

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DIVISION DE POSTGRADO E INVESTIGACION



LA HABILIDAD DE COMUNICACION DEL DIRECTOR  
EN EL DESEMPEÑO DOCENTE

TESIS

PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS  
REQUERIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN EDUCACION

POR

GRISELDA REYES ESCAMILLA

CIB

Ej.1



65097

MONTEMORELOS, N. L.

MAYO DE 1996

BIBLIOTECA UNIV. DE MONTEMORELOS  
MONTEMORELOS, N. L., MEXICO

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS  
DIVISION DE POSTGRADO E INVESTIGACION



LA HABILIDAD DE COMUNICACION DEL DIRECTOR  
EN EL DESEMPEÑO DOCENTE

TESIS

PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS  
REQUERIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN EDUCACION

POR

GRISELDA REYES ESCAMILLA

MONTEMORELOS, N. L.

MAYO DE 1996

005097

# UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

## DIVISIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN



\* LA HABILIDAD DE COMUNICACIÓN DEL DIRECTOR EN EL  
DESEMPEÑO DOCENTE

TESIS

PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS  
REQUERIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

PRESENTA  
GRISELDA REYES ESCAMILLA

MONTEMORELOS, N.L. MAYO DE 1996.

El verdadero maestro no se contenta con pensamientos indefinidos, una mente indolente o una memoria inactiva. Trata constantemente de progresar más y aplicar mejores métodos. Su vida es de continuo desarrollo. y se prepara para ser apto en su trabajo

(White, 1987:278)

**LA HABILIDAD DE COMUNICACIÓN DEL DIRECTOR EN EL  
DESEMPEÑO DOCENTE**

---

**Tesis presentada  
a la  
División de Posgrado e Investigación  
Maestría en Educación  
Universidad de Morelos**

---

**Como Requisito Parcial para obtener el grado de  
Maestría en Educación**

---

**Por  
GRISELDA REYES ESCAMILLA  
MAYO DE 1996**

Otorgo el permiso a la Escuela de Maestría en Educación de la Universidad de Morelos, de reproducir este estudio ya sea en forma parcial o total para propósitos profesionales, con el entendimiento de que de ninguna manera se puede utilizar para fines lucrativos de alguna persona o institución.

---

**Firma**

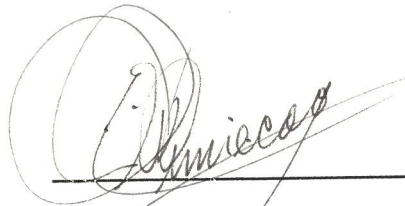
---

**Fecha**

Aceptada por la División de Postgrado de la Universidad de Montemorelos,  
en cumplimiento parcial de los requisitos para alcanzar el grado de Maestría en  
Educación.


COMISIÓN ASESORA DE LA INVESTIGACIÓN

Dr. Eustacio Penniecook



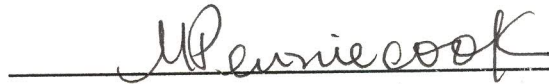
---

Dr. Therlow Harper



---

Dra. Myrtle de Penniecook



---

Aprobada por la Comisión

Fecha: \_\_\_\_\_

# DEDICATORIA

A mi mamá por la educación constante, los valores y principios morales que me inculcó desde mi niñez y su apoyo a mis esfuerzos de superación.

A mi papá por contribuir a la realización de mi superación profesional.

A mi tía Eldaí, por haber sembrado en mi el deseo de superación profesional, moral y espiritual, y dedicar todo su apoyo para la realización de esta meta.

A mi hermano por el ánimo de superación que me inyectó, el apoyo y contribución al logro de esta meta.

A la memoria de mi abuelita, quien vive en mi pensamiento y desde mi niñez dirigió mi educación y sembró en mi el deseo de superación y excelencia.



## AGRADECIMIENTOS

A Dios por las bendiciones que me otorga, por la oportunidad de vida y de concluir con éxito los estudios de postgrado..

Al Dr. Eustacio Penniecook, por el apoyo brindado, en la realización de esta investigación.

A la Dra. Myrtle de Penniecook, por el apoyo moral y la atención dedicada en la realización de este trabajo.

Al Supervisor Escolar de la Zona 07, C., Prof.. Marco A. Guerrero Juárez, por darme la oportunidad de realizar este estudio en la zona a su cargo.

Al Dr. Gilbert Caviedes Q. y a su Esposa Gloria de Caviedes: gracias por el apoyo dedicado en los momentos más difíciles.

A la Universidad de Montemorelos.

A los asesores: Dr. Eustacio Penniecook, a la Dra. Myrtle de Penniecook y al Dr. Therlow Harper, por el apoyo recibido.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULOS		Págs.
I.	NATURALEZA DEL PROBLEMA	1
1.1.	Declaración del problema .....	2
1.2.	Hipótesis .....	4
1.3.	Propósitos del estudio .....	4
1.4.	Importancia del estudio .....	5
1.5.	Suposiciones .....	6
1.6.	Delimitaciones .....	6
1.7.	Limitaciones .....	7
1.8.	Definición de términos .....	7
1.9.	Organización del estudio .....	8
1.10.	Trasfondo filosófico .....	9
II.	REPASO DE LA LITERATURA	11
2.1	Naturaleza de la comunicación .....	13
2.2.	Definición de comunicaciones .....	14
2.3.	Elementos del proceso de comunicación .....	16
2.4.	Proceso de la comunicación .....	20
2.5.	Clasificación de la comunicación .....	22
2.6.	Redes de comunicación .....	32
2.7.	Funciones de la comunicación .....	34
2.8.	Habilidad en la comunicación .....	35

2.9.	Barreras en la comunicación .....	36
2.10.	Comunicación efectiva .....	39
2.11.	La comunicación de Jesús .....	42
2.12.	Desempeño del director .....	44
2.13.	El desempeño del docente .....	46
2.14.	Comunicación en el desempeño del docente ....	49
2.15.	Desempeño de Jesús .....	52
2.16.	Investigaciones realizadas sobre la comunicación y el desempeño docente .....	53
2.17.	Resumen .....	56
III.	<b>METODOLOGÍA</b> .....	59
3.1.	Diseño de la investigación .....	59
3.2.	Población y muestra del estudio .....	60
3.3.	Muestra piloto .....	64
3.4.	Variables .....	64
3.5.	Elaboración del instrumento .....	66
3.6.	Recolección de datos .....	70
3.7.	Análisis de los datos .....	70
3.8.	Preguntas para ser contestadas .....	71
3.9.	Hipótesis .....	72
IV.	<b>ANÁLISIS DE LOS DATOS ESTADÍSTICOS</b> .....	73
4.1.	Análisis de los resultados .....	73
4.1.1.	Análisis descriptivo general .....	73

4.1.1.1.	Primera sección: Información demográfica .....	73
4.1.1.2.	Segunda sección: Habilidad comunicativa del director .....	75
4.1.1.3.	Tercera sección: Comunicación descendente ...	75
4.1.1.4.	Cuarta sección: Comunicación ascendente .....	76
4.1.1.5.	Quinta sección: Comunicación oral .....	77
4.1.1.6.	Sexta sección: Comunicación escrita .....	78
4.1.2.	Resultados con respecto a la media	81
4.1.2.1.	Sección II: Habilidades en la comunicación	81
4.1.2.2.	Sección III Desempeño docente	81
4.1.2.3.	Sección IV: Comunicación ascedente	82
4.1.2.4.	Sección IV: Comunicación oral	82
4.1.3	Análisis de correlación .....	85
4.1.3.1.	Asociación y significancia .....	85
4.1.3.2.	Prueba de hipótesis (r de Pearson) .....	87
4.1.3.3	Preguntas para ser contestadas .....	88
V.	RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1.	Resumen .....	90
5.2.	Conclusiones .....	91
5.3.	Recomendaciones .....	92
	BIBLIOGRAFÍA .....	94
	ANEXOS .....	101

# CAPITULO I

## 1.0. Naturaleza del Problema

La comunicación es la esencia , el corazón mismo, el alma y la pureza dominante dentro de una organización (Ramos, 1991), y se lleva a efecto mediante la participación del emisor, receptor y la retroalimentación. Wiles (1986) dice que la comunicación es ineludible para lograr que los maestros tengan metas en común.

Kossen (1987), comenta que la mayor parte de los problemas de relaciones humanas en las organizaciones, se debe a la falta de comunicación, debido a esto su desempeño no es eficaz. Wiles (1986), sugiere que un sistema de comunicación debe existir en una institución, como lo es en una familia, nación o corporación. En cualquier puesto formal o informal de liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores. La efectividad implica transferencia de información concreta de manera que las personas a quienes se trasmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende (Imundo, 1984).

El director en su función de supervisor tiene la responsabilidad de aumentar la comunicación humana (Wiles, 1986). Los directores de escuelas y el personal docente que labora en éstas, no son conscientes de la importancia existente en la comunicación, pues la no realización de ésta es igualmente mortal que el ser humano deje de respirar o de comunicarse (Ramos 1991).

El hombre es un ser social, por lo tanto necesita comunicarse e interactuar entre sí (Kossen 1987). Terry (1980) comenta que una comunicación adecuada proporciona la necesidad de participación e intercambio de información, entre todos los miembros de la institución y; a la vez capacita a

obtener datos para la toma de decisiones y así ayudarse a identificar los problemas, conocer las acciones que sean necesarias para lograr los objetivos. Paul (1987) destaca que la buena comunicación es esencial para las buenas relaciones con el personal de la institución; si no existe una comunicación bien clara y precisa hacia el empleado, el buen desarrollo del trabajo y los objetivos serán logrados.

### 1.1. Declaración del Problema

Werther (1991) manifiesta que la comunicación ineficaz es el origen de los problemas de una organización. Kossen (1987) dice que la mayor parte de los problemas de relaciones humanas en las organizaciones, se debe a la falta de comunicación, por lo tanto el desempeño del docente no logra su objetivo. La comunicación es vital, el 80% de las actividades que realiza el ser humano, sea en oficina, casa o cualquier trabajo que desempeñe requiere de ella, ya sea oral o escrita (Gauquelin, 1989).

La comunicación es necesaria para el desarrollo de un clima apropiado en el trabajo y el logro de los objetivos de la institución. Cuando la comunicación en una organización carece de un claro entendimiento de las funciones a efectuar, causa pérdida de tiempo, mal comprensión y como consecuencia, de manera significativa baja la satisfacción y productividad del personal.

Como ya se menciona, la comunicación es vital en el ser humano. Esto llevado al ámbito de la escuela adquiere connotaciones importantes que son necesarios analizar y tener en cuenta en todo momento, ya que del proceso comunicativo y (su aplicación) dependen los resultados que obtenga un director

en el desempeño de sus docentes y en general de la comunidad educativa a la cual atiende.

De acuerdo con Hernández (1991), el planteamiento del problema es afinar y estructurar de manera más formal la idea de la investigación. Rojas (1989;35) declara; el planteamiento del problema es un proceso mediante el cual se fracciona la realidad en la mente a fin de dirigir la atención hacia una parte específica. Al plantear el problema de investigación "el investigador debe ser capaz no sólo de conceptualizar el problema, sino verbalizarlo en forma clara, precisa y accesible". Rojas (1989) con respecto a esto dice que el problema debe expresar relación entre dos o más variables, expresarlo en forma clara, precisa, bien definido y declararlo de manera que se permita su comprobación empírica, puede ser en forma declarativa o interrogativa. El problema se plantea en los siguientes términos:

¿Cómo influye la habilidad comunicativa del director en el desempeño del docente de acuerdo con la opinión de los docentes de la zona escolar 07-R de Poza Rica, Veracruz?

#### 1.1.1. Preguntas para ser contestadas

1. ¿Cómo se podría caracterizar la habilidad de comunicación del director en el desempeño docente?
2. ¿Cómo influye la habilidad comunicativa del director en la eficiencia del desempeño docente?
3. ¿Qué tipo de comunicación utiliza mayor mente el director de las escuelas?
4. ¿Cuál es el tipo de comunicación que establece una mayor relación con el desempeño del docente?.

5. ¿Qué habilidad comunicativa del director prevalece en la comunicación oral y escrita con el docente?
6. ¿ Qué habilidad comunicativa manifiesta el director de mayor debilidad?
7. ¿ Cómo se percibe el mayor beneficio de la habilidad comunicativa del director en el desempeño docente?

### 1.2. Hipótesis

La hipótesis general objeto de análisis en esta investigación es:

1. Existe una relación significativa entre la habilidad de comunicación del director y el desempeño del docente.
2. Existe relación significativa entre la habilidad comunicativa del director y el cumplimiento de los objetivos de la institución.
3. Existe relación significativa entre la comunicación oral del director y el desempeño del docente.
4. Existe relación significativa entre la comunicación escrita del director y el desempeño del docente.

### 1.3. Propósito del Estudio

El objetivo primordial de la presente investigación es analizar la importancia que tiene la comunicación del director y su influencia en el desempeño de sus docentes. A fin de mejorar la calidad de comunicación del director y favorecer el desempeño del docente.



Se quiere además, llevar al mejoramiento de la comunicación director docente y viceversa, poseyendo la capacidad necesaria para su desenvolvimiento en el desempeño de sus funciones y, de esta manera, beneficiarse ambas partes y sobre todo el trabajo educativo. Lo anterior se define en los siguientes términos:

1. Determinar si la comunicación del director tiene influencia en el desempeño del docente.
2. Brindar orientación de utilidad a otras regiones del estado o país.
3. Que el director comprenda sus debilidades y fortalezas y así procure un desarrollo en las habilidades comunicativas, con la finalidad de transformar su equipo docente, en personal unido y eficiente.
4. Que los maestros comprendan la importancia de la comunicación y las formas de comunicarse, su proceso y obstáculos, para poder cumplir con excelencia su labor educativa en beneficio de la niñez e institución.

#### 1.4. Importancia del Estudio

Esta investigación tiene como propósito, hacer algunas aportaciones positivas para quienes de una forma u otras, laboran al servicio de la educación. El estudio será de gran beneficio para el mejoramiento de la calidad de la comunicación en el desempeño administrativo y docente y de esta manera fortalecer el sistema educativo y favorecer el proceso de enseñanza - aprendizaje.

El beneficio será para el director, porque conocerá aspectos que debe tomar muy en cuenta, para la perfección de su comunicación con sus docentes

y así ver cómo se refleja la comunicación en el trabajo de sus docentes e identificar si es positiva o negativa.

Ayudará a sus docentes a ser más claros en su comunicación, más seguros al expresarse, cuidando que los mensajes no dejen dudas y puedan desempeñar sus función docente con profesionalismo y excelencia. Además se beneficiarán, supervisores y sus superiores, se deben implementar actividades que apoyen al director y al docente con la finalidad de buscar siempre la excelencia en la comunicación y de esta manera mejoraría todos los aspectos en el desempeño docente y se lograrían los objetivos propuestos, colaborando ambos para llevar la tarea de la educación.

#### 1.5. Suposiciones

1. El instrumento es válido y confiable para medir la eficiencia de la comunicación entre director-docente.
2. Los docentes respondieron con veracidad.
3. El diseño de investigación es el apropiado para el estudio.
4. La forma de administrar cada uno de los instrumentos no influyó en las respuestas que se obtuvieron.
5. Los aspectos mencionados en la encuesta, son favorables y representativos de la organización.
6. Los docentes expresaron su opinión con libertad y objetividad sobre el tema. Pues el manejo del instrumento les permitió permanecer en el anonimato.

### 1.6. Delimitación

Es importante mencionar las características de la población utilizada para el estudio, y así tener una visión del lugar en que se desarrolló la investigación.

1. Esta investigación se delimitó a sólo escuelas primarias correspondientes a zona 07-R de la Ciudad de Poza Rica.
2. Esta investigación se delimitó al estudio de la habilidad de comunicación del director hacia sus docentes y cómo influye en el desempeño.

### 1.7. Limitaciones

Es necesario en todo tipo de investigación especificar las restricciones que limitan u obstaculizan el estudio a realizar. En este caso, se determina la siguiente:

1. Los docentes que participan en este estudio, responderán al cuestionario basándose en su percepción de cómo es la comunicación de su director y la influencia de ésta en su trabajo.
2. La distancia del centro de investigación y la muestra de estudio.
3. La compleja naturaleza del comportamiento humano es un verdadero reto para una investigación de este tipo.
4. El nivel socio-económico de la región tiene características muy peculiares que lo hacen diferente de otras ciudades del país.

## 1.8. Definición de Términos

**Comunicación:** Intercambio, transmisión, transferencia y relación necesaria para enviar y recibir mensaje que han de ser emitidos y recibidos en forma correcta.

**Comunicación oral:** Transmisión de ideas, experiencias e información mediante la palabra hablada, entre dos o más personas.

**Comunicación escrita:** Transmisión de información mediante símbolos comunes no verbales (escritura) a través de cartas, memorándum, etc. entre dos o más individuos.

**Desempeño:** Hacer lo que uno está obligado en calidad del empleado. Cumplir con lo que uno debe hacer, realizar lo que le han encomendado. El diccionario etimológico de la lengua Española lo define como el cumplimiento de la obligación, palabra.

**Director:** Responsable de todas las gestiones administrativas necesarias para el logro de los objetivos.

**Docente:** Sujeto que enseña, manifestando los objetivos al alumno para que los comprenda alguien que enseña.

**Maestro:** Persona que enseña un Arte o Ciencia.

**Habilidad comunicativa:** Capacidad de usar, en forma apropiada las distintas maneras de comunicación que existen.

**Escuela. estatal:** Son establecimientos educativos organizados donde se imparte educación en su diferente niveles su funcionamiento y administración, está a cargo del gobierno del estado.

**Sistema educativo:** Forma peculiar y objetiva en la que un país planifica y desarrolla la educación del pueblo en un momento determinado.

### 1.9. Organización del Estudio

El presente estudio esta organizado en cinco capítulos. El capítulo uno hace referencia a la naturaleza y dimensión del problema, a través de un marco histórico referente al tema. Se desarrolla la introducción del estudio, el problema, preguntas para contestar, hipótesis, delimitación y limitación, suposición, definición de términos, y propósitos; organización del estudio.

El capítulo dos presenta el repaso de la literatura en el que se describen y analizan las variables, a través de una investigación profunda y selectiva de la comunicación. El capítulo tres contiene los aspectos que se relacionan con el diseño de la investigación, la muestra, la recolección y análisis de datos, validez y confiabilidad del instrumento. El capítulo cuatro corresponde a la presentación de los resultados del estudio, en el que se señalan las características de la muestra, la realidad entre los variables y la prueba de la hipótesis. El capítulo cinco presenta las condiciones y recomendaciones de la investigación.

### 1.10. Trasfondo filosófico

La comunicación se remonta hasta la creación, Dios hablo a Adán y Eva, les mostró lo que debían comer y tocar en el el edén . Cuando Eva desobedeció la serpiente le habló, diciendo que podía comer porque así conocería el bien y el mal. Pero Dios estaba pendiente de ellos y les hablo, y se avergonzaron. White (1987) .Jesús, en su ministerio, dio a la comunicación mucha importancia. La mayor parte del tiempo lo dedicó a comunicar las verdades eternas de su Padre a sus hijos, dando a conocer sus experiencias, actitudes, sentimientos, conocimientos y enseñando a través de parábolas. Comenta White (1977), que

Jesús lograba eficiencia al comunicar sus mensajes, empleaba palabras claras y sencillas que eran fáciles de comprender, el mensaje que los haría sabios. El propósito era acercarlos más al trono de Dios. El contenido de los mensajes expresaban amor, simpatía y ternura. En el sermón de la montaña expresó a sus seguidores las bases del cristianismo y dijo que el discípulo de Cristo demostraría el amor y la bondad de su maestro en su vida a través de sus semejantes. La comunicación de Jesús estimulaba en el hombre el amor a Dios y a sus semejantes ( White, 1977: 265).

Jesús en la comunicación utilizó varias ilustraciones para expresar el mensaje de vida para cada persona, y llegar al corazón de los diferentes oyentes. La naturaleza utilizada para ilustrar las verdades de Dios. La higuera, el grano de mostaza (White, 1977) eran ilustraciones claras que al ser escuchadas, el mensaje era comprendido.

En esta investigación se le da valor a los escritos de Elena G. de White y a la filosofía de Cristo, ya que se consideran opiniones muy importantes que apoyan la investigación. Así como también son pilares en la formación integral del individuo.

La filosofía que imparte la educación adventista tras la finalidad de "Educar para Servir", es muy diferente a la que se percibe en otras casas de estudio: Tal filosofía es esencial en el proceso enseñanza - aprendizaje y, sobre todo, en los momentos de cambio que la educación está sufriendo. La educación cristiana ayuda al individuo a servir por amor a la humanidad, con eficacia, humildad e integridad y bondad, siendo leales a Dios y a la humanidad.

