

Investigación Arbitrada

## **Estrategias de Comunicación para la Mejora de las Relaciones Interpersonales en el Colectivo Docente<sup>1</sup>**

Recibido 15 – 03 – 2016 Aprobado 01 – 07 – 2016

**Magda Araceli Labrador Pernía**

[magdaalabradorp@hotmail.com](mailto:magdaalabradorp@hotmail.com)

Unidad Educativa Nacional San Pedro del Río

### **Resumen**

El objetivo de la investigación es proponer estrategias de comunicación para la mejora de las relaciones interpersonales en el colectivo docente, caso: Unidad Educativa Nacional San Pedro del Río, ubicada en el municipio Ayacucho, Estado Táchira. La investigación fue desarrollada bajo el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, en la modalidad de proyecto factible apoyado en un trabajo de campo. La técnica de recolección de los datos fue la encuesta y un instrumento tipo cuestionario. Se obtuvo como resultado que la comunicación en la institución se ve limitada por la presencia de barreras que impiden la transmisión efectiva del mensaje, además, las relaciones que se establecen entre los docentes y entre éstos y los gerentes lucen superficiales, con deficiencias en el desarrollo de destrezas comunicativas que les permitan desarrollar relaciones reales efectivas en las que se sientan libres para manifestar lo que desean.

**Descriptores:** Estrategias, relaciones interpersonales, comunicación, colectivo docente.

## **Communication Strategies for the Improvement of the Interpersonal Relationships in the Teaching Staff**

### **Abstract**

The aim of the research is to propose communication strategies for the improvement of the interpersonal relationships of the teaching staff. The case is: Unidad Educativa Nacional San Pedro del Río, located in the Ayacucho Municipality, Táchira State. The research was developed under a quantitative focus, of a descriptive kind, within a factible proyect model, and helped with a field work. For data collection, a poll and questionnaire instrument were used. The obtained result was that the communication at the institution is limited by the presence of barriers that make impossible the efective communication of the message. On top of that, the relationship among professors, and between them and the managers, is superficial. Those relationships lack communication skills that allow them to develop real and effective relationships in which they can feel free to express what they want to.

**Key Words:** Strategies, interpersonal relationships, communication, teaching staff

### **Planteamiento del Problema**

La comunicación es indispensable para procurar y mantener buenas relaciones en todos los ámbitos de la vida, particularmente en la familia, el trabajo y con las personas del entorno. Aun así se enfrentan con desacuerdos y discusiones sin sentido, que provocan en ocasiones una ruptura en las relaciones con los demás. Entender y hacerse comprender, es un arte que facilita la

---

<sup>1</sup> Este documento es un preliminar de la investigación que desarrolla la autora como trabajo de grado de maestría en Gerencia Educacional

convivencia y la armonía en todo lugar. Con facilidad se puede perder de vista que la comunicación entra en el campo de los valores. Precisamente cuando hay problemas de comunicación en el trabajo, con la pareja, con los hijos o con los amigos se comienza a apreciar que una buena comunicación puede hacer la diferencia entre una vida feliz o llena de problemas.

Según Robbins (2004), "la comunicación es la transferencia y comprensión de significados" (p.57). El autor hace referencia a como se puede transferir la comunicación y la importancia en la interpretación, para tener una percepción clara de colaborar con ideas a partir de los valores intrínsecos de cada persona, es decir compartir con los pares mediante sueños y deseos propios de cada uno, los aspectos subjetivos (aptitudes, actitudes), aunado a las situaciones y competencias que tome cada persona en el ámbito laboral y la apreciación de cada individuo demuestra una mala o mejor organización y desarrollo de sus actividades diarias.

Desde estas ideas, la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinado para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. Específicamente la comunicación pedagógica es fundamental en el ámbito educativo. Quezada (1996), señala:

...la interacción de todo discurso pedagógico, que por su naturaleza vital deba basarse en la pragmática y semántica. Ambos son componentes de la semiótica; utilizando un lenguaje determinado y estructurado que ofrece condiciones que lo diferencian de otros discursos (p.179).

En el ámbito educativo es esencial un lenguaje acorde con las situaciones que se presentan en el día a día, por eso son esenciales buenas relaciones interpersonales entre los docentes para así lograr la efectividad del discurso y el buen desenvolvimiento y se pueda crear un dinamismo entre los mismos. Este tipo de comunicación es necesaria dentro del colectivo pedagógico como una manera efectiva de lograr el éxito en el proceso educativo y en la dinámica de las escuelas hay espacios como los colectivos de formación e investigación que a través de reuniones periódicas permiten compartir saberes en el ámbito educativo y social para posteriormente aplicarlo en la institución, comunidad y país.

Esa comunicación tiene que ver con el desarrollo de las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa, por lo que constituye uno de los pilares fundamentales de la existencia humana para fomentar en los docentes una autocrítica en el desempeño laboral y compartir conocimientos e ideas. Es una dimensión a través la cual, se reafirma la condición social entre ellos. La persona capaz de una comunicación interpersonal asertiva, contribuye con el bienestar y

calidad de vida de sí misma y de los demás. La condición del ser social, hace a los sujetos partícipes de la comunicación, desde el momento mismo de su nacimiento, la supervivencia y el desarrollo del individuo va a estar ineludiblemente vinculado a estas relaciones sociales y comunicativas. De acuerdo con Zaldivar (citado por Barrera 2011): una persona que desarrolla sus relaciones interpersonales de forma competente es aquella que cuenta con los recursos necesarios para el uso de sus propias habilidades comunicacionales en función de los contextos en los que se desenvuelve.

Parte del tiempo de las personas está comprometido en las comunicaciones interpersonales, la mayoría de sus necesidades se satisfacen a través de las relaciones con otros en las que estas interacciones, su calidad y el grado en que permitan dicha satisfacción, dependerán de la capacidad y habilidad para comunicarse de manera segura, sin embargo, existe un sinnúmero de barreras que impiden su efectividad, de manera que hoy en día existe una problemática en relación con la finalidad de la misma.

