras de lograr un trabajo en equipo” (pág. 119). En esa perspectiva, es inminente la posibilidad de conflicto que puede existir en la organización cuya presencia menoscaba la labor del equipo.

Para la citada autora, en las organizaciones educativas ocurren hechos relacionados con la apatía de los miembros para participar o colaborar en asuntos de cualquier índole; escasa actitud de diálogo predominante entre directivos y docente, la aparente dificultad mostrada por los directivos para aceptar las ideas divergentes, inexistencia de espacios para que ambas partes se escuchen mutuamente, baja disposición de los directivos para crear e integrar compromisos y tareas.

En este tipo de organizaciones, la mayor parte de las veces la comunicación no suele ser de tal forma que todos entiendan el mensaje, utilizando un lenguaje sencillo expresiones del dominio común, objetividad. Ello impide la debida comprensión entre unos y otros en sus respectivas relaciones interpersonales en la forma de lograr un mejor ambiente de trabajo, ya que este conducirá a una distribución más efectiva de tareas para generar en consecuencia, un mejor funcionamiento.

Así mismo, añade Neuman (2014), se presentan barreras distorsionantes del significado del mensaje, lo cual incide en que eventualmente directivos y docentes no sean capaces de llegar a entender los puntos de vista de cada uno. Las mismas pueden ser personales, referidas a interferencias de comunicación surgidas debido a emociones humanas, valores y hábitos de escucha deficiente; físicas, identificadas como interferencias de la comunicación ocurridas en el ambiente donde se desarrolla; y, semánticas, las cuales se originan en las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación.



Del mismo modo, en la opinión de la citada autora, lejos de ejercer un papel central en la comunicación, algunas veces los directivos, incluso retrasan o filtran el flujo de información, no usan herramientas como por ejemplo, realimentación acerca del desempeño o bien establecer políticas de puertas abiertas y celebrar reuniones con sus subordinados. Otro aspecto es el estilo de comunicación, pues si un directivo utiliza un lenguaje imperativo y posicional, entonces, los mensajes no fluyen, no se enriquecen por lo cual el trabajador solamente cumple con lo asignado sin ninguna participación personal en la tarea. Si por el contrario, el directivo interactúa verbalmente por medio de estrategias personales con sus trabajadores, estos participaran y se involucraran en la tarea, pues se consideran participantes que pueden aportar ideas nuevas y relevantes.

Lo anterior generó una inquietud en relación con la presencia de situaciones similares a las señaladas en el Liceo Américo Briceño Valero, en tanto en los últimos tiempos se han realizado modificaciones en cuanto al currículo es decir la manera de planificar y llevar sus proyectos diarios lo cual ameritan una comunicación efectiva para el logro de una identidad en equipo.

En el marco de la inquietud generada en una organización de tanta importancia la investigadora realizó algunas observaciones con el fin de precisar los eventos que dan lugar a la situación problemática. Así, percibió acontecimientos como: algunas veces los directivos, retrasan o filtran el flujo de información, no utilizan herramientas como por ejemplo realimentación acerca del desempeño, apoyo social o bien establecer políticas de puertas abiertas y celebrar reuniones amenas con sus subordinados. Otro aspecto observado, es que a menudo se utiliza un lenguaje imperativo y posicional, entonces los mensajes no fluyen, no se amplían y el docente solo cumple con lo asignado sin su participación activa.

Esto puede ser razón por la cual, a menudo se presenten conflictos de ideas a nivel de los docentes de aula regular con el personal directivo, con lugar a discusiones donde el diálogo pocas veces tiene cabida. Además, es carente la organización para el compromiso y trabajo conjunto, por lo cual puede dificultarse articular una visión conjunta de las metas; así mismo, se denotan limitaciones para el acceso a las fuentes de información impidiendo el logro de objetivos comunes.

Al analizar la labor de la presente institución educativa, es indispensable la incorporación de un trabajo en equipo apoyado en una comunicación eficiente, como aspectos esenciales para mejorar el funcionamiento de la organización. De esta manera, la comunicación se concibe como un instrumento de formación de las personas para lograr un ser reflexivo, autentico, capaz de promover y participar la construcción colectiva en la organización, donde el directivo interactúe verbalmente por medio de estrategias gerenciales con sus trabajadores, para propiciar su participación e integración en el aporte de ideas nuevas y relevantes.

Desde este punto de vista, urge el mejoramiento de la comunicación pues de lo contrario no puede haber interdependencia para actuar como un todo coherente, habilidad fundamental para el trabajo en equipo. Según Falcón (2014), “en los últimos años se ha comprobado que la eficacia en el cumplimiento de objetivos de una organización guarda relación con la forma en que sus integrantes se relacionan” (pág. 119). Por consiguiente ante lo expuesto se plantea la siguiente interrogante ¿Las estrategias gerenciales permitirán mejorar la comunicación para promover el trabajo en equipo en los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Analizar la comunicación como un medio de desarrollo para promover el trabajo en equipo en los docentes de aula regular en educación media general.

### **Objetivos Específicos:**

Identificar el estilo de comunicación que se encuentra presente en los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero.

Describir las condiciones del trabajo en equipo que existen entre los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero.

Establecer estrategias gerenciales para favorecer la comunicación como un medio de desarrollo para el trabajo en equipo en los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero.

### **Justificación de la Investigación.**

El Estado venezolano ha incorporado una nueva reforma educativa y las recientes investigaciones destacan el uso de estrategias en la formación de directivos escolares como respuestas a las demandas de la sociedad actual, por cuanto se exigen gerentes con capacidad de estrategias abiertos al cambio, una posición moral, intelectual, funcional para conducir el plantel e imprimirle dirección a fin de promover la incorporación de la comunidad al proceso educativo de las instituciones.

En tal sentido, la presente investigación se justifica porque los docentes que ingresan a la educación media, están vinculados a un ámbito social y comunitario, proporcionando ciertos tipos de comunicación fomentando el trabajo en equipo con todo el colectivo, logrando así un ambiente sano y con extensa convivencia.

En este orden de ideas, esta investigación encuentra justificación desde el punto de vista social por la relación entre la formación de comunicación y trabajo en equipo mediante estrategias gerenciales, las cuales son vistas en situaciones de la vida cotidiana, pues cada docente aporta conocimientos aprendidos de la sociedad en la que se desenvuelve y la sociedad puede enriquecerse con estos. Desde una perspectiva teórica el trabajo organiza y presenta conocimientos concretos y actuales sobre la comunicación, trabajo en equipo como también estrategias gerenciales, los cuales en conjuntos proporcionan excelencia en cada organización.

Desde el punto de vista metodológico esta investigación es importante porque puede servir como modelo para otras investigaciones similares sobre un tema tan significativo como lo es la comunicación. De igual forma, presenta relevancia práctica porque aportara diferentes estrategias gerenciales que permitirán generar la comunicación a través del trabajo en equipo en los docentes de aula regular en educación media general pudiendo ser utilizado en las distintas instituciones educativas.

Igualmente guarda relevancia pedagógica porque se presenta un recurso de aprendizaje que estructura conceptualizaciones y desarrollos temáticos sugeridos a los docentes con el fin de mejorar las relaciones comunicativas en colectivo mediante el trabajo en equipo para que así la institución educativa sea de excelencia en todos los aspectos ya que la comunicación es la base de toda organización.

## **Delimitación**

El presente trabajo estuvo enmarcado en la línea de investigación gerencia de la institución educativa. El objetivo general fue analizar la comunicación como un medio de desarrollo para promover el trabajo en equipo en los docentes de aula regular en educación media general, caso específico del Liceo “Américo Briceño Valero” el cual está ubicado en la parroquia Cristóbal Mendoza, municipio y Estado Trujillo en el turno de la tarde, siendo netamente zona urbana, la población estuvo conformada por treinta (30) docentes con una muestra de trece (13) profesores de aula regular que imparten todas las áreas de formación, en el periodo escolar 2017 – 2018. Se sustentó teóricamente con los aportes de Chiavenato (2004), Laredo (2011), Peter Senge (1998) y otros.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

En este apartado se hará mención de diversos antecedentes relacionados a la temática de estudio del ámbito nacional e internacional para el sustento de la presente investigación.

Hernández (2013) realizó un estudio en la Universidad del Zulia, titulado “Estrategias Gerenciales para la calidad de desempeño de los Directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara” para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, mención Gerencia de Organizaciones Educativas, referido a analizar las estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores en las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Tamare del Municipio Mara.

De esta manera, el estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional, la población estuvo conformada por 13 directivos y 86 docentes, para la recolección de los datos se aplicó como técnica la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) versionado con 5 alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, en escala tipo Lickert, conformado por 34 ítems.

La misma concluye mencionando que las estrategias gerenciales de enlace, delegativas y de gestión presentan debilidades, e igualmente en la gestión al conocimiento, y de cambios, como también en las competencias analíticas e innovadoras a pesar de que la calidad de supervisión presentó fortalezas, en relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal del mismo modo, los requerimientos para la calidad de desempeño, y la competencia comunicativa, lo cual representa uno de los aspectos

fundamentales para lograr la calidad de desempeño y por ende la buena marcha de las instituciones.

Este estudio es relevante para la investigación, debido a su similitud con las variables del estudio, donde puede observarse que, si la acción directiva presenta deficiencias y no se optan por nuevas estrategias que permitan mejorar la práctica gerencial, el desempeño docente también resultó debilitado, pues no garantiza el surgimiento en la efectividad supervisora, ni orientadora por parte de los directivos hacia el personal docente.

Venegas (2014) realizó un estudio en la Universidad del Zulia, titulado “Comunicación Asertiva como estrategia gerencial en las organizaciones educativas” para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, referido a analizar la comunicación asertiva como estrategia gerencial en el Instituto Técnico Nacional de comercio adscrito a la localidad Centro-Norte Histórico, Barrio Modelo del Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla, perteneciente al Departamento del Atlántico (Colombia), como también proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la comunicación asertiva como estrategia gerencial, el tipo de investigación fue descriptiva, analítica y proyectiva con un diseño no experimental, tomando en cuenta una población de 1 rector, 9 coordinadores y 115 docentes. Como técnica se dispuso del cuestionario conformado por 32 ítems, concluyendo que los directivos ocasionalmente toman en cuenta las necesidades e intereses de los docentes, los factores internos y externos que influyen en el proceso educativo.

La autora (opcit) en sus resultados presentados asevera que en lo relacionado con la descripción de las estrategias para el desarrollo de la Comunicación asertiva como estrategia gerencial, en ocasiones muy esporádicas se estimula el logro de las metas a través de la interacción con

los docentes, así mismo la posibilidad de que los directivos permitan dar oportunidades a los docentes y participar en la toma de decisiones, lo cual expresa que esta responsabilidad está centrada en ellos. Además se encontró que no participan en la planificación, organización, control y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I).

Aunado a lo antes expuesto, Díaz (2014) realizó un estudio en la Universidad militar nueva granada facultad de Ciencias Económicas titulada “Comunicación organizacional y trabajo en equipo” para optar al título Magister en Gerencia educativa, teniendo como propósito determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo entre los jefes y los trabajadores de una casa de estudios superiores. El diseño de la presente investigación fue de tipo descriptivo, se administró una escala de likert de treinta y tres preguntas, la cual fue validada por profesionales de la rama de la Psicología y conocedores del tema, la misma midió la influencia que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores, su población de estudio la conformaron un grupo de cuarenta y cinco trabajadores, entre personal operativo, administrativo y jefes que laboran en esta institución.

De tal manera, se comprobó que si existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación existente entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades diarias, es así como el autor concluye que de acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes, y a la vez confianza entre los mismos lo que fomenta el trabajar en equipo.



Cabe destacar que el trabajo de investigación es muy similar a la presente investigación ya que trata de la relación que existe entre cultura organizacional y trabajo en equipo entre jefes y trabajadores de una institución, observando que una institución debe fortalecer la comunicación entre los trabajadores a través de los círculos de calidad, pues es una herramienta de suma importancia para el desarrollo de sus actividades.

Así mismo Velásquez (2014) realizó un estudio en la universidad Fermín Toro titulada “Comunicación organizacional en el marco de la gestión gerencial en los centros de educación inicial del municipio San Carlos del Estado Cojedes” teniendo como propósito, analizar la Comunicación Organizacional en el Marco de la Gestión Gerencial, la misma se ubica en el paradigma metodológico cuantitativo, de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población fue conformada por veinte (20) directores, ciento sesenta y cinco (165) docentes, treinta y dos (32) administrativos y sesenta (60) obreros, tomando como muestra representativa un 30% de la población, quedando un total de 49 docentes, 7 directivos, 9 administrativos, 18 obreros, quienes aportaron la información necesaria para su realización.

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, con alternativas “Siempre”, “Casi Siempre” y “Pocas Veces”, que se aplicó a los directivos, docentes, obreros y administrativos. Los resultados, permitieron describir los elementos de la comunicación organizacional presentes en la gestión gerencial. Concluyendo que existe una comunicación no cónsona con la motivación del personal de las instituciones en estudio, a ello se suma que la comunicación organizacional en el marco de la gestión gerencial está orientada hacia el trabajo y en función de los objetivos específicos de la Institución.

De esta manera este trabajo de investigación es muy relevante ya que tiene estrecha relación con el presente pues aborda la temática de comunicación organizacional en el marco de la gestión gerencial permitiendo

evidenciar que sobre la base de las necesidades personales, de aprendizaje y desarrollo de los individuos que integran la institución, lo que resulta muy positivo es implementar la comunicación organizacional como base en la gestión gerencial pues permite mantener en cierto modo un equilibrio entre todo el colectivo para poder lograr una alta motivación y productividad en la organización.

Por último Laredo (2014) realizó un estudio en la Universidad de San Martín de Porres titulada “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes” teniendo como propósito determinar si el trabajo en equipo está relacionado a la adaptación en entornos laborales cambiantes entre los trabajadores del Centro de Servicios Compartidos de Adecco Perú. Se utilizó el diseño descriptivo correlacional, tomando como muestra todos los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú, pues no se realizó muestreo, ya que el tamaño de la población fue pequeño y representativo. Se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos: entrevistas a profundidad a los jefes y un cuestionario estructurado a los trabajadores.

Los Resultados permitieron evidenciar que para los trabajadores en la empresa evaluada el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la adaptación a entornos laborales cambiantes. De igual manera, todos los factores relacionados con el trabajo en equipo lograron efectos positivos, por lo que se concluyó que la mayoría del personal percibe un óptimo trabajo en equipo, en su área fortaleciendo las competencias laborales de cada uno de sus integrantes.

### **Bases Teóricas.**

A continuación se describirán teorías que servirán como sustento para la presente investigación.

## Gerencia

La gerencia surgió a comienzos del siglo XX como un método para mejorar la producción de las empresas, las cuales se encontraban en crisis debido a los cambios económicos y sociales de la época, esto demandó la especialización de personas en diferentes áreas que entendieran necesidades específicas de las empresas, y que además, trabajaran en conjunto hacia un mismo objetivo; esto demandaba de organización, coordinación y/o evaluación, las directrices de mando de la época no eran adecuadas para estos propósitos, se exhortaba pues, al trabajo en equipo de las diferentes áreas, lo que les permitió alcanzar el éxito.

Con el paso de los años, la gerencia ha traspasado el ámbito empresarial y se ha convertido en la herramienta de toda organización que está dispuesta a permanecer en el tiempo. Una organización definida por Chiavenato (2004) “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”, en toda organización es fundamental la cooperación entre sus miembros para que la organización mantenga su funcionamiento al máximo.

La gerencia, es una actividad que ejerce un gerente, cumpliendo un proceso sistemático de planificación, organización, dirección y control utilizando de manera coordinada los recursos humanos, físicos y económicos con los que cuenta la organización para el logro de los objetivos propuestos. Por esta razón, quien ejerce esta responsabilidad debe saber asumir tan importante cargo utilizando estrategias que le generen el cumplimiento de las metas propuestas con éxito.

En este sentido, Barroso (2005) define “Gerencia como el proceso de convenir y lograr objetivos organizacionales, esconde tareas y funciones complejas que necesitan realizarse para que eso suceda. Captar la esencia

de la gerencia se refiere más a hacer posible que a controlar”. (p. 45). De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros.

