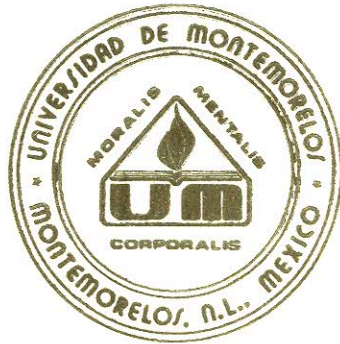


UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
DIVISION DE POSTGRADO E INVESTIGACION



LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACION ORAL Y ESCRITA
ENTRE EL DIRECTOR Y EL MAESTRO

TESIS

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

PRESENTA

MIDIAN RIOS MARTINEZ

MONTEMORELOS, N. L. MAYO DE 1991

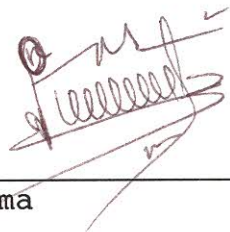
**LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACION ORAL Y ESCRITA
ENTRE EL DIRECTOR Y EL MAESTRO**

**Tesis Presentada
a la
División de Postgrado
Maestría en Educación
Universidad de Montemorelos**

**Como Requisito Parcial Para Obtener
el Grado de
Maestría en Educación**

**Por
Midian Ríos Martínez
Mayo 1991**

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



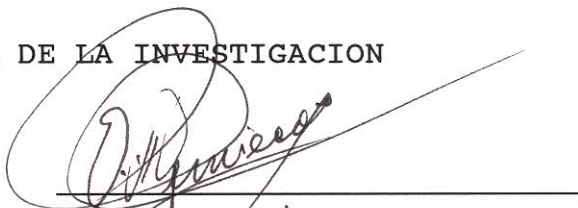
Firma _____

Fecha Mayo 19, 1991.

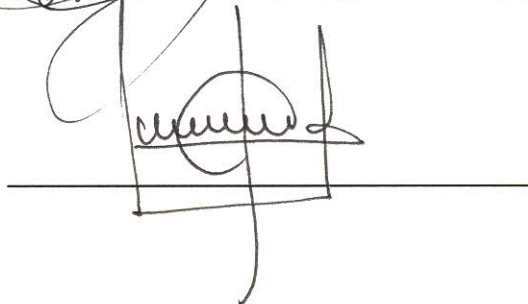
Aceptada por la División de Postgrado de la Universidad de Morelos, en cumplimiento parcial de los requisitos para alcanzar el grado de Maestría en Educación.

COMISION ASESORA DE LA INVESTIGACION

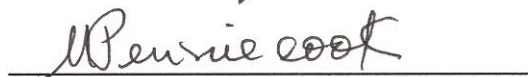
Dr. Eustacio Penniecook R.



Mtro. Ismael Castillo O.



Dra. Myrtle Penniecook



Aprobada por la Comisión

Fecha Mayo 8 de 1991

DEDICACION

A **Dios**, quien me ha dado la vida y quien
ocupa el primer lugar de
mi existencia

A mis queridos padres Froy e Hilda, quienes han
guiado cada paso de mi vida y me han
enseñado desde mi niñez, a amar
a Dios con todo mi corazón

A mis hermanos: Mercedes, Tonny, Obed y Samuel
quienes me han enseñado con su
valioso ejemplo a ser
humilde y a dar
lo mejor de
mi misma

RECONOCIMIENTOS

A los Doctores Eustacio y Myrtle Penniecook,
quienes me han apoyado en cada
momento y han hecho que
mis sueños sean
una realidad

Al Mtro. Ismael Castillo, rector de esta
Universidad, quien por su liderazgo
me ha inspirado a alcanzar
altos ideales

Al Lic. Victor Monárrez Pérez, por su
valioso apoyo en la organización
y en los procesos técnicos
de este estudio

Al Dr. Jay Brand, quien me brindó de
su tiempo y me apoyó en el
proceso estadístico de
este estudio

Tabla de Contenido

Capítulo		Página	
Uno	Naturaleza y Dimensión del Problema . . .	1	
	El Problema	5	
	Las Hipótesis de la Investigación . . .	8	
	Delimitaciones	10	
	Limitaciones	11	
	Suposiciones	11	
	Definición de Términos	12	
	Organización del Estudio	14	
	Dos	Repaso de la Literatura	15
		Naturaleza de la Comunicación	16
Definiciones de la Comunicación		19	
Proceso de la Comunicación		21	
Elementos del Proceso de la Comunicación		22	
Funciones de la Comunicación		27	
Barreras de la Comunicación		28	
Cómo Superar las Barreras que que Afectan la Comunicación		32	
Clasificación de la Comunicación		36	
Comunicación Oral		36	
Comunicación Escrita		38	
Comunicación No Verbal		41	
Comunicación Horizontal y Vertical . .		42	

Dos	(Continuación)	Página
	Comunicación Descendente	43
	Comunicación Ascendente	44
	Comunicación Formal	44
	Comunicación Informal	45
	Sistema de Rumores o "run, run"	46
	Redes de la Comunicación	47
	Comunicación Eficiente en las Insti- tuciones Educativas	50
	Jesús y la Comunicación	54
	Tipos de Comunicación que utilizó Jesús	55
	Medios de Comunicación que utilizó Jesús	56
	Resumen	58
Tres	Diseño y Metodología de la Investigación .	61
	Población del Estudio	63
	Descripción del Instrumento del Estudio	64
	Validez y Confiabilidad del Instrumento	69
	Hipótesis de la Investigación	70
	Preguntas a ser Contestadas	72
	Recolección de Datos	73
	Análisis de Datos	74
	Estadísticas Utilizadas	74
	Número de Hipótesis en Relación a su Estadística	76

Cuatro	Resultados de la Investigación	77
	Datos Personales o Demográficos	78
	Hipótesis en Relación a los Resultados	82
	Respuestas a las Preguntas del Estudio	
Cinco	Resumen, Conclusiones y Recomendaciones . . .	
	Resumen	
	Conclusiones	
	Recomendaciones	
	Bibliografía	
	Apéndices	
	A. Cartas de Solicitud de Permisos . .	
	B. Cuestionario	

CAPITULO UNO

Naturaleza y Dimensión del Problema

Una de las actividades que el ser humano practica con mayor frecuencia en su vida es el acto de la comunicación (Solá, 1989). Según Ferrández (1987) la comunicación constituye uno de los pilares fundamentales en la vida personal, social y de trabajo. En este sentido Méndez (1989:30) declara:

La comunicación a través de la historia ha trazado los caminos de la cultura, ha marcado su desarrollo y ha dado a conocer cómo es el hombre. La comunicación ha sido el fundamento no sólo de la vida social, sino también de su desarrollo y desenvolvimiento, asimismo la causa y origen de su cambio y evolución.