## CAPITULO II

### 2.0. Repaso de la literatura.

La comunicación es un intercambio de información y transmisión de significado, son la esencia misma de un sistema social o de una organización (Katz y Kant, 1980). La comunicación se remota a la creación, Dios en su palabra muestra escenas, cuando comunicaba mensajes a sus hijos en el Edén, en Génesis 2:17, le comunicó que podía comer todo el fruto del árbol del huerto. En Génesis 1:26 dijo: " Hagamos al hombre a nuestra imagen conforme a nuestra semejanza "Esto significa que Dios se comunicó con otras dos personas de la Trinidad (Hijo y Espíritu). White (1987:21) registra como hablaba Dios con Adán y Eva:

Por el interés que tenía en sus hijos, nuestro Padre dirigía directamente su educación. Continuamente iban a visitarles sus ángeles mensajeros que les daban consejo e instrucción. Con frecuencia cuando caminaban por el jardín durante las horas frescas del día, oían la voz de Dios y gozaban de comunicación personal con el Eterno. Génesis 3:1, menciona el diálogo entre hombre y Dios después de la caída. Desde entonces, la comunicación es el medio por el cual, el ser humano a logrado entendimiento y sociabilidad.

La comunicación, determina el éxito de cualquier organización, a través de ella, se tiene el camino a la excelencia, realización y desarrollo de una actividad en un grado de perfección Bravo (1988). A pesar de las pautas establecidas para que se realice se presentan problemas de comunicación, en el desempeño del trabajo docente que pueden causar conflictos. Por tanto el propósito del repaso de la literatura es presentar información respecto a la comunicación, como un factor importante en el desempeño del trabajo docente dentro de una institución

educativa (Terry, 1988). El liderazgo de un hombre puede verse afectado por la comunicación que pueda transmitir a sus subordinados, (Bittel, 1987). Si su personal no sabe qué piensa, y qué desea el líder y cuáles son los propósitos de la institución, sus ideas administrativas quedan sin efecto y por lo tanto no habrá un desempeño en el trabajo como se desea.

El propósito del repaso de la literatura es presentar información referente a la habilidad de la comunicación y los elementos que facilitan la comunicación en una organización entre director y personal docente en las instituciones educativas, ya que es un factor importante en el desempeño del trabajo docente (Terry, 1988).

La información para el repaso de la literatura ha sido obtenida de libros, revistas, C.D. Erick, de las siguientes bibliotecas; Universidad de Morelos, Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Nuevo León, y Poza Rica, Veracruz.

El repaso de la literatura está organizado bajo los siguientes tópicos.

1. Naturaleza de la comunicación.
2. Definiciones.
3. Proceso de la comunicación.
4. Clasificación de la comunicación.
5. Funciones de la Comunicación.
6. Habilidad en la Comunicación.
7. Canales en la Comunicación
8. Barreras en la Comunicación.
9. Comunicación Efectiva.
10. Comunicación de Jesús.
11. El desempeño del docente.



12. El desempeño de Jesús.

13. Resumen.

### 2.1. Naturaleza de la comunicación

A través de los años la palabra comunicación ha cobrado importancia, pues tal proceso es de vital interés para la raza humana, y sobre todo para aquél que procura por estar al día y mejorar las relaciones en su trabajo y lograr los objetivos (Méndez, 1989:27). Este autor dice que:

El continuo vivir del hombre con sus semejantes, hace que veamos esto como algo tan natural, que ni siquiera procura, saber qué es comunicación, ni por curiosidad, reflexiona qué significa ésta.

Según Paoli (1983:38) la comunicación es un acto de relación entre dos o más sujetos. Para Johnson (1980) la comunicación es un proceso entre dos lados y debe haber dos personas por lo menos ". Van Pelt (1985) apoya la idea anterior y dice que para que la comunicación se efectúe debe haber dos personas, para que haya un intercambio de dar y recibir información.

Koontz y Weihrich (1988) consideran que la comunicación es una forma en la que se encausan las fuerzas de energía social por sistemas sociales. Además dice que la comunicación es un medio que modifica la conducta, se efectúan cambios, se logran los objetivos de las personas, organizaciones y grupos sociales.

Werther y Keith (1988), con respecto a la comunicación, dice que es la transferencia y comprensión de información entre dos personas de manera que comparten lo que sienten y saben, esto implica participar de la experiencia.

Guajardo (1981) apoya la idea y sostiene que en toda comunicación se debe participar de la experiencia y del conocimiento.

Moore Canfield (1980) sostiene que la comunicación hace posible la interacción entre las personas y les permite ser sociables. Para esto agrega, se necesita capacidad para comunicarse, porque la comunicación fortalece la relación social y, hace posible el crecimiento de la civilización.

La comunicación es una institución es imprescindible, el desempeño del trabajador depende de la información recibida, es necesario conocer los objetivos de la institución, los sentimientos de las personas, y tener conocimiento de lo que se quiere lograr. Con respecto a este tema, González (1989:12), afirma: " la comunicación es el acto unido al hombre, que lo ayuda a expresarse y conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea ".

Erick (1995) en relación a la comunicación con el desempeño, comenta que la Administración provee información para mejorar la comunicación en el desempeño y sugiere usar tableros con anuncios para los empleados, que sean atractivos para el personal y puedan captarse con rapidez enfocando solo lo que se quiere informar. Tener habilidad para informar y estilo para comunicarse.

## 2.2 Definición de Comunicación

El término " Comunicación " proviene del latín " Communis " común (Larousse,1988). Cedar (1982) va a la etimología de la palabra comunicación y dice que se deriva del latín "Communis" que significa "Común" y añade que cuando alguien se comunica lo que hace es establecer en dos o más personas una armonía, un acuerdo, franqueza, unión o afinidad. Arias (1986) dice que la comunicación es un conjunto de procesos en los cuales se transmiten y reciben

Chiavenato (1987:76) dice: " toda comunicación incluye por lo menos dos personas; la que envía y la que recibe: porque una persona sola no puede completar el acto de comunicación ". Fulmer (1983) menciona que se emplean varios esquemas de información que son: relaciones administrativas, organizativas, profesionales y personales en donde toma interés el concepto de eficiencia, productividad y metas alcanzadas. Terry (1988) afirma que la comunicación es un medio para registrar el conocimiento y transmitirlo a generaciones futuras, para el proceso individual y colectivo.

### 2.3. Elementos del Proceso de la comunicación.

Según Fernández y Dahnke (1986), el primer elemento puede ser un individuo que habla, escribe , dibuja o una organización de comunicación (un periódico, una agencia Publicitaria, una estación de televisión).

El segundo elemento puede presentarse como la tinta impresa en el papel, ondas de sonido en el aire en forma de impulso electromagnéticos, el movimiento de la mano, una bandera en el aire y cualquier señal capaz de ser interpretada significativamente.

El tercer elemento puede ser un individuo que escucha, ve o lee, o es miembro de un grupo o el público de una conferencia.

Arias (1986) menciona que los elementos básicos que intervienen en la comunicación son: a) Emisor, b) Mensaje, c) Canal, d) Receptor.

1. Emisor, fuente de información que exterioriza la comunicación, por lo tanto debe poseer habilidad para presentar la información, con exactitud, claridad y sencillez.

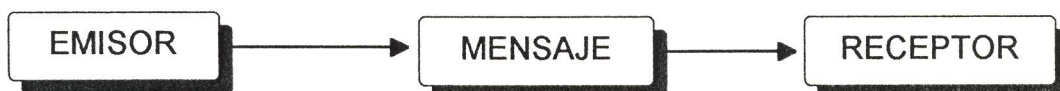
2. Mensaje, debe ser preciso, conocerlo a fondo de manera que este de posibilidad de transmitir la idea. Los requisitos del mensaje son seis: Credibilidad, utilidad, claridad, continuidad y consistencia, adecuación en el medio, disposición del auditorio.
3. Canal, medio que transporta los mensajes, memorando cartas, teléfonos, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas.
4. Receptor, persona que recibe y capta la información transmitida.

Robbins, (1993) con respecto a los elementos del proceso menciona los siguientes:

1. Mensaje, producto físico codificado por la fuente.
2. El canal, medio por el cual viaja el mensaje, lo selecciona la fuente, la cual determina que canal es formal e informal.
3. El receptor es el objeto del mensaje que comunica al emisor.
4. La retroalimentación, es el último vínculo del proceso de la comunicación que vuelve a introducir el mensaje al sistema como control para evitar malos entendidos.

Según Chiavenato (1987), para que la comunicación se lleve a efecto, necesita de un proceso de cinco elementos que son: 1. Emisor o fuente: Persona o cosa o proceso que emite el mensaje. 2. Transmisor o codificador: equipo que une la fuente al canal. 3. Canal: Parte del sistema referente al transporte de alguna forma. 4. Receptor o Decodificador: equipo situado entre el canal y el destino. 5. Destino, persona, cosa o proceso al cual se envía el mensaje.

Paoli (1983) contempla los siguientes elementos:



**Emisor**; es el que da el mensaje. **Mensaje**, es la señal o conjunto de señales organizadas y emitidas que el receptor interpretará. **Receptor**, es el que recibe la idea y puede tener un significado similar o diferente que para el emisor.

Los 10 Mandamientos del EMISOR en la Comunicación:

1) Clarifique sus metas de comunicación 2) Clarifique sus ideas antes de comunicarlas 3) Remueva las barreras jerárquicas tales como lo símbolos de estatus 4) Remueva las barreras interpersonales tales como la defensividad y la desconfianza. 5) Desarrolle su credibilidad 6) Sea sensitivo a las necesidades del receptor 7) Apoye su palabras con sus acciones 8) Evite sobrecargar la comunicación 9) Evite minimizar la comunicación 10) Estimule la retroalimentación. (Penniecook, 1994).

Para Stoner (1984) y Méndez (1989), el modelo más sencillo en el proceso de la comunicación debe contener tres elementos esenciales: (1) Remitente (El que dice); (2) Mensaje (lo que dice); (3) Receptor (a quién dice). Para Berlo (1985), el proceso integral de la comunicación son :

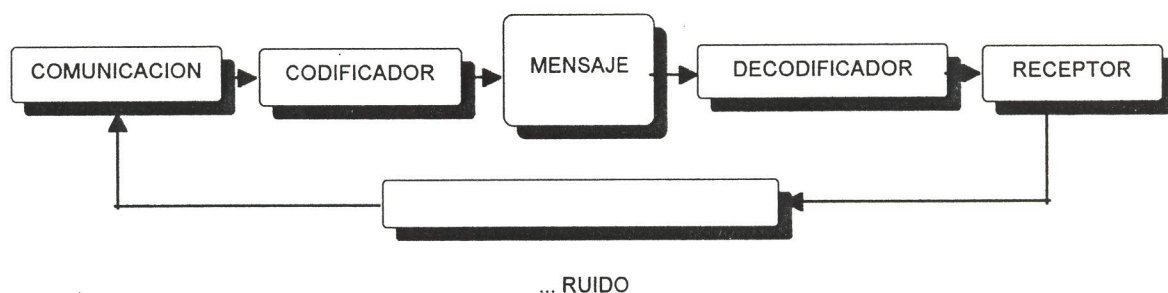
1. La fuente de la comunicación; se refiere a quién emite el mensaje.
2. El decodificador: se encarga de tomar las ideas de las fuentes, las dispone en un código expresando el objetivo de la fuente en forma de mensaje.
3. El mensaje, se puede considerar como conducta física, traducción de ideas, propósito e intenciones en un código o un conjunto sistemático de símbolos.
4. El canal. Es un portador de mensajes o un conducto.
5. El decodificador: es el que traduce el mensaje y le da forma para que sea utilizada para el receptor.

6. El receptor: es quien recibe la información.

Gibson (1983) dice que uno de los modelos de los procesos de comunicación más difundido en la actualidad es el resultado del trabajo hecho por Claude Shannon y Wanen Weaver y de Wilber Shctamm. Ellos incluyen los siguientes elementos en el proceso de la comunicación.

1. Comunicador; Fuente de la comunicación, el que la inicia.
2. El codificador: El que traduce la comunicación y determina el código, para pasar la información al receptor.
3. Mensaje: Resultados del proceso de codificación .
4. Medio o canal: Modo de transmisión.
5. Decodificador: Descifra el proceso.
6. Receptor: Recibe el mensaje.
7. Retroalimentación: Reversión del proceso, expresa la reacción del remitente al mensaje.
8. Ruido: Cualquier factor que provoque interferencia.

Gibson y otros presentan el siguiente modelo:



Fuente: Gibson y otros (1983:418).

Cada elemento que conforma el proceso de la comunicación es de vital importancia ya que de esta manera da oportunidad de comprender mejor los problemas que se presentan en la transmisión de información de una persona y otra. Méndez (1989:38) considera que en la comunicación " el emisor es el

personaje más importante " pues es quien el que inicia la comunicación, elabora internamente el mensaje que da a conocer al receptor.

Sin embargo, para González (1989), el emisor como el receptor son los elementos más importantes en el proceso de la comunicación, y que cada uno de los elementos que intervienen en el proceso educativo tiene su importancia y, si se conjugan adecuadamente habrá entendimiento.

#### 2.4. Proceso de la comunicación

Considerando que la comunicación es un proceso dinámico durante el cual se transmite información, se envían y reciben mensajes, se busca entendimiento entre los individuos y, además fundamenta su existencia en progresos y cambios, es necesario seguir un orden (Bittel, 1987; Hus, 1986; y Chruden y Sherman, 1986).

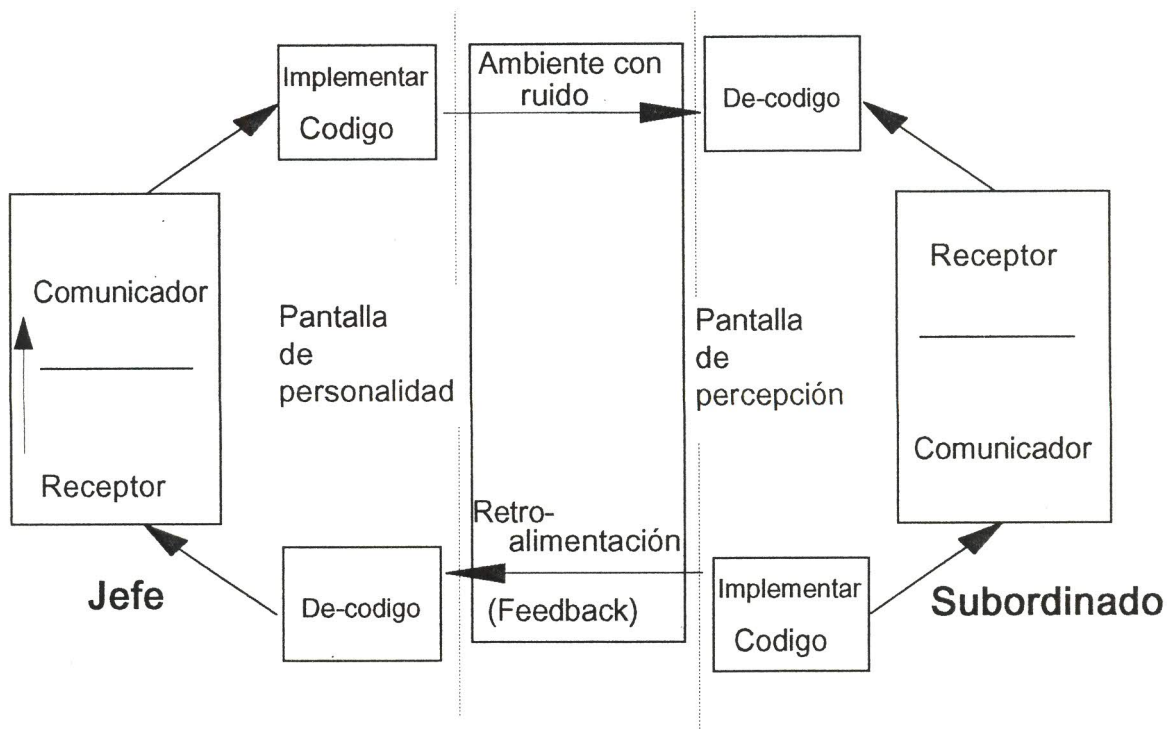
El proceso de comunicación se refiere a su realización o sistema completo la cual permite que la idea en la mente de una persona sea transmitida, comprendida y ejecutada por otra (Bittel, 1987). Este proceso comprende las relaciones humanas fundamentales y exige una habilidad superior al promedio, a fin de dejar la palabra hablada, escrita y los signos no verbales que su rostro y su cuerpo pueda enviar a los demás.

La educación sólo puede desarrollarse el proceso de comunicación. Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas (Arias, 1986).

Fernández y Dahnke (1986) comenta que la comunicación requiere por lo menos a tres elementos; la fuente, el mensaje y el destino. Rangel (1979) señala que la comunicación como un proceso se refiere a las diferentes fases a las que

ésta se somete cuando pasa por el estado inicial al final. Cuando se habla de una investigación no terminada se considera un proceso o evolución, porque se encuentra en la fase de desarrollo. Así, la comunicación, pasa por diferentes fases o etapas antes de llegar al estado final.

En el estado inicial del proceso, el emisor transmite un mensaje al receptor: en el estado final el receptor se vuelve emisor, para empezar de nuevo el proceso. Esto se puede observar en la siguiente figura.



En el proceso de la comunicación según Penniecook (1994) se siguen los siguientes pasos: 1) el administrador decide que acción o transformación es necesaria. 2) Forma un mensaje en su mente 3) Transmite el mensaje en forma oral, escrita o por gestos 4) a un empleado 5) Recibe el mensaje escuchando, leyendo u observando 6) interpreta el mensaje 7) Toma la acción necesaria pero solamente si entiende completamente lo requerido, interpreta el mensaje



8) Retroalimentación de doble vía intercambia ideas para lograr clarificación y entendimiento.

## 2.5. Clasificación de la comunicación

### 2.5.1. Comunicación oral.

Arias (1986) menciona unas preguntas formuladas a Esopo "¿Cuál es la cosa mas nefasta del mundo?" contestó "La lengua pues ella vitupera, miente, denigra, ultraja, calumnia y mata". Convencidos preguntan "Ahora dinos ¿ Que es lo mas noble que hay en el mundo? Respondió: La lengua, pues ensalza, ora, elogia, dignifica y enriquece al hombre espiritualmente.

La comunicación oral cumple sus funciones y debe reunir las siguientes características: ser breve, precisa y directa. Strauss y Sayles (1988) comentan que dentro de la comunicación oral, el sistema cara a cara es uno de los mas eficaces, ya que da lugar a una retroalimentación inmediata. Suárez (1983) Sostiene que el método oral es superior al escrito y permite más facilidad y riqueza de expresión y crea una atmósfera de aceptación y evita malos entendidos.

Según Chruden y Sherman (1986), la comunicación oral se lleva acabo mediante la palabra hablada. Y la mejor manera de usarla, según Strauss y Sayles (1988) es mediante el sistema cara a cara que da lugar a una retroalimentación inmediata. Antillón y Antillón (1994) Recomiendan tomar muy en cuenta en la comunicación oral:

1. El tono de voz, no fuerte, no muy débil, un tono medio.
2. Un tono que no resulte monótono.
3. Que no sea chillón.
4. Sin acentos fuertes o extranjeros.

5.No hablar rápido. 6. No hablar muy despacio. 6. Que el sonido no sea nasal y evitar hablar de chismes, chistes pasados de tono y del costo de la vida.

Chruden y Sherman (1986), Strauss y Sayles (1988) están de acuerdo en que la comunicación oral posee las siguientes ventajas:

1. Permite la retroalimentación instantánea. 2. Estimula el razonamiento. 3. Fomenta el intercambio de ideas. 4. La respuesta es rápida 5. Se puede observar con una mirada la manera en que la otra persona responde el mensaje. 6. Se pueden hacer preguntas para asegurarse del mensaje. Es rápida. De esta manera se puede transmitir un mensaje directo sin tener que tomar tiempo para escribir una carta, un memorándum o un reporte ( Kossen 1987 ).

#### 2.5.2. Comunicación escrita.

Según Arias (1986), la comunicación escrita es la consecuencia lógica del pensar y el hablar y ocupa un lugar importante en las organizaciones, razón por la cual amerita una atención especial; con esto se refiere a la redacción de documentos importantes y de más uso común en las organizaciones.

En la correspondencia existen ciertos requisitos y son :

**Claridad.** Consiste en hacer que lo que se escribe sea entendido rápidamente y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.

**Precisión.** Se refiere a incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y abolir cualquier ambigüedad.

**Pureza.** La redacción debe apegarse a las normas gramaticales, usando los términos correctos y evitando el uso de términos que por lo generalizado de su empleo ya no parezcan correctos.

**Síntesis.** No hacer uso excesivo (Abuso) de las llamadas frases periféricas para adornar el escrito.

**Naturalidad.** No transformarse o afectarse en el momento de redactar, debido a la falta de costumbre, esto debe hacerse en forma sencilla y normal

**Cortesía.** La cortesía no quita lo valiente: Esta es elemental, pese a todo lo que se diga; nunca resultará inútil el tratamiento acomedido que se de a los corresponsales.

Los requisitos antes mencionados se deben aplicar en forma natural, de no ser así pierden su efecto; se toman en cuenta en cartas, memoranda, reportes, ordenes, circulares, etc.

Según Suárez (1983) para que la comunicación escrita sea eficiente se deben tomar en cuenta tres aspectos importantes.

1. La presentación (Papel y escritura espaciada y clara)
2. El vocabulario (Sencillo y personal)
3. La redacción (Construcción sencilla, frases breves, claras y concisas )

Arias (1986) y Suárez (1983), cuya opinión tiene relación con la comunicación escrita, comentan que sirve como registro o referencia permanente y amerita atención constante por parte del receptor y puede utilizarse como evidencia del mensaje transmitido.