Cabe destacar, que la gerencia requiere de un proceso minucioso en cuanto a las operaciones a ejecutar en cada organización, que permiten mediante la unificación de materiales, recursos esenciales y criterios, alcanzar sus objetivos propuestos a cabalidad. Es por ello que al cumplir con la primera tarea gerencial que es la planificación, se hace más fácil llevar a cabo el resto del proceso gerencial, de esta manera se torna el trabajo más holgado, preciso y eficaz para quien asume esta responsabilidad.

### **Estrategias Gerenciales**

Dentro de las labores de un gerente educativo, una de las más importantes es lograr el buen funcionamiento de la organización escolar a través de estrategias que se planifican con el fin de ser ejecutadas mediante acciones pertinentes para lograr la calidad de desempeño y buen desarrollo de toda la organización, herramientas que son básicas en las instituciones de hoy en día, la estrategia gerencial ha cambiado de la lucha clásica, por lograr la mayor participación en la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades para proponer enfoques estratégicos audaces y paradigmáticos caracterizados por la transformación e innovación, donde el directivo, coordinadores supervisores constantemente tienen que explorar y analizar las nuevas tendencias educativas para lograr la transformación.

Aunado a lo antes expuesto, se puede percibir en el gerente de hoy la apatía a la aplicación de estrategias desmotivando a su colectivo institucional, en este sentido Gómez y Pin (2007) aseveran que “son el arte de coordinar acciones en pro de los objetivos trazados previamente

definidos, con la finalidad de generar cambios institucionales o individuales”, es decir, representan la manera como el gerente maneja acciones para dirigir la organización, en pro de lograr los objetivos y metas; así mismo, desde el punto de vista de los conflictos ameritan respuestas adecuadas que van en función del bienestar de la institución y de los miembros que interactúan allí.

### **Tipos de estrategias gerenciales:**

Surge la necesidad de aplicar diferentes estrategias con las cuales el gerente podrá en determinado momento redefinir las políticas de la organización. A tal respecto Dess y Lumpkin (2013), las clasifican en:

#### ✓ **Estrategia Racional Empírica**

Dess y Lumpkin (2013), indican que “la estrategia racional empírica es parte de dos supuestos: las personas son racionales y cuando una propuesta es explicada con estas tienden a comprender que se está beneficiando y aceptan favorablemente los cambios” (pág. 5). Esta estrategia fomenta la adquisición de conocimientos y la información para comprender mejor los aspectos esenciales del cambio. Así mismo, infiere Sallenave (2013), uno de los principales puntos fuertes de esta estrategia es que “se obliga a examinar cuidadosamente y de manera minuciosa los pro y los contra de la situación y presentar la lógica de la decisión” (pág. 36). Se puede dilucidar por tanto, que generalmente las personas responden más positivamente al cambio cuando se les explican el proceso y los detalles.

Sin embargo, para los autores antes mencionados, uno de los principales puntos débiles de esta estrategia tiene sus raíces en las inexactitudes de sus supuestos básicos, es decir, resulta incorrecto suponer cuando se explica a los docentes la lógica y los beneficios del cambio en materia de políticas y normas; aceptarán gustosamente, incluso cuando estos comprendan lo del cambio, aunque no se puede suponer que lo

asimilaron. De allí se infiere el número reducido de personas, las cuales aceptan un cambio necesario sólo porque comprenden su necesidad.

Por otra parte, a los docentes aun cuando se les haya explicado algo muy detalladamente, no se puede suponer ni afirmar que éstos lo hayan entendido de la misma forma deseada. Por lo tanto, si se desea una aceptación al cambio se debe tener en cuenta cómo perciben lo que se les dice.

✓ **Estrategia Normativa – Reeducativa**

Otra importante estrategia específica para la gestión del cambio, es la denominada normativa-reeducativa, la cual tiene en cuenta los valores, las actitudes, las intenciones y los hábitos de los individuos involucrados en el proceso. Según Chin y Benne (2013), esta estrategia supone que “las experiencias laborales afectan personal y emocionalmente a los individuos”. (pág. 342).

Reconoce también el impacto de la cultura organizativa como fuerza de resistencia o de apoyo al cambio. Un punto fuerte de estrategia es su utilidad tanto en el diseño como en la ejecución del cambio, pues ésta obliga a centrarse en el cambio de términos de cómo reaccionaran los demás, qué significa el cambio para ellos y si el mismo satisface adecuadamente sus necesidades. Por lo general, es eficaz para vencer las resistencias personales del cambio.

También se debe destacar que su principal punto débil es su lentitud, es decir, con frecuencia sólo se puede destacar sus efectos, transcurrido cierto tiempo. Una de las razones de lentitud es que en ocasiones las personas no desean que el cambio tenga lugar con mayor rapidez que como acaece. De lo expuesto, se infiere que cuando utilizan estrategias normativas-reeducativas para planificar el cambio, los mandos, líderes o

directores deben tener paciencia y visión de futuro. Sin embargo, esta estrategia es la más adecuada para los individuos involucrados en dicho proceso por lo cual sus posibilidades de éxito a lo largo plazo son muy elevadas.

✓ **Estrategia Poder – Coacción**

La estrategia de poder-coacción, se basa en el supuesto de que el individuo que desea el cambio tiene más interés para aceptarlo. Esta última cambiará por miedo al castigo o por la pérdida de una recompensa que los que ocupan niveles altos en la jerarquía de cargos, pues éstos tienen el poder necesario para crear una situación negativa, por ejemplo, evaluar negativamente al personal docente, degradar, o producir tensión en el entorno laboral. Sin embargo, los empleados también pueden utilizar estas estrategias para obligar a los líderes a aceptar sus deseos, haciendo huelgas, por ejemplo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Según Chin y Benne (2013), las estrategias asociadas con el poder-coacción se centran en dos tipos de poder, destacándose en primer lugar, el poder que acompaña a la posición jerárquica del individuo, conjuntamente con la amenaza implícita de sanciones económicas a aquellos que no aceptan el cambio.

En segundo lugar, el uso del poder moral, donde se utilizan los sentimientos de culpa y vergüenza, con objeto de lograr la aceptación del cambio. Ahora bien, un punto fuerte de esta estrategia es que desconoce la importancia de la legitimidad de los niveles de dirección supervisores. Así, cuando los empleados se resisten, es necesaria la imposición de normas para ejecutar los cambios exigidos.

Por ejemplo, es posible que las leyes castiguen determinadas conductas con el fin de cambiar el comportamiento de los individuos. Así mismo se debe mencionar que su principal punto débil es que el uso de las amenazas, la culpabilidad o la vergüenza no son, a largo plazo, estrategias eficaces, en otras palabras, son medios manipuladores que con frecuencia solo dan resultado a corto plazo pues, a largo plazo crean resentimientos. Es más, el uso de esta estrategia puede provocar el sabotaje de los cambios futuros que se propongan en la situación escolar.

Cabe destacar que la comunicación se encuentra dentro de las estrategias gerenciales, se debe utilizar para designar el carácter específico de las relaciones, es decir, los directores de las instituciones deben desarrollar un adecuado sistema de comunicación que permita lograr unas buenas relaciones gerenciales.

## **Comunicación**

Definir la comunicación, ha sido una preocupación continua entre muchos estudiosos y teóricos, ya que ésta es importante para la vida social y es entendida como un intercambio de formación y de transmisión de contenidos, ya sea verbal o escrita. Este intercambio se produce con éxito sólo cuando se da un mutuo entendimiento entre dos o más miembros del grupo.

Según la Real Academia Española (2012), se puede explicar etimológicamente el término comunicación: El cual se deriva del latín *communicatio* y éste a su vez procede del sustantivo *comunicatio*, cuya traducción al castellano es participar en algo común. Tanto el sustantivo *comunicación*, como el verbo *comunicar*, tiene su origen en la palabra *comunis*, raíz castellana de la palabra *comunidad*, la cual significa la participación o relación que se da entre individuos. Entendiendo la



comunicación como la transferencia de un mensaje, a través de este proceso existen unos elementos que desde su ubicación, tienen una función dentro de la actividad comunicativa.

### **Elementos de la Comunicación**

Según Berlo (2008), los actores o elementos del proceso son:

✓ **Emisor:** Puede tratarse de cualquier individuo de la organización. Es la fuente de comunicación que desea transmitir un pensamiento a otros.

✓ **Mensaje:** Es el producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que se reciba del receptor.

✓ **Código:** La forma en que se estructura el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud y el sistema socio cultural.

✓ **Canal:** Es el medio por el que es transmitido el mensaje.

✓ **Receptor:** Es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el sujeto debe decodificar el mensaje para lo que se requieren habilidades, aptitudes y conocimientos previos.

✓ **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó bien o no si se recupera una respuesta.

✓ **Ruido:** Todo aquello que entorpece la comunicación, ya sea en el emisor, receptor o en la transmisión.

### **Barreras de la comunicación**

Un aspecto señalado por Kreiner y Kinicki (2013), es relacionado con la existencia de comunicación entre superiores y empleados, para lo cual es necesario evitar barreras. Es decir, aquellos elementos que pueden en un momento dado distorsionar el mensaje. Los autores mencionados, señalan barreras cuya presencia puede entorpecer la calidad de la comunicación:

✓ **Marco de referencia:** Las personas pueden interpretar una misma comunicación de diferentes formas, en función de sus anteriores experiencias, que a veces dan lugar a variantes en los procesos de codificación y decodificación.

✓ **Atención selectiva:** Aquí, el personal tiende a bloquearse ante cualquier nueva información, sobre todo si no comparte las ideas vigentes.

✓ **Juicios de valor:** Ante cualquier situación de comunicación, el receptor (personal o directivo) formula juicios de valor, lo que supone asignar un valor general a un mensaje antes de recibir toda comunicación.

✓ **Credibilidad de la fuente:** la credibilidad de la fuente es la confianza, la fe que el receptor tiene en las palabras del comunicador. El grado de credibilidad que el receptor asigna al comunicador asigna y reacciona ante las palabras, ideas y actos de comunicar. Por consiguiente, el valor que los subordinados asignan a sus superiores afecta a su opinión sobre las comunicaciones.

Tomar en cuenta estas barreras y en general todos los factores que intervienen en el proceso comunicacional entre directivos y empleados, tiene gran importancia. Cualquier intento de mejorar la comunicación en la organización, por ende la calidad de la comunicación para lograr el trabajo en equipo.

La comunicación es un proceso que permite constituir relaciones entre los docentes en distintas funciones, que demuestran conductas de honestidad y respeto; además del intercambio de mensajes, sentimientos y conocimientos pedagógicos necesarios para establecer una buena

convivencia. En la actualidad, se entiende que el buen funcionamiento de la sociedad depende de que sean óptimos como un sistema de apoyo y bienestar para conocer ciertas experiencias mediante la reciprocidad entre el emisor y el receptor.

En este sentido, Robbins (2013) señala que “la comunicación es el eje del mundo, ya que todo gira alrededor de ella; un adecuado desarrollo y manejo de la misma permitirá que la evolución del mundo sea cada vez mejor” (p.56). El mismo hace referencia a una comunicación que garantiza una información clara para lograr la satisfacción laboral e interpretar emociones de manera positiva entre los docentes de aula regular, a la vez que se abarca la transferencia y comprensión de un ser docente transformador que sea capaz de llevar estrategias, de comunicación vinculadas al que hacer educativo, habilidades para pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar y comunicar información, como también regular conductas para así facilitar una comunicación efectiva y eficaz.

Por otra parte es significativo acotar que la formación de los docentes con función directiva debe ser el pilar fundamental en una institución debido a que cada día se hace necesario lograr un diseño de estrategias para fortalecer la comunicación entre los demás docentes. De esta manera, Robbins (2013), expresa: En un grupo u organización existen cuatro funciones principales de la comunicación: expresión emocional, motivación, control e información. La comunicación permite la motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa, también le facilita la toma de decisiones dentro de su área laboral de competencia y el logro de los objetivos; la comunicación ayuda a que exista un control en la organización, y éste es definido desde su diseño estructural, puesto que se realiza a través de jerarquías de autoridad y guías formales, lo que implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones (p.58).

En tal sentido, la expresión emocional surge para la satisfacción de sus necesidades, fortaleciendo y manteniendo el sentido de identidad, para desarrollar el trabajo de forma apropiada y cumplir con compromisos, intercambiar información e influir en otros, Asimismo, permite que los docentes conozcan debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que les ayude a tomar decisiones para el logro de los objetivos de una buena comunicación entre el colectivo docente.

### **Cualidades de la comunicación**

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece un contacto que le permite transmitir una información. De tal forma, Certo (2014), destaca cualidades muy importantes para lograr una buena comunicación entre las cuales están:

✓ **Claridad:** La comunicación debe prepararse de tal sentido que todos entiendan el mensaje utilizando un lenguaje sencillo, tratar de aclarar las ideas antes comunicarse utilizando un lenguaje adecuado, expresiones del dominio común procurando objetividad y siendo lo más concreto posible.

✓ **Fundamentación:** Antes de establecer una comunicación es indispensable tener una idea clara del mensaje, conocer el objetivo más importante que se va a transmitir dándole un enfoque apropiado para que la comunicación sea efectiva; para ello será necesario estar bien informado de lo que se quiere transmitir.

✓ **Empatía:** Es la habilidad para ponerse en el lugar de otra persona y adoptar los puntos de vista y emociones de este. Es un elemento muy importante para la comunicación porque dependerá en alto grado de la efectividad de la misma, de lo que se conozca del receptor, de allí que cuando mayor sea la brecha entre las experiencias y antecedentes del comunicador y las del receptor, más grande será el esfuerzo para encontrar un ámbito común de entendimiento.

✓ **Oportunidad:** es necesario que llegue todos los receptores por igual y a los que va dirigida, especialmente cuando es directa y se utiliza la comunicación escrita, así mismo, debe enviarse en el momento oportuno evitando el atraso. Cuando surge la oportunidad es necesario aprovecharla para comunicar algo que sea de ayuda o de valor para el receptor, considerando las necesidades e intereses de los demás.

Dichas cualidades implican que la comunicación en las organizaciones debe estar al servicio de los objetivos estratégicos, para generar compromiso a nivel ejecutivo, visualizar a los empleados como clientes internos, pues son quienes lideren la filosofía y potencien a la alta dirección. En tal sentido, es una responsabilidad compartida para ejercerla con aptitud y actitud responsable.

### **Habilidades de comunicación**

Para macuello (2014), lograr una buena comunicación implica el uso de ciertas técnicas cuyo uso adecuado o inadecuado puede facilitar o dificultar el proceso. Entre estas señalan las siguientes:

✓ **La escucha activa:** uno de los principios más importantes y difíciles de todo proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación de hoy día en las organizaciones se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la carencia errónea de escuchar de forma automática, pero no es así, pues ello requiere un esfuerzo superior del realizado al hablar y también del ejercicio al escuchar sin interpretar lo que se oye.

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del hablante, por cuanto, existen grandes diferencias

entre oír y escuchar. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido, mientras escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva ha de ser necesariamente activa por encima de lo pasivo; se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos subyacentes en lo dicho. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de una persona.

En opinión de Macuello (ob.cit.), se amerita de elementos facilitadores, tales como: disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh y otros.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo).

También, Macuello (2014), destaca elementos a evitar en la escucha activa, tales como, no distraerse, por cuanto ello es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje. Se debe a combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje para evitar un decaimiento de la atención. Entre las habilidades para la escucha activa. De Las Heras y Cols (2013), sugieren las siguientes:

- ✓ **Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de colocarse en su lugar y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerse saber la disposición a intentar defender lo sentido por esa persona. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro.

- ✓ **Parfrasear:** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en

el proceso de escucha pues ayuda a comprender lo expresado por el otro y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.

✓ **Emitir palabras de esfuerzos o cumplidos:** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir.

✓ **Resumir:** Mediante esta habilidad permite informar a la otra persona del grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Al criticar a la otra persona, hablar de lo que se hace, no de lo que no es, las etiquetas no ayuda a que la persona cambie, sino refuerzan sus defensas.

✓ **Ser específico:** Concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada.

✓ **Ser breve:** Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quien escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas luces o como un niño. En todo caso, corre el peligro de que le rehúyan por pesado cuando empiece a hablar.