White (1984) sostiene que fue en el Edén donde se llevó a cabo el primer acto de comunicación entre el Creador del universo, Dios mismo, y nuestros primeros padres Adán y Eva. Gauquelín (1972) comenta que la comunicación ahonda sus raíces en algunos milenios de la historia, cuando se le daba importancia a la retórica y a la dialéctica. González (1989:11) declara que "el acto comunicativo empieza con la vida misma y asume formas diversas y complejas".

Hicks (1986) sostiene que desde principios de 1900 se han dedicado verdaderos esfuerzos al estudio de la comunicación, buscando entender lo que es, cómo se realiza

y cómo poder mejorarla. En este sentido Sarramona (1989:62) afirma que: "La comunicación es el correlativo inevitable del contacto entre seres humanos, puesto que no podemos no comunicarnos". De acuerdo a Werther (1988) y Reyes (1986), la comunicación consiste en la transferencia y comprensión de la información de una persona a otra, en donde los conocimientos, tendencias y sentimientos son transmitidos y entendidos. Para Escudero (1985:11) "la comunicación siempre ha implicado ponerse en contacto emisores y receptores, lograr la interacción de unos con otros en un contexto dado". Se refiere al proceso especial que hace posible la relación entre las personas y permite la convivencia y sociabilidad (Moore y Canfield, 1980).

Méndez (1989) argumenta que el arte grecorromano no se perdió gracias a la comunicación que existía entre los pueblos y que el mundo occidental se enriqueció con las artes antiguas de las culturas asiria, egipcia, india y cretense a través de la historia, por medio de la comunicación. Con el tiempo el arte pasó a Roma, y Roma después que conquistó a todo occidente lo llenó de su cultura y su arte. Méndez (1989:53) amplía diciendo que:

El fin formal de la comunicación consiste en que el hombre como creatura inteligente, por su misma naturaleza de ser pensante, siempre se ha comunicado con su prójimo mediante la palabra hablada, que va desde el rudimentario diálogo en la mutua comprensión de la conversación coloquial, la comunicación estilística de los elocuentes discursos, o las culturales exposiciones científicas que hacen de la palabra un arte del bien decir en la comunicación fonética, hasta la comunicación

llevada a efecto por los instrumentos más sofisticados de los mass-media. Esto es precisamente lo que constituye el fin externo de la comunicación.

La comunicación ha resultado ser la clave necesaria para comprender a las personas en el mundo complejo actual. En el mundo moderno es determinante que los dirigentes mantengan una comunicación eficiente con sus subordinados, la comunidad de trabajo y público en general.

Chruden y Sherman (1984) comentan que la comunicación organizacional es una necesidad en todas las instituciones. Por tal razón Stoner (1984) sostiene que en toda organización un alto porcentaje de tiempo se dedica al acto de la comunicación. Amplía diciendo que la comunicación eficiente en las organizaciones hace posible que los dirigentes puedan cumplir con sus diferentes responsabilidades, tener criterios sólidos para la toma de decisiones, resolver problemas y proveer el clima para que las metas de la empresa y de los individuos puedan ser alcanzadas. Rush (1985:110) sostiene que la buena comunicación "es esencial para crear la unidad y la motivación, es la base de la innovación ilimitada de grupo, así como la creatividad y el éxito".

Escudero (1985) destaca que la comunicación es un factor de evidente importancia para lograr cualquier tipo de objetivo educativo. Koontz y Weihrich (1988) amplían sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones educativas y sostienen que la comunicación no es algo periférico y externo al proceso educativo, sino que está tan ligada a és-

te, que es imposible concebirla. En este sentido García (1989) argumenta que los pilares fundamentales sobre los que se asienta la educación pueden quedar delimitados a cuatro aspectos que se interrelacionan entre sí y que dotan a la educación de su doble consideración como realidad y proceso. Estos pilares son: el hombre, la sociedad, la cultura y la comunicación. Amplía opinando que, desde esta perspectiva la educación es un hecho humano, social, cultural y comunicativo.

Al respecto Gorton (1983:60) declara:

El administrador de escuela probablemente está involucrado en el proceso de la comunicación más frecuentemente que en cualquier otro proceso. Para poder persuadir, instruir, solicitar, presentar, estimular o desarrollar comprensión, el administrador debe comunicar. Para poder comunicar debe dar un mensaje a través de un canal que llegue hacia el receptor (ya sea persona o grupo) y registrar una respuesta deseada, una acción o comprensión.

Brown (1981) comenta que los que están al frente de las instituciones educativas, se comunican constantemente en palabras y sentimientos al personal docente, padres de familia y comunidad en general. (En este sentido Gorton (1983) argumenta que el director se comunica frecuentemente con los maestros, padres de familia, colegas, comunidad y otros personajes. Al respecto, Fernández (1979:11) declara:

La habilidad de quien comunica, como en el caso de los líderes o dirigentes, no consiste solamente en dar órdenes al amparo de la autoridad que se ostente, sino en poner a los destinatarios del mensaje en condiciones de aceptarlas o cumplirlas, más por la convicción y el razonamiento, que por la jerarquía de quien las emite.