Al respecto, el proceso de socialización en las instituciones educativas es eminentemente comunicativo; el directivo constantemente interactúa con sus colaboradores que se manifiesta desde el contacto interpersonal directo, “cara a cara”, hasta la comunicación a través de terceros, por medio de mensajes escritos que pueden ser cartas, circulares, órdenes, entre otros. Haciéndose, necesaria la competencia comunicativa para poder filtrar la información, discriminar lo esencial de lo superfluo, obtener los datos fundamentales que permitan una toma de decisiones acertada, evitar las demoras en la comunicación que puedan contribuir a que las personas no tengan claridad de lo que se espera de ellas.

Para lograr el pleno desarrollo de la personalidad, y por ende, un ser social es necesario establecer una comunicación que no se ubique en los extremos de la pasividad o agresividad como muchas veces se puede apreciar en la docencia. Esto también repercute en el sano crecimiento y formación integral de los estudiantes, quienes tienden a imitar las actitudes que ven en sus maestros. En vista de lo antes planteado, se hace necesaria la promoción del mejoramiento de la comunicación entre los docentes, para que de esta forma, el colectivo docente resulte beneficiado en las relaciones interpersonales, así como en su proceso de formación.

En este sentido, la investigadora ha detectado una serie de situaciones en la Unidad Educativa Nacional San Pedro del Rio, relacionadas con la presencia de barreras que dificultan el sano desenvolvimiento de las relaciones interpersonales tales como: la comunicación pasiva, la falta de

empatía, el no escuchar, la tendencia a juzgar, entre otras, impiden mantener la situación de equilibrio que se anhela tener en toda interacción, la no generación de instrucciones desde la dirección hacia las coordinaciones y desde la coordinación a los docentes de aula; lo que conlleva al quiebre de la comunicación en la institución educativa, lo cual incide en las relaciones interpersonales del colectivo docente, de seguir la situación se verá afectado el desempeño laboral lo que provocará apatía y desánimo en el personal lo que podría afectar dichas relaciones y tener incidencia en la institución.

De allí la necesidad de formular y optimizar la comunicación en el colectivo docente de la institución, ideas que demuestren el carácter activo y transformador que deben tener en su labor diaria, esto significa un modo de interactuar, apoyarse para contribuir al mejoramiento del clima en la institución, de allí la relevancia en las prácticas sociales e intercambios de ideas que introduzcan a la solidaridad, la colaboración, la experiencia compartida, estímulo en la búsqueda, la iniciativa y la creación en el colectivo docente.

## **Objetivos**

### **General**

Proponer estrategias de comunicación para la mejora de las relaciones interpersonales en el colectivo docente, caso: Unidad. Educativa Nacional San Pedro del Río

### **Específicos**

1. Diagnosticar los elementos de la comunicación que se observan en el colectivo docente de la U.E.N San Pedro del Río.
2. Describir las barreras de la comunicación existentes en el colectivo docente de la U.E.N San Pedro del Río.
3. Diseñar estrategias de comunicación para la mejora de las relaciones interpersonales en el colectivo docente de la U.E.N San Pedro del Río.

En este artículo se exponen los resultados y conclusiones derivados de los dos primeros objetivos específicos por cuanto el diseño de estrategias corresponde con la siguiente fase de la investigación que se encuentra en desarrollo, razón por la cual se presenta solo un esbozo.

## **Bases Teóricas**

### **La Comunicación**

La comunicación es un proceso que permite establecer relación entre los docentes, que demuestran conductas de honestidad y respeto; además del intercambio de mensajes, sentimientos y conocimientos pedagógicos. 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 historias y experiencias mediante la reciprocidad entre el emisor y el receptor.

Por estas razones es necesario señalar a Robbins (2004), quien define “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 autor hace referencia a una comunicación que garantiza una información clara y precisa para lograr la satisfacción laboral e interpretar emociones de manera positiva entre los participantes, a la vez que se abarca la transferencia y comprensión.

Se debe tener la concepción de un ser docente transformador que sea capaz de llevar estrategias de comunicación vinculadas al quehacer educativo, habilidades para pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar y comunicar información; regular conductas para así facilitar una comunicación efectiva. Es necesario resaltar la formación de los docentes con función directiva debido a que cada día se hace necesario lograr un diseño de estrategias para fortalecer la comunicación entre los docentes. Al respecto, Robbins (2004), 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, de manera que fortalezca y mantenga el sentido de identidad, para desarrollar el trabajo de forma apropiada y cumplir con obligaciones, 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.

## Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales poseen un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. Goleman (2004), establece que las relaciones interpersonales: “son la capacidad de reconocer los propios sentimientos y el de los demás, y así manejar adecuadamente las relaciones que se sostienen con los semejantes” (p. 45).

Se trata de un término que engloba diversas habilidades, aunque complementarias, a la inteligencia y capacidad cognitiva medida por el cociente intelectual para desarrollar cualidades para evolucionar como persona desde la visión y misión de las relaciones humanas. Las relaciones interpersonales se constituyen en el uso inteligente de las emociones de forma intencional, utilizándolas con el fin de que ayuden a guiar el comportamiento y a pensar de manera que mejoren el proceder hacia las demás personas.

La parte básica y esencial de toda educación debería ser la orientación hacia las adecuadas relaciones interpersonales que generen un medio propicio para el bienestar mutuo. El buen desenvolvimiento dentro de las organizaciones se origina a través del seguimiento del personal cuando se unifican esfuerzos para obtener resultados satisfactorios. Al respecto, Brito (2000), define lo siguiente:

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establecen entre las personas en diferentes contextos e intervalos de tiempo. En otras palabras son las relaciones que establecemos diariamente con nuestros semejantes, llámese compañeros de estudio, de trabajo, de oficina, jefes esposas e hijos (p.103).

De lo expuesto anteriormente, se puede decir que las relaciones interpersonales permiten la comunicación y construcción diaria del trato con el recurso humano que forma parte del desarrollo social; por ende, los individuos buscan adaptarse a los grupos, con el propósito de ser aceptados y comprendidos. Por lo tanto, es necesario conocer y desenvolverse en el lugar de trabajo, las presiones, el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás, como fuente de estrés que se genera en muchas personas día a día; por tanto, aprender a defender los propios derechos sin agredir a nadie, es una estrategia útil en el logro de relaciones interpersonales relajadas y positivas; en la búsqueda de obtener resultados que satisfagan las necesidades mínimas

sociales como individuo. Las relaciones interpersonales vienen a ser como las relaciones cotidianas donde se coopera y comparte.