Para cuidar la comunicación no verbal, se tiene en cuenta lo siguiente:

✓ La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal.

- ✓ Contacto visual. Es el porcentaje del tiempo durante el cual se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.

- ✓ Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se basa en índices como el tono de voz, la expresión facial y el volumen de voz (ni muy alto ni muy bajo).

- ✓ Elegir el lugar y el momento adecuado. En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden fracasar si se ha elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es importante cuidar algunos aspectos referidos al momento en el cual se quiere establecer la comunicación:

- ✓ El ambiente: el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad.

- ✓ Si se va a criticar o pedir explicaciones se debe esperar a estar a solas con el interlocutor. Si se va a elogiar, se hace frente a su grupo u otras personas significativas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Entonces, las habilidades son necesarias por cuanto, la comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto; influenciado por el medio ambiente, en donde interactúan personas que manifiestan actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. Las organizaciones son creaciones humanas con un conjunto de reglas que obligan a ser creativos para satisfacer necesidades, y así la sociedad pueda sobrevivir y adaptarse al ecosistema. No obstante, las organizaciones también tienen un medio ambiente interno donde deben empezar a generar un clima de comunicación efectivo, el cual será el inicio de una excelente comunicación hacia el exterior.

### **Estilos de comunicación**

Dentro del estudio de la comunicación, resulta interesante señalar que el estilo de comunicación es factor determinante en el desempeño de los



empleados. Si un directivo utiliza un lenguaje imperativo y posicional, que cierra la comunicación, entonces, los mensajes no fluyen, no se amplían, no se enriquecen y el empleado solamente cumple con lo que se le asigna sin ninguna participación personal en la tarea. Si por el contrario, el directivo interactúa verbalmente por medio de estrategias gerenciales con sus empleados, estos participaran y se involucraran en la tarea, pues se conciben participantes que pueden aportar ideas nuevas y relevantes, tomadas en cuenta por el directivo.

Un estilo de comunicación se refiere a los aspectos en el comportamiento de la comunicación que determina como se interactúa con otras personas así en cómo se es percibido. En cada organización existen uno o varios estilos de comunicación que influyen en el comportamiento de ésta. Dichos estilos según Keitner y Kinicki (2013), son aseverativo, agresivo y débil; los tres producen impactos diferentes en el receptor.

✓ **Estilo aseverativo:** el lenguaje aseverativo produce sentimientos de autenticidad, estimula la lealtad y el desempeño eficiente por lo que muestra correlaciones moderadas, positivas, significativas entre el lenguaje aseverativo manejado por la persona y la eficiencia, la excelencia y la motivación al logro total. Estas correlaciones indican que cuanto más usen, los integrantes de la organización, este estilo, más altos son los componentes de la necesidad de logros de las personas. Esto traería como consecuencia, generalizando a partir de que se le conoce en la investigación nacional mayor productividad y calidad en los resultados del trabajo organizacional.

Al utilizar un lenguaje aseverativo, se debe usar un tono de voz adecuado, agradable, ni muy alto ni demasiado bajo. Significa no hablar muy rápido, pues así se transmite inseguridad y falta de confianza en sí mismo; en fin, este estilo, permite sentir y saber que la comunicación está siendo

usada consiente e intencionalmente para lograr el control sobre los resultados del proceso comunicativo y no para sembrar en las personas temor, desconfianza y desprecio hacia que les dirige de esta forma; por eso es expresivo y autoestimulante.

En un clima adecuado, los individuos pueden lograr sus derechos sin perjudicar a otros ni ir en contra de los derechos de los temas. La actuación asertiva ayuda a que las personas controlen su comportamiento, siendo menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad. Al aplicarse correctamente la asertividad establece un balance de poder entre individuos en conflictos, de manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación. El propósito no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos.

La meta principal de la asertividad consiste en mejorar la autoimagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si se comprende y respetan los derechos individuales.

El comportamiento asertivo ocurre cuando los individuos defienden sus derechos sin que ello implique quebrantar los derechos de los demás. La asertividad involucra expresiones directas, honestas y apropiadas de creencias, necesidades y sentimientos. Significa autorrespeto; es decir, valorarse a uno mismo y tratarse con tanta inteligencia y consideración como merece cualquier ser humano.

Al comunicarse con personas agresivas, se puede saber cuáles son sus posiciones, pues expresan lo que piensan. Sin embargo, la asertividad

no significa en una persona el poder hacer o decir cualquier cosas bajo el pretexto de la franqueza. El comportamiento asertivo maduro lleva a ser responsables de la acciones. Como las personas asertivas consideran todos los individuos en igualdad de derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como así mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conduce al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

No obstante, los individuos asertivos no siempre logran lo deseado. Se puede ser asertivo y realizar algo no deseado, si alguien lo requiere verdaderamente. Es por ello que no es asertivo el hacer algo que otra persona desea si existen resentimientos al respecto. Las personas asertivas buscan lograr el equilibrio entre estar excesivamente preocupadas por los demás, al punto de olvidar sus propias necesidades y el de ser egoístas, por cuanto, el comportamiento asertivo reduce las posibilidades de dañar, culpar o alienar a otros.

De la misma forma, dar a conocer las necesidades y tomar responsabilidades por las acciones, disminuye la tendencia a culpar a otros o a vengarse de ellos cuando no se alcanzan las metas propuestas. Esto, por cuanto, las personas asertivas pueden escuchar las críticas, evaluarlas si son pertinentes y luego negociar los cambios de comportamiento deseables. Mientras, el comportamiento agresivo sacrifica los derechos de un individuo para beneficiar a otro, el comportamiento asertivo se enfoca en negociar cambios de comportamientos razonables y mutuamente beneficiosos.

✓ **Estilo agresivo:** Aunque también es expresivo y autoestimulante, pero trata de aprovecharse de los otros de manera injusta. A diferencia del comportamiento pasivo, el comportamiento agresivo ocurre cuando las personas pelean por sus derechos de tal manera que llegan a violar los

derechos de los demás. Los individuos agresivos con frecuencia se comportan ofensivamente y utilizan el sarcasmo y la intimidación para dominar a otros. Tienden a emitir señales sutiles de que crean climas de comunicación defensiva, provocan discusiones y hostilidades en lugar de promover la cooperación. Independientemente de cómo se manifieste, el comportamiento agresivo desmoraliza a los demás.

El comportamiento agresivo puede promover un círculo vicioso. Las personas agresivas discuten a menudo para defenderse de las críticas que ni siquiera han sido emitidas. Ello se debe a sus vulnerabilidades ante amenazas, real o imaginaria. A su vez, el comportamiento promueve una reacción de antagonismo en los demás.

En efecto, las personas agresivas intentan destacar a costa de la autoestima de otros. El propósito de esta agresión es dominar o humillar a otros en lugar de expresar los sentimientos honestamente. Dicho comportamiento se manifiesta de muchas maneras, todas improductivas. Tal como las personas pasivas, los individuos agresivos se preocupan por su incapacidad de establecer relaciones amistosas y resolver conflictos satisfactoriamente. A largo plazo, el comportamiento agresivo solo produce consecuencias desfavorables: nadie gana, todos pierden.

✓ **Estilo débil pasivo o no aseverativo:** Se caracteriza por un comportamiento tímido y agregado, lo cual es muy ineficaz, porque concede a la otra persona una ventaja no justa. El comportamiento pasivo ocurre cuando la persona renuncia a sus derechos por complacer a los demás, los cuales son vulnerados, bien sea porque ignoran sus propias necesidades o permiten a otros abusar de sus derechos. Estas personas usualmente justifican su comportamiento con el supuesto deseo de no querer crear problemas o involucrarse en situaciones desagradables, generalmente

aceptan toda crítica, sintiéndose culpables y se disculpan aun cuando la crítica sea injusta.

Cuando surgen conflictos interpersonales inevitables, típicamente, las personas pasivas no expresan sus opiniones o sentimientos tratando de ocultarlos. Cuando los individuos sienten que deben comportarse asertivamente pero reacciona con pasividad, disminuye su autoestima. Aunque algunos manifiestan admiración por las personas pasivas, realmente les agrada es el no ser obstaculizado por ellas.

Aun cuando la pasividad ayuda a evitar los conflictos, las personas pasivas usualmente se sienten explotadas, no tomadas en cuenta, indefensas, molestas o resentidas. No solo pierden el respeto de otros, sino, aun mas importante el respeto propio. Los efectos de la continua pasividad son acumulativos y en último término, devastadores; erosiona la autoconfianza, en algunos casos, causa depresión severa y un sentimiento general de minusvalía. Los deseos de las personas pasivas son obviados en las mayoría de las situaciones, rara vez logran su pleno potencial.

Así mismo, los individuos pasivos, pocas veces aceptan la responsabilidad por la calidad de sus vidas. Algunas veces, cuando se les presiona demasiado hacia una situación desagradable, pierden el control sobre sus emociones y reaccionan explosivamente. Sin embargo, lo más común es que jueguen al mártir silencioso, culpando secretamente a los demás por su falta de autoestima. Rara vez se dan cuenta de su cuota de responsabilidad por su situación infeliz.

Los miembros de la organización pueden mejorar su competencia de comunicación tratando de ser más aseverativos y menos agresivos o tímidos. Pueden lograrlo Waters (citado en Keitner y Kinicki (2013) recomienda

complementar y reforzar mutuamente ambas partes de conductas, y a su vez sugiere fomentar el estilo asertivo mediante la utilización de diversas combinaciones de los siguientes elementos:

- ✓ Describir la situación o la conducta de las personas respecto a las cuales está usted reaccionando.
- ✓ Expresar sus sentimientos y/o explicar el impacto que le produce la conducta de otra persona.
- ✓ Mostrar empatía con la posición de la otra persona en la situación en cuestión.
- ✓ Especificar los cambios que les gustaría que se produjeran en la situación o en la conducta de otra persona y ofrecerse a negociar esos cambios con dicha persona.

El hecho es que el comportamiento de las personas fluctúa entre la pasividad y la agresividad, el comportamiento asertivo se ubica entre esos dos extremos. La asertividad se basa en valores humanos que solo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal. Al igual las personas comprenden realmente las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian con prontitud su valor en promover el desarrollo de conceptos saludables de la autoestima y la habilidad interpersonal afectiva.

En definitiva, las organizaciones requieren para el logro de su fin una comunicación favorable para propiciar el trabajo en equipo, la participación activa de cada actor, la motivación para hacer, que se dé realimentación y se produzca compromiso. Para ello, la comunicación debe ser clara y sencilla, pertinente y adecuada, no por decreto, pues de ese modo lejos de convertirse en un lapso integrador entre los miembros, se convertirán en un punto de conflicto, nada necesario ni para las personas ni para una organización.

Según Acevedo (2012), la manera como la comunicación sea ejercida en una organización dependerá, en definitiva, del nivel de comprensión que la alta administración tenga a este respecto. Por una parte, es absolutamente válido que la función de comunicación tenga como tarea hacerse cargo de la administración de los conflictos y de compatibilizar el interés privado por el público. En suma, la manera como una organización puede lograr el objetivo es precisamente con acciones relativas a la gestión. Ahora bien, esta autora es de la opinión que la comunicación es esencial para que haya un trabajo en equipo, en tanto, este exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

### **Teoría de la comunicación humana**

Watzlawick (2011) expresa que “los problemas de comunicación entre las personas se deben a que no siempre tenemos el mismo punto de vista que nuestros interlocutores”. Es decir, que la falta de cumplimiento de determinadas reglas comunicativas provocan fallos en la comprensión mutua y patrones de interacción.

Aunado a lo expuesto, es de notar que la comunicación se propicia de dos formas “verbal y no verbal” es así como cada mensaje que se emite tiene una finalidad establecida, por lo cual las instituciones educativas muestran diversidad de barreras comunicacionales debido a que ciertos gestos emitidos por el personal transforman la información y la misma muy pocas veces es amena, veraz y concisa, como también infinidad de comentarios fuera del lugar que distorsionan el mensaje. La comunicación adecuada depende de que se cumplan una serie de axiomas, ya que si en caso de que uno de ellos falle pueden producirse los malentendidos comunicativos, entre ellos se pueden mencionar:

**Es imposible no comunicar:** Cualquier conducta humana tiene una función comunicativa, incluso aunque esto se intente evitar. No solo comunicamos mediante palabras, sino también con nuestras expresiones faciales, nuestros gestos e incluso cuando guardamos silencio, es por ello, que la comunicación sólo tiene lugar cuando es intencional, consciente o eficaz, esto es, cuando se logra un entendimiento mutuo. Que el mensaje emitido sea o no igual al mensaje recibido constituye un orden de análisis importante pero distinto, pues, en última instancia, debe basarse en evaluación de datos específicos, introspectivos y proporcionados por el sujeto.

La imposibilidad de no comunicarse es un fenómeno de interés no sólo teórico; por ejemplo, constituye una parte integral del “dilema” esquizofrénico. Si la conducta esquizofrénica se observa dejando de lado las consideraciones etiológicas, parecería que el esquizofrénico trata de no comunicarse. Pero, puesto que incluso el sinsentido, el silencio, el retraimiento, la inmovilidad (silencio postural) o cualquier otra forma de negación constituye en sí mismo una comunicación, el esquizofrénico enfrenta la tarea imposible de negar que se está comunicando y, al mismo tiempo, de negar que su negación es, una comunicación. La comprensión de este dilema básico en la esquizofrenia constituye una clave para muchos aspectos de la comunicación esquizofrénica que, de otra manera, permanecerían oscuros. Puesto que, cualquier comunicación implica un compromiso y, por ende, define el modo en que el emisor concibe su relación con el receptor, cabe sugerir que el esquizofrénico se comporta como si evitara todo compromiso al no comunicarse.

**La modalidad analógica y digital:** La comunicación tiene una modalidad analógica y otra digital, el primer concepto indica una transmisión cuantitativa de información, mientras que en el nivel digital el mensaje es cuantitativo y binario, aunado a lo expuesto, en la comunicación analógica hay algo



particularmente similar en lo que se utiliza para expresarla, es más fácil referir la que representa, la diferencia entre ambos modos de comunicación se volverá algo más clara si se piensa que, por ejemplo, por mucho que se escuche un idioma extranjero por la radio no lograremos comprenderlo, mientras que es posible obtener con facilidad cierta información básica observando el lenguaje de signos y los llamados movimientos intencionales, incluso cuando los utiliza una persona perteneciente a una criatura totalmente distinta.

Así mismo, se sugiere que la comunicación analógica tiene sus raíces en períodos mucho más arcaicos de la evolución y, por lo tanto, encierra una validez mucho más general que el modo digital de la comunicación verbal relativamente reciente y mucho más abstracto. ¿Qué es, entonces, la comunicación analógica? Virtualmente, todo lo que sea comunicación no verbal, a menudo limita a los movimientos corporales, a la conducta conocida como quinesia. El término debe incluir la postura, los gestos, la expresión facial, la inflexión de la voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras mismas, y cualquier otra manifestación no verbal de que el organismo es capaz, así como los indicadores comunicacionales que inevitablemente aparecen en cualquier contexto en que tienen lugar una interacción.

**Comunicación simétrica y complementaria:** Refiriéndose a la comunicación que existe entre dos interlocutores, cuando ambos tienen un poder equivalente con el intercambio, si ambos conocen la misma información se dice que la comunicación entre ellos es simétrica, por el contrario la comunicación complementaria se da cuando los interlocutores tienen un poder informativo distinto pudiendo neutralizar el intercambio y dominar la interacción o bien facilitar que la otra persona lo haga.

Es por ello, que los dos patrones descritos han llegado a utilizarse sin hacer referencia al proceso cismogénico, y en la actualidad se los suele denominar simplemente interacción simétrica y complementaria, puede describirse los como relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia.

En el primer caso, los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca, y así su interacción puede considerarse simétrica, Sean debilidad o fuerza, bondad o maldad, la igualdad puede mantenerse en cualquiera de esas áreas. En el segundo caso, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro, constituyendo un tipo distinto de y recibe el nombre de complementaria. Así, pues, la interacción simétrica se caracteriza por la igualdad y por la diferencia mínima, mientras que la interacción complementaria está basada en un máximo de diferencia.