Es evidente que la comunicación efectiva beneficia tanto a maestros, directores, alumnos y a todos en general. Gibson et al (1983) sostienen que la comunicación efectiva es el desarrollo de un entendimiento entre el comunicador y receptor. Shermerhorn (1986) expresa que al dialogar con trabajadores en diferentes empresas referente a cuál es la raíz de la mayoría de los problemas de la organización, nueve de diez de éstos señalan que los problemas que confrontan se deben a la pobre o ineficiente comunicación.

Pudiera ser que los dirigentes de colegios o escuelas, los profesores y los alumnos, no han visto los beneficios que se pueden obtener en el mundo educativo si la comunicación la realizaran con eficiencia. El propósito de esta investigación es detectar cuán eficiente es la comunicación entre los directores y los maestros, y cómo ésta repercute en los alumnos.

El Problema

Gibson et al (1983) argumentan que sería difícil encontrar un aspecto de trabajo en donde el que dirige no utilice la comunicación.

Surgen serios problemas cuando no se entienden bien las directrices, se puede ocasionar disgusto y distorcionar los comentarios causando interrupción de la comunicación.

Siendo que la comunicación es útil para todas las situaciones, e inherente al funcionamiento de una institución, este estudio investigó la percepción de maestros de

nivel medio en cuanto a la eficiencia del director al comunicarse con su personal docente. El estudio también investigó acerca de la actitud que proyecta el director hacia su personal docente por medio de la comunicación.

El resultado de este estudio, aunque beneficiará en primera instancia al sistema educativo de nivel medio, no dejará de dar orientación a instituciones de otras regiones y niveles de educación, en bien del sistema educativo del país.

La información recogida del estudio será de suma importancia y útil para mejorar la comunicación oral y escrita entre los líderes educativos, y así apoyar el sistema de educación en Montemorelos, formando alumnos capacitados y eficientes que sepan transmitir sus conocimientos e ideas de una manera clara y sencilla, alumnos capaces de traspasar las barreras que obstaculizan la comunicación en su marcha educativa.

También el director conocerá sus fortalezas y debilidades en el aspecto comunicativo y tratará de superar estas debilidades con el fin de lograr una dirección efectiva en su escuela, esto ayudará al buen entendimiento y comprensión hacia el maestro, logrará ser amigo de sus colaboradores, los cuales no se negarán a doblegar esfuerzos para el bien del alumno e institución. Blake (1980) opina que la meta, y lo más importante en toda comunicación, es lograr que haya entendimiento.

El maestro se beneficiará comprendiendo los canales

correctos que deberá utilizar en el proceso de la comunicación, no se dejará influenciar por simples rumores, tendrá mayor confianza en su director y se verá altamente motivado para colaborar en las diferentes actividades para lograr las metas educativas que la institución se ha propuesto. La institución gozará de gran prestigio y servirá de modelo a otras instituciones, si se logran los objetivos de la comunicación.

Los beneficiarios directos del estudio serán los maestros, directores y alumnos de las escuelas de nivel medio de Montemorelos.

Declaración del Problema

El propósito de este estudio fue el de investigar [cuán eficiente es el director de nivel medio en su comunicación oral y escrita con su personal docente. El estudio también investigó cómo percibe el personal docente la eficiencia con que el director conduce el proceso de comunicación. A los maestros también se les solicitó expresar su percepción en cuanto a la actitud que toma el director al comunicarse con el personal docente.

Preguntas a ser contestadas.

El estudio investigó las respuestas de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la eficiencia de la comunicación oral?

2. ¿Cuáles son los factores que representan barreras en la comunicación oral?

3. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la eficiencia de la comunicación escrita?

4. ¿Cuáles son los factores que representan barreras en la comunicación escrita?

5. ¿Qué factores son los que contribuyen a la eficiencia del proceso de la comunicación entre el director y el maestro?

6. ¿Qué aspectos positivos suceden en la comunicación entre el director y el maestro?

7. ¿Qué sugerencias considera el maestro necesarias para mejorar la comunicación oral del director?

8. ¿Qué problemas perciben los maestros, que ocurren frecuentemente en la comunicación entre el director y el maestro?

Hipótesis

Las hipótesis que fueron objeto de análisis estadístico son:

1. No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación oral entre el director y el maestro.

2. No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación escrita entre el director y el maestro.

3. No existe diferencia significativa en el grado de

eficiencia y el proceso de la comunicación entre el director y el maestro.

4. No existe diferencia significativa en la actitud que toma el director hacia el maestro en el proceso de la comunicación y el grado de eficiencia con que se realiza.

5. No existe diferencia significativa en la comunicación oral del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudios; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudios y tiempo de servicio; e) nivel de estudios y tipo de escuela en la que trabajan; f) tiempo de servicio y tipo de escuela en la que trabajan; g) nivel de estudios, tiempo de servicio y tipo de escuela en la que trabajan.

6. No existe diferencia significativa en la comunicación escrita del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudios; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudios y tiempo de servicio; e) nivel de estudios y tipo de escuela; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel de estudios, tiempo de servicio y tipo de escuela.

7. No existe diferencia significativa en la eficiencia del proceso de la comunicación del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudios; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudios y tiempo de servicio; e) nivel de estudios y tipo de escuela; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel

de estudios, tiempo de servicio y tipo de escuela.

8. No existe diferencia significativa en la actitud del director al comunicarse con el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudios; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudios y tiempo de servicio; e) nivel de estudios y tipo de escuela; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel de estudios, tiempo de servicio y tipo de escuela.

9. No existe diferencia significativa entre la comunicación oral, comunicación escrita, la eficiencia del proceso de la comunicación y la actitud del director al comunicarse con sus maestros.

Delimitaciones

1. Esta investigación fue delimitada a los maestros que trabajan en instituciones de nivel medio del municipio de Montemorelos, Nuevo León, México.

2. Esta investigación se delimita a los maestros que laboran en nivel medio durante el curso escolar 1990-1991.

3. Esta investigación se delimita a estudiar el aspecto de la eficiencia en la comunicación oral y escrita.

4. La población del estudio se delimitó a todos los maestros de tiempo completo del nivel medio en institución de horario diurno. La justificación para emplear la totalidad de la población es porque solamente laboran 159 maestros en todas las instituciones de nivel medio en Montemorelos.