Las relaciones interpersonales constituyen un pilar fundamental en el desempeño del docente y el conjunto de profesionales que intervienen en el proceso educativo, porque según Goleman (2004): "...desde las aulas y los ambientes de estudio lo transforman en un referente estratégico de aprendizaje socioemocional del adulto para provocar un impacto en los estudiantes y un equilibrio emocional de toda una comunidad educativa" (p. 55). Este paradigma impone un nuevo perfil del docente que debe incorporar las relaciones interpersonales como modelo y promotor para el desarrollo de la inteligencia emocional de sus educandos.

Esta nueva dimensión permite al profesor convertirse en un modelo socializador que interactúa con sus colegas bajo un ambiente donde predominan los valores humanos, del cual se producirá un aprendizaje sobre cómo comprender las emociones producidas en las relaciones entre los docentes dentro y fuera de la escuela. Este aprendizaje emocional permite el establecimiento de vínculos de amistad, cooperación, solidaridad y armonía, adaptadas a la ética del docente. Por otro lado, Sánchez (2005), establece que las relaciones interpersonales y su influencia en la labor docente:

...es tomada como una estrategia y estilo de intercambio de ideas que le permiten asociarse de manera efectiva con sus otros colegas y que se diferencia de otros sistemas de comunicación por no encontrarse en el plano del autoritarismo y la imposición de ideas para corregir el comportamiento ético del profesor y permite de esta manera expresar sus pensamientos e ideas cimentadas en los procesos efectivos de las relaciones humanas (p. 67).

Por lo tanto, las relaciones interpersonales son un proceso serio, consciente y responsable que da equilibrio y cuyo propósito es informar y dar a conocer las ideas y sentimientos de los docentes que permita exigir en todo momento sus derechos como un factor primordial para el desarrollo personal de los profesionales de la educación.

### **Marco Metodológico**

#### **Diseño de la Investigación**

La presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias de comunicación para la mejora de las relaciones interpersonales en el colectivo docente de la Unidad Educativa Nacional San Pedro del Río, se realizó bajo un enfoque cuantitativo, definido por Bonilla y Rodríguez (2000), como: "...la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone

derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60). Sus instrumentos suelen recoger datos, los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

La investigación fue de tipo descriptivo, Arias (2012), expresa que ésta consiste en:

...la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

La investigación estuvo apoyada por un estudio de campo, pues los datos se recogieron directamente de la realidad. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006), la define de la siguiente manera:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.18).

Esta investigación tiene como modalidad el proyecto factible, según UPEL (2006): “El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 21).

## **Población y Muestra**

Según Arias (2012), define la población como: "...el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio" (p.81). La población estuvo comprendida por veintitrés (23) docentes de la U.E.N San Pedro del Río. En relación con la muestra, estuvo representada por el total de los veintitrés (23) docentes de la institución objeto de estudio. Ésta es una muestra censal, la cual según Castro (2003): “es aquella donde las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p.12). En consecuencia, se tomó como muestra de manera finita el 100% del colectivo docente que labora en esta institución.

**Cuadro 1**  
**Caracterización de la muestra**

| Sujeto | Años De Servicio | Título obtenido                          | Cargo que desempeña      | Prosecución Académica           |
|--------|------------------|------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1      | 2                | Licdo. Castellano y literatura           | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 2      | 7                | Licdo. Inglés                            | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 3      | 11               | Licdo. Matemática                        | Director institucional   |                                 |
| 4      | 8                | Prof. Agropecuaria                       | Coordinador de Pedagogía | Esp. Planificación Educacional  |
| 5      | 11               | Prof. Integral                           | Doc/Aula                 | Esp. Orientación Vocacional     |
| 6      | 11               | Licdo. Informática                       | Doc/Aula                 | Esp. Evaluación Educacional     |
| 7      | 4                | TSU. Agro industrial                     | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 8      | 10               | Licda. Educación integral                | Doc/Aula                 | MSc. Orientación de la Conducta |
| 9      | 4                | Licdo. Geografía y Ciencias de la Tierra | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 10     | 9                | Licdo. Educación Física                  | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 11     | 9                | Licdo. Geografía y Ciencias de la Tierra | Doc/aula                 | No tiene                        |
| 12     | 13               | Licdo. Matemática                        | Doc/Aula                 | Esp. Evaluación Vocacional      |
| 13     | 1                | Licdo. Educación                         | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 14     | 9                | Licdo. Matemática                        | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 15     | 22               | Licdo. Biología                          | Coordinadora             | MSc. Planificación Global       |
| 16     | 8                | TSU. Alimentos                           | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 17     | 1                | Licdo. en Educación                      | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 18     | 4                | Técnico Industrial Mantenimiento         | Coordinador de PAE       | No tiene                        |
| 19     | 4                | Licdo. en Educación                      | Coordinador de FD.       | No tiene                        |
| 20     | 9                | TSU. Alimentos                           | Doc/Aula                 | No tiene                        |
| 21     | 7                | Licdo. Educación Integral                | Subdirector              | MSc. Enseñanza de la Física     |
| 22     | 6                | Licda. Educación Integral                | Coordinadora de PDE      | Esp. Orientación Vocacional     |
| 23     | 5                | Ing. Producción Agropecuaria             | Doc/Aula                 | No tiene                        |