Por otra parte Chiavenato (2003), expresa la teoría de las relaciones humanas denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en Estados Unidos como consecuencia de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía organizacional, una civilización industrial en que la tecnología y el método del trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del gerente. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se adaptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia de deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de los métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son, según Chiavenato (2003):

- ✓ La necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándola de los conceptos rígidos y mecanistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de la vida de la sociedad en la que viven. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

- ✓ El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

- ✓ Las conclusiones del experimento Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

En otras palabras, el experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos se apoya por completo en el equipo. En dicho experimento, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debía dejar que la estableciera e impulsara el equipo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del equipo.

La teoría clásica, según Chiavenato (2003), no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin (citado en Chiavenato) verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del equipo, en tanto estos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del equipo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente como si fueran átomos aislados, sino como miembros del grupo de trabajo, sujetos a las influencias sociales.

Es por ello que los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social del comportamiento. La amistad y los equipos sociales de trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

Por otro lado la teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basada en la concepción atomista del hombre. En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Sin duda que cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus

semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y equipos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En cuanto a la organización, según Chiavenato (2003), surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al gerente obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmosfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

### **Trabajo en equipo**

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. Según Keith Davis y John W. Newstrom (2013), trabajo en equipo significa "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (p. 96).

Aunado a lo antes expuesto las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto Borrell (2015) afirma "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general". (pág. 59).

En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo al integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros, un equipo no funciona si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante.

Buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social. Borrell (2015).

### **Condiciones para el trabajo en equipo:**

Para lograr un efectivo trabajo en equipo los miembros del mismo, dependen de la interacción de los demás para desempeñar su propio trabajo. Se miran y se aconsejan unos a otros para completar su misión y proporcionarse recursos, facilitando la preparación, reconocimiento y motivación cuando lo necesiten además de conectarse con el resto de la organización para que la metas u objetivos organizaciones sean alcanzados, por consiguiente para Barrera (2014) existen condiciones de defensa que

están profundamente enraizadas en el funcionamiento del equipo entre las cuales están:

### **Creatividad**

Para lograr soluciones efectivas muchas veces las organizaciones están en la necesidad de crear y generar soluciones nuevas, no tradicionales. Inducir la creatividad del equipo de trabajo debe ser una de las misiones fundamentales por parte del directivo líder del equipo de trabajo. Esta creatividad se puede alentar por medio de tormentas de ideas y análisis comparativo de otras situaciones, además la comisión de equipo para la búsqueda de soluciones o la designación de cierto personal para la presentación de alternativas a potenciales problemas, genera en muchos casos prodigiosas soluciones para las instituciones.

El proceso para la creatividad, según Barrera (2014) no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone de “cuatro fases sobrepuestas e interactuantes entre sí: 1) exploración inconsciente, 2) intuición, 3) discernimiento y 4) formulación lógica” (pág. 12).

✓ **La primera fase, exploración inconsciente:** Es difícil de explicar en razón de que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga. Sin embargo, los que trabajan bajo extensas presiones de tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes de ocuparse detenidamente de problemas ambiguos y escasamente definidos.

La segunda fase, intuición, sirve de enlace entre en inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista. No obstante, esta idea cobra sentido si se toman en cuenta los principios subyacentes de 1)

responsabilizar de las operaciones al gerente de cada división y 2) mantener en las oficinas generales de la organización el control centralizado de ciertas funciones.

La intuición precisa de tiempo para funcionar y además supone para los individuos la detención de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversas. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema; el pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas y la sináptica.

El discernimiento: tercera parte del proceso creativo, es resultado sobre todo del trabajo intenso; este puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate. Además, la aparición de nuevos discernimientos puede ser momentánea, de manera que los directivos efectivos acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar notas de sus ideas creativas.

La última fase del proceso creativo es la formulación o verificación lógica. El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación. Esto se logra mediante la persistente reflexión en una idea o pidiendo críticas a los demás.

Así mismo, la creatividad puede adquirirse por lo que es frecuente que las ideas creativas sean frutos de grandes esfuerzos, motivo por el cual existen varias técnicas para cultivarlas, especialmente en el proceso de toma de decisiones. Algunas de ellas se centran en las interacciones grupales, mientras que otras atañen a acciones individuales. En representación de las técnicas existentes, Barrera (2014) se refiere a dos de las más comunes; la lluvia de ideas y la sináptica.



✓ **Lluvias de ideas:** el propósito de este método es favorecer la resolución de problemas mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. Lo que se busca en una sesión de lluvias de ideas es justamente una multiplicación de las mismas. Las reglas son las siguientes: no criticar ninguna idea; mientras más extremosas sean las ideas, mejor; alentar la cantidad de ideas producidas; y estimular el progresivo mejoramiento de las ideas.

La lluvia de ideas, la cual pone el acento en el pensamiento grupal, mereció amplia aceptación tras su aparición. Sin embargo, el entusiasmo inicial disminuyó cuando ciertas investigaciones demostraron que los individuos pueden desarrollar mejores ideas trabajando solos que en grupo.

No obstante, nuevas investigaciones demostraron por su parte que el método grupal es eficaz en ciertas situaciones. Este puede ser el caso cuando la información debe distribuirse entre varias personas o cuando, aun siendo deficiente es preferible una decisión grupal a una excelente decisión personal, a la que, por ejemplo, podrían oponerse los individuos encargados de instrumentarla; asimismo, la aceptación de nuevas ideas suelen ser mayor cuando una decisión es tomada por el grupo a cargo de su instrumentación.

✓ **Sináptica:** De acuerdo con él, se seleccionan cuidadosamente los miembros del equipo sinóptico según su aptitud para la resolución de un problema, el cual puede involucrar a toda la organización. Mediante esta técnica, el líder del equipo desempeña un importante papel en la aplicación de este método. De hecho, solo él conoce la naturaleza específica del problema por lo que su función consiste en estrechar y dirigir cuidadosamente la discusión sin revelar el problema de que se trata. El

principal motivo de ello es impedir que el grupo llegue a una solución prematura.

### **Aprendizaje en equipo**

El trabajo en equipo y la habilidad individual para trabajar en equipo, son factores que se están convirtiendo en decisivos para la creciente competitividad de las organizaciones. Quienes ocupan posiciones de liderazgo hacen una reverente posición de fe en el concepto de equipo, pero pocos conocen realmente las condiciones que se requieren para conformar equipos exitosos y fructíferos.

El aprendizaje en equipo según Senge (1998) “es el proceso de alineación y desarrollo de la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus integrantes realmente desean” (pág. 123). La alineación es el fenómeno que se produce en un grupo que funciona como un todo y, es la precondition necesaria para que la potenciación del individuo resulte en una potenciación del equipo.

El mismo, se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y sobre el dominio personal, pero lo que realmente importa es que realmente sepan trabajar juntos. Los equipos, “personas que se necesitan mutuamente para actuar”, se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones. El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

- ✓ **Pensar agudamente sobre problemas complejos.** Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola mente.

✓ **La necesidad de una acción innovadora y coordinada.** Cada miembro permanece consiente de los demás miembros y actúa de manera que complemente los actos de los demás.

✓ **El papel de los miembros del equipo en otros equipos.** Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos a que aprendan a inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo. La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión.

Aunque el aprendizaje en equipo supone actitudes y conocimientos individuales en una disciplina colectiva, para conducir a los equipos hacia el diálogo y la discusión, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde si bien se escucha a los demás, se suspenden las perspectivas propias. La discusión se presenta y defienden perspectivas, se busca la mejor de ellas para respaldar la decisión que se debe tomar.

Aunado a ello, colectivamente, las personas pueden ser más agudas e inteligentes de lo que son la forma individual. En la discusión el tema normalmente es ganar y en este caso ganar significa lograr que el personal acepte los puntos de vista del superior. En ocasiones, se puede aceptar parte del punto de vista de otra persona para fortalecer el propio, pero fundamentalmente la persona desea que prevalezca su opinión.

### **Diálogo**

La disciplina del aprendizaje en equipo según Senge (1998) comienza por el diálogo. Es decir, por la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar a un auténtico pensamiento conjunto. Dialogar significa dejar fluir libremente el significado a través del grupo, lo

cual permite que este descubra percepciones que no se logran individualmente.

El diálogo es una forma de ayudar a la gente a ver la naturaleza respectiva, participativa y colectiva del pensamiento, pues diferentes visiones son presentadas hacia el descubrimiento de una nueva visión; en una discusión se toman decisiones, en un diálogo el grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista. El resultado de una exploración libre permite aflorar la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas y, sin embargo puede trascender esas perspectivas individuales.

Expresa Bohm (citado en Senge, ob.cit 320), el propósito del diálogo consiste en revelar la incoherencia del pensamiento. Hay tres tipos de incoherencias: 1) el pensamiento niega que es participativo; 2) el pensamiento deja de retraer la realidad y simplemente continua como un programa, y; 3) el pensamiento establece su propia pauta de referencia para resolver problemas que el mismo contribuyo a crear. De allí que el diálogo ayude al individuo a volverse más sensible ante la incoherencia del pensamiento y a lograr mayor seguridad al admitirla. Igualmente el autor mencionado identifica 3 condiciones que son necesarias para el diálogo:

- ✓ Todos los participantes deben suspender sus supuestos literalmente, sostenerlos como suspendidos entre sí mismos.
- ✓ Todos los participantes deben verse como colegas: el diálogo acontece solo cuando las personas se ven como colegas en una búsqueda común de mayor percepción y claridad.
- ✓ Tiene que haber un árbitro que mantenga el contexto del diálogo.

Fomentar la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo. Por ello, es impredecible que toda nueva agrupación humana

Cree espacios de formación, sensibilización y dialogo para desarrollar una nueva cultura del trabajo en equipo.

Agrega Senge (ob. cit: 322), que si pudieran establecerse indicadores que sirvieran para medir el grado de un equipo de trabajo, uno de los que escribiría mayor ponderación sería el conflicto de ideas. La libertad para plantear ideas conflictivas es vital para el descubrimiento de novedosas soluciones creativas.

En la mayoría d las organizaciones, sin embargo, el conflicto de ideas es sinónimo de conflicto a secas. Es decir, el conflicto se plantea en un nivel interpersonal, o incluso interdepartamental. Si el conflicto de ideas no es adecuadamente encausado, conducido de acuerdo con una estrategia organizacional, mantiene un signo de disolución antes de búsqueda cooperativa.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Al respecto Senge (ob.cit:) estableció la distinción entre el diálogo y discusión, destacando la importancia de ambos componentes en el proceso de aprendizaje de los equipos. Para este autor “colectivamente podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual” (pág. 124). El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos; en este contexto cobra sentido cada uno de los dos momentos del aprendizaje en equipo propuestos por Senge: el dialogo y la discusión.

Así se refiere a suspender los supuestos, y expresa que un diálogo bien encaminado ayuda a poner de manifiesto las incoherencias del pensamiento de los integrantes del equipo (incluyendo los prejuicios), al colocar a las personas en un lugar que les permite observar sus propios pensamientos como desde un lugar exterior. Este es precisamente uno de los mayores desafíos de los aprendizajes en equipo, y una condición para

que este sea realmente fructífero. Por eso Senge propone un ejercicio (más que un ejercicio, una “disciplina” que requiere una enorme ejercitación), al que define como “suspensión de los supuestos”.

Suspender los supuestos, expresa Senge (1998) consiste en “mantenerlos como colgando delante de nuestros ojos, accesibles para el cuestionamiento y la observación, dispuestos a que sean sometidos a examinación”. Pero aquí es donde aparece una de las barreras más difíciles de vencer para lograr un verdadero clima de equipo; porque suspender los supuestos requiere adentrarse en un terreno en el que no todos están predispuestos. Es el momento en que aparecen los mecanismos de defensa, el temor ante la amenaza de poner nuestros razonamientos al cuestionamiento de los demás.

En este sentido, los mecanismos de defensa están reforzados en la mayoría de las organizaciones por la creencia de que aquellos que ocupan posiciones claves o de liderazgo, deben tener respuestas adecuadas ante cada situación. La necesidad de aparentar un saber sin fisuras bloquea la riqueza que deviene de exponer los pensamientos propios al escrutinio de la mirada del grupo, porque un equipo efectivo debe desarrollar la capacidad de analizar no solo lo que ocurre afuera, en el ámbito de los negocios, sino también adentro del propio equipo.

Es en un escenario de estas características donde pueden desarrollarse sana y creativamente la segunda instancia del trabajo de equipo: la discusión. Si no existe la confianza como fundamento del quehacer grupal, la discusión degenera en un enfrentamiento convencedor y perdedor, pero sin ningún proceso capaz de conducir a la decisión de nuevos cursos de acción.

Mientras en el diálogo ocurre la presentación de todos los puntos de vistas posibles y la búsqueda de un punto de vista nuevo y compartido, la discusión conlleva la defensa de perspectivas particulares con la finalidad de alcanzar conclusiones y tomar decisiones respecto de cursos de acción futuros. Ambos momentos, el diálogo y la discusión convergen y fluyen de uno a otro a través de un movimiento continuo en la vida de un equipo.

Con el tiempo se va generando una confianza entre los integrantes del equipo, que nace en el momento del diálogo pero se traslada al tiempo de la discusión. En palabras de Senge (ob.cit.), “aprendemos el arte de mostrar una posición con respeto en vez de ser respetados por nuestra posición. Cuando corresponde defender un punto de vista, lo hacemos con mayor gracia y menos rigidez” (pág. 167).

En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseara actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. Para Senge la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud concerniente al futuro, en la medida en la cual, este depende de la acción del otro. Es una especie de apuesta consistente en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo.

En vista de la cultura viciada imperante en la mayoría de las organizaciones, marcada por los celos y la desconfianza mutua, la vida de los equipos debe ser desarrollada a partir de un proceso de aprendizaje. Hasta que los equipos rompan esas murallas defensivas y sus miembros alcancen el grado de confianza necesaria, suele ser necesaria la figura de un “árbitro”, cuya función es fundamentalmente, la de mantener las condiciones para el diálogo. Es decir, lograr que se mantenga la “suspensión de los supuestos” de todos y cada uno de los integrantes del equipo. Pero el equipo debe aprender a prescindir del árbitro, objetivo a lograr en la medida como

adquiera la habilidad para mantener autónomamente las condiciones explicadas.

### **Liderazgo en equipo**

La función del líder del equipo debe estar orientada a reducir al mínimo los problemas de su equipo y a aumentar el máximo la capacidad de solventar y conseguir respuestas a las interrogantes planteadas. El líder debe evitar que exista una sola persona que asuma la dirección del proceso para evitar el problema antes mencionado, el dominio por parte de un único miembro del equipo de trabajo, más bien los debe motivar para que opinen.

Esta búsqueda de equipos de alto rendimiento debe ser lograda a través de la conjunción de un determinado número de personas adecuadamente liberadas y con habilidades complementarias que se entregan a un propósito común por medio de:

✓ **Un enfoque:** donde se establezcan los planes necesarios para prever, programar y planificar las actividades necesarias que se van a abordar.

✓ **Un despliegue:** Adecuado del enfoque que asegure que se implantan las actividades planificadas.

✓ **Una evaluación y revisión:** Desenfoco y su despliegue, para comprobar y verificar que las actividades se han implementado y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.

✓ **Unos resultados:** Que por medio de indicadores permitan aplicar los resultados obtenidos para reaccionar, reajustar y/o establecer objetivos.



Dentro de cualquier organización, hay solamente unos pocos líderes que tienen unas actitudes naturales para gestionar equipos de alto rendimiento. Por lo que una organización tendrá que seleccionar de entre sus miembros aquellos con mejores actitudes y darles toda la formación y el aprendizaje necesario.

Los siguientes ejemplos de comportamientos pueden dar una idea del alcance de los mismos:

- ✓ **Impulsar el cambio:** El líder trabaja junto con su equipo en proponer iniciativas de cambio con una visión más amplia que la de su propia área, en línea con el proyecto global de la organización.

- ✓ **Autoexigencia:** El líder genera en los colaboradores el sentido de autoexigencia en su propio desarrollo profesional, ligándolo al éxito del equipo.

- ✓ **Impulsar valores culturales:** El líder evalúa y apoya individualmente a cada colaborador en la práctica de dichos valores.