Limitaciones

1. Los maestros encuestados pueden no ser representativos a todos los otros maestros de instituciones de nivel medio en México, debido a las diferencias del nivel de preparación de los directores y su comprensión y uso del proceso de la comunicación.

2. Los maestros que participaron en este estudio respondieron al cuestionario basándose en su percepción de lo que es la eficiencia de la comunicación, que no necesariamente tiene que ser la misma percepción de otros docentes de nivel medio en otras regiones del país.

3. La zona geográfica que comprende el municipio de Montemorelos tiene características socioeconómicas distintas a otras regiones del país.

Suposiciones

1. El instrumento es válido y confiable para medir la eficiencia de la comunicación entre el director y sus maestros.

2. Los maestros respondieron con veracidad.

3. El diseño de investigación escogido fue apropiado para el estudio.

4. Los maestros fueron abiertos para responder a la encuesta, debido al factor de anonimato del instrumento.

5. Los participantes fueron objetivos al responder la encuesta.

6. La administración del cuestionario fue eficiente y uniforme como para no influenciar en las respuestas.

Definición de Términos

Comunicación:

Intercambio de ideas, información, experiencias, conocimientos, etc. entre dos o más personas.

Comunicación escrita:

Es la transmisión de información mediante símbolos comunes no verbales (la escritura), a través de cartas, memorandums, etc. entre dos o más individuos.

Comunicación oral:

Es la transmisión de ideas, experiencias e información mediante la palabra hablada, entre dos o más personas.

Director:

Es la persona responsable del movimiento general de una escuela, encargado de vigilar y dirigir el funcionamiento de las diferentes secciones y la labor de los maestros, con el fin de lograr objetivos educativos.

Eficiencia:

Facultad o aptitud especial para lograr un efecto determinado.

Escuelas Estatales:

Establecimientos organizados donde se imparte enseñanza en sus diferentes niveles, cuyo financiamiento y administración la realiza el Estado.

Escuelas Federales:

Establecimientos organizados donde se imparte enseñanza en sus diferentes niveles, cuyo financiamiento y administración es realizada por la Federación.

Escuelas Privadas:

Establecimientos organizados donde se cursan determinados estudios de enseñanza en sus diferentes niveles, los cuales son administrados y dirigidos por particulares, bajo ciertos requisitos del Estado o Federación.

Maestro:

Es la persona que se encarga de enseñar una materia, una ciencia, un arte o un oficio.

Montemorelos:

Municipio de Nuevo León, que limita al norte con Cadereyta; al sur con Linares y Rayones; al este con General Terán y Linares y al oeste con Allende.

Nivel Medio:

Comprende todas las escuelas secundarias, preparatorias y técnicas.

Organización del Estudio

Este estudio está organizado en cinco capítulos. El capítulo uno presenta la naturaleza y dimensión del estudio. Este capítulo desarrolla, introducción del estudio, el problema, preguntas que contesta el estudio, las hipótesis, delimitaciones, limitaciones, suposiciones y definición de términos.

El capítulo dos presenta el repaso de la literatura concerniente a una investigación profunda y selectiva de la teoría de la comunicación.

El capítulo tres contiene la descripción de la población del estudio, el instrumento de la investigación, las hipótesis de la investigación, preguntas a ser contestadas, la validez y confiabilidad del instrumento, recolección de datos y el análisis de los datos. El capítulo cuatro presenta los resultados del estudio y los datos obtenidos del instrumento del estudio y el capítulo cinco resume los datos de la investigación y presenta conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO DOS

Repaso de la Literatura

El proceso de la comunicación se remonta desde la misma creación. El mismo Dios en su palabra, en Génesis 1:26 dijo: "Hagamos al hombre a nuestra imagen, conforme a nuestra semejanza..." esto significa que Dios, el Creador del universo, se comunicó con las otras dos personas de la deidad (Hijo y Espíritu Santo). Después de la creación, White (1984) sostiene que el Creador se comunicaba constantemente con nuestros primeros padres, Adán y Eva. Desde entonces, la comunicación ha sido el medio por el cual el ser humano ha logrado entendimiento y sociabilidad.

Reese y Loper (1978) argumentan que todo dirigente utiliza los medios de comunicación en el proceso de planeación, control y evaluación de su empresa. Su liderazgo, según Bittel (1987), se ve afectado por la comunicación que pueda transmitir a sus subordinados. Si su personal no sabe qué piensa y qué quiere, las mejores ideas administrativas quedan sin efecto.

El propósito de este repaso de la literatura es el de presentar información relevante concerniente a los elementos que facilitan la comunicación eficiente en una organización,

entre el director y su personal docente en instituciones educativas.

El repaso de la literatura está organizado bajo los siguientes tópicos: (1) Naturaleza de la comunicación; (2) Proceso de la comunicación; (3) Clasificación de la comunicación; (4) La comunicación eficiente entre el director y su personal docente; (5) Jesús y la comunicación; (6) Resumen. La información para el repaso de la literatura fue obtenida de libros y revistas de las bibliotecas: Universidad de Morelia y Alfonsina de la Universidad Autónoma de Nuevo León. La información de referencia se obtuvo del Banco de Datos de la Ciudad de Monterrey, N.L.

Naturaleza de la Comunicación

La comunicación ha sido y sigue siendo una actividad humana imprescindible en la sociedad. Méndez (1989:27) declara:

El continuo convivir del hombre con los demás hace que veamos esto como algo tan natural, que ni siquiera preocupa saber qué es comunicar, ni por mera curiosidad reflexionar qué significa esta palabra.

Koontz y Weihrich (1988) sostienen que la comunicación se puede considerar como la forma en que se encausan las fuerzas de energía social por sistemas sociales. Además, argumenta que la comunicación es un medio que modifica la conducta, se efectúan los cambios, se logran los objetivos de personas, organizaciones y grupos sociales. Barnard (1938), quien fue uno de los autores más conocidos de la comunica-

ción, la consideró como el medio por el cual las personas estaban mutuamente vinculadas a una organización con el fin de lograr un propósito cultural.