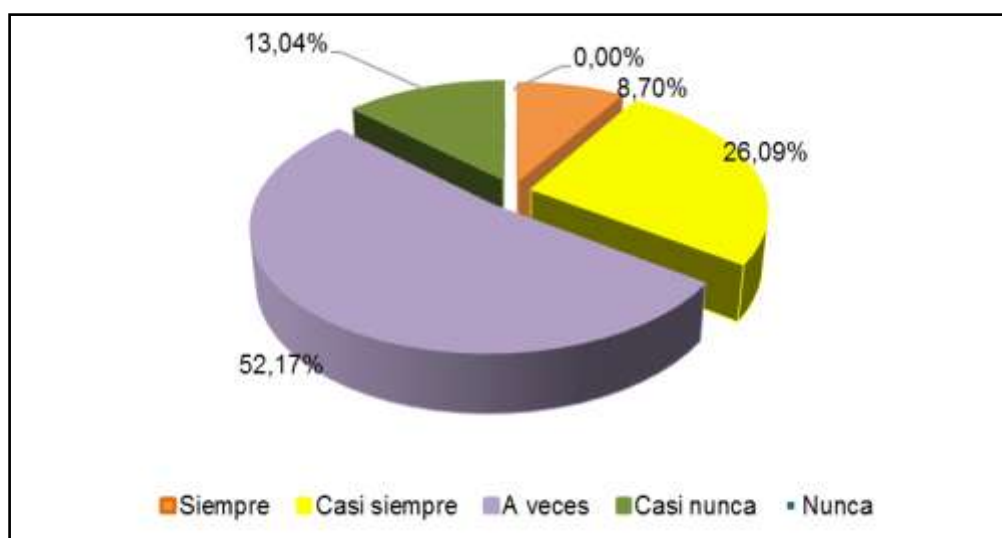
## **Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

La técnica que se utilizó fue la encuesta, que según Grasso (2006): “...es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas” (p. 13). Asimismo, el instrumento para la recolección de los datos es el cuestionario a través de una escala de Likert, ésta es utilizada habitualmente para medir actitudes, y es definida por Sánchez (2007), como un tipo de escala que:

“...se basa en la creación de un conjunto de enunciados, sobre los cuales el entrevistado debe mostrar su nivel de acuerdo o desacuerdo” (p. 4). Este instrumento tiene cinco opciones de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca.

### Análisis de Resultados

A continuación se muestra la recolección e interpretación de los valores obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, se incorpora el análisis descriptivo de los resultados obtenidos en la investigación de campo; a los cuales se les hace la observación y discusión de los resultados del proceso de recolección de la información. Con respecto a la variable comunicación, en su dimensión elementos de la comunicación, para el ítem 1, *saluda respetuosamente a sus compañeros/a*, se obtuvieron los siguientes resultados:

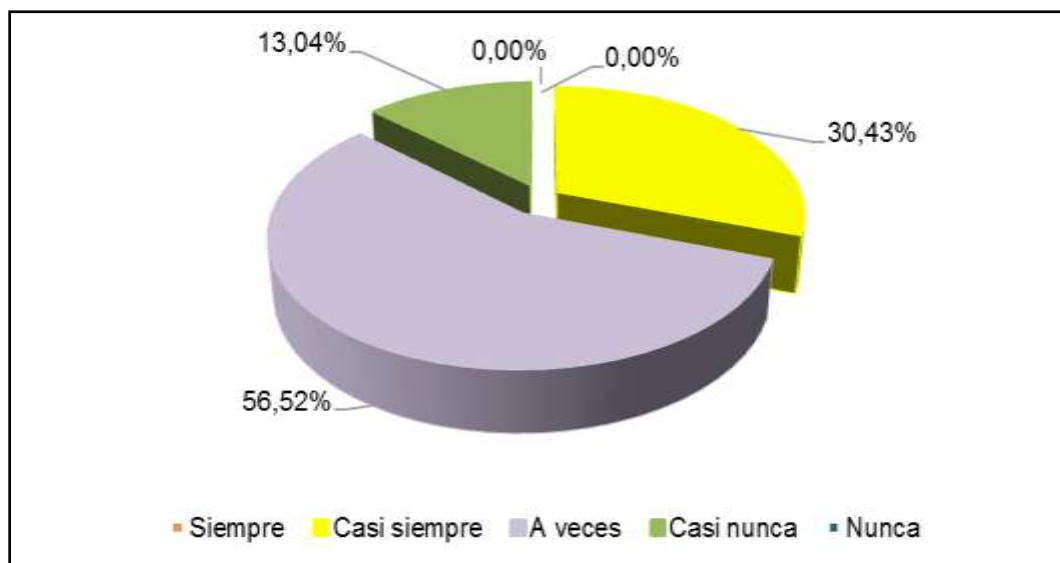


**Gráfico 1. Resultados ítem 1**

Esta herramienta didáctica arrojó un 52,17% a veces y un 26,09% casi siempre, es decir, que pocas veces los docentes saludan respetuosamente a sus compañeros (as), lo cual evidencia el problema de comunicación que existe en la institución objeto de estudio. En la medida en que el docente salude adecuadamente a sus compañeros en sus actividades cotidianas será más fácil lograr el respeto entre ellos como una forma de expresión consciente y equilibrada, cuya finalidad es comunicar las ideas y sentimientos o defender los probados derechos sin la intención de herir, perjudicar y actuando desde un estado interior de autoconfianza que proporciona el desarrollo personal, como lo manifiesta Rodríguez (2005): “...un proceso de reciprocidad que estima el hecho de lograr un común acuerdo entre dos o más personas y se presenta como un medio estratégico, para su desarrollo emocional” (p. 23). Este aspecto establece un objetivo primordial

que consiste en aplicar elementos comunicacionales para lograr acuerdo de armonía y de buena convivencia.