- ✓ **Alinear al equipo en torno al propósito:** El líder instruye a sus colaboradores en la facultad de captar nuevas oportunidades en su tarea de gestión.

- ✓ **Establecer objetivos:** El líder establece conjuntamente con sus colaboradores objetivos de forma que todos sus miembros son capaces de valorarlos mediante indicadores.

- ✓ **Desplegar objetivos:** El líder elabora y propone planes de actuación logrando el compromiso de todo el equipo.

- ✓ **Delegar tareas:** El líder delega sin abdicar de sus responsabilidades. Comparte problemas, ofrece sugerencias y alternativas adecuadas para completar el trabajo.

- ✓ **Trabajar en equipo:** El líder integra compromisos y objetivos la práctica de los conocimientos como también las habilidades adquiridas promoviendo la promoción de los colaboradores más polivalentes.

## **Trabajo en equipo y comunicación**

El trabajo en equipo exige coordinación lo cual se logra con una comunicación fluida entre sus miembros. Además, según Acedo (2013) “una de las principales causas de fracaso de los equipos es la falta de comunicación” (pág. 9). Además, muchas veces cuando este problema se manifiesta es ya demasiado tarde. En opinión de la referida autora, algunas veces en las organizaciones parece que todo va bien, hay un ambiente de trabajo bueno, sin conflictos, empero, los problemas de comunicación inciden en la asunción divergente de ideas por parte de los miembros del equipo, por consiguiente, los resultados organizacionales no lo son los esperados.

Al respecto, para Gástelo (2014), uno de los primordiales cometidos del gerente es conseguir desde el principio un buen nivel de comunicación en el equipo. Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus miembros es posible que esta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario, en un principio falla la comunicación es posible que el equipo arrastre este problema durante toda su existencia.

La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el gerente. Si este es una persona accesible, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el dialogo y el debate dentro del grupo, está señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en equipo. En vez de ello, se muestra inaccesible, no comparte información, critica las opiniones no coincidentes, es probable que el equipo se imponga el secretismo, los colaboradores se guardan información, la cual es el sinónimo de poder.

Según el referido autor, el mantener reuniones es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo, pues una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando

existe una buena relación personal entre ellos. Por ello, el líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil promover actividades extra-laborales: “no se trata que los miembros del equipo sean forzosamente amigos íntimos pero si la existencia de una relación cordial entre ellos” tal como lo defiende Acedo (2013), para quien el equipo debe preocuparse por mantener una comunicación fluida con el resto de la organización.

Para la referida autora, el equipo puede vivir de espaldas a la organización, debe involucrarse en la misma. Además, el equipo necesitara con toda seguridad información generada dentro de la organización por lo que tendrá que establecer los canales oportunos, por cuanto para su funcionamiento de forma eficaz, es fundamental un gran nivel de comunicación dentro del mismo.

A medida que el trabajo en equipo se va haciendo más complejo, el rol de comunicaciones se hace más preponderante, hasta ocupar hoy día el papel principal. Los integrantes de un equipo se encuentran en condiciones óptimas para desarrollar todo su potencial de análisis de la situación cuando el clima de trabajo los hace sentirse libres y responsables. Necesitan libertad para participar sin ningún tipo de presión, apreciando que sus aptitudes y sentimientos son tomados en cuenta. En estas condiciones, y sintiéndose participes del proceso, asumen la responsabilidad de colaborar con las metas trazadas.

Así pues, según Gástelo (2014), los líderes exitosos a menudo logran sus resultados prestando atención no solo a los miembros como individuos, sino a las relaciones, interacciones y comunicaciones dentro del equipo. Para que su comunicación sea realmente efectiva, es necesario que sepan incorporar a su mente, tanto contenido, como la intención implícita de un

mensaje. Deben aprender a percibir la idea principal de esa comunicación, sin prejuizar ni rechazar su contenido.

Por eso, otra actitud fundamental del líder es actuar con la tolerancia necesaria. Recordar siempre que nadie es dueño de la verdad, debe respetarse siempre las cualidades, ideas y sentimientos de los demás. El ser tolerante es un elemento imprescindible para la realización de discusiones positivas dentro del equipo; para lograrlo, es necesario ser paciente, dedicar tiempo y escuchar atentamente a su interlocutor o interlocutores y procurar comprender fundamentalmente sus sentimientos al emitir el mensaje, pues la efectividad es mucho más motivadora que el raciocinio; pues priorizando lo que le dice su corazón, resulta más probable que logre una mejor comunicación. Por consiguiente, se incrementara el respeto mutuo, base primordial del funcionamiento de un equipo eficiente.

En fin, indudablemente la comunicación es importante en cualquier ámbito; el ser humano tiene la característica del raciocinio, aunado a la capacidad de relación con otras personas, al mismo tiempo, ser interdependientes para lograr objetivos o satisfacer necesidades personales o sociales. Por ello, es el sustento primordial para lograr un trabajo en equipo, pues este mejora el desempeño y la motivación de los integrantes, producto del compromiso con la organización. Requiere desarrollar habilidades como: participar en reuniones, comunicación entre personas, aprendizaje en equipo, solucionar problemas en conjunto, aceptar la existencia de opiniones y opciones tan buenas como las propias e identificación máxima con la organización.

### **Operacionalización de las Variables**

Es también llamado mapa de variables o cuadro de variables, y se realiza en función de aspectos netamente medibles, según Orozco y otros

(2002). El proceso de operacionalización realiza una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procesa a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

Lo anteriormente expuesto por los autores (op.cit), indica que las variables deben desglosarse, de tal forma que se logre formular una serie de indicadores que permitan medir los aspectos que se desea investigar, además de que por medio de los mapas de variables se observa de mejor manera de qué forma se pretende dar solución a los objetivos planteados.

Al respecto, a continuación en la Tabla se presentan los objetivos específicos planteados en la presente investigación, así como también su concordancia en cuanto a las variables dimensiones e indicadores con sus respectivos ítems.

En tal sentido, para esta investigación se define conceptualmente las variables:

### **Comunicación**

Alcaraz (2008) explica que la comunicación es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y otros). (pág. 35.).

### **Trabajo en equipo**

Landy y Conté (2010), determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un

tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, autoestima, poder y consecuencias de metas.(pág. 54.).

**Tabla N°1.** Operacionalización de las Variables

<b>Objetivo general:</b> Analizar la comunicación como un medio de desarrollo para favorecer el trabajo en equipo en los docentes de aula regular en educación media general.				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Identificar el estilo de comunicación que se encuentra presente en los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero.	Comunicación.	Estilo comunicación.	Aseverativo	1,2,3
			Agresivo	4,5,6
			Débil pasivo o no aseverativo	7,8,9,10
Describir las condiciones del trabajo en equipo que existen entre los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero.	Trabajo en equipo.	Condiciones del trabajo en equipo.	Creatividad.	11,12,13
			Aprendizaje en equipo.	14,15,16
			Dialogo.	17,18,19
			Liderazgo en equipo.	10,21,22,23
Establecer estrategias gerenciales para favorecer la comunicación como un medio de desarrollo para el trabajo en equipo en los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero.				

**Fuente:** Bastidas, M. (2019).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada para desarrollar la investigación, donde se asumió el paradigma positivista que según Ricoy (2006) consiste en la intervención de aspectos sociales que generan conocimientos basándose en procedimientos de análisis de datos.

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo con el objetivo del estudio, el tipo de investigación fue descriptiva. Esta tiene como objetivo central, según Hurtado (2000) “lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (pág. 223). Una investigación descriptiva tiene como finalidad caracterizar globalmente el evento de estudio y enumerar sus características, describir su desarrollo a los procesos de cambio, clasificar eventos dentro de un contexto, pero también construir la base y el punto de partida para estudios de mayor profundidad.

Debido a los alcances de la investigación, se trató de un estudio descriptivo, pues partiendo del diagnóstico y su análisis se formularon estrategias Gerenciales tomando en consideración los resultados que posterior a la aplicación del instrumento permitan el mismo.

#### **Diseño de investigación**

Arias, (2006) explica que el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado, es decir, que es la herramienta a utilizar para la solución de la problemática planteada.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde

ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. En este sentido, esta investigación tuvo un diseño de campo de modo que al realizarla fue necesario el estudio directamente de la población como también de la muestraseleccionada como es el caso específico del Liceo Américo Briceño Valero ubicado en la parroquia Cristóbal Mendoza del Estado Trujillo.

### **Etapas de la investigación**

Según Arias (2006) la investigación es un proceso dirigido a la solución de problemas del saber, mediante la obtención y producción de nuevos conocimientos. Aunado a lo antes mencionado expresa las siguientes etapas:

**Planificación:** Consiste en trazar el plan o proyecto de la investigación por realizar. De esta forma la presente investigación se enmarcará en un proyecto factible donde se elaboraron distintas estrategias que darán solución al problema encontrado.

**Ejecución:** Significa poner en marcha el proyecto trazado, es decir, llevar a cabo la investigación. Aunado a lo expuesto se elaboraron los instrumentos correspondientes donde obtuvieron los resultados, y partiendo de ellos se diseñaron estrategias gerenciales que dará solución al problema investigado.

**Divulgación:** Una vez terminada la investigación y elaborado el informe final, los resultados y conclusiones deben darse a conocer por diversas vías: publicaciones científicas, ponencias en eventos científicos o páginas de internet.



## **Población**

La población es considerada según Chávez (2014) “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que le permite distinguir los sujetos, unos de otros” (p.36). De igual modo, Hernández y otros (2015) consideran que la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.204). En este sentido, la población estuvo conformada por 30 docentes del Liceo Américo Briceño Valero, parroquia Cristóbal Mendoza, municipio Trujillo Estado Trujillo.

## **Muestra:**

Según Arias (2006) la muestra es un conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, es decir en la muestra se extrae una cantidad finita de docentes, aplicándole el instrumento realizado para observar la problemática planteada. En la presente investigación se utilizó una muestra intencional que consiste según Ávila (2006) en “seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra, utilizando escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña” (p. 11) los criterios utilizados para tal fin son: docentes activos (esto se hace debido a que existe un número significativo de docentes en reposo, cambio de funciones, reposo por incapacidad entre otros). En tal sentido, la muestra quedó representada por 13 docentes de todas las áreas de aprendizaje que laboran en el Liceo Américo Briceño Valero, parroquia Cristóbal Mendoza, Municipio Trujillo Estado Trujillo.

**Tabla N°2 Distribución de los participantes de la investigación.**

<b>Área de formación</b>	<b>N° de docentes</b>	<b>N° de participantes de la investigación</b>
Matemática.	4	2
Castellano.	3	2
Inglés.	2	1
Educación física.	1	1
Arte y patrimonio.	1	1
Ciencias naturales.	4	2
Geografía, Historia y Ciudadanía.	3	2
Química.	2	1
Física.	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>13</b>

**Fuente:** Bastidas, M. (2019).

### **Técnica e instrumento**

Un instrumento de recolección de datos “es cualquier recurso, dispositivo o formato, (en papel o digital) que se utiliza, para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 2006, p.38). En función de los objetivos que se plantearon en la presente investigación, La comunicación como un medio de desarrollo para favorecer el trabajo en equipo en los docentes de educación media general, se utilizó como instrumento el cuestionario en forma de escala.

En este sentido para Arias (2006) el cuestionario es “la modalidad de encuesta que se realiza en forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas, denominado así porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.(p. 74).

Para Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.33). De esta manera la técnica que se utilizó en la presente investigación fue la entrevista no estructurada.

## **Validez**

La validez según Hernández y otros (2015) es el “grado de exactitud entre una medición y el rango o atributo que se quiere medir”. De ahí que el instrumento a aplicar, para obtener la validez del caso requiere registrar los datos que representan la teoría que sustenta el estudio y que versa sobre planificación del docente. En este sentido, la validez a buscar fue la relacionada con el contenido. Por lo que:

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido. Un instrumento de medición debe contener representados a todos los ítems del dominio del contenido de las variables a medir (Hernández y otros, 2015).

De igual manera, según Chávez, (2014), la validez de un instrumento “es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende”. Tal aseveración permite inferir que al elaborarse un instrumento, éste debe concentrarse en el tópico de investigación para lo cual debe tomar en cuenta los objetivos, variable, dimensiones e indicadores, asimismo, plantea la validez de contenido que se realizó por medio de un panel de expertos en dicha area previamente, siendo validado y recomendado. Considerando los siguientes criterios: Correspondencia de cada pregunta con su contexto teorico , objetivo e indicador, asi como el tipo de preguntas y redacción de los mismos, los cuales fueron tomados en cuenta para la versión final del instrumento.

## **Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para Arias (2006) en este punto se “describen distintas operaciones a las que serán sometidas los datos que se obtengan, como también se definirán las técnicas lógicas o estadísticas descriptivas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados”.

En este sentido los resultados de la presente investigación fueron presentados cuantitativamente por medio de gráficos, realizados mediante el programa Excel y así revelar los datos encontrados que arrojó el instrumento que fue aplicado.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información, examinados e interpretados para analizar la comunicación como un medio de desarrollo para favorecer el trabajo en equipo en los docentes de aula regular de en educación media general. Para tal fin, los datos numéricos obtenidos se procesaron en el programa Excel.

En atención a ello se presenta la descripción estadística de los porcentajes obtenidos, la cual es una herramienta que permite verificar las tendencias de acuerdo a la alternativa consultada. Al respecto, Hurtado (2007), señala, “el análisis de los datos se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados” (pág. 39). Dicho análisis, depende de la naturaleza del tratamiento estadístico seleccionado, del mismo modo, los tipos o métodos de análisis son variados; cabe señalar que el análisis no es indiscriminado, cada método tiene su razón de ser y un propósito específico. Este proceso se cumplió, trasladando los datos cualitativos, a través de datos cuantitativos expresados en las trece (13) opiniones recopiladas según la respuesta de cada docente de aula regular, las cuales se reflejan en tablas de tabulación elaboradas para describir en ellas las frecuencias porcentuales, primero por indicadores, luego por dimensiones se graficaron los porcentajes obtenidos por ítems.

De tal forma, se realizó el análisis de datos numéricos bajo las perspectivas de las conceptualizaciones teóricas de las variables comunicación y trabajo en equipo. Por lo tanto, las tablas que a continuación se presentan, muestran los puntajes de cada dimensión del cuestionario aplicado a la población de docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero de la parroquia Cristóbal Mendoza perteneciente al Estado y

MunicipioTrujillo, las cuales se presentan en función de considerar las opiniones emitidas por los mismos, a través de las alternativas Siempre, Casi Siempre, y Nunca, atendiendo de manera simultánea al baremo de interpretación.

**Variable:** Comunicación.

**Dimensión:** Estilo de comunicación.

**Indicadores:** Aseverativo

**Ítem N° 1:** Un tono de voz adecuado y agradable.

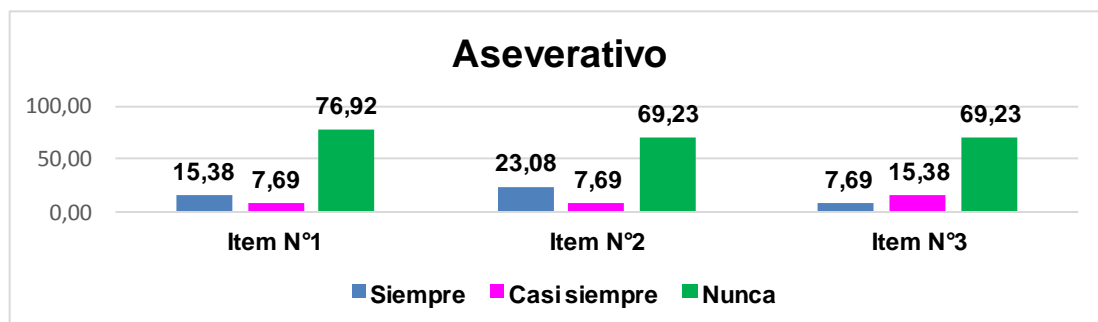
**Ítem N° 2:** Un lenguaje respetuoso entre los docentes.

**Ítem N° 3:** Involucra expresiones concretas, honestas y apropiadas.

**Tabla N° 3**

Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos de comunicación e indicador aseverativo.