Para el ser humano, la aptitud para comunicarse con los demás es una función vital. En todas las actividades que el hombre realiza en el transcurso de su vida, le ha interesado y le interesa hacerse comprender de los demás y comprenderlos, y es por ello que la comunicación es una actividad primordial (Gauquelín, 1972). La comunicación resulta decisiva para el desarrollo del individuo, para su formación y para sus interrelaciones. Para Myers y Myers (1985) la comunicación es el proceso esencial por medio del cual el ser humano desarrolla su individualidad y sus relaciones con otros. Jhonson (1980:38) declara: "Comunicación es un proceso entre dos lados, y tiene que implicar dos personas por lo menos". En este sentido Van Pelt (1985) apoya la idea de Jhonson y opina que para que exista comunicación deben existir también dos personas, donde se lleve a cabo un intercambio de dar y recibir información.

En toda comunicación se tiene el propósito de dar un mensaje que sea bien recibido y entendido. Comunicación no significa solamente hablar, se trata además de recibir, escuchar la información. Continúa diciendo Van Pelt (1985), que a este proceso se le debería añadir la comprensión, ya que generalmente se piensa que se ha entendido lo que la otra persona está diciendo; pero en muchas ocasiones sucede que lo

que se escucha no es lo que se intentaba decir. El objetivo de la comunicación es comprender el mensaje, no solamente escucharlo (Berlo, 1978). Koontz (1976) sostiene que una buena comunicación es el intercambio de pensamientos o de información para lograr confianza y entendimiento mutuos o buenas relaciones humanas. Sin embargo Werther y Keith (1988) opinan que en una comunicación efectiva existe la transferencia y comprensión de la información de una persona a otra, y que la comunicación constituye un puente de transferencia entre los seres humanos para que puedan compartir lo que sienten y saben. Es importante recalcar "lo que sienten y saben" ya que esto implica participar de la experiencia. Guajardo (1981) apoya la idea de Werther, ya que sostiene que en toda comunicación se debe participar de la experiencia y del conocimiento.

Méndez (1989:12) añade que "la comunicación es la facultad que tiene el hombre de asociar palabras, así como determinados estados de ánimo que da a conocer, en forma oral o por escrito".

Dado que la comunicación es una necesidad individual y social de dar a conocer sentimientos, experiencias y conocimientos, González (1989:12) afirma: "La comunicación es el acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse y conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea". Según Moore y Canfield (1980) la comunicación se refiere al proceso especial que hace posible la interacción entre las

personas y les permite ser sociables. Amplía diciendo que se necesita capacidad para comunicarse, ya que la comunicación ha fortalecido la cohesión social y, por ende, ha hecho posible el crecimiento de la civilización.

Definiciones de la Comunicación

Cuando se estudia la comunicación en el contexto de las organizaciones, ésta asume de pronto una complejidad que sólo permite comprenderla parcialmente. No obstante, su importancia requiere que se haga un serio intento para entender el proceso integral de la comunicación (Chruden y Sherman, 1984). "La comunicación como fenómeno sociológico, filosófico, lingüístico, biológico, pedagógico, es hoy más que antes, objeto de profundo análisis" (Zamora, 1980:10).

El significado etimológico de comunicación, según el Diccionario de la Lengua Española (1984), implica (1) acción y efecto de comunicar o comunicarse; (2) trato, correspondencia entre dos o más personas; (3) transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor, etc. La palabra comunicación se deriva del latín comunis, y significa poner algo en común, es decir, que el emisor haga partícipe de sus experiencias, pensamientos, etc. al receptor. El emisor busca establecer una comunidad con el o los receptores.

Existe una variedad de definiciones de comunicación (Myers y Myers, 1985) y resulta difícil definir con exactitud los límites de sus disciplinas (Goldhaber, 1984). Sin embar-

go, Guajardo (1981), Gibson et al (1983), Berlo (1978), y Werther y Keith (1988) están en común acuerdo en que mediante la comunicación se transmiten datos, dificultades, sugerencias, experiencias, estados emocionales, actitudes, habilidades, metas, etc.

Gibson et al (1983:417) afirman: "La comunicación es la transmisión de una información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales". Zamora amplía lo dicho por Gibson, y sostiene que la comunicación implica "hacer a otro partícipe de lo que uno tiene" (1980:9).

J.G. Miller es citado por Chruden y Sherman (1977:313), definiendo la comunicación como:

El proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos unos con otros.

Además de los elementos mencionados por Gibson y Zamora, Barnard (1938) opina que la comunicación implica establecer un acto de relación entre dos o más personas, mediante el cual se evoca un común significado.

Davis (1972:317) define a la comunicación como: "El proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra". Chiavenato (1983:76) dice: "Toda comunicación incluye por lo menos dos personas; la que envía y la que recibe. Una

persona sola no puede completar el acto de comunicación". En la comunicación en una estructura educativa, comenta Fulmer (1983), se emplean diferentes esquemas de información que son: relaciones administrativas, organizativas, profesionales y personales en donde toma relevancia el concepto de eficiencia, productividad y metas alcanzadas. Es pues la comunicación, un proceso mediante el cual una persona o grupos de personas llamados fuente, transmite información a otra persona o grupos de personas llamados receptor, cuya eficiencia se evalúa con base en su respuesta (Zamora, 1980).

Proceso de la Comunicación

Tomando en cuenta que la comunicación es un proceso de transmitir información y buscar entendimiento entre las personas, es necesario seguir una serie de pasos hacia ese fin. Sikula (1982) comenta que el hecho de que se identifique a la comunicación como un proceso implica que se le añada la dimensión de movimiento y acción. El proceso de la comunicación consiste en los pasos mediante los cuales una idea o concepto pasa desde su concepción por una persona, transmisor, hasta que es puesto en acción por otra, receptor (Dounce 1982, Chruden y Sherman 1984). En este sentido, Werther y Keith (1988) sostienen que el proceso de la comunicación está compuesto por pasos y elementos necesarios en el proceso.