En cuanto al ítem 2, *escucha con atención las sugerencias de sus compañeros*:



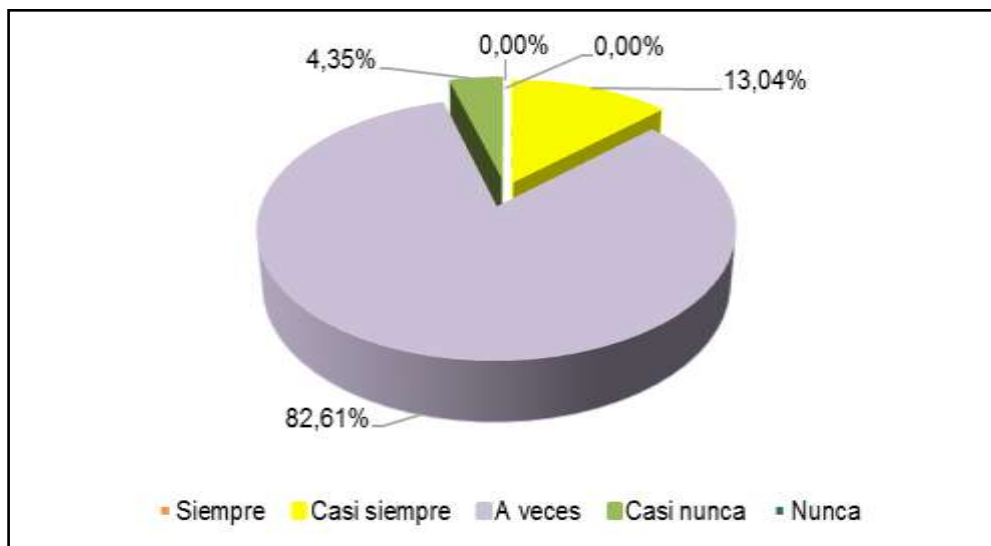
**Gráfico 2. Resultados ítem 2**

De acuerdo con los datos registrados, se puede observar que el proceso de comunicación de los docentes para escuchar las sugerencias de sus compañeros resultó: a veces escuchan las sugerencias de sus compañeros como una manera de comunicarse adecuadamente, situación que confirma el hallazgo anterior y revela la dificultad para el desarrollo de la comunicación efectiva, se pierde así una oportunidad para el encuentro entre docente. Según Andrade y Sánchez (2008), la comunicación efectiva:

... es la oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidad de interacción en el ámbito institucional, porque allí es donde tiene su razón, ya que es a través de como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las instituciones educativas (p. 76).

En consecuencia, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización educativa, se establecen gracias a la comunicación que en esos procesos de intercambio se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos y el docente le encuentra sentido formar parte de ella. De esta manera se planifican estrategias, se proponen metas grupales coadyuvantes, y beneficios comunes a través de una comunicación efectiva.

Para el ítem 3, *se expresa con claridad cuando emite una información*, se obtuvieron los siguientes resultados:



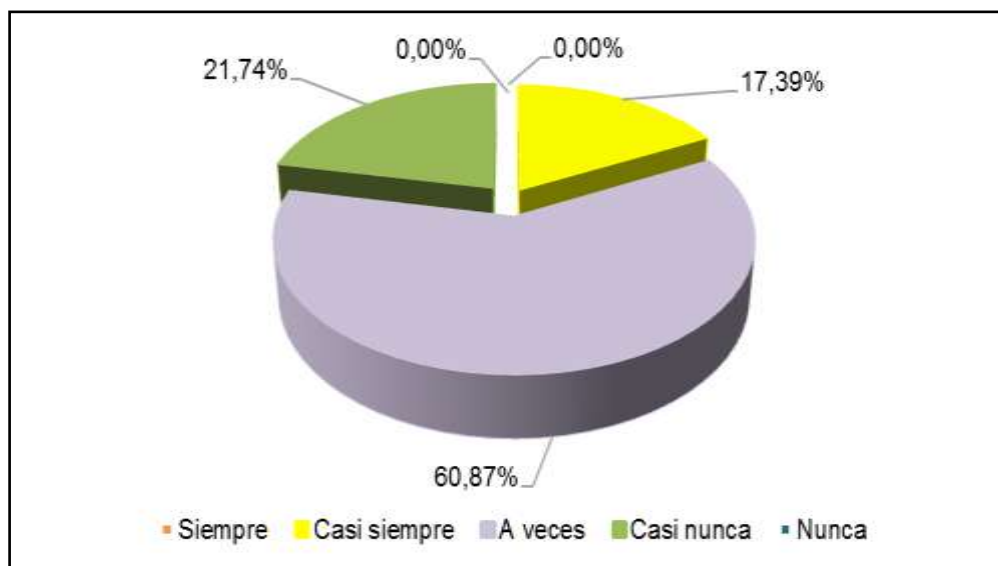
**Gráfico 3. Resultados ítem 3**

Un gran porcentaje de docentes respondieron que solo a veces se expresan con claridad hacia sus compañeros emitiendo una información clara. Estos resultados permiten evidenciar la dificultad de una comunicación efectiva entre los docentes en sus actividades diarias, siendo la mayoría de las veces informal, es decir, ocurre fuera de los canales formales de comunicación, mediante formato oral y escrito, como lo manifiesta Denis (2009):

El sistema de comunicación informal en la escuela se conoce también con el nombre de “racimo de uvas”, por si evidente crecimiento y desarrollo casual en cadenas de segmentos formados por los grupos de docentes que interactúan comunicacionalmente en la escuela, de ahí que, este tipo de comunicación, se transmite deliberadamente fuera del patrón de autoridad y de la cadena jerárquica (p. 35).

Ante lo anteriormente expuesto, se pauta el propósito de la comunicación formal e informal dado que la comunicación efectiva debe enlazar estas actividades comunicativas para corregirlas y terminirlas, con la finalidad de que los procesos educativos no sean interferidos y propicien el logro de las metas y objetivos de la escuela. De este modo, la comunicación efectiva propiamente dicha debe proporcionar la información y la comprensión necesaria para que los docentes puedan cumplir sus tareas. Asimismo proporcionan actitudes que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en el logro.