N° de Ítems	Siempre		Casi Siempre		Nunca		Total
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
1	2	15,38	1	7,69	10	76,92	13
2	3	23,08	1	7,69	9	69,23	13
3	1	7,69	2	15,38	9	69,23	13



**Gráfico N° 1** Distribución de porcentajes de indicador Aseverativo.

En el ítem N° 1, se evidencia que un 76,92% de los docentes encuestados consideran que no utilizan un tono de voz adecuado, mientras que el 15,38% aseveran que si lo implementan, por el contrario un 7,69% manifiesta que casi siempre usan un tono de voz agradable. Así mismo, se puede apreciar en el ítem N° 2, que el 23,08% de los docentes de aula regular implementan un lenguaje respetuoso entre los docentes, mientras que un 7,69% casi siempre lo utilizan, por el contrario un 69,23% nunca aplican un lenguaje respetuoso con sus compañeros,

Así mismo, en el ítem N° 3 se observa que un 69,23% no involucra expresiones concretas, honestas y apropiadas, pero un 7,69% si las implementa, por el contrario un 15,38% expresa que casi siempre las usa, por consiguiente Keitner y Kinicki (2013) expresan que “al utilizar un lenguaje aseverativo, se debe usar un tono de voz adecuado, agradable, ni muy alto ni demasiado bajo. Significa no hablar muy rápido, pues así se transmite inseguridad y falta de confianza en sí mismo”.

En este sentido, este estilo permite sentir y saber que la comunicación está siendo usada consiente e intencionalmente para lograr el control sobre los resultados del proceso comunicativo y no para sembrar en las personas temor, desconfianza y desprecio hacia que les dirige de esta forma; por eso es expresivo y autoestimulante.

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Estilo de comunicación.

**Indicadores:** Agresivo

**Ítem N° 4:** Discusiones por sus derechos que vulneran los de los demás.

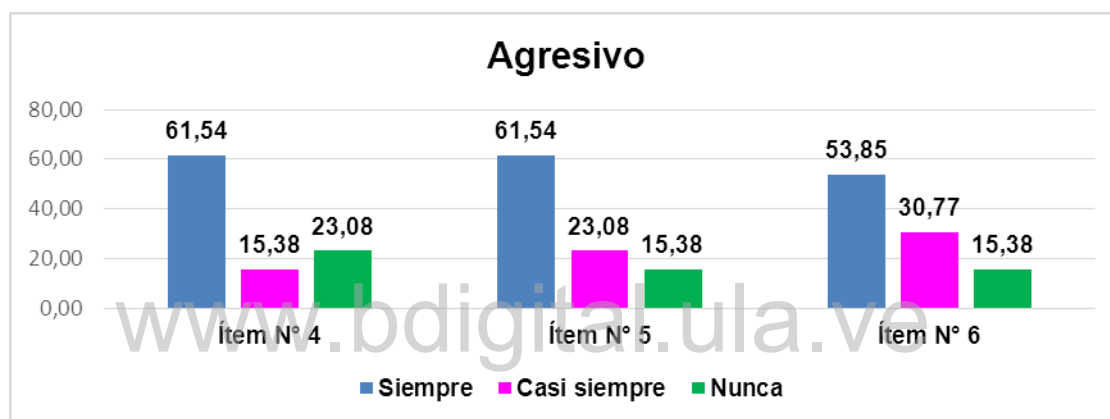
**Ítem N° 5:** Señales sutiles que crean climas de comunicación defensiva.

**Ítem N° 6:** Comportamientos que promueven antagonismo hacia los demás.

**Tabla N° 4**

Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos de comunicación e indicador agresivo.

N° de Ítems	Siempre		Casi Siempre		Nunca		Total
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
4	8	61,54	2	15,38	3	23,08	13
5	8	61,54	3	23,08	2	15,38	13
6	7	53,85	4	30,77	2	15,38	13



**Gráfico N° 2** Distribución de porcentajes de indicador Agresivo.

En el ítem N° 4, se tiene que el 61,54% de docentes de aula regular discuten por sus derechos vulnerando los de los demás, por el contrario un 15,38% no vulneran los derechos de sus compañeros, aunque un 23,08% expresa que nunca discuten ni violentan los derechos de los demás; aunado a ello en el ítem N° 5, se obtuvo que un 61,64% crean climas de comunicación defensiva, mientras que un 23,08% expresaron que casi siempre la crean, aunque un 15,38% aseveran que nunca la han creado.

Así mismo, en el ítem N° 6, el 53,85% reconoce que siempre existen comportamientos que promueven antagonismos hacia los demás, por otro



lado un 30,77% expresa que casi siempre lo promueven, mientras que un 15,38% asevera que nunca promueven antagonismos hacia sus compañeros. Robbins (2013) señala que una comunicación sin barreras garantiza una información clara para lograr la satisfacción laboral e interpretar emociones de manera positiva entre los docentes de aula regular, a la vez que se abarca la transferencia y comprensión de un ser docente transformador que sea capaz de llevar estrategias de comunicación vinculadas al que hacer educativo, habilidades para pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar y comunicar información, como también regular conductas para así facilitar una comunicación efectiva y eficaz dentro de su entorno.

De acuerdo a los resultados obtenidos para el indicador agresivo, se puede mencionar que los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero poseen barreras de comunicación al socializar con su equipo de trabajo fortaleciendo juicios de valor, lo que para Keitner y Kinicki (2013) son los que ante cualquier situación de comunicación, el receptor (personal o directivo) formula los mismos, lo que supone asignar un valor general a un mensaje antes de recibir toda comunicación trayendo como consecuencia una distorsión.

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Estilo de comunicación.

**Indicadores:** Débil pasivo o no aseverativo.

**Ítem N° 7:** Comportamientos tímidos y abnegados.

**Ítem N° 8:** Críticas aceptadas en las que se asume responsabilidad.

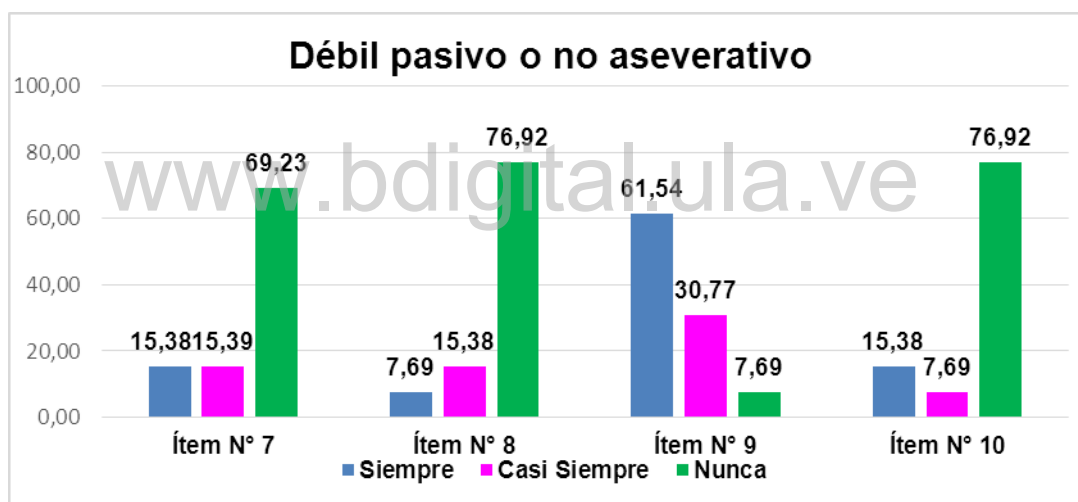
**Ítem N° 9:** Pérdida de respeto por parte de los demás.

**Ítem N° 10:** Gestos corporales y signos de respeto hacia los demás docentes.

**Tabla N° 5**

Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos de comunicación e indicador débil pasivo o no aseverativo.

N° de Ítems	Siempre		Casi Siempre		Nunca		Total
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
7	2	15,38	9	69,23	2	15,38	13
8	1	7,69	2	15,38	10	76,92	13
9	8	61,54	4	30,77	1	7,69	13
10	2	15,38	1	7,69	10	76,92	13



**Gráfico N° 3** Distribución de porcentajes de indicador Débil pasivo o no aseverativo.

En cuanto al ítem N° 7 se observa que un 15,38% expresa que siempre tienen un comportamiento tímido y abnegado, mientras que un 69,23% menciona que nunca posee un comportamiento tímido, aunque un 15,39% casi siempre lo mantienen. En relación al ítem N° 8, se obtuvo que, un 7,69% siempre aceptan críticas en las que se asume responsabilidad, así mismo un 15,38% asevera que casi siempre las acepta; por el contrario un 76,92% menciona que nunca apta críticas por los demás.

En el ítem N° 9, el 61,54% siempre tiene perdida de respeto por parte de los demás, mientras que un 30,77% casi siempre pierden el respeto, mientras que un 7,69% revela que nunca faltan el respeto los demás docentes, aunado a lo expuesto en el ítem N° 10 se sostiene que un 15,38% siempre mantienen gestos corporales y signos de respeto hacia los demás compañeros, de igual forma un 7,69% expresan que casi siempre los muestran, por el contrario un 76,92% revelan que nunca muestran gestos y signos de respeto hacia sus compañeros.

Aunado a lo expuesto se evidencia que los docentes de aula regular de la presente institución en su mayoría poseen un estilo de comunicación débil pasivo o no aseverativo, trayendo como consecuencia discusiones en la tranferencia de mensaje entre el emisor y receptor, es por ello que para Acevedo (2012), la manera como la comunicación sea ejercida en una organización dependerá, en definitiva, del nivel de comprensión que la alta administración tenga a este respecto, es decir, que cada docente debe tratar con respeto y responsabilidad a cada uno de sus compañeros expresándose de una forma coherente y sencilla para que el mensaje sea entendido de buena manera existiendo una sana convivencia escolar.

**Variable:** Trabajo en equipo

**Dimensión:** Condiciones del trabajo en equipo.

**Indicadores:** Creatividad.

**Ítem N° 11:** Prevalece el intercambio de ideas entre los docentes de aula regular.

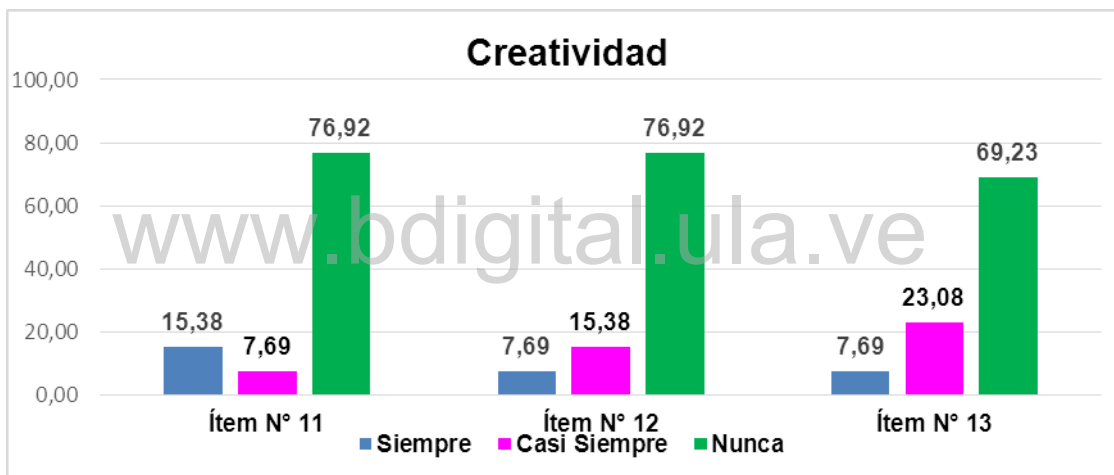
**Ítem N° 12:** Acostumbra tener a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas.

**Ítem N° 13:** El gerente canaliza los conflictos y antagonismos de forma positiva.

**Tabla N° 6**

Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión condiciones del trabajo en equipo e indicador creatividad.

N° de Ítems	Siempre		Casi Siempre		Nunca		Total
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
11	2	15,38	1	7,69	10	76,92	13
12	1	7,69	2	15,38	10	76,92	13
13	1	7,69	3	23,08	9	69,23	13



**Gráfico N° 4** Distribución de porcentajes de indicador Creatividad.

En cuanto al ítem N° 11 se evidencia que un 15,38% prevalece el intercambio de ideas con sus compañeros, así mismo un 7,69% asevera que casi siempre las prevalece, por el contrario un 76,92% revela que nunca prevalece un intercambio de ideas; así mismo en el ítem N° 12 se observa que un 76,92% de docentes de aula regular nunca acostumbran a tener a la mano lápiz y papel para la toma de sus ideas creativas, mientras que un

7,69% mantiene que siempre tienen a la mano lápiz y papel, así mismo un 15,38% revelan que casi siempre lo tienen al momento de aportar sus ideas.

Seguidamente en el ítem N° 13, un 7,69% de docentes aseveran que siempre el gerente canaliza los conflictos y antagonismos de forma positiva, como también un 23,08% mencionan que casi siempre son canalizados, por otra parte un 69,23% señala que el gerente nunca canaliza los conflictos de manera positiva.

De tal forma, se evidencia en la presente organización que el gerente carece de creatividad al momento de impentar estrategias que permitan el intercambio de ideas, ocasionando conflictos y antaginismos entre los profesores, por lo que, Barrera (2014) explica que, el líder del equipo mediante la sináptica desempeña un importante papel en la aplicación de este método. De hecho, solo él conoce la naturaleza específica del problema por lo que su función consiste en estrechar y dirigir cuidadosamente la discusión sin revelar el problema de que se trata. El principal motivo de ello es impedir que el grupo llegue a una solución prematura.

**Variable:** Trabajo en equipo

**Dimensión:** Condiciones del trabajo en equipo.

**Indicadores:** Aprendizaje en equipo.

**Ítem N° 14:** Se realizan reuniones con participación abierta de los docentes en procura de tomar la mejor decisión a favor de la institución.

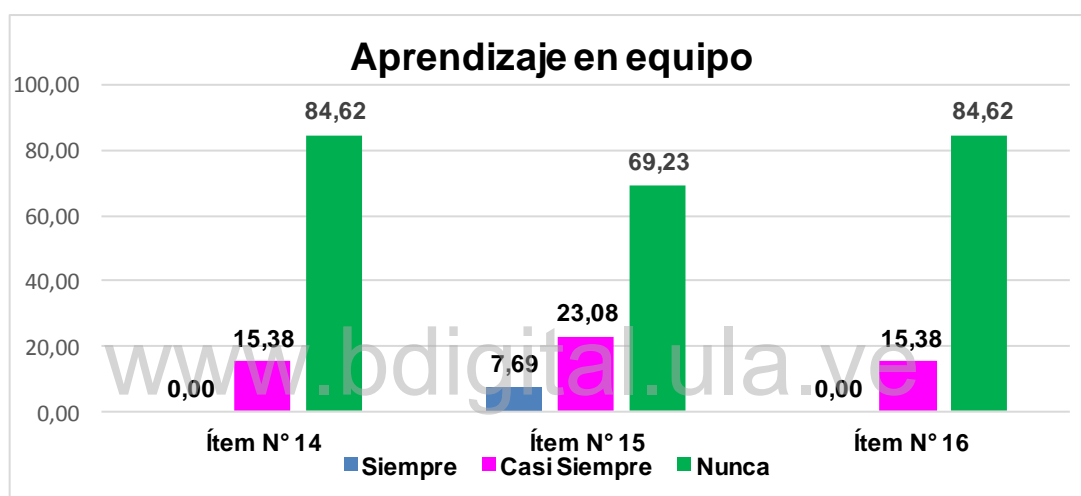
**Ítem N° 15:** En ocasiones acepta el punto de vista de otra persona para fortalecer el suyo propio.

**Ítem N° 16:** Existe una visión compartida entre los docentes de aula regular de la institución.

**Tabla N° 7**

Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión condiciones del trabajo en equipo e indicador aprendizaje en equipo.