Bittel (1987) presenta diferentes medios de comunicación escrita:

1. Memoranda: Comunicación de índole breve, cuyo uso no debe ser excesivo.
2. Cartas: comunicación mas individualizada que los memoranda, y frecuentemente formales.
3. Informes: Son más interesantes que una carta, mas formales. Informan evaluaciones, análisis, recomendaciones, estados financieros.
4. Boletines: Folleto, periódico para diversos usos.

5. Carteles: Presentación escrita, hay pequeños y grandes en lugares apropiados, se usan para anuncios formales.

Byars y Rue (1987) dicen que la comunicación verbal tiende a ser mas satisfactoria para los empleados y la comunicación escrita tiende a ser mas útil para comunicar información sistemática. Sánchez (1989: 4,5) propone una serie de recomendaciones prácticas, sencillas y de aplicación inmediata para mejorar la comunicación.

1. Planear la comunicación, anticipando el objetivo que se persigue.
2. Centrar el mensaje en el receptor.
3. Ser ágil para redactar sin preocuparse por la forma, preocuparse que las ideas queden ordenadas de manera que facilite su comprensión al receptor.
4. Al redactar usar un lenguaje sencillo. Tratar de escribir como habla. Evitar las formas barrocas y aburridas.
5. Utilizar oraciones cortas. Aprender a usar puntos en vez de conjunciones " Pero" e " y ".
6. Evitar usar términos abstractos, porque pueden hacer que la escritura resulte ambigua, difícil y hasta aburrida. se deben aplicar palabras concretas que permitan al receptor formar imágenes mentales precisas.
7. Antes de enviar el mensaje, evaluar la comunicación, analizar críticamente. Una forma sencilla de evaluar consiste en determinar la medida en que el mensaje es claro, conciso, concreto y sigue las normas protocolarias de la organización.

### 2.5.3. Comunicación Vertical:

Los patrones verticales de comunicación, son vitales en la comunicación en las organizaciones. En el poder y el Liderazgo, el elemento vertical es un hecho importante. Estas comunicaciones se interceptan en las comunicaciones ascendentes y descendentes ( Hall, 1987). La comunicación vertical es la que corre de arriba a bajo y viceversa, según el estilo de administración. La comunicación que va de los subordinados a la administración se llama ascendente

### 2.5.4. Comunicación descendente (de arriba hacia abajo)

Werther y Davis (1990) definen la comunicación descendente como: la información originada en algún punto de la organización que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica a fin de informar o influir. Los tipos más comunes son: periódicos internos y folletos sobre temas específicos.

Byars y Rue (1987) dicen que el sistema de comunicación descendente, produce la transmisión de información de niveles superiores a niveles inferiores de la organización. Se usan varios medios para comunicar información a través de la organización, incluye boletines, juntas masivas de empleados, panfletos, memorandos, manuales de empleados y notas que se fijan en el pizarrón de boletines.

Luthans (1984) afirma que el sistema de comunicación ascendente en su mayoría es el más predominante. Proviene de los altos niveles de mando hasta el más bajo de la organización. Koontz (1988) señala que en este tipo de comunicación se incluyen instrucciones, pláticas, reuniones, teléfonos, alta voces y hasta rumores. Para Sikula (1982), las comunicaciones descendentes son las que se realizan frente a frente, intercambio de ideas jefe-subalterno,

manuales de procedimientos y políticas, cartas a los empleados, memoranda, circulares y evaluaciones de escrito del desempeño.

Para Arias (1986) los canales descendentes se basan en la autoridad que posee quien manda a otros, sobre lo que debe o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirige a uno o varios subordinados, como órdenes, circulares, boletines, etc. La comunicación descendente es aplicable cuando la dirección desea comunicar una información formal en donde su fin se informativo.

Al respecto, Ortueta (1979:328) sostiene:

La comunicación descendente es un arte que consiste en explicar el porque de las cosas, sin dar a este propósito, excesiva importancia. Para esto debe mantener un proceso de ilación en todas las notificaciones o el aislamiento entre los que dan órdenes y los que tienen que cumplir.

#### 2.5.5. Comunicación ascendente.

Byars y Rue (1987) opinan que la comunicación ascendente se origina en los niveles inferiores de la organización y fluye hacia la cima. Esta puede ayudar a la gerencia a evaluar la eficacia del sistema de comunicación descendente, además permite a la gerencia conocer los problemas, dentro de la organización.

La clave para la creación de un sistema eficaz de comunicación es la relación entre supervisor y subordinado en el cual el empleado no sienta que se le castigará por manifestar su opinión.

Werther y Davis (1990) opinan acerca de la comunicación ascendente y dice que consiste en mensajes originados en personas que desean influir en otras con nivel jerárquicos más altos. Los tipos más comunes en este sistema son : Retroalimentación obtenida por medios informales; procedimientos para

recepción interna de quejas; reuniones de establecimientos y programas sugerentes.

Suárez (1983) afirma que las empresas no dan atención necesaria a la comunicación ascendente. Se preocupan únicamente por la comunicación descendente, descuidando los pensamientos, sentimientos y opiniones del subordinado. Para fomentar la comunicación ascendente recomienda las entrevistas, buzones de sugerencias, reuniones donde pueda existir una interacción más personal con el subordinado.

Arias (1986) comenta, acerca de la comunicación ascendente, que ésta se basa en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse y de la necesidad de el jefe en obtener información sobre los intereses y labores del empleado como reportes, informes, quejas, sugerencias, etc.

#### 2.5.6. Comunicación No Verbal:

Según Byars y Rue (1987) es la conducta consciente o inconsciente que ocurre en presencia de otra persona y se transmite a través de gestos, tono de voz, expresiones faciales y postura corporal. Los mensajes que se comunican en forma no verbal son aquellos que tienen renuencia expresar oralmente.

Goldhaber (1989) comenta que la comunicación no verbal son " mensajes sin palabras", mensajes silenciosos que no son expresados oralmente, pero sí con movimientos corporales: la boca, los ojos, gestos, contactos físicos, postura y forma. La conducta define y regula el sistema de comunicación, al momento que comunica un contenido específico.

Kossen (1987) expresa en la comunicación no verbal se utilizan símbolos o expresiones corporales que trasmiten mensajes especiales a las personas. y pueden ser más efectivos que la comunicación verbal.

En el lenguaje no verbal se involucra la simbología, lenguaje corporal, entonación de la voz y apariencia física, con el cual se emite un mensaje consciente e inconsciente Curtis (1982). Bittel (1987:327) amplía diciendo que el lenguaje corporal " es la forma en que el rostro o el cuerpo expresa pensamientos íntimos a los demás". Strauss y Sayles (1988) comentan que la comunicación no verbal no es fácil de aprender ya que este lenguaje comunica más de lo que se cree estar diciendo.

#### 2.5. 7. Comunicación horizontal:

La comunicación horizontal se da entre las personas con el mismo nivel jerárquico. Según Myers y Myers (1985: 19) este tipo de comunicación tiene tres propósitos básicos:

Primero, proporcionar apoyo socioemocional entre los compañeros, o contribuir a que todos la pasen mejor; segundo, permitir la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente; tercero, difundir el punto de control en la organización, o extender la autoridad y la responsabilidad.

La comunicación horizontal o comunicación entre colegas, ascendente y lateral, facilita la interacción en el desempeño de las responsabilidades y contribuye a la eficiencia en el trabajo.

El entendimiento mutuo entre colegas es una de las razones para el poder que tiene el grupo de compañeros. El respaldo socioemocional para la gente en grupos organizados y no organizados, son claros y convincentes. Las fuerzas sociológicas empujan siempre a los seres humanos a comunicarse con los compañeros: las personas que están inmersas en el mismo problema lo comparten. (Kantz y Kahan 1980: 445).



2.5. Kossen (1987) comenta que la comunicación horizontal, permite a los directores coordinar sus actividades con más eficacia; además, se puede ahorrar tiempo y esfuerzo porque puede realizarse en el trabajo en equipo entre los departamentos, sin que los miembros tengan que recurrir a la consulta de cada asunto a nivel superior de la administración.

#### 2.5.8. Comunicación Formal:

Según Kossen (1987:36) la comunicación formal es la comunicación oficial que pasa por la red estructurada de la organización, como lo es la solicitud originada por su jefe y transmitida por un empleado a otro subordinado.

Este tipo de comunicación se da entre el personal, de acuerdo con las líneas de mando que han sido establecidas por la dirección de la institución que proporciona los canales a través de los cuales se transmiten hacia abajo de la dirección superior al personal docente, los procedimientos, prácticas, instrucciones de trabajo y retroalimentación necesaria Chruden y Sherman (1986).

Sikula (1982:124) destaca que la comunicación formal e informal se refieren a los estilos, maneras y formatos de los flujos de información organizacional; se puede decir que la comunicación formal sigue un patrón establecido que realiza de manera sistemática en las organizaciones. Cuando los mensajes se envían o se intercambian a través de un patrón jerárquico autoritario, al que comúnmente se le llama cadena de mando, es cuando este tipo de comunicación tiene lugar.

### 2.5.9. La comunicación Informal:

Terry (1988:181) comenta que la comunicación informal se le conoce como rumor o telégrafo secreto. La mayoría de la gente la emplea para complementar la comunicación formal. Lo hacen descubriendo la forma en que opera la comunicación dentro de su organización, identificando sus principales conexiones y proporcionando informes constructivos para que ésta los maneje.

La comunicación informal es el verdadero caballo de batalla de las redes de mensajes y puede servir de ventaja o desventaja de una organización a través de un canal que suele designarse como correo secreto. Es el medio principal para la difusión de los rumores, que son declaraciones o informes que carecen de autoridad reconocida. Kossen (1987). La comunicación informal se localiza entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas son independientes de la autoridad y de las funciones de su puesto. La finalidad de esta comunicación es socializar y transmitir información que creen que sus compañeros no poseen. Aunque no sigue un sistema establecido para transmitir la información, es importante pues es un "Canal secreto de la comunicación" o "chisme" (Sikula 1982; Chruden y Sherman 1986)

Chruden y Sherman (1986) sugieren que si se hace un estudio cuidadoso de la comunicación informal, pueden hacerse ajustes en la organización formal para facilitar la comunicación y lograr los objetivos organizacionales; el camino a seguir sería observar a los empleados y ver quiénes platican entre sí en los períodos libres, quiénes comen juntos, etc. El siguiente gráfico muestra la manera como se puede producir la comunicación informal y la formal dentro de una organización:

Los canales formales de comunicación prohíben el flujo libre e información entre los niveles organizados Stoner (1984). Las redes de comunicación según Sikula (1982) se identifican de acuerdo con las configuraciones de sus componentes. Patrones como el círculo, estrella, cadena, pirámide y rueda han sido objeto de estudio. Hall (1987:198) identifica tres patrones de redes y son el patrón de la rueda en el cual todas las personas que están en la periferia de la rueda envían comunicaciones hacia el centro. Se trata de una jerarquía impuesta ya que los que están al rededor no pueden intercambiar mensajes los unos con los otros. El patrón del círculo, este permite a cada miembro del grupo hablar, sin prioridades con cualquiera de los que están a los dos lados. El sistema de todos los canales, este permite que se comuniquen con todos los demás.

Fulmèr (1983) menciona tres patrones básicos de redes: el círculo, la rueda la cadena y la Y.

1. La red en cadena. El mensaje pasa del Presidente hasta el conserje a través de todos los eslabones intermedios de la jerarquía. Este tipo de Red tiende a ser lenta e ineficaz y existen muchas posibilidades de que el mensaje se distorsione y al regresar a quien lo originó no lo reconozca.
2. La red del círculo. es más democrática y popular, cada participante tiene oportunidad de compartir ideas, hacer comentarios y ofrecer críticas.
3. La red en rueda. El gerente se coloca al centro de la comunicación, es el responsable de enviar mensajes a otros puntos de la rueda, igual que la cadena, es una red de autoridad, pero menos tediosa que la cadena.
4. La red Y. es parecida a la red de cadena, sólo que en la red Y, dos cadenas alimentan la posición de comunicación del gerente, pero puede ser un sistema más complicado puesto que en realidad operan dos cadenas.

Stoner (1984)) recomienda a las organizaciones que estructuren y diseñen redes de comunicación en varias formas rígidas de manera que los objetivos de la empresa se logren y evitar que los gerentes se vean abrumados de información innecesaria; mantener el poder y la posición de éstos. Otras redes que pueden diseñarse son de forma flexible que estimulen a las personas para que se comuniquen con cualquier personas en diferentes niveles .

## 2.7. Funciones de la comunicación

La comunicación es esencial para mantener informados a los empleados y mantener la armonía en el trabajo (Terry, 1988). Byars y Rue (1987) identifican algunas funciones incluidas en las personas de la organización y en la cual el proceso de la comunicación desempeña un papel importante.

**Función de emoción:** Toda comunicación contiene gran parte de acción y reacción emocional. Sirve para resolver conflictos, reducir la tensión. Su función en sí, es permitir a los empleados expresar sus sentimientos sobre la organización.

Para Stoner (1992:463) la comunicación efectiva es importante para los gerentes por dos razones: Primero, porque es el proceso por el cual se desempeñan las funciones de planeación, organización, dirección, y control. Segundo, porque es ala efectividad a la cual los gerentes destinan una mayor proporción de su tiempo.

Harris (1986) menciona a Thayer, quien considera cuatro funciones de la comunicación.

1. La función de información; sirve para proporcionar conocimientos a quienes los necesita como directrices en sus acciones.

2. Función instructiva y de mando: dar a conocer al empleado sus responsabilidades y asesoramiento para cumplirlos.
3. Función de influencia y persuasión, para motivar al empleado en las responsabilidades que se le asignan.
4. Función integradora busca unir los esfuerzos del grupo en vez de fragmentarlos.

### 2.8. Habilidad en la comunicación.

Robbins ( 1990 ) dice que se requiere de mucho esfuerzo para aprender las habilidades de la comunicación y años para perfeccionarlas. Sin embargo, es posible aprenderlas. Existen cuatro requisitos esenciales para escuchar de manera activa; se debe hacer con :

1. Intensidad. El receptor activo se concentra con intensidad en las palabras de emisor y excluye los miles de pensamientos que proceden distracción.
2. Empatía. Exige tanto conocimiento del emisor como flexibilidad del receptor. Es necesario suspender los pensamientos y sentimientos propios, y ajustar al mundo del emisor lo que uno ve y siente. De esta manera se podrá interpretar el mensaje pronunciado por el emisor.
3. Aceptación. La persona escucha de manera objetiva, sin juzgar el contenido. El desafío para el receptor activo radica en absorber lo que esta diciendo y en reservarse el juicio del contenido hasta que el emisor haya terminado.

### 2.8.1. Habilidades para escuchar

Robbins (1990) identifica las siguientes habilidades que toda persona debe poseer para ser un buen receptor:

1. Mirar a su interlocutor a los ojos
2. Evitar actos y gestos que distraigan.
3. Formular preguntas. El receptor crítico analiza lo que escucha y formula preguntas esto confirma al emisor que el receptor esta escuchando.
4. Parafrasear. Consiste en que otra persona repita las palabras del emisor, con sus propias palabras.
5. Evitar interrumpir al emisor
6. No hablar demasiado
7. Transitar tranquilamente entre el rol de emisor y el receptor.

Los 10 Mandamientos para ESCUCHAR activamente:

1) Pare de hablar y escuche 2) Permita que el habla se sienta cómodo 3) Demuestre al que habla que usted desea escucharlo 4) Remueva las distracciones 5) Permita la empatía 6) Sea paciente 7) Mantenga la calma 8) Evite el argumento y la crítica 9) Haga Preguntas 10) Pare de hablar y escuche. (Penniecook , 1994).

### 2.9. Barreras en la comunicación.

Según Ramos (1991) , las barreras en la comunicación u obstáculos en el proceso comunicativo pueden disminuir considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales. Las barreras más comunes son:

1. Mensajes mal expresados; apreciación e interpretación errónea.
2. Ausencia parcial o total de atención; supuestos no aclarados.

3. Análisis y sistemas de evaluación prematuros.

4. Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor.

Inmundo (1980) considera que para ser efectivos los supervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas. Las barreras en la comunicación, son factores que la impiden y deforman el mensaje, u obstaculizan el proceso general de ésta (Arias, 1986). Según Inmundo (1980), se consideran tres barreras:

1. Barreras Generales: Fallas de comprensión (motivos personales), mostrar preocupación y no dar retroalimentación, sentimiento de prepotencia, superioridad o inferioridad percibida, protección de propio prestigio, actuaciones inapropiadas, ruido, distracción, falta de privacidad, agenda o mensajes ocultos, falta de claridad y significado, malos hábitos de atención.

2. Barreras Ascendentes: Intimidar a los empleados, no darse tiempo para escuchar, liderazgo débil, carecer de confianza, humillar a los empleados, barreras descendentes, sospecha, temores y desconfianza, falta de confianza, tendencia a prejuzgar, diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

Las barreras en la comprensión de la comunicación según Hampton (1982), incluyen:

1. El emisor transmite antes de pensar suficientemente, sin aclarar o examinar sus suposiciones.

2. La transmisión es ruidosa, poco confiable, inadecuada o inconsistente con el mensaje, la situación o la gente involucrada. El receptor evalúa al emisor y distorsiona su percepción del mensaje por la situación existente debido a experiencias pasadas puede:

1. Oír lo que espera. 2. Oír lo que desea oír. 3. No hacer caso a la información conflictiva. 4. No hacer caso a los indicios no verbales.

El receptor descodifica el mensaje incorrectamente por que su vocabulario es diferente al del emisor. Según Hodgetts (1981) existen cuatro barreras fundamentales que se oponen a la comunicación eficaz:

1. Algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales, como: el enojo, el temor a las actitudes defensivas y la incertidumbre.
2. Diferentes marcos de referencia de las personas que se comunican.
3. Incapacidad para expresarse en forma apropiada, ya sea en modo escrito u oral.
4. Algunas personas son comunicadores poco eficaces porque no pueden aprovechar sus personalidades en forma capaz. La comunicación depende no sólo de lo que los individuos dicen y de cómo lo dicen.

Fulton (1986) dice que algunos de los obstáculos más comunes en la comunicación incluyen sospechas, ruido, palabras, evaluación, y la comunicación no verbal.

Terry (1988) identifica las barreras comunes que afectan la comunicación:

1. La identidad y la interpretación de los hechos por el emisor.
2. La disposición y habilidad de receptor para percibir la comunicación.
3. Las actitudes del remitente y del destinatario hacía uno y otro, hacía sus superiores, hacia sus subordinados y hacia el tema de la comunicación.
4. La opinión general que tenga el emisor y el destinatario hacia la situación en la cuál ocurre la comunicación.
5. La aceptación mutua del medio de comunicación por parte del remitente y el receptor.

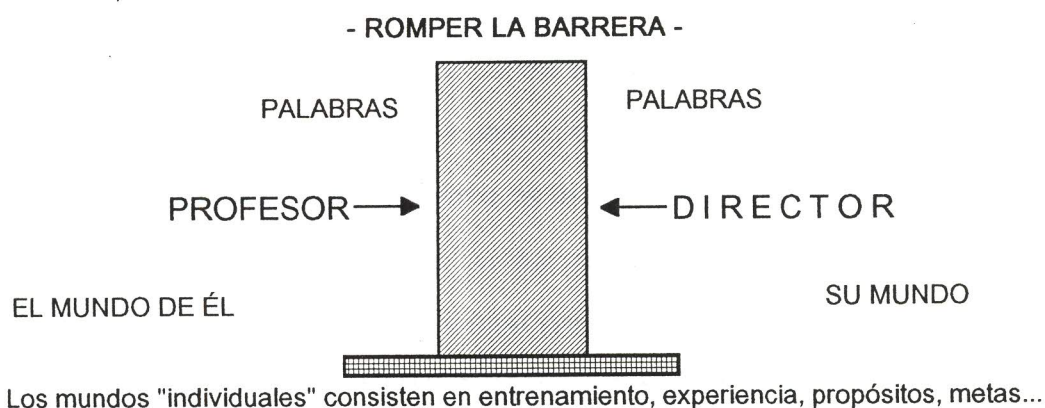
Una de las barreras según Sosa (1989), es que la gente piensa más rápido de lo que habla. El cerebro humano opera a una velocidad verdaderamente



asombrosa. El cerebro de una persona procesa de 600 a 700 palabras por minuto. Sin embargo la mayoría de las personas hablan a una velocidad de 125 palabras por minuto. Esto causa problemas al oyente, porque le es fácil oír y al mismo tiempo ponerse a pensar en otras cosas cuando esto ocurre la mente comienza a vagar.

Según Cedar (1982) las siguientes sugerencias brindan herramientas muy importantes para vencer las barreras de la comunicación:

1. Concentración. Lo primero que se debe hacer es sustituir la preocupación por la concentración. 2. Interés y cuidado genuino. 3. Eliminación de las interferencias. 4. Amor y franqueza. 5. Aprender a escuchar.