Con referencia al ítem 4, *utiliza los canales de comunicación para entablar una relación satisfactoria con sus compañeros/as*, a continuación se muestran sus resultados:



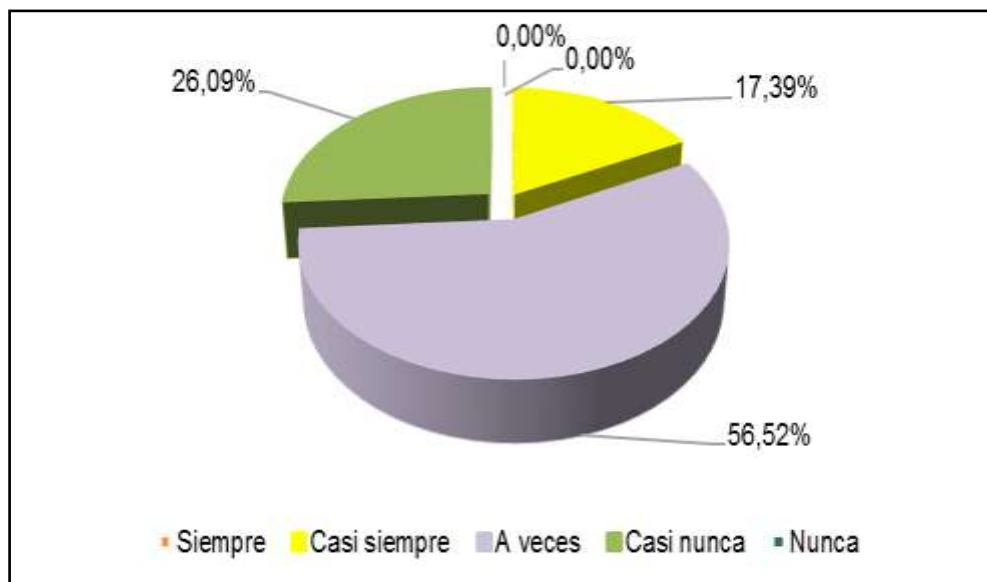
**Gráfico 4. Resultados ítem 4**

Solo un pequeño porcentaje utiliza los canales de comunicación, un mayor porcentaje lo utiliza a veces y otros casi nunca de acuerdo con el gráfico anterior, es decir, que a veces los docentes utilizan los canales de comunicación para entablar una relación satisfactoria con sus compañeros (as). Estos resultados, evidencian que hay una comunicación medianamente favorable entre los docentes que puede facilitar el trabajo diario de cada uno de ellos.

La comunicación efectiva se ha convertido, según Velásquez (2008): “...en uno de los ejes centrales de la escuela ya que, por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre docentes, directivos, alumnos y otros actores y que además se refleja en la relación con el entorno” (p. 11); de este modo, los mensajes que se intercambian en la organización educativa deben transmitirse a través de los canales interpersonales adecuados o de medios de comunicación como memorando, circular, boletines, tableros de avisos, carteleros. Asimismo, programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados como internet, twitter y otros.

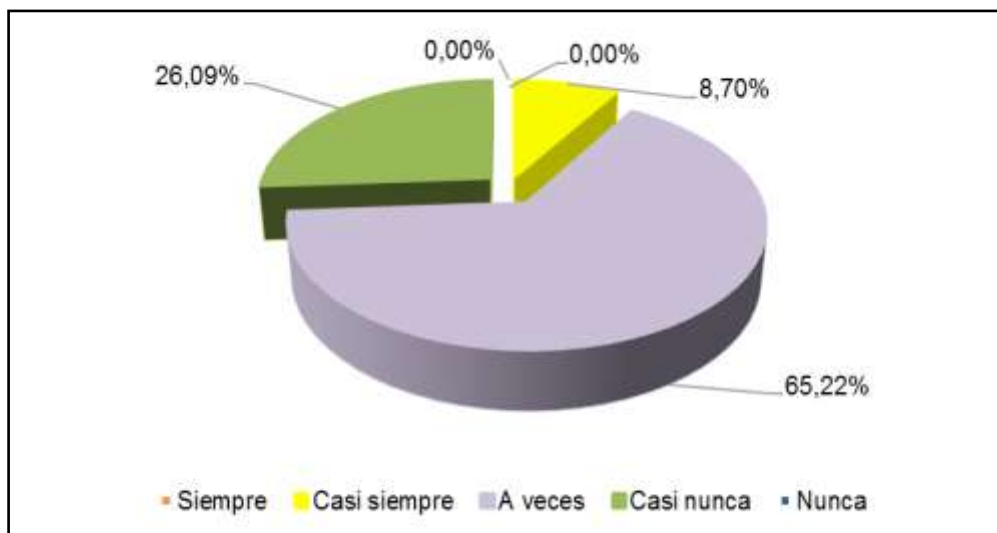
Con respecto al ítem 5, *existe un vínculo comunicativo entre sus compañeros/as*, los resultados se representan en el gráfico correspondiente (p. 63). Se puede observar que la gran mayoría de los docentes encuestados no poseen un vínculo comunicativo entre los compañeros. Al registrarse este porcentaje dentro de este ítem es necesario aclarar que los vínculos de comunicación entre docentes son muy importantes dentro del ambiente de trabajo porque su ausencia genera situaciones de conflicto en la organización. De acuerdo con lo anterior, Fernández (2007), manifiesta: “...la retroalimentación es una interacción de naturaleza conversacional que implica

el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara” (p. 34). Por consiguiente, se debe elaborar en base a ciertos procesos de desarrollo que tienen que ver con la relación de los docentes y los demás actores que interactúan en la escuela. Es decir, debe considerarse como los interlocutores se relacionan y la forma en que planifican sus intercambios comunicativos en la escuela.



**Gráfico 5. Resultados ítem 5**

Para el ítem 6, *muestran los docentes una actitud asertiva cuando se comunican dentro del ambiente educativo*, se obtuvo lo siguiente:



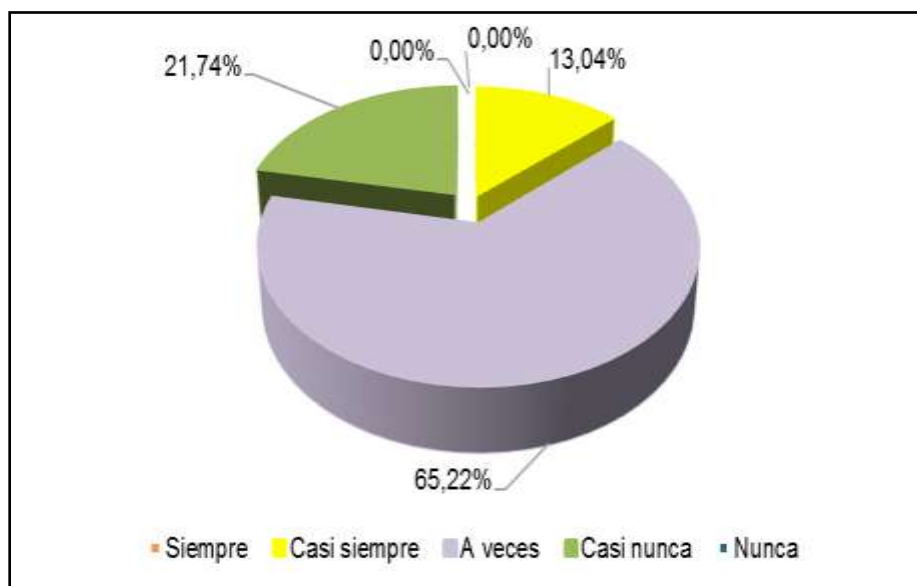
**Gráfico 6. Resultados ítem 6**

De acuerdo con los resultados la mayoría de los docentes muestran algunas veces una actitud asertiva cuando se comunican dentro del ambiente educativo, en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución. Al respecto, Ayón (2006), señala:

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento (p. 24).

Por lo tanto, todos los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización, por lo que las personas cuando conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, crean un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de todo el colectivo y en la satisfacción de personas o grupos en la institución.

En el mismo orden de ideas, para la dimensión barreras de la comunicación, con referencia al ítem 7, *se relaciona de forma comunicativa con el colectivo gerente*, se obtuvieron los siguientes resultados:



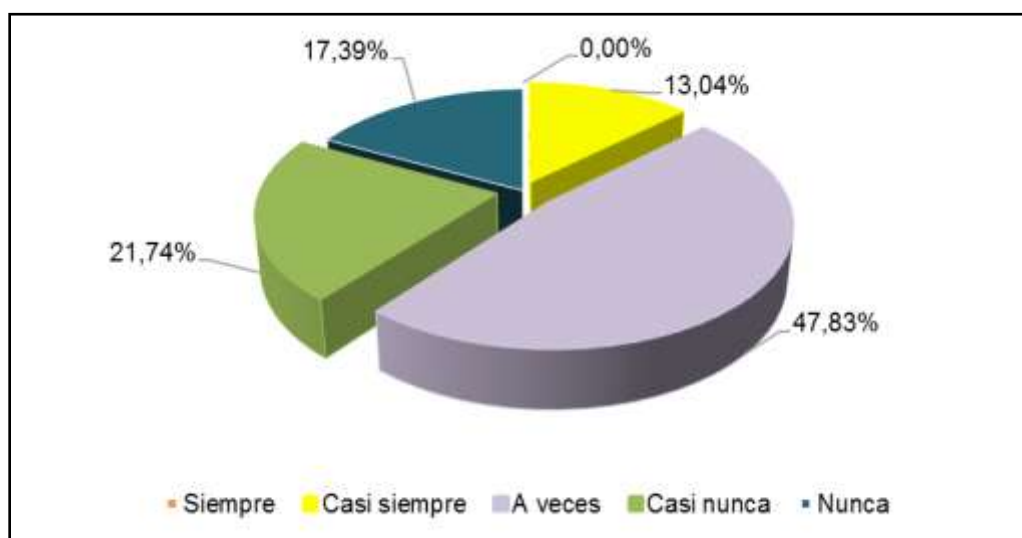
**Gráfico 7. Resultados ítem 7**

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que algunos de los docentes se relacionan con el colectivo gerente de una forma apropiada dentro del ambiente educativo. En

este sentido, en la medida en que los docentes tengan una comunicación efectiva en sus organizaciones serán más fluidas las relaciones entre docentes y gerentes. En relación con la comunicación efectiva Habermas (2008), señala que es aquella que a través de la buena destreza, habilidades y forma de comunicación, logra el objetivo del intercambio de ideas. Según Carmona (2014) “dentro de la comunicación efectiva el gerente educativo y el docente codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. Es decir, que ambos entienden el mensaje transmitido. De este modo, esta comunicación ha de ser clara, concisa y precisa” (p. 54).

En las organizaciones educativas, la comunicación efectiva debe contemplarse desde el punto de vista de los planes y proyectos de la organización educativa y del alcance y calidad de los resultados. Por esta razón, el rol del gerente educativo como comunicador efectivo no debe estar restringido, la comunicación efectiva del gerente debe estar implícita en todas las actividades que tiene que asumir el directivo en sus funciones de dirección en la institución y el docente en la gerencia de su aula respectiva y con otros docentes.

Por último, para el ítem 8, *realiza sus actividades docentes de forma individual*:



**Gráfico 8. Resultados ítem 8**

Tomando en consideración los resultados del ítem 8 hay diferencia de opiniones, más de la mitad de los docentes no realizan sus actividades docentes de forma individual. Asimismo, en la medida que los docentes se integren a estas actividades todos podrán expresar sus opiniones lo que representa una fortaleza para disminuir las barreras de comunicación. En relación a lo planteado, Herrera (2001), refiere que la educación debe permitir el uso ampliado del

conocimiento, la información y la comunicación en tres sentidos: la ampliación de la interacción, la apropiación y recreación de la cultura y la formación del ciudadano, señalando:

Es esta una tarea posible, en la medida en que las instituciones educativas atiendan el llamado que se les hace desde los cambios y las profundas transformaciones de la realidad, para que se constituya en un espacio para el respeto por la diferencia, el diálogo, la negociación y el consenso; que en conjunto, se traduzcan en ambientes democráticos para la construcción de la convivencia, desde el actuar comunicativo como estrategia estructurante (p. 15).

Al considerar lo planteado, es factible desarrollar programas para aplicar métodos que permitan canalizar el conflicto y sus expresiones a través del diálogo, consenso, respeto por las diferencias y el disenter, asimismo, buscar un reconocimiento potenciador del crecimiento personal, que se convierta en fuerza motivadora de cambios en el contexto social que rodea al individuo. Para ello, es necesario impulsar el diálogo, como una vía indispensable para tratar de una forma más humanizada las discrepancias y las divergencias, que lógicamente existen en cualquier sociedad, para lograrlo es necesario escuchar activa y empáticamente, respetando los derechos del otro.