N° de Ítems	Siempre		Casi Siempre		Nunca		Total
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
14	0	0,00	2	15,38	11	84,62	13
15	1	7,69	3	23,08	9	69,23	13
16	0	0,00	2	15,38	11	84,62	13



**Grafico N° 5** Distribución de porcentajes de indicador Aprendizaje en equipo.

De acuerdo al ítem N° 14 un 15,38 % afirman que casi siempre se realizan reuniones con participación abierta de los docentes en procura de tomar la mejor decisión a favor de la institución, mientras que por el contrario un 84,62 % de docentes aseveran que nunca se realizan dichas reuniones, así mismo, en el ítem N° 15 se evidencia que un 7,69 % afirman que siempre aceptan el punto de vista de otra persona para fortalecer el suyo propio, como también un 23,08% expresan que casi siempre lo aceptan, por el contrario un 69,23 % de docentes de aula regular revelan que nunca aceptan el punto de vista de otra persona para el favorecimiento de sí mismo.

En cuanto al ítem N°16 el 84,62% revelan que siempre existe una visión compartida entre los docentes de aula regular de la institución, mientras que un 15,38% afirman que casi siempre existe una visión compartida, es de notar que la mayoría de docentes de aula regular no poseen un trabajo en equipo ya que nunca se efectúan reuniones donde cada uno participe en la toma de decisiones, pues no aceptan el punto de vista de otra persona para el favorecimiento de sí mismo, es por ello que para Senge (1998) las personas trabajando en equipo pueden ser más agudas e inteligentes de lo que son de forma individual. En la discusión del tema, normalmente es ganar y en este caso ganar significa lograr que el personal acepte los puntos de vista del superior. En ocasiones, se puede aceptar parte del punto de vista de otra persona para fortalecer el propio, pero fundamentalmente la persona desea que prevalezca su opinión.

**Variable:** Trabajo en equipo

**Dimensión:** Condiciones del trabajo en equipo.

**Indicadores:** Dialogo.

**Ítem N° 17:** Entre los docentes de aula regular exploran asuntos complejos desde muchos puntos de vista.

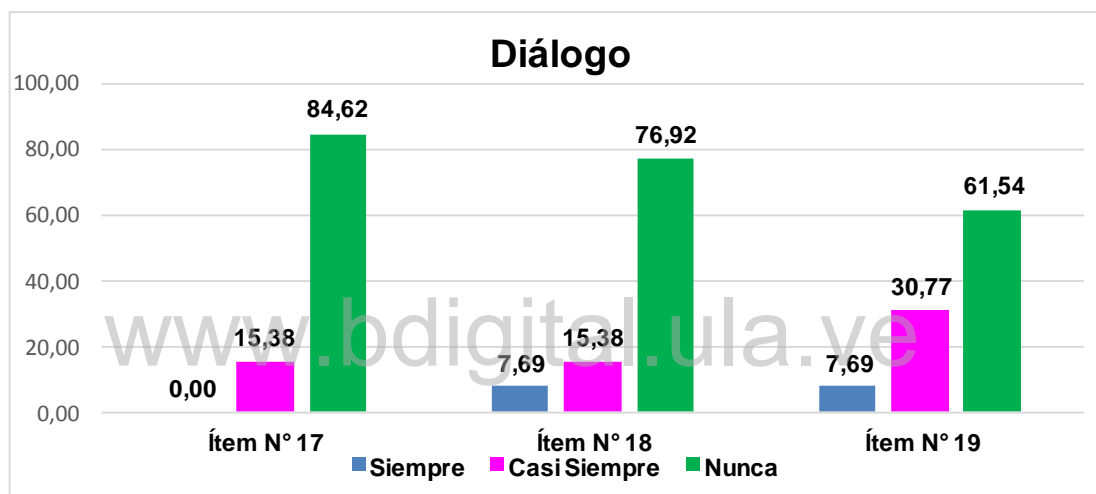
**Ítem N° 18:** El director de la institución procura mantener condiciones de dialogo entre los docentes de aula regular.

**Ítem N° 19:** Se acostumbra a las interacciones de trabajo en equipo para discernir sobre las nuevas ideas que mejoren la labor diaria.

**Tabla N° 8**

Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión condiciones del trabajo en equipo e indicador diálogo.

N° de Ítems	Siempre		Casi Siempre		Nunca		Total
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
17	0	0,00	2	15,38	11	84,62	13
18	1	7,69	2	15,38	10	76,92	13
19	1	7,69	4	30,77	8	61,54	13



**Gráfico N° 6** Distribución de porcentajes de indicador Diálogo.

En cuanto a ítem N° 17 se evidencia que un 15,38 % revelan que casi siempre entre los docentes de aula regular exploran asuntos complejos desde muchos puntos de vista, mientras que un 84,62% aseveran que nunca exploran dichos asuntos; por consiguiente en el ítem N° 18, un 7,69% expresa que siempre el director de la institución procura mantener condiciones de diálogo entre los docentes de aula regular, así como un 15,38 % revela que casi siempre se mantienen las presentes condiciones, por el



contrario un 76,92 % indican que nunca el gerente de la presente institución procura mantener el diálogo con los docentes de aula regular.

De acuerdo con el ítem N° 19 se evidencia que un 61,64% señalan que nunca se acostumbra a las interacciones de trabajo en equipo para discernir sobre las nuevas ideas que mejoren la labor diaria, por el contrario un 7,69 % aseveran que siempre se acostumbra a discernir sobre las nuevas ideas, así como un 30,77% de docentes revelan que casi siempre se acostumbra a las interacciones en equipo.

Es de notar que en el Liceo Americo Briceño Valero no se propician las interacciones de dialogo para discernir sobre las nuevas ideas que mejoren la labor diaria, es por ello que Bohm (citado en Senge, ob.cit 320) expresa que el propósito del diálogo consiste en revelar la incoherencia del pensamiento, ya que el mismo establece su propia pauta de referencia para resolver problemas que el mismo contribuyo a crear. De allí que el dialogo ayude al individuo a volverse más sensible ante la incoherencia del pensamiento y a lograr mayor seguridad al admitirla.

**Variable:** Trabajo en equipo

**Dimensión:** Condiciones del trabajo en equipo.

**Indicadores:** Liderazgo en equipo.

**Ítem N° 20:** En el liceo Américo Briceño Valero se trabaja en equipo en función de proponer iniciativas de cambio.

**Ítem N° 21:** El director de la institución genera el sentido de autoexigencia en su propio desarrollo profesional ligándolo al éxito del equipo.

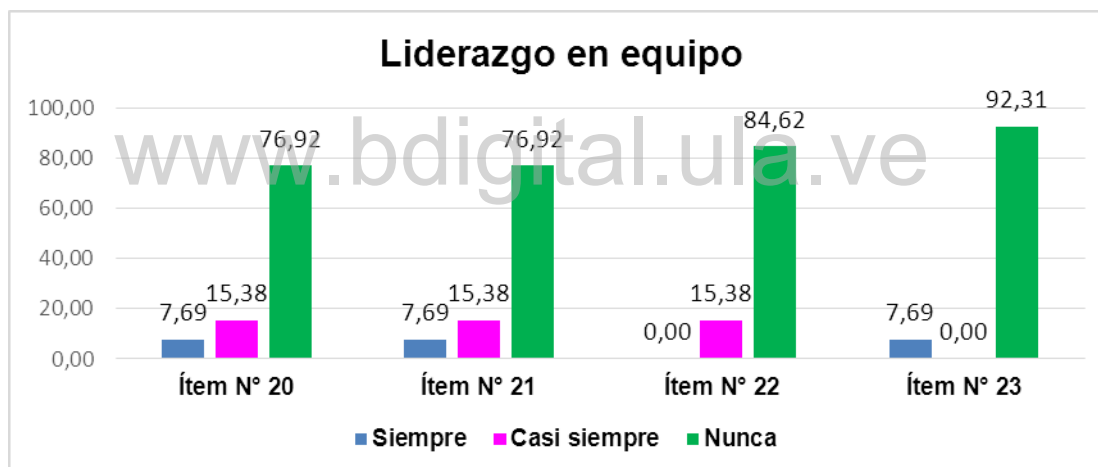
**Ítem N° 22:** El director de la institución propone ideas logrando el compromiso de los docentes de aula regular.

**Ítem N° 23:** El gerente promueve el trabajo en equipo como estrategia comunicativa.

**Tabla N° 9**

Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión condiciones del trabajo en equipo e indicador liderazgo en equipo.

N° de Ítems	Siempre		Casi Siempre		Nunca		Total
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
20	1	7,69	2	15,38	10	76,92	13
21	1	7,69	2	15,38	10	76,92	13
22	0	0,00	2	15,38	11	84,62	13
23	1	7,69	0	0,00	12	92,31	13



**Gráfico N° 7** Distribución de porcentajes de indicador Liderazgo en equipo.

En cuanto al ítem N° 20, un 76,92% de docentes revelan que nunca en el liceo Américo Briceño Valero se trabaja en equipo en función de proponer iniciativas de cambio, por el contrario un 7,69% expresan que siempre se trabaja en equipo, tomando en cuenta que un 15,38% mencionan que casi siempre se proponen iniciativas de cambio en conjunto, de acuerdo al ítem N° 21 se evidencia que un 7,69% expresan que siempre el director

de la institución genera el sentido de autoexigencia en su propio desarrollo profesional ligándolo al éxito del equipo, así como un 15,38% revelan que casi siempre el gerente genera sentido de autoexigencia para favorecer a su equipo, por el contrario un 76,92% acotan que nunca se genera el presente sentido ligándolo al éxito de su equipo

En el ítem N° 22 se evidencia que un 84,62% expresan que nunca el director de la institución propone ideas logrando el compromiso de los docentes de aula regular, por lo que un 15,38% revela que casi siempre el gerente propone ideas en pro al éxito de sus docentes, aunado a lo expuesto en el ítem N° 23 se percibe que un 92,31% de docentes revela que nunca el gerente promueve el trabajo en equipo como estrategia comunicativa, mas sin embargo un 7,69% aseveran que siempre se trabaja en equipo como estrategia comunicativa.

Aunado a lo antes mencionado se evidencia que en la presente institución el gerente como líder no promueve el trabajo en equipo como estrategia comunicativa ya que no propone ideas logrando el compromiso de los docentes de aula regular por lo que Senge (1998) expresa que el líder integra compromisos y objetivos a la práctica de los conocimientos como también las habilidades adquiridas promoviendo la promoción de los colaboradores más polivalentes compartiendo problemas, ofreciendo sugerencias y alternativas adecuadas para completar el trabajo de la organización.

## ESTRATEGIAS GERENCIALES

Dentro de las labores de un gerente educativo, una de las más importantes es lograr el buen funcionamiento de la institución a través de estrategias que planifica y ejecuta mediante acciones pertinentes para lograr la calidad de desempeño y por ende el desarrollo organizacional, es por ello que para Chiavenato (2009) las estrategias gerenciales son definidas como el “proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas, restricciones y oportunidades que le impone el entorno con ayuda del liderazgo gerencial”.

Desde esta perspectiva, en cada organización educativa se requiere de un liderazgo efectivo de gerentes dentro de cada institución, con directivos que tengan las habilidades y competencias para analizar las variables contingenciales que corresponden a situaciones específicas y tomar las decisiones apropiadas, que cuenten con la creatividad para aplicar estrategias más efectivas; con la capacidad de motivar y propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Asimismo, señala Carrillo (2008) que la gerencia en las instituciones educativas ha estado tradicionalmente en manos de personas con poca preparación profesional para administrar la dirección de las mismas, ya que el control administrativo está enmarcado en patrones tradicionales, con directores y supervisores con poca formación gerencial, en su mayoría son ascendidos por años de servicio, quienes son funcionarios de carrera con experiencia en materia educativa, pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración pública, por lo que muchas veces terminan ejerciendo el cargo de manera empírica.

Aunado a lo expuesto, las presentes estrategias gerenciales proporcionaran eficacia en la organización educativa, promoviendo el trabajo

en equipo y a su vez fortaleciendo la comunicación en los actores educativos, las mismas serán el patrón o plan que integran las principales metas de la institución estableciendo secuencias coherentes de las acciones a realizar.

En este sentido, las estrategias gerenciales que se presentan a continuación tienen el objetivo de propiciar el trabajo en equipo por medio de la comunicación asertiva en el Liceo “Américo Briceño Valero”.

### **Estrategia N° 1.**

#### **La oratoria como fortalecimiento de la comunicación asertiva y débil pasiva o no aseverativa**

El presente taller tiene como propósito fortalecer la comunicación asertiva y débil pasiva o no aseverativa en los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero por medio de la oratoria, ya que la misma tiene como objetivo relacionarse en público de una forma adecuada y en conjunto con todo el equipo de trabajo, el presente tendrá una duración de 5 horas.

Consta de 3 partes:

Bienvenida a los docentes de aula regular por parte del personal directivo, realizando una dinámica llamada “pasivo, agresivo y asertivo”, la cual tiene como objetivo discernir entre los distintos tipos de comunicación, la misma tiene una duración de 1 hora, para ello se utilizará hojas y bolígrafos.

En cuanto a los pasos a seguir, el facilitador impartirá una lluvia de ideas sobre la asertividad, después de forma grupal, deben pensar en la persona más sumisas, aseverativas y agresivas que conozcan y anotar las características sobre su comportamiento, luego el gerente pide a dos miembros de cada equipo levantarse y que actúen de un lado a otro del espacio donde se encuentran con una actitud sumisa, aseverativa y agresiva

utilizando exclusivamente el lenguaje no verbal. El gerente va comentando y tomando nota con los demás miembros del grupo como han caracterizado este comportamiento, luego se sientan todos y el gerente dirige un debate en el que analizan los distintos estilos comunicativos en cuanto a su labor diario.

Al desarrollar el presente taller se darán a conocer los estilos de comunicación, asertivo, débil y pasivo o no asertivo con imágenes alusivas a la presente temática, donde cada equipo de trabajo deberá elaborar en láminas de papel bond, las ventajas y desventajas de los estilos de comunicación de acuerdo a su ámbito laboral para ello tendrán un aproximado de 2 horas.

Después de ello los equipos tendrán 2 horas para expresar las ventajas y desventajas de los estilos de comunicación y reflexionar sobre cual estilo debe ser usado en su devenir diario en el Liceo Américo Briceño Valero.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**Estrategia N° 2.**

### **Cine foro “El profesor”**

El presente cine foro tiene como finalidad nutrir a los docentes de diversas situaciones que suceden en otras instituciones y cómo debería ser el estilo de comunicación ideal que se debe emplear en su devenir diario, dejando claro que el estilo agresivo no es eficaz para las buenas relaciones interpersonales con sus compañeros. La película a presentar lleva por nombre el profesor del autor “Tony Kaye” publicada en el año 2011.

En primer lugar el personal directivo dará la bienvenida a los docentes de aula regular motivándolos de forma grupal en cuanto a la participación en la presente actividad, como también haciendo énfasis en que con una buena comunicación se tendrá el éxito de la institución educativa.

En segundo lugar, se dará inicio a la película mencionada, tomando en cuenta que esta proporciona evidencias de un profesor llamado “Henry Barthes” el cual es un maestro sustituto que evita las relaciones emocionales y nunca permanece demasiado tiempo en un distrito, el mismo llega a una escuela pública donde los estudiantes apáticos y los padres desinteresados han creado un grupo de maestros y administradores frustrados. Henry se convierte en un modelo a seguir para los estudiantes y se relaciona con un joven que está tan perdido como él, situación muy similar de los docentes de aula regular del Liceo “Américo Briceño Valero”, dejando un aprendizaje comunicacional positivo que disminuirá el estilo agresivo en los docentes.

En tercer lugar se abrirá un debate donde cada docente de su opinión en cuanto al aprendizaje y lo que dejó la película observada.

### **Estrategia N° 3.**

#### **Convivencia afectiva para fortalecer el aprendizaje en equipo, liderazgo y creatividad.**

La presente convivencia tendrá como objetivo orientar las acciones, iniciativas y programas que promuevan y fomenten la comprensión como también el desarrollo de las relaciones interpersonales de cada docente, más aun compartir de forma amena extrayendo los desagradados en el devenir laboral, teniendo una duración de 6 horas.

Para iniciar la presente convivencia se realizará una dinámica llamada inserta el tronco, consta de atar el troco con un hilo a todos los participantes unidos atado a la cintura de los mismos para incrustarlo en una botella de pequeña dimensión, con el propósito de que todos los docentes participantes trabajen en equipo tomando en cuenta las indicaciones del líder, notando que si uno de ellos no acata la información suministrada no se lograra el objetivo planificado, teniendo un duración de 1 hora.