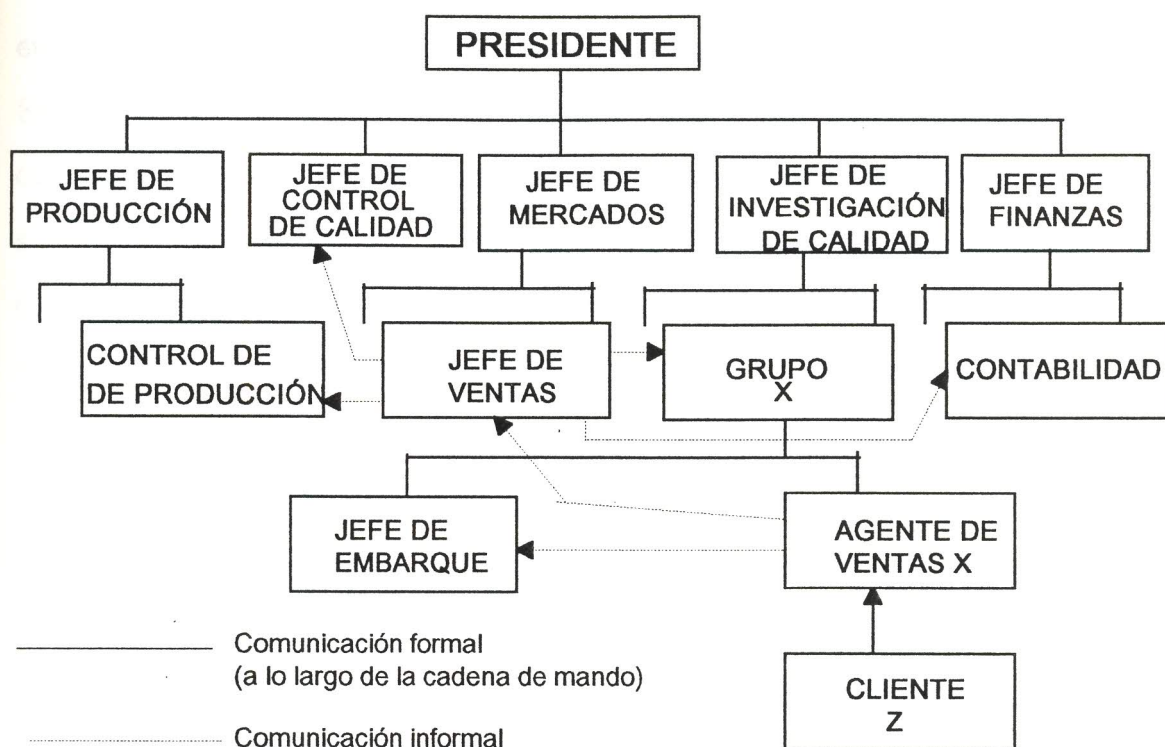
para romper esa barrera se necesita:

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| - Compartir las ideas | - sentido del significado              |
| - Escuchar            | - Un clima de confianza y de confianza |
| - Participación       |  |
- (Penniecook, 1994).

## 2.10. Comunicación efectiva

Imundo (1980), dice que las comunicaciones son siempre más efectivas o eficientes cuando se orientan al receptor y la información, se refiere a lo valores

## PATRONES DE COMUNICACIÓN FORMALES E INFORMALES



Penniecook (1994)

### 2.6. Redes de comunicación

Las redes de comunicación deben existir en toda organización, para que de esta manera el proceso de la comunicación pueda lograr eficiencia. Clark (1980) opina que una red es un ordenamiento de canales o medios a través de los cuales la información, entre los miembros de un grupo se debe difundir. (Black 1984:25) comenta que existen dos redes de comunicación, las formales y las informales que regularmente reciben el nombre de redes de comunicación emergente y se producen en comunicaciones internas entre una persona y otra donde nadie refuerza el uso de puntos específicos.

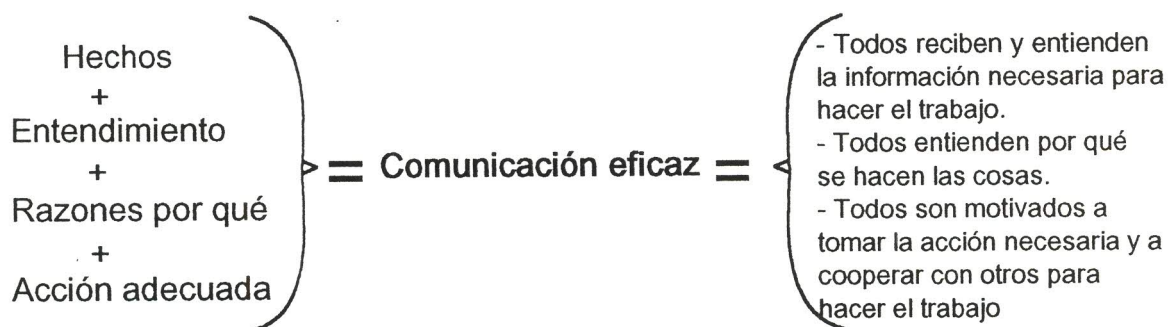
de las personas de esta forma estarán más inclinadas a escuchar. Terry (1988), Comenta que para la comunicación sea efectiva se debe:

1. Expresar con claridad
2. Lograr escuchar y leer bien
3. Visualizar con claridad y conocer todo lo que esta tratando de transmitir a otros.
4. Poseer la información necesaria para comunicarla.
5. Tener conocimiento del tema para manejar cualquier pregunta inesperada.
6. Establecer un ambiente de trabajo que fundamente la comunicación hacia arriba.

La American Management Asociation (Byars y Rue, 1987), propone una relación de recomendaciones, para conservar una buena comunicación:

1. Clasificar las ideas antes de comunicarla
2. Examinar el verdadero objetivo de la comunicación.
3. Considerar el medio físico y las personas que participan.
4. Cuando sea apropiado, consultar con otros al planear las comunicaciones.

### COMUNICACIÓN EFICIENTE



#### 2.10.1. Canales en la comunicación.

Raymond (1980) dice que para lograr la máxima efectividad en el comunicación han de utilizare los canales y medios apropiados. La utilización de

canales debe basarse en ciertas consideraciones como: la importancia de la velocidad, la necesidad de recibir retroalimentación. Por parte de los subordinados; y de esta manera conocer la aceptación que ha logrado la comunicación.

Complementa esta ideas Imundo (1980) agregando que es común en las organizaciones que la comunicación se mueva a través de dos canales identificables. Uno es el canal formal o red y otro es el canal informal, comúnmente conocido como chismes:

1. Canales formales: se establecen a través de relaciones formales de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos, reglas y reglamentos.
2. Canales informales: Gran número de supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de la comunicación no es sólo indeseable sino que es absolutamente imposible. Los jefes o supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan de forma que puedan ayudar a la organización, empleados y así mismo.

La red de comunicación puede ser formal, impuesta por una autoridad, o informal derivada de los procesos de interacción del grupo (Fernández y Dahnke (1986). La red de comunicación se refiere a quien se comunica, como consecuencia del accesibilidad del canal de comunicación.

Según Arias (1986) en la actualidad la administración ha puesto mayor cuidado no sólo en que llegue la información al empleado, sino enviarla hacia afuera, a otras instituciones. Los canales de comunicación sujetos a las formas de relación interpersonal pueden ser:

**Informales:** surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Byars y Rue (1983: 333) la información de los canales informales es inexacta y poco confiable como lo son los chismes, y comentan algunas características de los canales informales: 1) Las personas hablan más cuando las noticias son recientes. 2) Las personas hablan sobre aspectos que afectan su trabajo. 3) Las personas hablan sobre otras personas que conocen. 4) Las personas que trabajan cerca una de la otra probablemente estén en los mismos canales informales. 5) Las personas que entran en contacto durante la cadena de procedimientos tienden a encontrarse entre los mismos canales informales.

**Formales:** Deben planearse y estructurarse adecuadamente. Esto indica que a más comunicación formal, será menor la informal. Estos medios formales son establecidos y sancionados por la organización formal de la institución y representa los medios oficialmente reconocidos y aprobados. Según Arías (1986) son: Entrevistas, juntas departamentales, conferencias, llamadas telefónicas, periódicos de la empresa, revistas de la empresa, manuales de la empresa, folletos informativos, tableros de boletines, cartas directas o por correo, películas fijas o transparencias.

Penniecook (1994), menciona lo siguiente con respecto a los canales de comunicación: La comunicación en doble sentido o cara a cara, requiere de una retroalimentación inmediata o señales no verbales. Comunicación en doble sentido no cara a cara y es necesaria la retroalimentación inmediata, señales no verbales limitadas (teléfono). Comunicación en una sola vía, no hay retroalimentación inmediata; Señales (signos) no verbales casi inexistente como la comunicación a través de cartas, oficios.

## 2.11. La comunicación de Jesús

Dios al crear al hombre le dio el talento más hermoso que es el habla, para que pudiese entenderse mejor con sus semejantes. La comunicación de Jesús, desempeñó un papel muy importante en su labor, especialmente en su actividad de enseñar y predicar. Hoy en día el ser humano, debe aplicar cada uno de los aspectos que Jesús usó para comunicarse y de esta manera desarrollar una comunicación efectiva.

Las sagradas Escrituras (1990), registran que Cristo dijo: "Las palabras que yo es he hablado son espíritu y son vida". White (1987:10), sostiene que la comunicación que realizaba Jesús con las personas era con el fin de acercarlos al trono de la gracia. Sus palabras las expresaba con amor, simpatía y ternura, "llevaba la certeza de que contenía la verdad" y la sencillez con que les hablaba, atraía a muchas personas hacia él.

### 2.11.1 Comunicación verbal

En el Evangelio de San Lucas 7:11 y 5:17--19, figura la comunicación masiva, se presenta a Jesús rodeado de una gran multitud de oyentes. También se menciona que Jesús se comunico a través de entrevistas personales tales como la que sostuvo con la mujer Samaritana y Nicodemo. White (1987) menciona la entrevista de Jesús con Nicodemo, en la que Jesús revela el plan de salvación y su misión en el mundo.

### 2.11.2. Comunicación escrita

La labor de Jesús no incluyó mensajes escritos, los discípulos legaron escritos que aparecen en la Biblia, los cuales son productos de la influencia

vivida con Jesús y de su inspiración, revelación del espíritu Santo. Dios habló desde el fuego y comunicó su pacto: que debían cumplir los diez mandamientos escritos en dos tablas de piedra. Luego llamó a Moisés al monte Sinaí y en ese momento entregó las tablas de la ley escritas con su propio dedo (Deuteronomio, 4:12).

### 2.11.3. Comunicación Ascendente

Jesús utilizó la comunicación ascendente, pues recibía instrucciones directamente de Dios y estaba sujeto a su voluntad, la comunicación con su Padre era constante:

Jesús salió y se fue como solía, al Monte de los Olivos, sus discípulos lo siguieron, se apartó de ellos, como un tiro de piedra. Y puesto de rodillas oró diciendo: " Padre, si quieres, aparta de mí esta copa. Sin embargo no se haga mí voluntad, sino la tuya ". ( San Lucas 39,40,41,42 ).

### 2.11.4. Comunicación Descendente

Jesús usó este tipo de comunicación, cuando envía a sus discípulos: "Por tanto id y hacer discípulos en toda las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo" ( Mateo 28:19 ).

## 2.12. El desempeño del Director

Con respecto al desempeño del director, corresponde a este llevar efecto las funciones de la institución, administrativas, docentes, supervisoras y tratar que los objetivos educativos se cumplan. Debe proporcionar a sus docentes la información diaria de los cambios que se presenten, así como estar pendiente

del desarrollo del trabajo de la institución. Según Wiles (1986) al director le confiere desempeñar las siguientes funciones:

1. Revisar la planta física, trabajar para mejorar su aspecto; cubrir su necesidades, en unión con los padres de familia, maestros, alumnos y comunidad.
2. Promover armonía entre el personal para mejorar y mantener buenas relaciones con sus docentes y demás personas que forman la comunidad escolar.
3. Supervisar el trabajo de sus docentes y apoyar a mejorarlo cada día.
4. Inducir al personal a ser puntual en su trabajo educativo.
5. Solucionar los conflictos y evitar que terceras personas se enteren.
6. Tener autoridad y delegarla, y
7. Evaluar el desempeño de sus docentes y autoevaluarse.

Koontz y Weihrich (1988) apoyan la idea que tanto el director como el docente deber ser evaluados, cada uno por su superior, pero es bueno que el director se autoevalue y se base en metas preseleccionadas y verificables. El Supervisor escolar es el indicado para evaluar el desempeño del director ya que Aquél posee las condiciones que constan y verifican el desempeño de éste; y de esta manera proporcionar y proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento (Chiavenato, 1994).

Menzies (1984) señala al director como la persona que juega un papel muy importante en el desempeño del docente; por lo tanto, una de sus responsabilidades es proporcionar información al empleado, referente al trabajo docente. Cuando los lineamientos e indicaciones necesarias no son proporcionadas, los objetivos no son alcanzados. El director debe tomar en cuenta esto porque podrá cometer una injusticia.



### 2.13. El desempeño del Docente

El docente es el elemento más importante y decisivo de la creación, organización y desarrollo de la práctica educativa . Esta idea es apoyada por Ciscar y Uria (1988) quienes comentan que los administradores no deben olvidar que el docente es un elemento muy importante en la escuela, aunque también tiene sus propios problemas que se pueden proyectar en su trabajo.

Sant' Anna (1988) establece los aspectos que realiza el docente al desempeñar su función de docente: es mediador de la cultura, miembro de la comunidad escolar, director del aprendizaje, le corresponde mantener una relación entre la escuela y la comunidad, es miembro de una profesión. Nogueira (1985) basado en las ideas de Debesse y Mialaret, expresa que el educador desempeña distintos papeles: el del maestro como transmisor de conocimientos, guía, supervisor y recursos. Y argumentan que el maestro es un elemento activo, creativo del proceso educativo; participa en cada acción, produciendo, aplicando y comunicando los modernos procedimientos didácticos, aprovechando todos los recursos de los nuevos instrumentos y de métodos pedagógicos. El docente es un educador y consejero que trata de desarrollar los intereses y habilidades de sus alumnos, no se limita sólo a actuar como fuente de información y transmisor de conocimientos: el docente desempeña, una función importante al ofrecer a sus discípulos una visión científica del mundo. Estos mismos autores señalan (Gimeno y Marín, 1980:24):

El papel de la escuela ha dejado de estar limitado a la instrucción, a metas didácticas, ahora deben asumir una mayor responsabilidad, colaborando con otros agentes de educación de la comunidad.

Sobre el particular, Elena de White (1987: 278), insta a los maestros de la siguiente forma:

Maestros, asumid vuestra posición como verdaderos educadores y derramad en el corazón de los estudiantes el raudal vivo del amor redentor, mostradles los cambios que se producirán si el corazón se entrega a Cristo.

El docente con ideales de desempeño, posee actividades e idoneidad para comunicarse en determinada actividad. Un maestro con ideales positivos se considera poseedor de habilidades más concretas referentes al buen desempeño de actividades específicas incluidas en la enseñanza. Lo cual como resultado un maestro íntegro (Nogueira 1985), competente por poseer habilidades y herramientas que permitan un mayor conocimiento de los alumnos en sus diversas fases evolutivas. El docente en su desempeño requiere de habilidades para formular preguntas, variar la situación estímulo, conducir la síntesis y además lograrla, emplear esfuerzos, favorecer experiencias en el aprendizaje, facilitar la comunicación y el desarrollo de las habilidades administrativas de competencia (Nerici 1985).

Sin importar cuál es el nivel o rama de enseñanza del docente, éste debe poseer tres tipos de habilidades: 1. Generales, 2. Culturales, y 3. Profesionales.

En las Cualidades Generales se toman en cuenta todas aquellas que son producto de la institución Psicológica del individuo y el ambiente en el que se ha desarrollado: condición física, apariencia personal, templanza de carácter, una personalidad firme y equilibrio emocional. Una cualidad muy importante es el efecto de una seguridad profesional.

Cualidades Culturales: poseer una amplia cultura, preparación académica superior a lo que esta desempeñando como docente y poseer conocimientos

básicos de un conjunto de disciplinas sociales, científicas e instrumentales; principalmente tener una visión de la cultura general.

**Cualidades Profesionales:** Incluyen la preparación académica y pedagógica para que pueda desenvolverse con facilidad en el ámbito educativo, enseñando. En este párrafo apoya la siguiente cita " el temor de Jehová es enseñanza de Sabiduría y la honra precede a la humildad" (Proverbios 15:33).

El desempeño del trabajo docente es muy importante, por lo tanto es necesario que se efectúe con inteligencia teniendo un conocimiento completo de las condiciones de trabajo, para efectuarlo con excelencia. Wiles (1986) precisa que se debe conocer el manejo administrativo de su grupo y organizar su planeación en forma detallada, e informar a su superior a través de escritos, reportes o de forma personal. A medida que el sistema escolar crece los problemas aumentan y corresponde al director idear o encontrar métodos para llevar la información a sus docentes de manera que el trabajo sea constante y se logren los objetivos (Wiles, 1986). Corresponde al docente cumplir con lo se le encomienda aplicándolo en sus aulas de clase, tratando que los objetivos se alcancen.

El logro del desempeño se debe a la unión y energía del empleado, con la organización a la que pertenece, si estas se unen redundarán en un mejor desempeño en el trabajo. Mediante el comportamiento y las acciones del docente se observa el desempeño real . Toda evaluación debe se comentada con los docentes (Director - Docente), sea positiva o negativa (Rosenbaum 1984).

La estimulación, recibida por el empleado es importante , pues entre mas motivación recibe, las mejoras en el desempeño aumentan. Sin embargo es necesario aumentar la capacidad del empleado; el administrador toma iniciativa

para mejorarla a través de entrenamientos, prestar atención a los factores extrínsecos e intrínsecos que le afectan (Armstrong. 1991). Hernández (1989), menciona los siguientes aspectos que estimulan el desempeño del empleado: Las condiciones Psíquicas y económicas, por lo tanto deben ser atractivas.

#### 2.14. Comunicación en el desempeño docente

El desempeño del docente es su trabajo es muy importante, por lo que debe efectuarse con inteligencia. El docente debe tener un conocimiento completo de las condiciones de trabajo para desempeñarlo con excelencia. Wiles (1986) dice que se debe conocer el manejo administrativo del grupo y organizar su planeación detalladamente de manera que al comunicar a su director su trabajo no haya mala información y se logren los objetivos del docente y del director. La comunicación juega un papel muy importante en el desempeño del trabajo del docente, por lo tanto es su obligación informar a su superior a través de escritos, reportes, cara a cara sobre el desarrollo de su trabajo.

La comunicación del docente se refleja en sus alumnos y en la convivencia con su medio escolar. Por lo tanto, el resultado que se observe es prueba confiable de que el proceso se efectuó y de que el docente desarrolla su trabajo con excelencia Wiles ( 1986 ). La comunicación es fundamental, según Muller (1990), en el desarrollo del trabajo laboral, porque de ella depende que una institución se mantenga funcionando. Una institución donde no haya comunicación continua, se dirige a un fracaso: al no establecerse el proceso completo, no pueden esperarse resultados positivos.

La evaluación del desempeño corresponde al director, comúnmente se descuida y en ocasiones, mejor se evita Rosenbaum (1984). Es desagradable criticar, porque regularmente la crítica causa resentimiento entre los empleados y administradores. Black (1984) Stoner y Wankel (1992) Wherther y Davis (1990) están de acuerdo en que por difícil que sea para un administrador o director evaluar el desempeño, es esencial para el mejoramiento del docente.

Kast y Rosenbaum (1984 ; 681) comentan:

Las organizaciones son sistemas sociotécnicos que deben desempeñarse eficientemente y ofrecer un medio de trabajo satisfactorio. La productividad y calidad de la vida laboral no son objetos inalcanzables. Los directores deben esforzarse por alcanzar ambos.

Los autores anteriormente citados dicen que el éxito de la organización en alcanzar metas relevantes depende del desempeño de los empleados y grupos; mencionan tres dimensiones básicas: Desempeño es igual al efectividad, eficiencia y satisfacción de los docentes. Por lo tanto el desempeño eficiente, implica tener éxito en los tres aspectos.

Kossen (1987) expresa que la evaluación es continua, es necesario evaluar el trabajo para visualizar si lo objetivos se logran. Por lo tanto es necesario que se diseñe un sistema de evaluación: Ya sea cada seis meses o una evaluación anual. El mismo autor identifica los siguientes sistemas de evaluación :

1. Desempeño del empleado, esto son los resultados.
2. Rasgos del empleado, como entusiasmo, cooperación y actitud. Esto determina si el empleado está desarrollando bien su trabajo, dar reconocimiento normal por un desempeño satisfactorio; proporcionarle y aumentar su salario.
3. La evaluación consta en llenar una forma escrita de evaluación para cada empleado o por medio de la entrevista.

4. En una entrevista de evaluación interactúan el director - docente, guiando al empleado evaluado hacia el establecimiento de nuevos objetivos y al mejoramiento o modificación del desempeño.

Koontz y Wehrich (1988) sugieren que el desempeño debe evaluarse y aplicar una vez al año una en forma completa o periódicamente para conocer el trabajo y el progreso. La evaluación debe contener rasgos de personalidad, características laborales. De diez a quince características personales, habilidad en las relaciones con sus semejantes, el liderazgo en el desempeño de su función, juicio e iniciativa.