De acuerdo con los resultados obtenidos para la variable comunicación, es evidente que la misma no se da en forma eficiente en la institución objeto de estudio, por lo que dicho proceso no favorece una buena relación interpersonal entre los docentes, debido a que no permiten influenciarse entre sí a través de mensajes transmitidos recíprocamente entre dos o más personas, que se debe caracterizar por el diálogo franco y abierto, por la capacidad de mantener una comunicación centrada en el afecto, que oriente la participación, el respeto y la reflexión, para fortalecer la unidad entre sus miembros.

### **Conclusiones**

En atención a los objetivos planteados, se presentan una serie de conclusiones que resumen las manifestaciones relevantes de la investigación realizada a través de un trabajo de campo, con los sujetos del colectivo docente de la U.E.N. San Pedro del Río, referidos a una situación problemática en las relaciones interpersonales de dicho colectivo.

En relación con la variable comunicación, ésta fue estudiada desde las dimensiones: elementos de la comunicación y barreras de la comunicación. En cuanto a la dimensión elementos de la comunicación, se concluye que el saludo respetuoso entre los compañeros es irregular y un porcentaje de ellos nunca lo hacen; en cuanto a escuchar las sugerencias de los demás, muy pocos lo hacen; asimismo, la emisión de información con claridad es débil al igual que los canales de

comunicación, el vínculo comunicativo entre ellos y una actitud poco asertiva relacionada con la comunicación en el ambiente de la institución educativa.

De allí que, el ambiente se vuelve cada vez más hostil, posiblemente por un patrón de comunicación que centra la atención en las faltas u omisiones que se cometen, el cual se desarrolla en un nivel superficial lo cual se traduce en una falla a nivel de la relación interpersonal, pues sólo en él, cada individuo que establece la relación manifiesta su compromiso en el propio proceso comunicativo.

Desde la dimensión sobre barreras de la comunicación, a través de sus indicadores se concluye que: hay poca comunicación entre el colectivo gerente y el colectivo docente y, un grupo de los docentes realizan sus actividades de forma individual. Lo anterior significa que la comunicación en la institución objeto de estudio, se ve limitada por la presencia de barreras que impiden la transmisión efectiva del mensaje. Las relaciones que se establecen entre los docentes y entre éstos y los gerentes lucen superficiales, con deficiencias en el desarrollo de destrezas comunicativas que les permitan a los sujetos del contexto estudiado, desarrollar relaciones reales efectivas en las que se sientan libres para manifestar lo que desean.

### **Propuesta**

Producto del trabajo de campo realizado, el cual tuvo como propósito el diagnóstico de las relaciones interpersonales en el colectivo docente de la U.E.N. San Pedro del Rio, donde el elemento comunicacional tiene un fuerte impacto en la mejora de esas relaciones, se esboza la propuesta denominada: “comunicación y relaciones interpersonales” con el fin de abrir espacios de entendimiento para el logro de una mayor productividad en el desempeño docente, tomando en cuenta la participación del colectivo docente en el desarrollo de misma, para la creación de un ambiente favorable de sus relaciones interpersonales que permitan el buen desarrollo del proceso educativo.

La propuesta consiste en una serie de estrategias comunicacionales para la mejora de las relaciones interpersonales de todo el colectivo docente y así darle respuesta a las necesidades encontradas y a la formación de equipos eficaces, pues de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación que se presenta en la institución educativa estudiada, se reafirma la falta de estrategias comunicativas con todo el personal de la institución, que promuevan en ella la participación de cada uno de los integrantes del colectivo, así como la

integración para unificar esfuerzos hacia un solo objetivo el aporte de soluciones y lograr así que el nivel de compromisos se eleve.

### Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ª. ed.). Caracas: Episteme, C.A.
- Andrade, C. y Sánchez, W. (2008). *La comunicación humana* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill Editores.
- Ayón, R. (2006). *Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre* [Documento en línea] Disponible: <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm> [Consulta: 2016, Marzo 11]
- Barrera, L. (2011). *Habilidad comunicacional del gerente educativo y relaciones interpersonales en educación media general*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo
- Bonilla, C. y Rodríguez, S. (2000). *Método cuantitativo* [Documento en línea] Disponible: <http://metodoscuantitativosdeinvestigacion.blogspot.com/> [Consulta: 2016, Febrero 15]
- Brito, C. (2000). *Relaciones interpersonales* [Documento en línea] Disponible: <http://gestiontalentohumano-unesr.blogspot.com/2010/02/desarrollo-personal-segun-brito-challa.html> [Consulta: 2016, Febrero 20]
- Carmona, Y. (2014). *Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uyapal.
- Denis, K. (2009). *La lengua no es aburrida*. México: Anaya.
- Fernández, T. (2007). *Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro América)*. Trabajo de grado no publicado; Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Goleman, W. (2004). *La función estratégica de las competencias emocionales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Grasso, (2006). *Técnicas e instrumentos de investigación* [Documento en línea] Disponible: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html) [Consulta: 2016, Marzo 22]
- Habermas. J. (2008). *Teoría de la acción comunicativa* (3ª. ed.). Madrid: Taurus.

- Herrera, I. (2001). Las nuevas tecnologías como nuevos materiales curriculares. *Educación y Medios*, N° 2, 40-47.
- Quezada, V. (1996). *Resolución de problemas en matemáticas desde la transversalidad: educar en valores éticos*. Departamento de Ciencias Exactas, Universidad de Los Lagos; Chile.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10<sup>a</sup>.ed.). México: Consultores Asociados.
- Rodríguez, T. (2005). *Habilidad comunicacional del gerente educativo y relaciones interpersonales en educación media general*. Tesis de grado no publicada, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Sánchez, A. (2007). *Escala likert* [Documento en línea]. Disponible: <http://odiseo.com.mx/libros-resenas/2011/07/escalas-actitudes-en-investigacion> [Consulta: 2016, Enero 15]
- Sánchez, P. (2005). *Los docentes líderes y las relaciones interpersonales*. Madrid: Narcea.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (4<sup>a</sup>. ed.). Caracas: Autor.
- Velázquez, F. (2008). *Estrategias didácticas por competencias*. México: Frobel.