Elementos del Proceso de la Comunicación

Según 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). Sin embargo Stoner (1984:465) agrega: "Desgraciadamente este modelo es demasiado sencillo para explicar la complejidad de un verdadero proceso de la comunicación".

Según Chiavenato (1983) para que exista comunicación, la persona necesita utilizar un proceso de cinco elementos, los cuales son:

1. Emisor o Fuente: persona, 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.

Para Berlo (1978:25) los elementos que conforman el proceso integral de la comunicación son los siguientes:

1. La fuente de la comunicación: se refiere a quien emite el mensaje.

2. El encodificador: se encarga de tomar las ideas de las fuentes, las dispone en un código, expresando así 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, en un conjunto sistemático de símbolos.

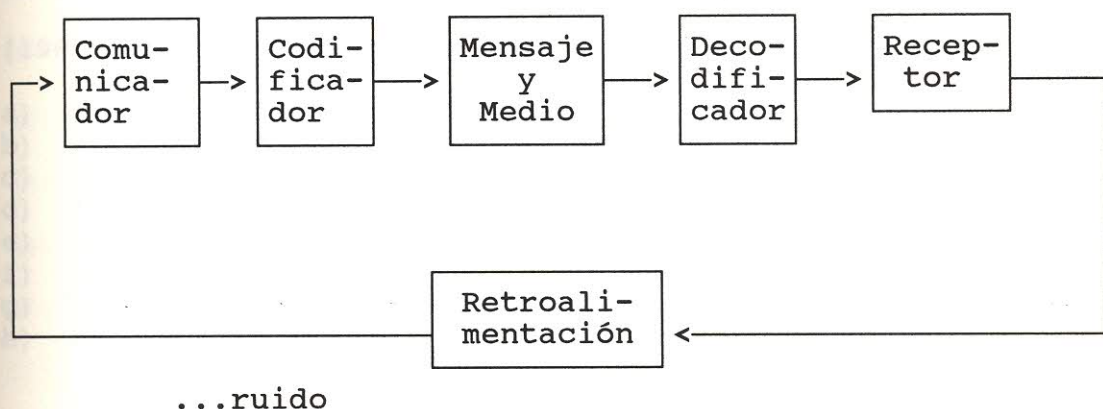
4. El canal: es un portador de mensajes o un conducto.

5. El decodificador: es el que traduce el mensaje y le da forma para que sea utilizable por el receptor.

6. El receptor: es quien recibe la información.

Al respecto comentan Gibson et al (1983) que uno de los modelos del proceso de comunicación más difundido en la actualidad, es el resultado del trabajo hecho por Claude Shannon, Wanen Weaver, y Wilber Schramm. Estas personas aportaron un proceso general de la comunicación que podría ser útil para casi todas las situaciones. Los elementos básicos incluyen: (1) un comunicador, (2) un codificador, (3) un mensaje, (4) un medio, (5) un decodificador, (6) un receptor, (7) la retroalimentación, y (8) el ruido.

En la siguiente figura, de acuerdo a Gibson et al (1983) se representa dicho modelo:



Fuente: Gibson, Ivancevich, Donnelly, James. Organizaciones. México: Nueva Editorial Intereamericana, 1983 p.418

Chruden y Sherman (1984); Gibson et al (1983); Stoner (1984); Méndez (1989); explican los elementos de este modelo:

1. El comunicador, fuente o remitente, es el que inicia la comunicación. En una empresa es la persona que tiene necesidades, deseos o información que quiere transmitir a otra u otras personas.

2. El codificador. Traduce las ideas del comunicador, las dispone en un código para pasar la información al receptor y así ésta sea entendible.

3. Mensaje. Es el resultado del proceso de codificación. Es lo que la persona espera poder comunicar al presunto receptor, y su formato exacto depende en grado sumo del medio utilizado para llevar el mensaje.

4. Medio o Canal. Es el modo de transmisión que va constantemente ligado al mensaje, el cual debe ser apropiado al mensaje para que la comunicación sea eficiente. Fulmer (1983:178-180) establece ocho medios de comunicación:

- a) Comunicación intrapersonal
- b) Acciones que acompañen al mensaje
- c) Observación
- d) El habla
- e) Escuchar
- f) Escribir
- g) Lectura, como medio de comunicación con el exterior
- h) Medios combinados

5. Decodificador. Descifra el proceso por el cual el receptor interpreta el mensaje o lo traduce en información significativa para él.

6. Receptor. Es quien recibe el mensaje, lo interpreta sobre las bases de sus propias experiencias y marcos de referencias previas. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención deseada del comunicador, tanto más eficaz será la comunicación.

7. Retroalimentación. Es una reversión del proceso y expresa la reacción a la comunicación del remitente o emisor.

8. Ruido. Se refiere a cualquier factor que provoque interferencia, estorbo o perturbación en la comunicación, dicho ruido puede surgir en cualquier etapa de la comunicación.

Estos elementos que conforman el proceso de la comunicación son de gran importancia, ya que permiten comprender mejor los problemas que puedan presentarse en la transmisión

de información de una persona a otra, y con tal conocimiento se tratará de dar solución a algunos de esos problemas. Méndez (1989:38) considera que en la comunicación "el emisor es el personaje más importante" pues es el que inicia la comunicación, es el que elabora internamente el mensaje que se dará a conocer al interlocutor. Sin embargo, para González (1989) tanto el emisor como el receptor son los elementos más importantes en el proceso de la comunicación. Además, agrega que cada uno de los elementos del proceso comunicativo tiene su importancia y, si se conjugan correctamente habrá entendimiento.

González (1989:16) al referirse al mensaje lo define como: "La unidad, idea o concepto, que lleva en sí mismo una dosis de información supuesto de que ambos posean el código que permita la codificación". En este sentido Méndez (1989) sostiene que en el momento en que llega el mensaje al receptor, éste actúa en forma dinámica, poniendo toda su inteligencia para comprenderlo.