Menzies (1984) sugiere que la evaluación del desempeño debe basarse en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan bien ha realizado el trabajo?,
2. ¿Qué tan bien creé que pueda hacer un trabajo que tal vez sea más aplicado o de mayores exigencias?.
3. ¿Hasta qué punto puede confiar en que se cumplirá sus órdenes? Agrega que son muy sencillas y parecen erróneas, pero la responsabilidad en cuanto a las decisiones y los resultados pertenecen al director.

## 2.15. El desempeño de Jesús

Desde su niñez Jesús mostró su habilidad de desempeñar los deberes encomendados por su Padre. Sufrió pruebas y tentaciones, pero la palabra de su Padre era cumplida. Jesús en el desarrollo de su ministerio, dejó una enseñanza para la humanidad, que debiera tomarse muy en cuenta. La delegación de responsabilidades, la serenidad de su conversación con sus discípulos, desempeñó su función de líder correctamente y sobre todo cumpliendo con los

deberes de su padre . Un ejemplo de su desempeño, es la responsabilidad con que llevó a cabo la predicación del reino de Dios, Mateo 4:23; Jesús recorría toda Galilea enseñando, predicando y sanando toda enfermedad y dolencia de la gente.

#### 2.15.1. El desempeño del Dísipulado:

Jesús desde la antigüedad, llamó a servir a la humanidad y a su Padre, a hombres con capacidad de desempeñar la labor encomendada por su Padre, fue cuidadoso al seleccionar a los hombres que le seguirían y desarrollarían el trabajo evangélico. En San Mateo 4:18 - 20 Jesús invita a Pedro y Andrés a servir en su causa, y más tarde encontró a Santiago y a Juan su hermano, los llamó a servir en la causa de su Padre. Ellos aceptaron seguir a Jesús llevando las buenas nuevas de Salvación y desempeñando su trabajo como hijos fieles. La comunicación jugó un papel muy importante en la presentación del mensaje, iban de lugar en lugar, llevando la palabra de salvación, para perdón de sus pecados.

#### 2.16. Investigaciones realizadas sobre la comunicación y el desempeño docente

##### 2.16.1. La Efectividad de la Comunicación Oral y Escrita entre el Director y el Maestro.

Ríos (1991) investigó cuán eficiente es el director del nivel medio en su comunicación oral y escrita con su personal docente y encontró que los factores que contribuyen a la eficiencia de la comunicación oral, son el diálogo, las reuniones con el personal docente, la claridad en las pláticas al utilizar palabras sencillas y la transmisión del mensaje en forma sencilla y precisa. Con respecto

En el trabajo laboral el diálogo es muy necesario entre las personas que participan, en el caso de la docencia se involucran, supervisor, director, docentes, alumnos, padres de familia. La marcha del trabajo laboral depende principalmente del docente, director y supervisor, y de la comunicación constante que haya entre ellos ( Wiles, 1986).

#### 2.14.1. Aspectos que afectan el desempeño docente

Ciscar y Uria (1988) Combs (1988) señalan que las organizaciones educativas enfrentan diversidad de problemas de tipo económico, pedagógico y personal en la base del magisterio. Con respecto a esto mencionan algunos aspectos que afectan el desempeño docente:

1. La escasez de profesores especializados en diferentes áreas.
2. La falta de vocación en el empleado para desempeñar la función docente.  
Debido a la falta de pruebas que detecten la vocación se preparan diariamente personas sin el factor vocación.
3. La actualización profesional no constante.
4. La individualidad del docente al desempeñar su labor, sin recibir información actualizada.
5. La falta de comunicación constante en la información de cambios, lineamientos e indicaciones necesarias en el trabajo (Black, 1984).

#### 2.14.2. La evaluación del Desempeño Docente:

La evaluación del desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y corresponde realizarla al administrador. Sin embargo es una tarea difícil de cumplir en forma satisfactoria, pues no siempre es fácil emitir un juicio con precisión, para evaluar el desempeño del trabajador.



a la eficiencia de la comunicación escrita, contribuye la secuencia lógica y organización de las ideas en el mensaje, los aspectos específicos y concretos de las notas escritas, el contenido relevante del mensaje.

La utilización de los diferentes canales de comunicación, la habilidad de transmitir los mensajes, el uso constante de la retroalimentación, son aspectos que contribuyen a la eficiencia del proceso de la comunicación entre el director y el maestro. Pero también existen aspectos que dañan la comunicación oral y son las barreras entre las que se encuentra la espontaneidad, la imposición de ideas a través de los diálogos en las reuniones, la falta de confianza y la falta de sociabilidad. En la comunicación escrita también existen deficiencias: es la falta de información y el mensaje no enviado.

Los aspectos encontrados para mejorar la comunicación entre el director y el maestro son; la confianza entre ambos para comunicarse, la comprensión, la agilidad de comunicación, la habilidad para escuchar a sus docentes, el buen compañerismo, la claridad de la conversación.

No se encontró ninguna diferencia significativa en el grado de eficiencia y el proceso de la comunicación entre el director y el maestro. De los factores analizados referentes a la comunicación en relación con la eficiencia que se realiza entre el director y el maestro, se encontró que el director tienen habilidad para transmitir los mensajes, pero se encontró que carece de habilidad para utilizar la retroalimentación e identificar conductas negativas que promueven la incomunicación.

### 2.16.2. La actitud del docente ante la supervisión técnica en la modalidad educativa de telesecundaria.

Reyes (1995) investigó las diferencias en las actitudes de los docentes de las zonas escolares 02 y 12 hacia la supervisión técnica. La hipótesis fue planteada en términos de que existe una relación significativa entre las actitudes (cognoscitiva, conductual y afectiva) de los docentes hacia la supervisión técnica y el tiempo de servicio cumplido en su labor. En este caso se encontró que efectivamente no existe ninguna relación significativa entre las variables involucradas.

Por otro lado, se encontró que es importante que el Supervisor cuente con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones, y esté preparado. De esta manera los docentes se sientan cómodos y respondan a sus indicaciones, realizando el trabajo con eficiencia. El buen plan de trabajo, y la preparación académica, permite una excelente labor en el desempeño y una comodidad ante su presencia en la supervisión de los docentes. El estar preparado para desempeñar su función, ayuda y apoya las actividades de los docentes.

### 2.16.3. Motivación, Comportamiento y desempeño del Docente.

Ramírez (1995), en la investigación que realizó referente a cómo influye la motivación en el comportamiento y el desempeño de los docentes en su trabajo. Según su hipótesis planteada sostiene que no existe una relación significativa entre la motivación y el comportamiento y el desempeño de los docentes en su trabajo. Después de realizadas las pruebas estadísticas, se aceptó la hipótesis de investigación en el sentido de que existe una relación significativa entre la motivación, el comportamiento y el desempeño del docente.

Se encontró la necesidad de que el docente esté motivado para que logre el mejor comportamiento y desempeño en su trabajo; y que si los factores ambientales fueran más estimulantes, influirían en el despertar de su motivación y por naturaleza su comportamiento y desempeño sería mucho mejor.

## 2.17 . Resumen

Este capítulo, contempla tópicos relevantes sobre la comunicación e importancia en el desempeño del trabajo docente. Así como la clasificación de comunicación que el director y el docente deben utilizar para que esta se realice en forma eficiente. Además incluye medios efectivos por los cuales se pueden superar las barreras más frecuentes en el proceso diario de la comunicación. También se comprende los canales de comunicación que sirven de apoyo para lograr una comunicación clara, sencilla, precisa, que pueda ser efectiva y alcanzar el propósito en el trabajo docente, desapareciendo todo aquello que daña la comunicación.

La comunicación juega un papel trascendental en nuestra vida cotidiana, pues es un factor de sumo interés para lograr los objetivos educativos. Permite que las personas que están relacionadas con una organización logren sus objetivos culturales sociales y educativos.

La comunicación oral, se da mediante la palabra hablada y es más satisfactoria para el receptor, porque da riqueza de expresión y se puede aplicar una retroalimentación inmediata.

La comunicación escrita es la transmisión de información mediante una serie de símbolos. Cuando se desea una comunicación oficial o formal, se hace por escrito.

La comunicación ascendente es la que se da de empleado a jefe; en el caso educativo se da de docente a director. Esta es de interés, porque la información, necesidades y sentimientos del subordinado deben interesar al jefe. De esta manera habrá una relación positiva que ayudará a la organización a lograr sus objetivos.

La comunicación descendente es la que se da de jefe a subordinado; educativamente hablando, de director a docente. Es la más común y se presenta mediante cartas, memorándum, circulares, pizarrón de boletines, sin dar oportunidad al subordinado de exponer sus ideas.

Estos tipos de comunicación facilitan las relaciones administrativas, organizacionales, profesionales y personales. Para que la comunicación sea efectiva se requiere de la utilización de los canales de comunicación manteniéndolos siempre abiertos en diferentes direcciones. Aunque la comunicación efectiva se logra cuando la información útil, es transmitida y entendida.

Jesús en su comunicación nos legó un ejemplo digno de tomar en cuenta para lograr que la comunicación hacia los demás se realice con eficiencia.

Los aspectos de la comunicación desarrollados en este capítulo, son de interés en el desarrollo del trabajo educativo. El docente es parte importante del proceso, así como el director, por lo tanto requieren analizar y aplicar cada uno de los aspectos, para que puedan ser comunicadores excelentes y mejorar el sistema de educación en el país, y el desarrollo del proceso de enseñanza. Para proveer de información actual al docente, de manera que su desempeño sea eficiente (Wiles, 1986), es deber del director hacer uso de varios métodos para llevarle la información y lograr un trabajo constante alcanzando los objetivos. El

desempeño del docente es de gran interés, pero existen aspectos que lo afectan: la falta de actualización, comunicación y vocación (Black 1984).

La evaluación tiene un función importante en el desempeño Kossen, (1987) dice que debe ser evaluado el trabajo del docente, para visualizar si los objetivos de la institución y de la educación están lográndose.

## CAPITULO III

### 3. Metodología

El propósito del estudio fue investigar la importancia que tiene la actualización de la comunicación del director hacia sus docentes y viceversa; en relación con el desempeño. Este estudio investiga cómo percibe el personal docente la eficiencia de comunicación que posee el director al conducir tal y cuál es la habilidad que tienen en la comunicación oral y escrita el director y el docente .

#### 3.1. Diseño de la investigación

En esta investigación se utilizó un diseño descriptivo, para lo cual se elaboró una encuesta, con el objeto de recolectar la información de una muestra de la población de docentes de escuelas Primarias en Poza Rica, Veracruz., pertenecientes a la Zona Escolar 07-R.

Lamson (1986) Best (1982) y Baveresco (1986) hacen mención que el proceso de la investigación descriptiva, va seguida paso a paso, persigue el descubrimiento de hechos de una situación presentada en donde se sobrepasa no sólo el hecho de recoger datos y tabularlos en procesador de datos, sino que también hay una mezcla de implicaciones como la clasificación e interpretación correcta de datos.

Schmelkes (1988) opina que el objetivo fundamental de una investigación es describir, decir, indicar cuál es la situación en el momento de la

investigación, puede decirse que una investigación de este tipo permite que después describir se pueda inferir y evaluar los resultados.

Bisquerra (1989;65) dice que la investigación descriptiva generalmente no manipula las variables, se limita a observar y a describir fenómenos, además trata de descubrir relación entre sus variables, identificadas desde el principio. Por otro lado, Penniecook (1992), afirma:

La investigación descriptiva consiste en la recolección de datos con el fin de probar la hipótesis o responder preguntas referentes al estado actual del sujeto en estudio. Su propósito es informar el estado real de las cosas. Tiene que ver con recoger información a cerca de actitudes y opiniones del individuo, organizaciones, eventos o procedimientos. Generalmente se recoge la información a través de cuestionarios, entrevistas y observación.

En la investigación descriptiva se incluyen estudios de desarrollo de casos, encuestas; además añade que la investigación descriptiva permite la utilización de metodología tanto cualitativa como cuantitativa Bisquerra (1989). Esta investigación es correlacional descriptiva de acuerdo con lo establecido por Dalen y Mayer (1988; 250) en el sentido de que "las técnicas de correlación se utilizan para determinar la medida en que dos variables se relacionan entre sí, es decir el grado de variaciones que sufre un factor se corresponde con los que experimenta el otro".

### 3.2. Población y muestra

Portilla (1983) dice que la población es un conjunto de individuos u objetos de los cuales se requiere algo determinado, y cuando no es conveniente considerar en el estudio toda la población, entonces se puede estudiar sólo una

parte de ella, la cual lleva el nombre de muestra . Rojas (1989) y Best (1982) opinan que la población es el conjunto de individuos que poseen las características básicas para el estudio que habrá de realizarse.

### 3.2.1. Población

El estudio se realizó en Poza Rica, ciudad ubicada al Norte del Estado de Veracruz. Cuenta con un gran número de escuelas de educación Básica. Media y Superior, en su mayoría son financiadas por el Gobierno del Estado y una minoría son privadas. La zona escolar objeto de estudio depende de la Secretaría de Educación y Cultura del Gobierno del Estado, en relación con la Dirección General de Educación Popular, significa que sólo recibe aportación del estado, más no del Gobierno Federal. El Departamento al que pertenece la Zona de estudio se encuentra ubicada en la Capital del Estado, que es la Ciudad de Xalapa, Veracruz.

La Zona Escolar es dirigida por un Supervisor Escolar, quien se encarga de coordinar 31 escuelas, las cuales son dirigidas por un director, que algunas veces es seleccionado por su preparación profesional y otras por su antigüedad de trabajo. ( M. SEP, 1992).

Este trabajo se llevó a efecto tomando en cuenta la participación de profesores adscritos a escuelas estatales de nivel básico, pertenecientes a la zona 07-R del municipio de Poza Rica, Veracruz. La población del estudio está ubicada en las escuelas Primarias del Gobierno del Estado. de Veracruz, pertenecientes a la Zona Escolar 07-R, de Poza Rica. Esta Zona cuenta con 31 escuelas a las que están adscritos 300 profesores distribuidos en diversas instituciones.



### 3.2.2. Muestra

Una muestra consiste en un subgrupo seleccionado de la población específica Rojas (1989), dice que el objetivo de una muestra es responder a dos interrogantes importantes:

1. A quién se encuestará (que consiste en la selección de los interrogantes que participarán de la muestra) .
2. Cuántas personas se encuestarán (tamaño de la muestra).

Con respecto a la última y según Manhein (1982), una decisión que debe tomar todo el que utilice una muestra es la del tamaño de la muestra a seleccionar. Sobre el tamaño de la muestra, Black (1986) menciona que la muestra debe determinarse a partir del propósito que se tenga en mente hacer con los resultados.

Hernández (1991) menciona que hay dos tipos de muestra;

1. La no probabilística supone un procedimiento informal y un poco arbitrario; la elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo.
2. La muestra Probabilística puede medirse el tamaño del error en las predicciones y esta requiere de dos procedimientos básicos
  - a) Determinación del tamaño de la muestra
  - b) La selección aleatoria de los elementos muestrales

La muestra aplicada a este estudio es probabilística, porque la selección de los participantes se hizo en forma aleatoria. Del total de escuelas, se seleccionaron 12 de manera aleatoria, las cuales cuentan con 200 maestros.

De los 200 maestros se seleccionaron 100 al azar, utilizando una tabla de números aleatorios, después de haberseles asignado un número para su

correspondiente identificación. Las escuelas de donde se extrajeron los profesores que participaron en el estudio fueron las siguientes:

1. Ana María Trejo de Almora
2. Niños Héroe
3. Club de Leones No. 1
4. Josefina Hurtado de M. de Oca
5. Venustiano Carranza
6. Concepción Fuente ( Vespertina)
7. Colegio Miguel Hidalgo
8. Colegio Ignacio Allende
9. Cuahutémoc
10. Eleuterio Becerra
11. Independencia
12. Francisco Javier Mina

La forma como se seleccionaron los profesores brindó la posibilidad a que cualquiera de ellos formara parte de la muestra. Bisquerra (1989) menciona que la muestra de sujetos debe ser representativa para poder llegar a conclusiones generalizadas, la muestra a la que se le realizan las observaciones y de la que se recogen los datos deben ser seleccionados por algún método de muestreo.

Escotet (1982) Dalen y Mayer (1988), consideran que para la realización de una investigación se debe utilizar muestras representativas de la población de estudio para que los resultados se acerquen lo más posible al total de la población. Hernández (1991) opina que si la muestra es pequeña, no representa las características de la población.

### 3.3. Muestreo piloto

Good y Hatt (1988) opinan que después de haber consultado a expertos en la materia, se requiere realizar un estudio piloto. En esta dirección Deobold y Meyer (1984) recomiendan que para realizar el estudio piloto la muestra debe ser ajena a la muestra de estudio. Por lo tanto, Los profesores que participaron en la muestra piloto se excluyeron en la muestra final del instrumento, para evitar contaminación del instrumento.

El propósito de la muestra piloto fue determinar la validez y la confiabilidad del instrumento y que poseyera 1) claridad en las instrucciones, 2) extensión apropiada en las declaraciones, 3) el tiempo. Con este fin, se seleccionaron diez profesores. Todas las escuelas y los docentes pertenecen al sistema Oficial de Gobierno (Secretaría de Educación Pública). Las características de trabajo: planeación, horario, reglamentación son idénticos.

### 3.4. Variables

#### **Variable Independiente:**

La importancia de la comunicación del Director

Esta variable es un factor de estímulo, cuyo valor se mide, manipula o controla Saavedra (1980 ).

#### **Variable Dependiente:**

En el desempeño del Docente

La variable dependiente es la respuesta a un valor determinado. Es la conducta o fenómeno que requiere una explicación.

### 3.4.1. Operacionalización de las variables

**Variable independiente:** Comunicación del director

1. Definición Conceptual: Transmisión de información al docente, tener habilidad y eficiencia para su aplicación de manera que la labor docente, sea desarrollada y lograr un trabajo efectivo.

2. Definición Instrumental: Es la información correcta que se da al docente con el fin que posea un mensaje efectivo para poder realizar su trabajo y alcanzar sus propósitos. La comunicación se da oral, escrita, ascendente ( de abajo a arriba) descendente ( de arriba a bajo). Su finalidad es que se aplique correctamente para que no haya interrupciones y fracaso en el trabajo.

3. Definición Operacional: La variable se manipula, observando y mediante las respuestas obtenidas de los encuestados en relación con la habilidad del director para comunicarse y la eficiencia que posee en la comunicación.

**Variable dependiente:** Desempeño Docente

4. Definición Conceptual: Es la labor que desarrolla el docente de acuerdo con la información que le proporciona el director y la habilidad que tiene para comunicarse con su superior cuando lo requiere su trabajo.

5. Definición Instrumental: Análisis de aspectos que tiene que ver con el desempeño del docente, de acuerdo con la manera que tiene para comunicarse con su superior.

6. Definición Operacional: La variable se medirá, aplicando una encuesta que contenga aspectos de la variable utilizando la escala de Likert.

El siguiente cuadro muestra la relación de las categorías entre la variable independiente y la dependiente:

Ho	VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE
1	Sección II; 2,5		Sección III; 2,1
2	Sección II; 1 Sección IV; 2		Sección III; 3 Sección V; 5
3	Sección V; 1,2, 3		Sección IV; 1,5 Sección III; 1
4	Sección VI; 2,1		Sección III; 3,4

### 3.5. Elaboración del instrumento

Goode y Hatt (1988) opinan que el instrumento de la investigación debe someterse a revisión. Tanto amigos, colegas y expertos en la rama deben analizar y criticar el instrumento que se utiliza en el estudio con el fin de descubrir omisiones, prejuicios y ambigüedades para refinarlo hasta lograr la elaboración de cuestionarios consistentes. La elaboración del instrumento pasa por un proceso, hasta quedar bien formado. Antes se hace una revisión y análisis de algunos instrumentos ya elaborados y aplicados a la comunicación, con el fin de obtener ideas claras para la construcción de oraciones que pudieran estar acordes al instrumento de esta investigación.

Primeramente se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas, aplicadas a docentes, directores, supervisores de la zona de estudio, quienes sirvieron como base para elaborar un primer instrumento, que después se presentó a los asesores y se reestructuró quedando un total de treinta y tres ítems divididos en siete secciones.

Se pidió la colaboración de expertos, los cuales ayudaron a revisar el instrumento y a perfeccionarlo. para que tuviera consistencia. Arias (1986) opina que para ayudar a eliminar ambigüedades, oraciones mal construidas e inconsistentes, se recomienda probar el instrumento con una pequeña muestra de personas pertenecientes a los grupos donde se aplicará el instrumento; y en seguida de haberlo aplicado, realizar una entrevista breve para verificar si es demasiado extenso, las preguntas son claras o si es necesario agregar algo más.

### 3.5.1. Descripción del instrumento

Goetz y le Compte (1988), Cervo y Bervian (1988) consideran que el empleo de encuestas es una técnica de investigación bastante difundida y permite medir con mayor exactitud lo que se desea. Rojas (1989) y Baveresco (1986) mencionan que las encuestas son un medio fácil de obtener información a través de preguntas abiertas o cerradas, tomando en cuenta las variables que son el objeto de estudio.