A continuación, se sientan y el gerente da la bienvenida a todo el grupo de docentes, como también hace énfasis en la comunicación asertiva y el aprendizaje en equipo tomando en cuenta la creatividad. El gerente expresa una lectura que lleva por nombre “el dilema de la comunicación” del libro Los peligros de comer cotufas cuyo autor lleva por nombre Alirio Pérez Lo Pesti, con el propósito de abocar una reflexión comunicativa existente en cada docente, la misma deja una enseñanza muy lucrativa del saber comunicar lo que se siente de muchas formas pertinentes y sutiles, tomando en cuenta que numerosas veces no es lo que se expresa, sino de qué manera se expresa, es allí cuando el emisor debe explicar paso a paso sus ideas, y de esta forma cada docente dará una opinión de lo leído, teniendo una duración de 2 horas.

Seguidamente, se mostraran imágenes alusivas a los equipos de trabajo eficaces tomando en cuenta los logros que se tienen incluyendo el liderazgo, para ello se formara una serie de grupos donde cada uno realizara una dramatización acerca de la temática explicada, para ello tendrán 1 hora y media.

Así mismo cada grupo mostrará con creatividad el trabajo en conjunto realizado, y luego se formulará un debate donde cada persona expresará el aprendizaje suministrado dando fin a la presente convivencia,

Teniendo una duración de 1 hora y media.

#### **Estrategia N° 4.**

#### **Control de emociones**

El presente taller tiene como finalidad capacitar a los docentes en los aspectos claves del control de las emociones como elemento fundamental de la comunicación, ya que la inteligencia emocional permite tomar conciencia de las emociones propias como también comprender los sentimientos de los



demás, tolerando las presiones o frustraciones que se presentan en la labor diaria y así proporcionar herramientas para el desarrollo del trabajo en equipo. Con una duración de 4 horas.

El presente se iniciará con una dinámica llamada “adivina el personaje” para ello se utilizará la mímica donde se formaran varios equipos denotando un líder que será el encargado de observar una imagen alusiva a las emociones diarias para que el grupo la adivine. Para ello tendrán 1 hora

A continuación se dará material de apoyo sobre los estímulos de las emociones como también por medio de imágenes y videos se darán ejemplos de los mismos explicando cómo influyen las emociones en las relaciones interpersonales, luego se les pedirá a cada equipo escribir en un papel una palabra clave sobre lo explicado los cuales serán introducidos en un recipiente.

Aunado a lo expuesto, cada líder de equipo deberá extraer un papel para saber la temática correspondiente y así realizar una actuación donde sea percibido el tema incluyendo los estilos de comunicación, comparándolas y analizándolas con la de los demás equipos donde cada uno reflexionara acerca de cómo deberían ser sus emociones al momento de comunicarse. Teniendo un tiempo de 3 horas.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental la existencia de un gran nivel de comunicación, pues exige ante todo coordinación, lo cual se logra con una comunicación fluida entre sus miembros. En este sentido, los resultados de la investigación realizada acerca de la comunicación como un medio de desarrollo para favorecer el trabajo en equipo en los docentes de aula regular del Liceo Américo Briceño Valero, permite concluir:

En relación con la comunicación, el procesamiento de los resultados permitió identificar que esta se caracteriza por:

Presentar fallas que inhiben el logro de una buena comunicación, sobre todo la existencia de barreras y la carencia de habilidades, lo cual se encuentra unido al estilo comunicacional más agresivo y débil que aseverativo, disminuyen su eficacia, aun cuando en ocasiones se manifiestan algunas cualidades de claridad y empatía. En este orden de ideas se percibió que una misma información puede ser distinguida de distintas maneras, se realizan juicios de valor por falta de información de credibilidad de la fuente, como también los docentes muestran empatía al ser específicos y sinceros o al momento de realizar críticas constructivas.

Las debilidades denotadas en la comunicación presente, afectan negativamente el trabajo en equipo, pues este exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar distintas actuaciones individuales, por lo que se percibe que las estrategias, procedimientos y metodologías conjuntas que son condiciones indispensables para el trabajo en equipo, no son utilizadas con la frecuencia

requerida para lograr las metas comunes propuestas, así como la existencia de una visión compartida, la participación abierta y la aceptación de puntos de vistas diferentes son prácticas pocas realizadas, lo que contravienen las condiciones requeridas para conformar equipos éxitos y fructíferos.

Por su parte, el gerente casi nunca reconoce el éxito de la organización como un esfuerzo de equipo, ni prevalece el intercambio de ideas o se procuran mantener las condiciones de diálogo desde el nivel superior jerárquico, así como el liderazgo en equipo es poco practicado, pues acciones como establecer en conjunto objetivos organizacionales logrando el compromiso de todo el personal trabajar en equipo en función de proponer iniciativas de cambio, son escasamente aplicadas.

Cabe destacar, que la incidencia de la comunicación en la conformación del trabajo en equipo es positiva considerable, es decir, las inconsistencias denotadas en la comunicación: presencia de barreras, ausencia de habilidades, con un estilo de comunicación más agresivo y débil que aseverativo, incide notablemente en la dificultad para lograr trabajar en equipo y a su vez, no están dadas las condiciones en cuanto a la creatividad, el diálogo, el aprendizaje y el liderazgo en equipo.

Para dar respuesta al último objetivo, se elaboran las siguientes estrategias que surgen para atender las necesidades detectadas a través del análisis de los resultados del instrumento aplicado. Se presenta una breve reseña teórica y posteriormente las estrategias prácticas para ser aplicadas en la población estudiada, así como en otra población que presente características semejantes.

## Recomendaciones

Para contribuir a mejorar la comunicación con el fin de conformar el trabajo en equipo eficiente, se recomienda:

- ✓ Aplicar estrategias gerenciales que les permitan a los docentes de aula regular fomentar su comunicación trabajando en equipo.
- ✓ Evaluar las estrategias gerenciales permitiendo valorar los avances en el trabajo de equipo corrigiendo deficiencias y consolidando fortalezas.
- ✓ Prevaler debida comprensión entre unos y otros en sus respectivas relaciones interpersonales dentro del contexto organizacional para así garantizar un mejor ambiente de trabajo, conducente a una distribución más efectiva de actividades y genere, por consiguiente un mejor funcionamiento de la institución educativa.
- ✓ Mantener reuniones entre el gerente y los docentes de aula regular para fomentar la comunicación dentro del equipo. Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe buena relación personal entre ellos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz, C. (2008). Comunicación organizacional. 1a. Edición. McGraw Hill. México
- Acevedo (2012). El Trabajo en equipo. México, Editorial Progreso S.A.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. 5<sup>ta</sup> edición. Caracas: Editorial Episteme, C. A.
- Ávila (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación. Edición electrónica. Cuauhtémoc (Chihuahua), Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/index.htm>.
- Acedo, J (2013) Trabajo en equipo. Notas Generales. Bogotá. Norma.
- Barroso (2005). Gerencia Estratégica. 5ta Edición. Editorial 3R Editores. Santa Fe de Bogotá-Colombia
- Berlo, David (2008). El Proceso de Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Editorial Ateneo. Buenos Aires Argentina.
- Borrell, F (2015). Como Trabajar en Equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros. España: Ediciones Gestión 2000.
- Bonilla (2014) Revolución Bolivariana y Gerencia participativa para la transformación. Caracas: ediciones Gato Negro.
- Carrillo (2008). Administración en las organizaciones. 3<sup>a</sup> Edición. McGraw-Hill. Cap. 3. México.
- Chávez (2014) Introducción a la Investigación Educativa. Primera edición. Maracaibo. Venezuela.
- Chin y Benne (2013). Gerencia Estratégica de las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.
- Chiavenato, I. (2003) Gestión del talento Humano. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill S.A.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson. México. Pág. 58.

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las organizaciones. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia. Pág. 454.
- Certo, S (2014) Administración moderna. Octava edición editorial Prentice Hall SA México.
- Davis K y Newstrom J. (2013).Comportamiento humano en el trabajo. Mexico.Mc Graw)
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). Dirección Estratégica. Mc Graw Hill. España.
- Díaz (2014) Comunicación organizacional y trabajo en equipo. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango.
- Falcón, J (2014) Gerencia y toma de Decisiones en Educación. Caracas Planiuc.
- Gástelo, D (2014) La importancia de la Comunicación para el Funcionamiento eficiente de un Equipo. Editorial Fundasem. Lima.
- Gómez y Pin (2007). Importancia de la Motivación en la Educación. Editorial Gedica. 2da Edición México.
- Hernández (2013). Estrategias Gerenciales para la calidad de desempeño de los Directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara. Universidad del Zulia facultad de Humanidades y Educación.
- Hernández y otros (2015) Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas: Fundación Sypal.
- Kreitner, R. Knicki, a (2013) Comportamiento Humano en el trabajo. México. Irving.
- Laredo (2014) Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes. Universidad de San Martin de Porres Perú. Facultad de ciencias Administrativas y recursos humanos.
- Landy, F., & Conté, J. (2010). Psicología Industrial (Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional) 13a. ed. México: McGraw-Hill.

- Neuman, A (2014) Estilos de Comunicación en la Administración pública Ponencia. Universidad de San Marcos. Lima, Perú.
- Orozco, Labrador y Palencia (2002) Manual Teórico Práctico de Metodología para Tesistas y Jurados de Trabajo de Investigación y Ascensos. Primera edición. Venezuela.
- Parra, (2008) *Comunicación Y Conflicto: El arte de la negociación.* / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02].
- Perez Lo Presti (2007) El peligro de comer cotufas. Primera edición. Editorial el portatitulo. Merida Venezuela.
- Real Academia Española (2012). Diccionario de la Real Academia. ed. 23. España.
- Ricoy, C. (2006) Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de educación.* 31(1) , 11-22
- Sallenave, J.P. (2013). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Venezuela.
- Senge, P (1998) La quinta Disciplina. Bogotá: Granica.
- Venegas (2014). Comunicación Asertiva como estrategia Gerencial en las Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia facultad de Humanidades y Educación.
- Vásquez (2014) Comunicación organizacional en el marco de la gestión gerencial. Universidad Fermín Toro. Decanato De Investigación Y Post Grado. Maestría En Gerencia Y Liderazgo.
- Watzlawick (2011) Teoría de la comunicación humana Razón y Palabra, vol. 16, núm. 75, febrero-abril, 2011 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Estado de México, México Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706028>.

## ANEXO A.- Instrumento de recolección de datos



Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"  
Instituto Experimental de Investigación Humanística, Económica y Social (IEXIHES)  
Maestría en Gerencia de la Educación  
Trujillo, estado Trujillo

### Estimado Docente:

A fin de dar cumplimiento a los objetivos fijados en la investigación titulada la comunicación como un medio de desarrollo, para promover el trabajo en equipo en los docentes de aula regular en Educación Media General del Liceo "Américo Briceño Valero", me dirijo a usted para solicitarle su participación en el sentido de aportar valiosa información sobre las variables. Esta investigación se realiza para optar al título de Magister Scientiaeen Gerencia de la Educación. Cabe destacar, que los datos que se suministren serán de carácter confidencial y anónimo.

### Instrucciones:

1. Marque con una equis (X) la alternativa que usted considere conveniente.
2. Responda de manera directa y sincera cada interrogante.
3. Para cada pregunta seleccione una sola respuesta, no deje ninguna pregunta sin contestar.
4. Seleccione una sola alternativa según se ajuste a su criterio de acuerdo con la siguiente escala:

**S.:** Siempre. **C.S.:** Casisiempre **N.:** Nunca.

### Ejemplo:

Ítem	Indicadores	S.	C.S.	N.
1	Utiliza la comunicación en su gestión escolar		X	

Gracias por su colaboración.

Lcda. María Fernanda Bastidas.



- a) El lenguaje utilizado entre los miembros del equipo de trabajo presenta las siguientes características:

Ítem	Indicadores	S.	C.S	N.
1	Un tono de voz adecuado y agradable.			
2	Un lenguaje respetuoso entre los docentes.			
3	Involucra expresiones concretas, honestas y apropiadas.			
4	Discusiones por sus derechos que vulneran los de los demás.			
5	Señales sutiles que crean climas de comunicación defensiva.			
6	Comportamientos que promueven antagonismo hacia los demás.			
7	Comportamientos tímidos y abnegados.			
8	Críticas aceptadas en las que se asume responsabilidad.			
9	Perdida del respeto por parte de los demás.			
10	Gestos corporales y signos de respeto hacia los demás docentes.			

- b) El desarrollo del trabajo en equipo en la organización se condiciona porque:

Ítem	Indicadores	S.	C.S	N.
11	Prevalece el intercambio de ideas entre los docentes de aula regular.			
12	Acostumbra tener a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas.			
13	El gerente canaliza los conflictos y antagonismos de forma positiva.			
14	Se realizan reuniones con participación abierta de los docentes en procura de tomar la mejor decisión a favor de la institución.			
15	En ocasiones acepta el punto de vista de otra persona para fortalecer el suyo propio.			
16	Existe una visión compartida entre los docentes de aula regular de la institución.			
17	Entre los docentes de aula regular exploran asuntos complejos desde muchos puntos de vista.			
18	El director de la institución procura mantener condiciones de dialogo entre los docentes de aula regular.			
19	Se acostumbra a las interacciones de trabajo en equipo para discernir sobre nuevas ideas que mejoren la labor diaria.			
20	En el Liceo Américo Briceño Valero se trabaja en equipo en función de proponer iniciativas de cambio.			
21	El director de la institución genera el sentido de Autoexigencia en su propio desarrollo profesional ligándolo al éxito del equipo.			
22	El director de la institución propone ideas logrando el compromiso de los docentes de aula regular.			
23	El gerente promueve el trabajo en equipo como estrategia comunicativa.			

## ANEXO B.- Validez del instrumento



Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"  
Instituto Experimental de Investigación Humanística, Económica y Social (IEXIHES)  
Maestría en Gerencia de la Educación  
Trujillo, estado Trujillo

### Constancia de validación

Yo Armando José Pérez Bustidas, titular de la C.I. 16.014.700  
Profesión Profesor, por medio de la  
presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado  
por la Licenciada **Maria Fernanda Bastidas Terán**, cédula de identidad  
20.134.804, aspirante al Título de **Magister Scientae en Gerencia de la  
Educación** del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de los  
Andes, el cual será utilizado para recabar información necesaria para el  
trabajo de grado titulado **LA COMUNICACIÓN COMO UN MEDIO DE  
DESARROLLO PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS  
DOCENTES DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL.**

Firma: Armando José Pérez Bustidas

C.I.: 16.014.700

Fecha: 26/02/2019





Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"  
Instituto Experimental de Investigación Humanística, Económica y Social (IEXIHES)  
Maestría en Gerencia de la Educación  
Trujillo, estado Trujillo

#### Constancia de validación

Yo Alonso J. Araujo R., titular de la C.I: V-12907895  
Profesión Doctor en Educación por medio de la  
presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado  
por la Licenciada **María Fernanda Eastidas Terán**, cédula de identidad  
20.134.804, aspirante al Título de **Magister Scientae en Gerencia de la  
Educación** del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de los  
Andes, el cual será utilizado para recabar información necesaria para el  
trabajo de grado titulado **LA COMUNICACIÓN COMO UN MEDIO DE  
DESARROLLO PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS  
DOCENTES DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL.**

Firma: Alonso Araujo R.

C.I: V-12907895

Fecha: 26/02/2019



Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"  
Instituto Experimental de Investigación Humanística, Económica y Social (IEXIHES)  
Maestría en Gerencia de la Educación  
Trujillo, estado Trujillo

#### Constancia de validación

Yo Docto. Heranel E. Torres R. titular de la C.I. V-18.124.217  
Profesión Docto. en Educa. Mención Química por medio de la  
presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado  
por la Licenciada **Maria Fernanda Bastidas Terán** cédula de identidad  
20.134.804, aspirante al Título de **Magister Scientae en Gerencia de la  
Educación** del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de los  
Andes, el cual será utilizado para recabar información necesaria para el  
trabajo de grado titulado **LA COMUNICACIÓN COMO UN MEDIO DE  
DESARROLLO PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS  
DOCENTES DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL.**

Firma: HER

C.I.: V-18.124.217

Fecha: 26-02-19.