Berlo (1978) señala que la única razón de ser de la comunicación se debe al mensaje, ese es el motivo de la comunicación. Argumenta Zamora (1980) que el canal es el medio por el cual pasa el mensaje del emisor al receptor y que no podría llegar la información que envía el emisor, si no existe el medio para transmitirlo al destinatario.

Schermerhorn (1986) sostiene que para que la comunicación sea eficiente, el significado deseado del emisor y el

mensaje percibido por el receptor deben formar uno y el mismo.

Funciones de la comunicación

La comunicación adecuada, en una organización de trabajo según Harris (1986) tiene muchas funciones que cumplir.

Para Stoner (1984:463):

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 una efectividad a la cual los gerentes destinan una mayor proporción de su tiempo.

Mintzberg (1973) señala tres funciones de la comunicación en una organización:

1. En su papel interpersonal, los líderes de una unidad organizacional se relacionan con sus subalternos, clientes o colegas. Interactúan en un 45 por ciento con personas fuera de su unidad y en un 10 por ciento con sus superiores.

2. Papel informativo, los líderes buscan y obtienen información de colegas, subalternos y otros que tienen que ver con su trabajo.

3. Papel decisorio, los líderes toman decisiones con base en la información recibida de otros, con los cuales se comunican.

Harris (1986), cita a Thayer, quien considera cuatro funciones de la comunicación: (1) La función de información, que sirve para proporcionar conocimientos a quienes los necesitan como directrices en sus acciones; (2) Función

instructiva y de mando, sirve para dar a conocer al empleado sus responsabilidades y asesoramiento para cumplirlas; (3) La función de influencia y persuasión, sirve para motivar al empleado en las responsabilidades que se le han asignado; (4) La función integradora, busca integrar los esfuerzos del grupo en vez de fragmentarlos.

Koontz y Weihrich (1988:523) sostienen que las comunicaciones en la organización son necesarias para:

1. Establecer y divulgar las metas de la empresa.
2. Desarrollar los planes para su cumplimiento.
3. Organizar los recursos humanos.
4. Seleccionar, desarrollar, evaluar, así como crear un ambiente propicio para la contribución de las personas.
5. Controlar el desempeño.

Harris (1986:259) considera que una responsabilidad del nivel administrativo, en toda organización, es mantener los canales de comunicación abiertos y efectivos, "se deben estimular las condiciones que conduzcan a un libre intercambio de ideas".

Barreras de la Comunicación

Si bien existen diversos caminos mediante los cuales puede pasar la comprensión de una persona a otra, así como muchos medios para promover el entendimiento, estos caminos y medios no llevan necesariamente a la meta deseada (Chruden y Sherman, 1984). Al respecto, Robbins (1987) sostiene que lamentablemente, en el proceso comunicativo se puede crear distorsión y, por lo mismo, afectar el ideal de conseguir una comunicación perfecta. Amplía y comenta que la naturaleza

del mensaje puede provocar distorsión, y que una elección inadecuada de símbolos y la confusión en el contenido del mismo, constituyen aspectos frecuentes de problemas. Además, el receptor presenta la causa final capaz de ocasionar deformación; sus prejuicios, conocimientos, habilidades perceptuales, extensión de atención y cuidado en el decifrado, son factores que pueden hacer que el mensaje se interprete de manera diferente a el que deseaba el emisor. Moore y Canfield (1980) opinan que cuando la comunicación es pobre se obtiene como resultado malos entendidos y, probablemente, conflictos.

Myers y Myers (1985:119) declaran: "En cada nivel, el contenido de los mensajes puede distorcionarse debido a la falta de entendimiento, al manejo deficiente o a otros problemas de calidad". Aparte de las deformaciones, distorsiones generales que se han señalado anteriormente, existen barreras que obstaculizan la comunicación, las cuales se mencionan a continuación:

1. Barreras de las emociones:

El estado de ánimo del receptor en el momento en que le llega un mensaje, incidirá en la interpretación que le dé. Las emociones fuertes y extremas, como la depresión y el gozo, fácilmente logran obstaculizar una buena comunicación (Robbins, 1987). Sin embargo, Werther y Keith (1988:309) consideran a las emociones como una parte solamente de las barreras de tipo personal, ya que en éstas influyen otros aspectos importantes, afirman:

Las barreras de tipo personal para la comunicación, son interferencias originadas en emociones, valores y limitaciones. Entre ellas se cuentan también las técnicas inadecuadas para escuchar y recibir mensajes.

Todos los seres humanos atraviesan etapas durante las cuales los sentimientos personales limitan las posibilidades comunicativas que poseen (Chruden y Sherman, 1984).

2. Barreras Semánticas:

Estas barreras se originan en interpretaciones erróneas de los símbolos que se usan para la comunicación humana. Sin embargo, las expresiones orales constituyen la forma más común y más importante de la comunicación. Las palabras con frecuencia significan ideas diferentes para cada persona. "El significado de la palabra no está en ella, sino en nosotros" o simplemente, las palabras poseen tantos significados diferentes que conducen a interpretaciones disímiles (Gibson et al 1983; Robbins 1987).

Strauss y Sayles (1987); Werther y Keith (1988); Zerilli (1981) están de acuerdo con Robbins, al considerar que las barreras semánticas perturban en gran manera la comunicación. Robbins (1987) amplía diciendo que la edad, la escolaridad y la cultura, son tres de las variables que inciden en el lenguaje que utiliza la persona en los términos y definiciones que da a las palabras.

3. Barreras Físicas:

Estas barreras se originan en el entorno e interfieren en la comunicación. Se pueden mencionar, por ejemplo, el

ruido intenso o distractor, las distancias de los hablantes, las paredes, etc. (Werther y Keith, 1988).