Dalen y Mayer (1988) comentan que los educadores toman en cuenta y utilizan los cuestionarios en muchas circunstancias para investigar hechos relacionados con un aspecto determinado del problema que se desea investigar. Rojas (1989) dice que las encuestas se pueden utilizar para recolectar la información a fin de hacer la descripción y relacionar las

variables. Walker (1989) argumenta que los cuestionarios, se pueden aplicar a muestras numerosas de sujetos.

El instrumento de estudio quedó conformado de la siguiente manera: Contiene dos páginas divididas en seis secciones, sumando un total de 27 ítems. En la primera sección se solicitan los datos personales que incluye: Posición actual, grado de estudios, años de servicio e instrucciones en las que se muestra la escala para contestar cada una de las preguntas:

MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	2	3	4	5

La sección II , describe la Habilidad del Director en la Comunicación, en el ambiente social de trabajo. La Sección III indica cuan eficiente es la comunicación del Director en el desempeño del Docente. La Sección IV, indica la Habilidad de la Comunicación ascendente entre el Docente y el Director. La Sección V, describe la Comunicación oral del Director. La última Sección , VI , contiene la comunicación escrita del director.

### 3.5.2. Validez del instrumento

Sarramona (1980) dice que la validez de los cuestionarios se apoya en la creencia fidedigna de que el encuestado será sincero al contestar, lo cual es bastante problemático, pues existen personas, quienes no siempre dicen la verdad, pues creen dañar a la persona que esta al frente de la institución. Arias (1988) comenta que un instrumento es útil cuando posee las características indispensables: confiabilidad y validez. Meyer (1986) argumenta sobre la validez como el grado en que un instrumento mide lo que se desea medir.

La validez del instrumento tiene que ver con el proceso de elaboración del mismo, por lo tanto se recomienda consultar, entrevistar a personas expertas en el área y quienes estén relacionadas con la población para lograr establecer preguntas bien formulada; este procedimiento ayudará a lograr el mayor grado de confiabilidad y validez (Good y Hatt 1988).

Para lograr la validez del instrumento de este estudio, tal instrumento fue sometido a un proceso de revisión, con personas expertas en el área de la investigación educativa y particularmente en administración educativa, así como los asesores de la investigación. De esta manera se logró revisar, pulir y dar firmeza al instrumento del estudio.

### 3.5.3. Confiabilidad del Instrumento

Anastasi, citado por De la Orden (1985) afirma que la confiabilidad de una prueba indica hasta qué punto puede atribuirse a errores de medida de las diferencias individuales en las puntuaciones y hasta que punto cabe atribuirles diferentes verdades de las características a las que se están sometiendo. Arias (1988) Dice que la confiabilidad tiene por objeto determinar si el instrumento permanece relativamente constante o si sufre cambios. Agrega que la confiabilidad es la consistencia de los datos que se muestran a través del tiempo.

Con el propósito de darle confiabilidad al instrumento, se aplicó la prueba estadística Alfa de Cronbach, que comúnmente se utiliza en estos casos. Se calcularon coeficientes para cada sección de la prueba y uno total. Los ítemes que obtuvieron coeficientes bajos fueron reemplazados o excluidos de la encuesta. Una sección completa que obtuvo un coeficiente de .5012 fue excluida del instrumento. En las demás se obtuvieron los coeficientes:

065097



Media: es el valor promedio de un conjunto de puntuaciones y como tal, es un indicador o medida de tendencia central. Se calcula sumando un conjunto de puntuaciones y dividiendo el resultado entre el número ellas (Craig 1982 ; Levin 1988).

Frecuencias: Conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías

Porcentajes: Son frecuencias relativas de casos en cada categoría (Hernández, 1991).

R de Pearson: Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se simboliza con la R, y las variables involucradas son dos. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones de otra variable.

### 3.8. Preguntas a ser contestadas

1. ¿Cómo se podría caracterizar la habilidad de comunicación entre el director y el docente?
2. ¿Cómo influye la habilidad comunicativa del director en la eficiencia del desempeño docente?
3. ¿Qué tipo de comunicación utiliza mayormente el director de las escuelas?
4. ¿Cuál es el tipo de comunicación que establece una mayor relación con el desempeño del docente?.
5. ¿Qué habilidad comunicativa del director prevalece en la comunicación oral y la escrita, en tal proceso con el docente?

6. ¿Qué habilidad comunicativa manifiesta el director de mayor debilidad?
7. ¿Cómo se percibe el mayor beneficio de la habilidad comunicativa del director en el desempeño docente?

### 3.9. Hipótesis nulas

La hipótesis nulas son:

1. No existe una relación significativa entre la habilidad de comunicación del director y el desempeño del docente.
2. No existe relación significativa entre la habilidad comunicativa del director y el cumplimiento de los objetivos de la institución.
3. No existe relación significativa entre la comunicación oral del director y el desempeño del docente.
4. No existe relación significativa entre la comunicación escrita del director y el desempeño del docente.

## CAPITULO IV

### 4. Análisis estadístico de los datos

La finalidad de este estudio fue investigar cuanto influye la habilidad de comunicación del Director en el desarrollo del trabajo de sus Docentes . Así como conocer la eficiencia con la que comunica los mensajes. Y los problemas que se presentan en el proceso de comunicación del director con el docente .

En el presente capítulo se muestran los datos obtenidos a través del instrumento de estudio, el resumen de los datos estadísticos, análisis de las hipótesis y las respuestas a las preguntas de investigación

#### 4.1 Análisis de los resultados

##### 4.1.1. Análisis descriptivo general.

##### 4.1.1.1. Primera sección: Información de datos demográficos

- Según los resultados que aparecen registrados en la primera pregunta, el 98% se desempeña como docente y el 2% restantes son docentes desempeñándose como directores.

- En relación con el Grado de Estudios (Concluidos), la muestra está constituida por un 6% con Preparatoria, un 50% son docentes Normalistas, un 14% tiene una Licenciatura en Educación, el 19% realizo estudios de Lic. en la Universidad Pedagógica Nacional, y el 11% restante, posee una preparación Profesional fuera de la Docencia.

Sección II: .9434

Sección III: .9418

Sección IV: .9027

Sección V: .9485

Sección VI: .9534

Al final se obtuvo un coeficiente total de .9834 (excelente).

### 3.6. Recolección de Datos

Después de haber logrado la validez y confiabilidad del instrumento, se prosiguió a la recolección de datos mediante los siguientes pasos:

1. Se dirigió una solicitud al Supervisor Escolar de la Zona 07-R, pidiendo la autorización para la recolección de datos en esa Zona.
2. Se dio la autorización para la aplicación del instrumento.
3. Se seleccionaron las escuelas en forma aleatoria.
4. Se procedió a la aplicación del instrumento

### 3.7 Análisis de Datos

Para el procesamiento y análisis de datos se cuenta con la ayuda de un paquete estadístico computacional, con el cual se calcularon medidas de tendencia central y porcentajes. En otro apartado se presentan las correlaciones más importantes encontradas entre la Habilidad del Director y diferentes indicadores para el desempeño del Docente. En este caso se aplicó la prueba R de Pearson, para el análisis de las hipótesis.

Estadísticas utilizadas:

- En cuanto a los años de servicio: El 21% cuenta con cinco años de servicio docente, el 18% tiene de 6 a 10 años, el 11% tiene de 16 a 20 años y el 30%, posee una experiencia de 21 a 30 años (Ver tabla No. 1).

TABLA No 1  
PORCENTAJE - DATOS PERSONALES

VARIABLE	INTERVALO	%
Posición Actual	Maestro	98%
	Director	2%
	Subtotal	100%
Grados de estudios	Preparatoria	6%
	Normalista	50%
	Lic.en Educ.	14%
	Lic.en UPN	19%
	Otros	11%
	Subtotal	100%
Años de Servicio	0 a 5	21%
	6 a 10	18%
	11 a 15	11%
	16 a 20	20%
	21 o más	30%
	Subtotal	100%

#### 4.1.1.2. Sección II: Habilidad comunicativa del Director

- De acuerdo con los resultados, el 43% opina que la claridad de la comunicación del director es buena, el 26% considera que es muy buena y el 23% cree que es excelente, el 8% señala que es regular.

- El 38 % contestó que la habilidad del director para comunicarse en las reuniones es muy buena, el 31% opinó que es buena, el 20% señaló que es excelente y el 11% restante dijo que es regular.

- En cuanto a la influencia de la comunicación del director en el ambiente social de trabajo, se obtuvo el siguiente resultado: el 40% opina que es buena para comunicarse, el 30% que es muy buena, el 15% que es excelente y un 15% que es regular.

- Un 36% señaló que el director da la información de cambios o reformas en el trabajo muy bien, el 31% dijo que es buena, el 16% opinó que es regular, el 13% señaló que es excelente y un 4% contestó que es mala.

- En la habilidad del director para transmitir mensajes, un 37% contestó que es muy buena, el 37% señaló que es buena el 15% que es excelente, el 10% regular y el 2% mala.

No.	INDICADORES (%)	ESCALA DE MEDICIÓN				
		1	2	3	4	5
	SECCIÓN II					
1.	Claridad en la comunicación .....	1	7	43	26	23
2.	Habilidad de la comunicación en las reuniones .....	0	11	31	38	20
3.	Influencia de la comunic. en el ambiente de trabajo. ...	1	14	40	30	15
4.	Información de cambios o reformas en el trabajo. ....	4	16	31	36	13
5.	Habilidad en la transmisión de mensajes. ....	2	10	36	37	15
ESCALA: 1= Mala 2= Regular 3= Buena 4= Muy buena 5= Excelente						

#### 4.1.1.3. Sección III: Desempeño Docente

En esta sección se localizan la mayoría de las categorías que conforman la variable desempeño docente:

- En cuanto a las respuestas dadas sobre la eficiencia de la comunicación en el desempeño de la calidad laboral, un 44% señaló que es buena, el 33% muy buena, el 13% opinó que es excelente, el 9% regular y un 1% dijo que es mala.

- En torno a las respuestas referentes a la eficiencia de la comunicación en la responsabilidad en el desempeño del docente, se tiene que el 46% respondió que es buena, el 32% que es muy buena, un 14% que es excelente, y el 8% dijo que es regular.

- En relación con la eficiencia de la comunicación en el cumplimiento del desempeño de los objetivos institucionales, el 38% opinó que es buena, el 33% dijo que es muy buena, el 18% señaló que es excelente y el resto que corresponde al 11% dijo que es regular.

- Respecto al interés del docente para comunicarse y lograr el desempeño deseado, el 36% contestó que es muy buena, el 27% buena, el 19% regular, un 15% señaló que es excelente y el 3% opinó que es mala.

- La opinión obtenida de la capacidad que posee el docente y el director para identificar las barreras en la comunicación y lograr un buen desempeño es la siguiente: un 32% opina que es muy buena, el 32% dice ser buena, un 21% señala que es regular, el 13% excelente y el 2% restante opinó que es mala.

No.	INDICADORES (%)	ESCALA DE MEDICIÓN				
		1	2	3	4	5
	SECCIÓN III					
1.	Eficiencia de la comunicación en la calidad laboral .....	1	9	44	33	13
2.	Eficiencia de la comunicación en la responsabilidad del docente. ....	0	8	46	32	14
3.	Eficiencia de la comunicación en el cumplimiento de los objetivos. ....	0	11	38	33	18
4.	Demostración de interés en el uso de diferentes canales .....	3	19	27	36	15
5.	Capacidad para identificar las barreras en la comunicación .....	2	21	32	32	13
ESCALA: 1= Mala 2= Regular 3= Buena 4= Muy buena 5= Excelente						

#### 4.1.1.4. Sección IV: Comunicación Ascendente

- De acuerdo con las respuestas dadas en relación con la habilidad del docente para escuchar a su superior, el 44% contestó que es buena, el 34% muy buena, el 18% dice que es excelente, un 3% opina que es regular y el 1% señala que es mala

- Con respecto a la habilidad del docente para comunicarse, el 46% opina que es buena, el 30% dice que muy buena, el 14% excelente, el 9% opina que es regular y el 1% que es mala.



- En relación con la disponibilidad de comunicación entre el docente director, el 33% señaló que es muy buena, el 29% que es buena, el 20% excelente y un 18% dijo que es regular.

- Referente a la comunicación constante docente- director el 3% señaló que es muy buena, el 24% dijo que es regular, el 23% opinó que es buena, el 20% dijo ser excelente y el 2% contestó que es mala.

- Las respuestas a la participación cívico-Cultural que corresponde a la variable desempeño docente" el 46% contestó que es buena, el 27% que es excelente, el 22% que es buena, el 3% señaló ser regular y el 2% opinó que es mala.

No.	INDICADORES (%)	ESCALA DE MEDICIÓN				
		1	2	3	4	5
	SECCIÓN IV					
1.	Habilidad para escuchar a su superior .....	1	3	44	34	18
2.	Habilidad para comunicarse .....	1	9	46	30	14
3.	Disponibilidad en la comunicación Docente-Director ...	0	18	29	33	20
4.	Comunicación constante docente - director .....	2	24	23	31	20
5.	Participación cívico - cultural .....	2	3	22	46	27
ESCALA: 1= Mala 2= Regular 3= Buena 4= Muy buena 5= Excelente						

#### 4.1.1.5 : Sección V: Comunicación Oral

Las respuestas obtenidas en esta sección son las siguientes:

- En el ítem sobre claridad y sencillez de la comunicación, el 40% opinó que es buena, el 33% que es muy buena, el 19% que es excelente y el 7% opinó que es regular y el 1% dijo que es mala.

- Con respecto a la precisión en la comunicación del director, el 39% opinó que es buena, el 36% que es muy buena, el 14% dice que es excelente y el resto que equivale al 11%, señaló que es regular.

- En relación con la habilidad en la comunicación del director el 42%, dijo que es muy buena, el 34% que es buena, el 13% opinó que es excelente, el 10% contestó que es regular y el 1% dijo que es mala.

- Sobre la eficiencia de la comunicación del director en las reuniones, el 40% opinó que es muy buena, el 27% dijo que es buena, el 18% opinó que es excelente, el 14% que es regular, un 1% que es mala.

- En relación a la influencia de la comunicación del director en el desempeño del docente, el 40% opinó que es buena, el 39% excelente, el 14% regular y un 7% opinó que es mala.

No.	INDICADORES (%)	ESCALA DE MEDICIÓN				
		1	2	3	4	5
	SECCIÓN V					
1.	Comunicación clara y sencilla .....	1	7	40	33	19
2.	Precisión en la comunicación .....	0	11	39	36	14
3.	Habilidad en la comunicación .....	1	10	34	42	13
4.	Eficiencia de la comunicación en las reuniones .....	1	14	27	40	18
5.	Influencia de la comunicación en el desempeño .....	0	7	40	39	14
ESCALA: 1= Mala 2= Regular 3= Buena 4= Muy buena 5= Excelente						

#### 4.1.1.6 Sección VI : Comunicación Escrita:

Las opiniones en esta sección son las siguientes:

- En relación con la claridad en el mensaje escrito, el 42% señaló que es buena, el 32% que es muy buena, el 18% excelente y un 8% opinó que es regular.

- En relación con la eficiencia en la comunicación escrita, el 38% opinó que es muy buena, el 33% buena, el 17% excelente y un 11% opinó que es regular, y el 1% dijo que es mala.

- Con respecto a la importancia de los asuntos en el mensaje escrito, el 41% señaló que es muy bueno, el 40% que es bueno, el 13% excelente y el 6% dijo que es regular.

- La opinión de los encuestados, referente a la organización cuidadosa del mensaje escrito se reflejó así: el 43% opinó que es muy bueno, el 30% que es bueno, el 14% que es excelente, el 11% dijo que es regular, el 1% opinó que es malo y otro 1% se abstuvo de opinar.

No.	INDICADORES (%)	ESCALA DE MEDICIÓN				
		1	2	3	4	5
SECCIÓN VI						
1.	Claridad en el mensaje	0	8	42	32	18
2.	Eficiencia en la comunicación escrita	1	11	33	38	17
3.	Importancia de los asuntos en el mensaje	0	6	40	41	13
4.	Organización cuidadoso del mensaje	2	11	30	43	14
ESCALA: 1= Mala 2= Regular 3= Buena 4= Muy buena 5= Excelente						

#### 4.1.2 Resultados con respecto a la Media

##### 4.1.2.1 Sección II.

Con respecto a esta sección de preguntas, los docentes respondieron de la siguiente manera: el 58% considera entre muy buena y excelente, que el director es hábil en el desarrollo de la comunicación en las reuniones, y una media de (3.67). Seguido por un 52% en la habilidad de transmisión del mensaje, (3.53). El 49% la claridad de la comunicación entre muy buena y excelente y una media de (3.63). El 45% en la influencia de la comunicación en el ambiente social del trabajo.

Observando los resultados, aunque son buenos se requiere atención a la influencia de la comunicación en el ambiente social del trabajo al un 15% y en los cambios , reformas en el trabajo a un 20%.

##### 4.1.2.2. Sección III: Desempeño Docente.

En relación con las respuestas de la sección III, referente al desempeño un 46% considera la eficiencia de la calidad de labor entre muy buena y excelente.(3.48) y un 10% señala entre mala y regular, por lo tanto este grupo considera que se debe atención a este aspecto.

En la capacidad para identificar las barreras en la comunicación el 45% señaló que es muy bueno y excelente,(3.33) pero el 23% considero que su capacidad es mala y regular, por lo tanto se requiere de atención y capacitación a este aspecto

- Referente a la comunicación en el cumplimiento de los objetivos institucionales el 50% señala entre muy buena y excelente (3.58) y un 11% niega esa eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. El resultado es bueno, pero se requiere a tención a este 11%.

- Con respecto al uso de diferentes canales en la comunicación el 51% considera entre muy buena y excelente,(3.41) y el 22% señala entre mala y regular. En relación con este aspecto, es necesaria la atención, aunque los resultados en su mayoría sean a favor.

#### 4.1.2.3. Sección IV: Comunicación ascendente.

- De acuerdo con las respuestas dadas en relación con participación cívico - Cultural el 73% señalo que es muy buena y excelente, (3.93) le sigue la habilidad para escuchar a su superior, un 52% considera que esta entre muy buena y excelente. (3.65). Referente a la disponibilidad docente director el 43 % considera que es buena, (3.55) pero hay un 18% que opina lo contrario, por lo tanto se requiere atención a este aspecto. Y la respuesta a la comunicación constante entre el director y el docente el 41% señaló que oscila entre el muy bueno y excelente,( 3.43) pero un 26% no lo considera así, y lo ubica entre malo y regular, , porque aunque los resultados sea buenos este aspecto requiere atención.

#### 4.1.2.4 Sección V: Comunicación Oral.

En la presente sección las opiniones son las siguientes el 58% de los encuestados considera que la eficiencia de la comunicación oral en las reuniones se ubica entre muy buena y excelente (3.60); y el 15% niega la respuesta anterior y lo ubican entre malo y regular. Por lo tanto se cree que la atención al porcentaje anterior es muy necesaria.

La habilidad en la comunicación oral obtuvo el 55%, considerado en muy bueno y excelente (3.56) y el 11% dijo que la ubica entre malo y bueno

indicandoli que nos es hábil, por lo tanto se requiere que el director observe y ponga atención a este aspecto para mejorarlo.

El 50% señaló que la precisión para comunicarse es muy buena y excelente, (3.53) y un 11% no lo cre así, indican que la precisión se ubica entre mala y regular. Para este porcentaje se requiere atención.

#### 4.1.2.5 Sección VI: Comunicación escrita.

- En relación a la organización cuidadosa del mensaje escrito el 57% opinó que es muy bueno y excelente ( 3.62) pero un 13% niega esta eficiencia en el mensaje escrito. Por tal motivo se requiere atención a este aspecto y a los mensaje que se envían a través de la correspondencia escrita.

- En relación con la eficiencia en la comunicación escrita, el 55% opinó que es muy buena y excelente, (3.59) que los mensajes tienen un grado favorable de eficiencia, pero un 12% no lo crea así y opina que la eficiencia se ubica en mala y regular. Por lo tanto se cree necesario que se de atención a ese porcentaje negativo.

TABLA DE MEDIAS		
No.	CATEGORÍA	MEDIA
	<b>SECCIÓN II</b>	<b>3.53</b>
1.	Claridad en la comunicación	3.63
2.	Habilidad de comunicación en las reuniones	3.67
3.	Influencia de la comunicación en el ambiente social de trabajo	3.44
4.	Información de cambios o reformas en el trabajo	3.38
5.	Habilidad en la transmisión de mensajes	3.53
	<b>SECCIÓN III</b>	<b>3.46</b>
1.	Eficiencia de la com. en la calidad laboral del docente	3.48
2.	Eficiencia en la responsabilidad del docente	3.52
3.	Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales	3.58
4.	Demostración de interés en el uso de diferentes canales	3.41
5.	Capacidad para identificar las barreras en la comunicación	3.33
	<b>SECCIÓN IV</b>	<b>3.56</b>
1.	Habilidad para escuchar a su superior	3.65
2.	Habilidad para comunicarse	3.47
3.	Disponibilidad en la comunicación docente-director	3.55
4.	Comunicación constante docente-director	3.43
5.	Participación cívico-cultural	3.93
	<b>SECCIÓN V</b>	<b>3.56</b>
1.	Comunicación clara y sencilla	3.62
2.	Precisión en la comunicación	3.53
3.	Habilidad en la comunicación	3.56
4.	Eficiencia de la comunicación en las reuniones	3.60
5.	Influencia de la comunicación en el desempeño	3.60
	<b>SECCIÓN V</b>	<b>3.48</b>
1.	Claridad en el mensaje	3.6
2.	Eficiencia en la comunicación escrita	3.59
3.	Importancia de los asuntos en el mensajes	3.61
4.	Organización cuidadosa del mensaje	3.62

### 4.1.3. Análisis de Correlación

#### 4.1.3.1. Asociación y significancia

Estos son los resultados obtenidos en la prueba de correlación bivarial ( $r$  de Pearson). De ellos se resaltan las siguientes asociaciones significativas (ver página # ). Existe correlación significativa entre:

- La claridad en la comunicación y la eficiencia de la misma. El hecho de que la comunicación sea clara es importante para el docente, pues ayuda a que se desempeñe eficientemente.
- El beneficio obtenido si el director posea habilidad para comunicarse provoca una responsabilidad eficiente en el docente.
- El hecho que la comunicación influya en el ambiente social favorablemente, ayuda a que los objetivos institucionales se cumplan.
- La información constante de cambios y reformas que el director proporcione a sus docentes, demuestra el uso de diferentes canales.
- La habilidad que el director posee para transmitir mensajes, le brinda herramientas para identificar las barreras en la comunicación.
- Es importante la claridad y sencillez de la comunicación del director, ya que le proporciona habilidad para escuchar a sus superiores.
- La habilidad del docente para comunicarse, le brinda oportunidad para poseer una precisión en la comunicación oral con su superior y sus semejantes.
- La comunicación oral influye en el desempeño de la participación cívico-cultural del docente.
- La claridad y sencillez en la comunicación oral, favorece el mensaje escrito, así hay entendimiento y el trabajo se efectúa sin barreras.



- Poseer precisión en la comunicación oral, ayuda a que los mensajes de los escritos sean importantes, claros y eficientes.

- Tener una habilidad eficiente en la comunicación oral da un alto valor de importancia a los asuntos del mensaje escrito.

En la siguiente tabla se debe tener en cuenta que el coeficiente es significativo al nivel del 0.05 (95% de confianza de que la correlación sea verdadera y el 5% de probabilidad de error):

VARIABLES	No. 1	No. 2	INTERPRETACIÓN
Claridad <b>Vs.</b> eficiencia de la comunicación	.7422	0.005	Correlación alta
Habilidad de comunicación en las reuniones <b>Vs.</b> Eficiencia en la responsabilidad del docente	.9085	0.035	Correlación perfecta
Influencia de la comunicación en el ambiente social <b>Vs.</b> eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales	.8155	0.025	Correlación alta
Uso de diferentes canales de comunicación <b>Vs.</b> Cambios en el trabajo	.6990	0.010	Correlación moderada
Habilidad en la transmisión de mensajes <b>Vs.</b> identificación de barreras en la comunicación	.7716	0.009	Correlación alta
Comunicación clara y sencilla <b>Vs.</b> habilidad para escuchar a su superior	.7349	.0004	Correlación alta
Habilidad para comunicarse <b>Vs.</b> precisión en la comunicación	.6239	0.005	Correlación moderada
Participación en actividades cívico - culturales <b>Vs.</b> influencia de la comunicación en el desempeño	.8117	0.024	Correlación alta
Claridad en el mensaje <b>Vs.</b> comunicación sencilla	.7107	0.001	Correlación alta
Precisión en la comunicación <b>Vs.</b> eficiencia de la comunicación escrita	.7912	0.006	Correlación alta
Habilidad de la comunicación <b>Vs.</b> Importancia de los asuntos en el mensaje	.6836	0.007	Correlación moderada

Nota: Columna No.1= Coeficiente de correlación de Pearson  
Columna No.2= Nivel de significancia

#### 4.1.3.2. Prueba de hipótesis (r de Pearson)

##### **Primera Hipótesis:**

**Ho.** No existe una relación significativa entre la habilidad de comunicación del director y el desempeño del docente.

**Hi.** Existe una relación significativa entre la habilidad de comunicación del director y el desempeño del docente.

El resultado de la prueba arrojó un nivel de significancia de 0.030. Teniendo en cuenta que este valor es inferior a 0.05 (nivel de confiabilidad del 95%) se puede suponer que existe una correlación significativa entre las variables involucradas. Por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

##### **Segunda Hipótesis:**

**Ho.** No existe relación significativa entre la habilidad comunicativa del director y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

**Hi.** Existe relación significativa entre la habilidad comunicativa del director y el cumplimiento de los objetivos de la institución

El resultado de la prueba arrojó un nivel de significancia de 0.010. Teniendo en cuenta que este valor es inferior a 0.05 (nivel de confiabilidad del 95%) se puede suponer que existe una correlación significativa entre las variables involucradas. Por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

##### **Tercera Hipótesis:**

**Ho.** No existe relación significativa entre la comunicación oral del director y el desempeño del docente.

**Hi.** Existe relación significativa entre la habilidad comunicativa del director el desempeño del docente.

El resultado de la prueba arrojó un nivel de significancia de 0.045. Teniendo en cuenta que este valor es inferior a 0.05 (nivel de confiabilidad del 95%) se puede suponer que existe una correlación significativa entre las variables involucradas. Por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

#### **Cuarta Hipótesis:**

**Ho.** No existe relación significativa entre la comunicación escrita del director y el desempeño del docente.

**Hi.** Existe relación significativa entre la comunicación escrita del director y el desempeño del docente.

El resultado de la prueba arrojó un nivel de significancia de 0.002. Teniendo en cuenta que este valor es inferior a 0.05 (nivel de confiabilidad del 95%) se puede suponer que existe una correlación significativa entre las variables involucradas. Por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

#### **4.1.3.3. Preguntas para ser contestadas**

1. ¿Cómo se podría caracterizar la habilidad de comunicación entre el director y el docente? Para dar respuesta a esta pregunta, se procedió a la sumaria de la media de la sección II del instrumento. El resultado refleja que la habilidad comunicativa del director oscila entre muy bueno y excelente.
2. ¿Cómo influye la habilidad comunicativa del director en la eficiencia del desempeño del docente? El resultado del desempeño del docente de acuerdo con la escala (1) mala y (5) excelente oscila en un (3.48) en la calidad, en un (3.52) en la responsabilidad en el desempeño, (3.58) en el cumplimiento de los objetivos.

3. ¿Qué tipo de comunicación utiliza mayormente el director de las escuelas? La comunicación oral en el desempeño (3.60) y la eficiencia de la comunicación escrita en un (3.59), no existe gran diferencia de porcentaje.
4. ¿Cuál es el tipo de comunicación que establece una mayor relación con el desempeño del docente? Para responder a esta pregunta se sumó la media de la sección V y VI, que mayor porcentaje tuvo y fue la comunicación oral en una escala de muy buena y excelente, con una media de ( 3.56).
5. ¿Qué habilidad comunicativa del director prevalece en la comunicación oral y escrita en su comunicación con el docente? La habilidad de comunicación oral en un (3.56), la comunicación en la reuniones oscila en un (3.60), en la organización cuidadosa del mensaje escrito(3.62), y la habilidad para enviar un mensaje escrito claro (3.60)
6. ¿ Qué habilidad comunicativa manifiesta el director de mayor debilidad? Todos los sujetos respondieron los diferentes ítems, con una escala entre bueno(3) a excelente(5), sin embargo las habilidades comunicativas con escala de buena(3) se encuentra la comunicación al informar cambios o reformas en el trabajo en un (3.38) y para identificar las barreras en la comunicación en un (3.33).
7. ¿ Cómo se percibe el mayor beneficio de la habilidad comunicativa del director en el desempeño docente? El mayor beneficio se observa en el cumplimiento de los objetivos institucionales (3.58), en la responsabilidad del docente (3.52) y en la calidad laboral en un (3.48) estas oscilan en la escala de (4) muy buena y (5) excelente.

## CAPITULO V

### 5.0 Resumen, conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Resumen

El propósito del trabajo fue investigar cuán importante es la comunicación del director en el desempeño del docente y cómo influye la habilidad de éste en el desempeño del trabajo docente. También conocer hay eficiencia en el desarrollo de la comunicación oral y escrita.

Se realizó un análisis de Revisión de Literatura que apoyó la investigación referente a la comunicación, proceso, medios de comunicación, barreras, eficiencia y desempeño del docente. El procedimiento que se siguió para obtener la información fue una encuesta, la cual pasó por una serie de procedimientos y revisiones para darle viabilidad y confiabilidad. Se aplicó a los docentes de Nivel Primaria de la zona 07-R, de Poza Rica, Ver. a un 50% de docentes ya que el total equivale a 200 maestros.

El diseño de investigación utilizado fue el descriptivo correlacional, puesto que se estudió la relación de una variable a otra. Se buscó la relación existente entre las variables que son: variable independiente (Comunicación del director) y variable dependiente (Desempeño del docente). Los factores que intervinieron en el estudio para someter a prueba la hipótesis, se indagaron a través de los docentes en relación con las habilidades, eficiencia e influencia de la comunicación del director en el desempeño de la labor docente y cada uno de los aspectos que al definir las variables dependieron de ellas. Las estadísticas

utilizadas para el análisis fueron: 1) análisis de frecuencias, 2) porcentajes 3) R de Pearson. Las hipótesis fueron aceptadas al 0.5 del nivel de significancia.

En los resultados se encontró lo siguiente: 1) sí existe relación significativa entre la habilidad de comunicación y el desempeño del docente. 2) sí existe relación significativa entre la habilidad comunicativa del director y el cumplimiento de los objetivos institucionales. 3) sí existe relación significativa entre la comunicación oral del director y el de habilidad de comunicación del director y el desempeño docente. 4) sí existe relación significativa entre la comunicación escrita del director y el desempeño del docente.

## 5.2. Conclusiones

Una de las habilidades que en su mayoría posee el director e influye en el desempeño del docente, en el cumplimiento de la calidad laboral y de los objetivos institucionales, así como en el desarrollo del trabajo docente, es la estimulación que le hace a medida que se le motiva el desempeño aumenta. Rosenbaum (1984). El director manifiesta habilidad en la comunicación al expresarse oralmente en las reuniones, (3.56) y al comunicar los mensajes escritos (3.61). El docente al recibir información clara y sencilla (3.62) en las reuniones con una comunicación eficiente (3.60) consecuentemente es responsable en su desempeño (3.52) y cumple los objetivos de la institución (3.58).

- En la sección II en la sumatoria de las habilidades del director, se reflejan que la habilidad comunicativa del director oscila entre muy buena y excelente (3.53).

- La habilidad comunicativa del director influye en la calidad laboral en un (3.48), en la responsabilidad en el desempeño en un (3.58), y en el cumplimiento de los objetivos en (3.58).

- La comunicación que mayormente utiliza el director y los docentes en el desempeño de la labor docente en las escuelas, es la comunicación oral en un (3.60) y la comunicación escrita en (3.59), entre las cuales no existe porcentualmente gran diferencia.

- Las habilidades de comunicación que más prevalecen en el director son; la habilidad de comunicación oral en (3.56), la habilidad para comunicarse en las reuniones (3.60), la habilidad en la organización del mensaje escrito (3.62).

- La mayor debilidad que manifiesta el director en la habilidad comunicativa es la falta de información de cambios o reformas en el trabajo (3.38), la incapacidad para identificar las barreras en la comunicación (3.33).

- El mayor beneficio de la habilidad comunicativa del director se observa en el cumplimiento de los objetivos institucionales en (3.58), en la responsabilidad del docente (3.48).

### 5.3. Recomendaciones

1. Es necesario que se de mayor importancia a la comunicación en el desempeño del trabajo docente, proporcionando la información constantemente para lograr los objetivos y fines en el trabajo administrativo y en la educación.
2. Para futuras investigaciones se recomienda realizar estudios en otras poblaciones, para hacer comparaciones, ya que este estudio sólo realizó en una zona escolar.

3. Se recomienda que se hagan estudios sobre comunicación entre el supervisor y el director, la comunidad y la escuela. Así como en otros niveles de educación.
4. Se recomienda que se de atención a la información de cambios y reformas del trabajo, porque son aspectos que dañan el desempeño . Cuando existen comunicación en cuanto a esto.
5. Se recomienda organizar seminarios para directores, docentes y supervisores, y de esta manera identificar las barreras y dar atención a este aspecto.



**BIBLIOGRAFÍA**

- Antillón Flora Muñoz de y Alvar Antillón Salazar. Protocolo Corporativo y Organización de Eventos. Costa Rica. Litografía e Imprenta LIL, S.A., 1994.
- Arias Galicia, Fernando. Técnicas de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento México: Editorial Trillas, S. A. 1986.
- Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa. Bogotá Colombia, 1991.
- Bavaresco, Aura M. de P. Las técnicas de la Investigación. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. 1986.
- Bayars Lloyd, Lesliw. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Interamericana 1987.
- Berlo, David K. El Proceso de la Comunicación. Argentina: El Ateneo 1985.
- Bets J. W. Como Investigar en Educación. Madrid, España: Ediciones Morata, 1982.
- Bisquerra, Rafael. Métodos de Investigación Educativa. Editorial; CEAC, Barcelona , España 1989.
- Bittel, Lester. Lo que Todo Supervisor Debe Saber. México: McGraw Hill, 1987.
- Black, Reed H. Una Taxonomía de Conceptos de la Comunicación. México; McGraw - Hill 1984.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. La Comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas. México: Editorial Trillas 1988.
- Bravo M. Francisco . La Excelencia en la Comunicación. México: Editorial Limusa, S. A. de C.V. 1988.
- Burby Raymond J. Supervisión de Personal. Fondo Educativo Interamericano E.U. 1985.
- Cedar, Paul A; 7 Claves para la Comunicación Efectiva. España: Talleres Gráficos, 1982.

- Cervo, A.L. P. A. Metodología Científica. México. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana 1988.
- Chao, Lincoln L.; Introducción a la Estadística. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1985.
- Chiavenato Idalberto; Administración de Recursos Humanos. Editorial Atlas, S.A., 1994.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., 1987.
- Chruden, Herbert y Arthur W. Sherman. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Continental, S.A. 1986.
- Ciscar, Concepción; Uria, María Esther. Organización Escolar y Acción Directa. Madrid España: 2da Edición. Narcea. 1988.
- Clark, Frank; Ronald Clark; Robert Gray; Procedimientos Informáticos en Sistemas Empresariales. México: Prentice Hall Hispanoamericana 1980.
- Combs, P.H. La Crisis Mundial de la Educación. Nuevas Perspectivas. Madrid España: Editorial Santillana , 1988.
- Curtis Dan B; La Comunicación Base del Éxito. México: Editorial Trillas.
- De la Orden Arturo H. Investigación Educativa. Madrid, España: Ediciones Anaya S.A. 1985.
- Deobold B. V. Dalen, Willian J. Meyer; Manual de Técnicas de Investigación Educativa. México: Editorial Paidós 1984.
- Diccionario de la Lengua Española. Ediciones Larousse. México 1988.
- Diccionario de Sinónimos. Ediciones Azteca. México 1979.
- Escotet, Miguel A. Estadísticas Psicoeducativas. México, D.F. Editorial Trillas, 1982.
- Escudero, María Teresa; Comunicación en la Enseñanza. México: Editorial Limusa 1991.
- Fernández Collado , Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas 1991.

- Fernández, Collado Carlos y Dahnke; La Comunicación humana C. Social. México: Editorial Mc-Graw - Hill 1986.
- Fulmer Robert M. Administración en las Organizaciones. México: Editorial Continental, S.A. de C.V. 1983.
- Fulton, Patsy. Relaciones Humanas. Nueva Editorial interamericana, S.A. de C.V México 1986.
- Gauquelin, Françoise. Saber Comunicarse. Bilbao España: Editorial Mensajero 1989.
- Goetz, J. P. y M. D. IE comte. Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa. Madrid, España: Ediciones Morata, 1988..
- Gibson, James; Ivancevich John M. y Donnelly James H. Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. México: Nueva Editorial Interamericana S. A. de C.V. , 1983.
- Goldhaber Gerald M. Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana 1989.
- González, Alonso, Carlos. Principios Básicos de Comunicación. México: Editorial Trillas, S. A., 1989.
- Goode, William J. y Paul K. Hatt. Métodos de Investigación Social. México: Editorial Trillas, 1988.
- Guajardo, Horacio; Teoría de la Comunicación Social. México: Editorial Plata, S.A. , 19981.
- Hall, Richard H; Organizaciones Estructura y Proceso. México: Prentice - Hall, Hispanoamérica 1987.
- Hampton, David; Summer, Charles; Roos A Webber. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas S. A. , 1982.
- Harris, Jane. " Is Anybody Out There Listening" Child-Care-Information Exchange; No. 104 pg. 82-84 , Jul - Aug 1995. C.D. Erick.
- Harris, Jeff. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa, S. A., 1986.
- Hernández, Santiago R. Teoría General de la Educación y la Enseñanza. México, Editorial Porrúa, 1980.

- Hernández, Samperi Roberto; Fernández, Collado Carlos; Baptista, Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw - Hill 1991.
- Hodgetts, Richard M. Comportamiento en las Organizaciones México: Editorial Interamericana 1981..
- Hus, Edgar F; Bowditch James L.; El Comportamiento Humano en la Organización. México: Sistemas Técnicos de Edición S.A. de C.V. 1986.
- Imundo, Louis V. Manual del Supervisor Efectivo. México: Editorial Continental S. A. 1980.
- Jhonson, Rex. Comunicación Clave para Entenderse con los Padres. España: Talleres Gráficos de la M.C.E. 1980.
- katz D. and Kahan R. ; The Social Psychology of Organizations. Nuew York: Wiley 1980.
- Kenneth M. Wexley y Garay Yukl; Conducta Organizacional y Psicología de Personal. México: Editorial Continental 1990.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración. México: McGraw-Hill, 1988.
- Kossen, Stani; Supervisión Guía Práctica para la Administración de Primera Línea. México: Editorial Continental 1987.
- Lamson, frederik W. Elementos de Investigación. Barcelona, España: Editorial Omega, 1986.
- Luthans, F. ; Introducción a la Administración. México MacGraw-Hill, 1984.
- Méndez, Torres Ignacio. El Lenguaje Oral y Escrito en la Comunicación. México: Editorial Limusa, S. A. de C.V., 1989.
- Menzies, Black James; Preparación de Personal Competente. México: Editorial Continental 1984.
- Moore, Frazier; Canfiel, Bertland. Relaciones Públicas. México: Compañía Editorial Continental, S.A. 1980.
- Muller, de Lama Enrique; Dirección de Relaciones Laborales: México: Editorial Trillas 1990.
- Myers, Michell T. Gail Myers. Administración Mediante la Comunicación. México: McGraw Hill de México, S.A. de C.V 1983, 1985.

- Nérice, Imideo G. Metodología de la Enseñanza. México: Editorial Kapelusz, 1985.
- Nogueira J. y otros. Métodos de selección y Formación de Profesores. España : Editorial Herber 1985.
- Ortueta de Lucas R. Técnicas de Dirección de Personal. México: Editorial Limusa, S. A. , 1979.
- Paoli, J. Antonio. Comunicación e Información. México: Editorial Trillas, 1983.
- Paul, Ecker; Vernon Ovellette, John. Manual para Supervisores. México: Editorial Diana 1980.
- Penniecook, Eustacio. Manual de Recursos Humanos. Montemorelos, México no publicado, 1994.
- Penniecook, Myrtle de : Manual de Diseño de Trabajos de Investigación. Material No Publicado: Montemorelos, N.L. 1992.
- Pick, Susan y López Ana L. ; Cómo Investigar en Ciencias Sociales. México; Editorial Trillas, 1992.
- Portilla, Enrique C. Estadísticas. México: Nueva Editorial Interamericana, 1983g.
- Ramírez, Nuñez N. Nohemi; Motivación, Comportamiento y desempeño del docente. Montemorelos México 1995
- Ramos, Padilla Carlos; La Comunicación Organizacional México: Editorial Trillas, 1991.
- Rangel, Hinojosa Mónica. Comunicación Oral . México: Editorial Trillas 1980.
- Reyes, Escamilla Edgar: La Actitud del Docente Ante la Supervisión Técnica, en la Modalidad de Telesecundaria. Montemorelos, México 1995.
- Rios, Martínez Midian; La Efectividad de la Comunicación Oral y Escrita entre el Director y el Docente. Montemorelos, 1995.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional Conceptos y Contraversias y Aplicaciones. México: Edición Prentice-Hall Hispnoamericana 1990.
- Rojas, Soriano Raúl. Investigación Social. Teoría y Praxis. México: Plaza y Valdés 1989.

- Rosenbaum, Bernard. Como Motivar a los Empleados de Hoy. Ediciones McGraw-Hill, México, 1984.
- Rosenbaum, Bernard. Sánchez, Gutiérrez Salvador; Mejore su Comunicación Escrita. Alta Dirección; Sep - Oct. No. 8 1989.
- Sant' Anna, Flavia María. Microenseñanza y Habilidades Técnicas del Profesor. Colombia: Editorial Mc Graw - Hill do Brasil 1989.
- Santa Biblia. Nueva Reina Valera, U.S.A., 1990.
- Santillana; Diccionario Enciclopédico Santillana. Madrid: Editorial Santillana V. 10, 1991.
- Sarramona, Jaime. Fundamentos de Educación. España: Ediciones CEAC, 1989.
- Schmelkes, Corina. Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informe de Investigación Tesis. México; Editorial Harla 1988.
- Secretaria de Educación y Cultura; Manual del Supervisor: Veracruz, México. Edición SEC. 1989.
- Sikula, Andrew; Administración de Recursos Humanos en las Empresas. México: Editorial Limusa, 1982.
- Sosa, Pulido Demetrio; Administración por Calidad. México: Editorial Limusa, 1989.
- Stoner, James A. F. ; Administración. México: 2o. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1984.
- Strauss George y Leonard Sayles; Personal . Problemas Humanos de la Administración. México: Prentice-Hill Hispanoamericana, S.A.de C.V 1988.
- Suárez, Díaz Reynaldo; Hombres y Empresas. México: Editorial Trillas, S.A., 1983.
- Terry, Willian y Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. McGraw-Hill Editorial Interamericana de México, S .A. de C.V. 1988.
- Van, Pelt Nancy; Felices para Siempre. México: Publicaciones Interamericanas, 1985.

Werther, Davis; Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Litografía Ingramex, 1990.

White, Elena G. de : La Educación. Puebla, México: Asociación Publicadora Interamericana, 1987.

\_\_\_\_\_ El Deseado de Todas las Gentes. México: Asociación Publicadora Interamericana 1977.

Wiles, Kimball; Supervisión. México: Editorial Trillas, 1986.

# ANEXOS





**ANEXO No. 1**  
**ENCUESTA APLICADA**  
**UNIVERSIDAD DE MORELOS**  
**DIVISIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACION**

Esta encuesta tiene como fin analizar cuán importante es la comunicación del director en el desempeño docente. El estudio será de gran beneficio para el mejoramiento de la calidad de la comunicación y de esta manera fortalecer el sistema educativo y favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje.

**SECCIÓN I. DATOS PERSONALES**

1. Posición actual: Maestro \_\_\_ Director \_\_\_
2. Grado de estudio (concluidos)  
 Preparatoria: \_\_\_ Normalista: \_\_\_ Lic. en Educ: \_\_\_ Lic. en UPN: \_\_\_  
 Otros estudios: \_\_\_
3. Años de servicio: 0 a 5 \_\_\_ 6 a 10 \_\_\_ 11 a 15 \_\_\_ 16 a 20 \_\_\_ 21 o más \_\_\_

**INSTRUCCIONES**

Por favor, señale con sinceridad su apreciación respecto al proceso comunicativo que se vive en su escuela, encerrando en un circulo el número correspondiente, basado en la siguiente escala:

MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	2	3	4	5

**SECCIÓN II: HABILIDAD COMUNICATIVA DEL DIRECTOR**

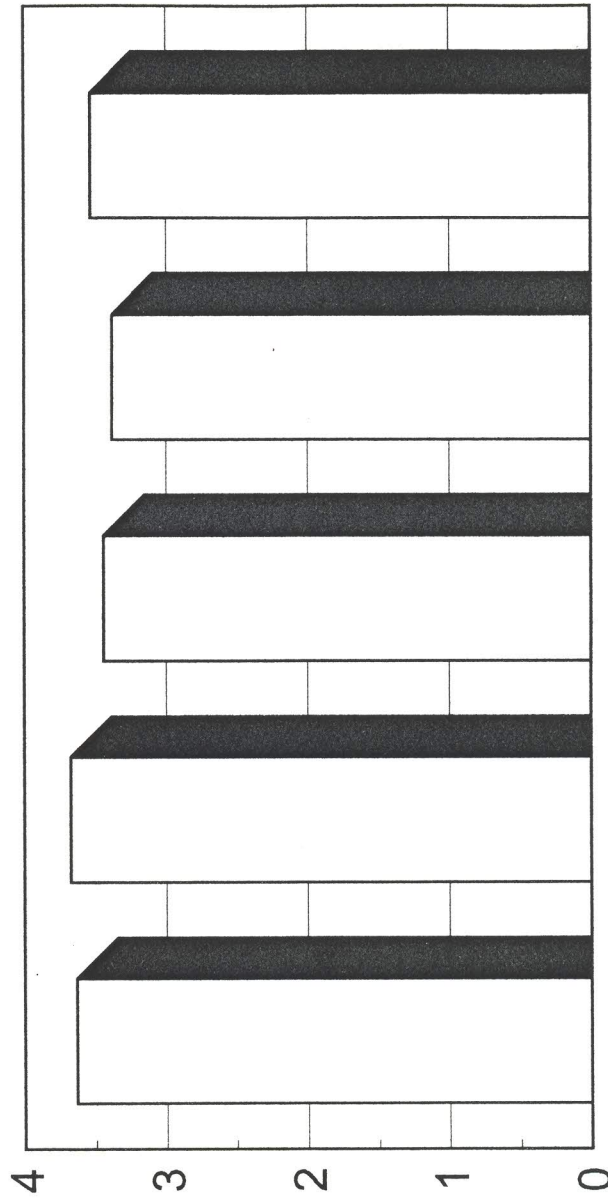
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Claridad en la comunicación                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Habilidad de comunicación en las reuniones                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Influencia de la comunicación en el ambiente social de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Información de cambios o reformas en el trabajo                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Habilidad en la transmisión de mensajes                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**SECCIÓN III: DESEMPEÑO - DOCENTE**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Eficiencia de la comunicación en la calidad laboral del docente                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Eficiencia de la comunicación en la responsabilidad del docente                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Eficiencia de la comunicación en el cumplimiento de los objetivos institucionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Demostración de interés (director) en el uso de diferentes canales                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

# HABILIDAD COMUNICATIVA DEL DIRECTOR

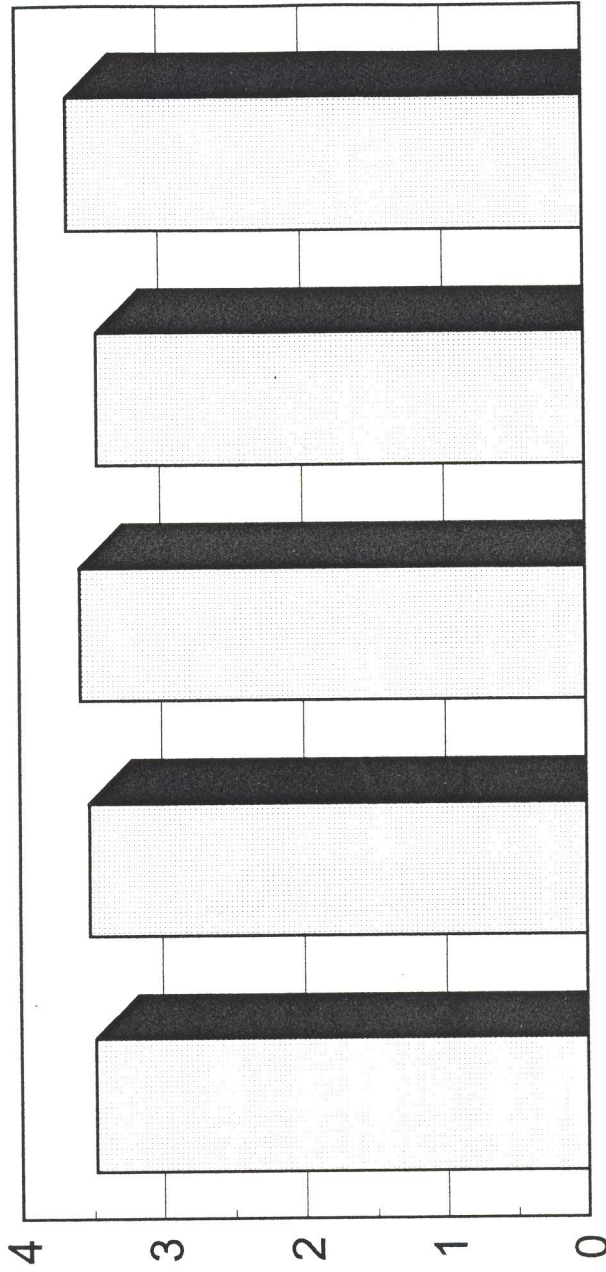
ANEXO No. 2



	Claridad	Habilidad	Influencia	Cambios	Transmisión
HABILIDAD COMUNIC. <input type="checkbox"/>	3.63	3.67	3.44	3.38	3.53

# DESEMPEÑO DOCENTE

ANEXO No. 3



	Calidad laboral	Responsabilidad	Cumplir objetivos	Interés	Escuchar al sup.
COMUNIC. ASCENDENTE <input type="checkbox"/>	3.48	3.52	3.58	3.45	3.65



**ANEXO No. 1**  
**ENCUESTA APLICADA**  
**UNIVERSIDAD DE MORELOS**  
**DIVISIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACION**

Esta encuesta tiene como fin analizar cuán importante es la comunicación del director en el desempeño docente. El estudio será de gran beneficio para el mejoramiento de la calidad de la comunicación y de esta manera fortalecer el sistema educativo y favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje.

**SECCIÓN I. DATOS PERSONALES**

1. Posición actual: Maestro \_\_\_ Director \_\_\_
2. Grado de estudio (concluidos)  
 Preparatoria: \_\_\_ Normalista: \_\_\_ Lic. en Educ: \_\_\_ Lic. en UPN: \_\_\_  
 Otros estudios: \_\_\_
3. Años de servicio: 0 a 5 \_\_\_ 6 a 10 \_\_\_ 11 a 15 \_\_\_ 16 a 20 \_\_\_ 21 o más \_\_\_

**INSTRUCCIONES**

Por favor, señale con sinceridad su apreciación respecto al proceso comunicativo que se vive en su escuela, encerrando en un circulo el número correspondiente, basado en la siguiente escala:

MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	2	3	4	5

**SECCIÓN II: HABILIDAD COMUNICATIVA DEL DIRECTOR**

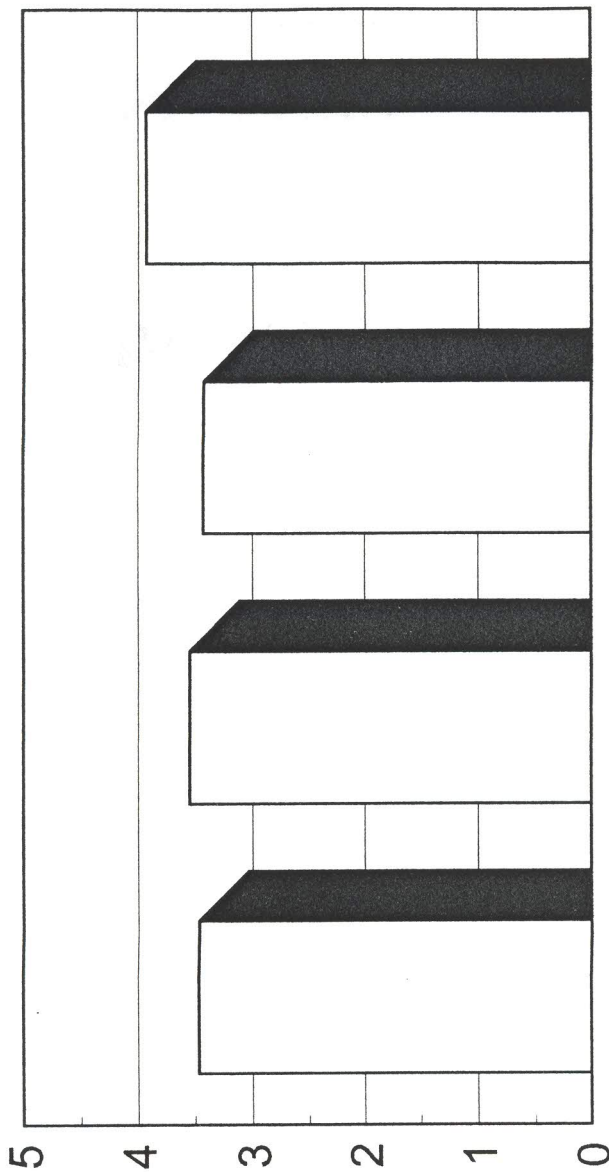
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Claridad en la comunicación                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Habilidad de comunicación en las reuniones                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Influencia de la comunicación en el ambiente social de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Información de cambios o reformas en el trabajo                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Habilidad en la transmisión de mensajes                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**SECCIÓN III: DESEMPEÑO - DOCENTE**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Eficiencia de la comunicación en la calidad laboral del docente                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Eficiencia de la comunicación en la responsabilidad del docente                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Eficiencia de la comunicación en el cumplimiento de los objetivos institucionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Demostración de interés (director) en el uso de diferentes canales                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

# COMUNICACIÓN ASCENDENTE DIRECTOR - DOCENTE

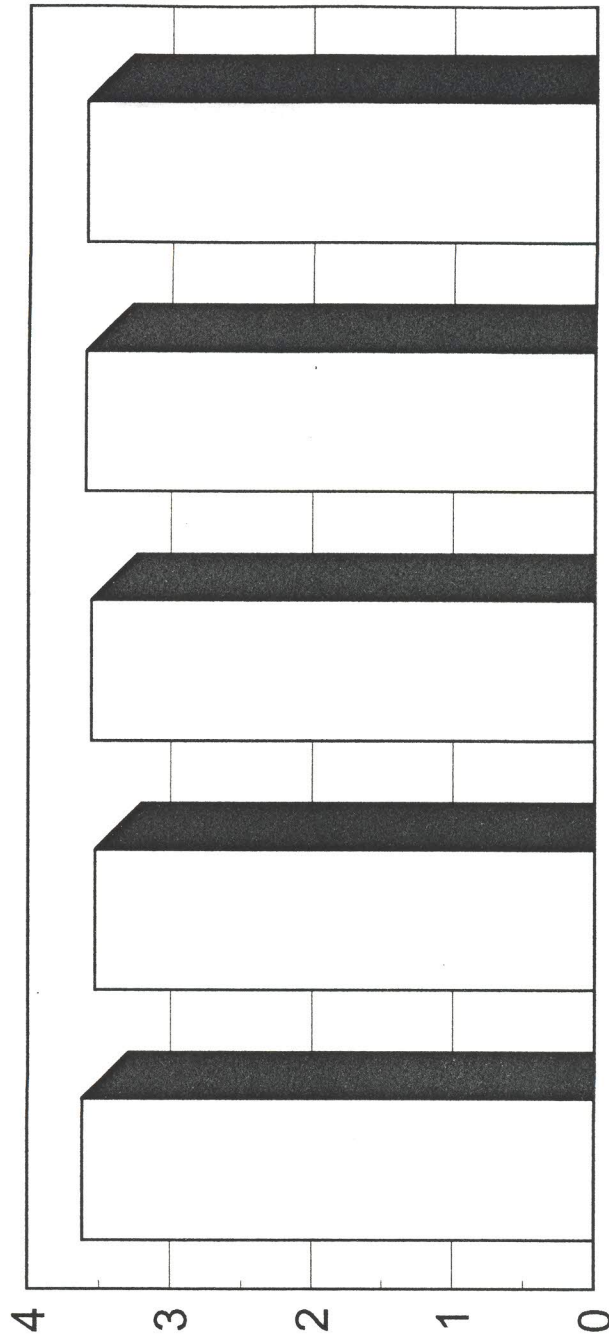
ANEXO No. 4



	Hab. comunic.	Disponibilidad	Com. constante	Participación
COMUNIC. ASCENDENTE <input type="checkbox"/>	3.47	3.55	3.43	3.93

# COMUNICACIÓN ORAL

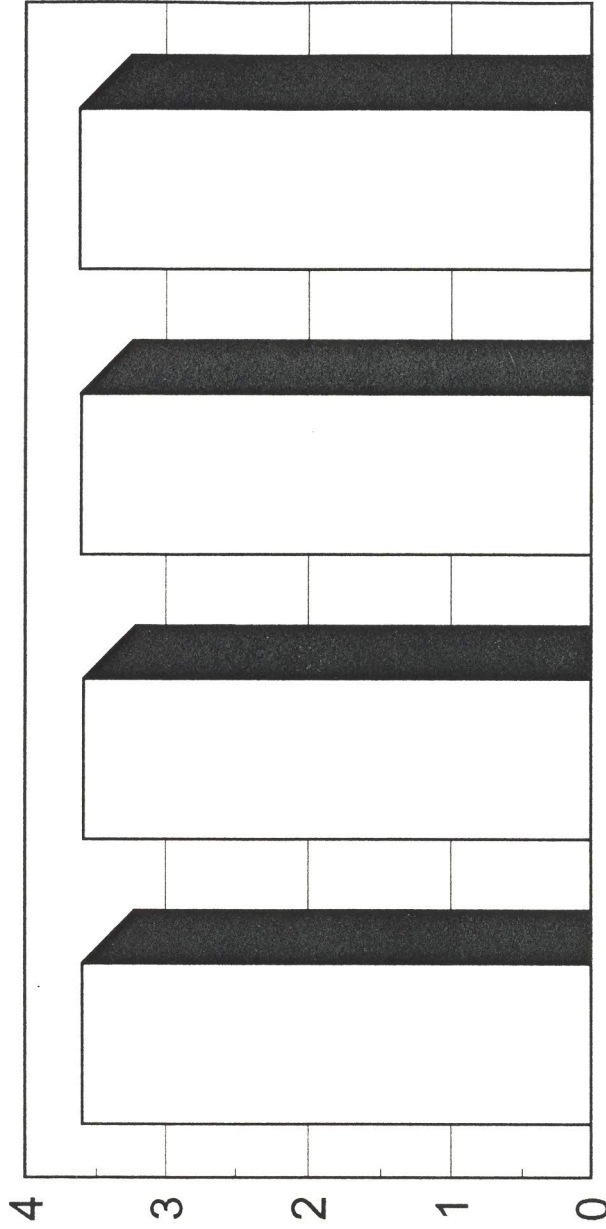
ANEXO No. 5



	Clara y sencilla	Precisión	Habilidad com.	Eficiencia	Influencia
COMUNIC. ORAL <input type="checkbox"/>	3.62	3.53	3.56	3.60	3.60

# COMUNICACIÓN ESCRITA

ANEXO No. 6



	Clara y sencilla	Precisión	Habilidad com.	Eficiencia
COMUNIC. ESCRITA <input type="checkbox"/>	3.60	3.59	3.61	3.62

**UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS**  
**DIVISIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACION**  
**EXTRACTO DE LA INVESTIGACIÓN**  
**LA HABILIDAD DE COMUNICACIÓN DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO**  
**DOCENTE**  
**GRISELDA REYES ESCAMILLA**  
Mayo, 1996

**Propósito:** El propósito de este estudio fue investigar cómo influye la comunicación del director en el desempeño del docente, en las escuelas de la zona 07-R de Educación Primaria, en Poza Rica de Hidalgo, Veracruz, dentro del contexto del estudio se investigaron las habilidades del director en la comunicación con sus docentes y cómo influye en el desempeño de sus docentes.

**Procedimientos:** Se llevó a efecto a través de una investigación descriptiva en la que se diseñó una encuesta con una escala de Likert, para el proceso de recolección de información. El instrumento se aplicó a los docentes que laboran en las escuelas Primarias de la Zona 07-R, en el curso escolar 95-96. Se aplicaron 100 encuestas que resultaron del procedimiento aleatorio. Para el análisis de los datos, se tuvo el apoyo de un paquete estadístico Computacional SPSS/PC, con el que se calcularon las medidas de tendencia central, porcentajes, frecuencias y media, aplicándose la prueba R de Pearson para el análisis de las hipótesis.

**Resultados:** Se encontró que la comunicación del director tiene relación con el desempeño del docente y que la comunicación influye en ambiente social del trabajo y ayuda a que los objetivos institucionales se cumplan. La claridad y sencillez en la comunicación oral, favorece el mensaje escrito y el trabajo se efectúa sin barreras. Sí existe relación significativa entre la comunicación del director y el desempeño del docente.



**Conclusiones:** La comunicación es una de las habilidades que el director posee e influye en el desempeño del docente y en el cumplimiento de la calidad laboral y de los objetivos institucionales. El director manifiesta habilidad en la comunicación al expresarse oralmente en las reuniones, es responsable en su desempeño y cumple con los objetivos de la institución. La comunicación que mayormente utiliza el director y el docente en el desempeño, es la comunicación oral y la escrita entre las cuales no existe porcentualmente gran diferencia. La mayor debilidad que manifiesta el director en la habilidad comunicativa es la falta de información de cambios o reformas en el trabajo y la incapacidad para identificar las barreras en la comunicación. El mayor beneficio de la habilidad comunicativa del director se observa en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la responsabilidad del docente.

**Recomendaciones:** Es de interés que se le de mayor importancia a la comunicación en el desempeño del trabajo docente, proporcionando la información constantemente para lograr los objetivos y fines en el trabajo docente, administrativo de la educación.

Para futuras investigaciones se recomienda realizar estudios en otras poblaciones, para hacer comparaciones, ya que este estudio sólo se realizó en una zona escolar. Se recomienda que se hagan estudios sobre la comunicación entre el supervisor y el director, la comunidad y la escuela. Así como en otros niveles de educación. También es necesaria la atención a la información de cambios y reformas del trabajo, ya que son aspectos que dañan el desempeño. Por lo tanto se recomienda la organización de seminarios para directores, docentes y supervisores para identificar las barreras y darle atención a estos aspectos.