4. Barreras de Filtración: ✓

Berlo (1978) sostiene que la filtración se refiere a la manipulación de la información a fin de que sea vista más favorablemente por quien recibe dicho mensaje. Por ejemplo, cuando el director le dice a un maestro lo que piensa que éste desea oír, está filtrando información. A medida que la información llega a los directores de las escuelas, la información va siendo sintetizada por los encargados de los diferentes departamentos para que los directores no se vean abrumados por un exceso de información (Bittel, 1987).

5. Barreras de Percepción Selectiva: ✓

Comenta Barnard (1938) que a veces los receptores, en el proceso comunicativo, oyen de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias y educación. En este sentido, Goldhaber (1984:118) afirma:

Muchos problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones no son debidas a la falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando.

Hibels (1976) comenta que la manera en que la persona se percibe a sí misma y cómo percibe a los demás y la manera que los demás la perciben, son la médula de las comunicaciones interpersonales. Si se siente ansioso o bien la situación representa cierto riesgo, este tipo de sentimientos se convertirán en una barrera contra la comunicación efectiva.

6. Barreras de temor:

Koontz (1976) argumenta que muchas veces los subordinados, por temor a las consecuencias de una revelación total, deliberadamente engañan al director.

Sikula (1982) sostiene que las barreras de la comunicación son las siguientes:

TECNICAS	SEMANTICAS	HUMANAS
Espacio o distancia Fallas mecánicas Mal funcionamiento eléctrico Retrasos de tiempo Interferencias físicas	Interpretaciones literales Desciframiento de indicaciones Traducciones lingüísticas Significado de los signos símbolos Significado de sugerencias	Variaciones de percepción Diferencias de sensibilidad Discrepancias de competencia Principios sensoriales

Fuente: Sikula, A. Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Editorial Limusa, 1982. P.121

El ser humano debe evitar al máximo estas barreras que distorsionan la buena comunicación.

Cómo superar las barreras que afectan la comunicación

Dado que existen barreras contra la buena comunicación, las siguientes sugerencias ayudarán para tener una comunicación más satisfactoria.

Robbins (1987) sugiere que es conveniente usar la retroalimentación, comenta que muchos problemas son provocados por malos entendidos e interpretaciones incorrectas, y esto se puede reducir si uno se cerciora de que el circuito de re-

troalimentación se usa en el proceso de la comunicación. Si preguntamos a un receptor que mencione el mensaje que ha recibido, así se constatará si el mensaje es real. Stoner (1984) sostiene que la retroalimentación precisa se obtiene casi siempre en forma más eficiente mediante la comunicación cara a cara que por medio de cartas o memorandums.

Zerilli (1981:378) declara:

Los mensajes deben ser claros, comprensibles, inequívocos, accesibles a personas pertenecientes a distintos niveles empresariales y sociales o con un grado de instrucción y madurez.

Koontz (1976) comenta que una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la forma como está transmitida son entendidos por la persona a quien va dirigida. Es responsabilidad del emisor formular la comunicación y darla a conocer de una manera comprensible. Robbins (1987); Zerilli (1981); y Gauquelín (1972) recomiendan algunos principios que permitirán superar varias barreras en la comunicación: mensajes mal expresados, traducciones erróneas, transmisiones imperfectas, suposiciones no clarificadas.

1. Simplificar el lenguaje:

El que imparte el mensaje procurará simplificarlo, de manera que sea claro y que se comprenda. Se deben seleccionar las palabras que serán utilizadas en el mensaje. Se debe recordar que la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje se recibe y se entiende.

Sikula (1982:118) afirma:

Dado que el objetivo de la comunicación es llegar a una comprensión mutua, el transmisor debería utilizar un lenguaje que el receptor comprenda en verdad, no un lenguaje que debería comprender.

Zerilli (1981) sugiere que la información que se va a transmitir sea completa y precisa.

2. Controlar las emociones:

Las emociones pueden oscurecer y distorsionar en gran manera la transmisión del significado. Si se está perturbado por situaciones que afectan las emociones, se está propenso a mal interpretar los mensajes que se reciben, además, existe la posibilidad de que no se use la claridad y precisión cuando se quiera enviar un mensaje.

3. Escuchar activamente:

Argumenta Gauquelín (1972) que oír es un acto pasivo; mientras que escuchar implica una atención despierta, activa, que formula preguntas y sugiere respuestas que se anticipan a la acción futura.

Reyes (1986) comenta que cuando uno escucha, dos personas están pensando: el receptor y el emisor, y que escuchar es la búsqueda activa de significados, ya que escuchar activamente requiere de concentración absoluta.

Sikula (1982:128) afirma "se oye con los oídos, pero se escucha con la mente".

Robbins (1987) amplía este aspecto dando algunas sugerencias para escuchar bien:

1. ¡Deje de hablar! No podemos escuchar si estamos hablando.
2. Haga que el hablante se sienta cómodo.
3. Muestre al hablante que usted quiere escucharlo.
4. Elimine las distracciones.
5. Sienta empatía por el hablante.
6. Sea paciente.
7. Controle su temperamento.
8. Mantenga la serenidad ante las críticas y las discusiones.
9. Haga preguntas: De esta manera usted muestra que está escuchando. Tal actitud ayuda a esclarecer puntos y los profundiza.
10. La naturaleza dio al hombre dos oídos y una sola lengua, lo cual indica que ha de escuchar más que hablar. Para escuchar se requieren dos oídos, uno para el significado y otro para el sentimiento. Los que toman decisiones y no escuchan tienen menos información para tomar decisiones inteligentes.

Clasificación de la Comunicación

Métodos de la Comunicación

¿Cuál es el mejor método para transmitir mensajes con eficiencia? es una pregunta que constantemente se hacen los dirigentes de las organizaciones. Tanto el método oral, como el escrito y el no verbal tienen sus ventajas y sus desventajas.

Comunicación Oral

La comunicación oral o verbal, como suele llamarse, según Chruden y Sherman (1984) se lleva a cabo vía la palabra hablada. Suárez (1983) sostiene que el método oral es superior al escrito, ya que permite más facilidad y riqueza de expresión, crea una atmósfera de aceptación y corresponsabilidad, evita malos entendidos y da ocasión a explicaciones suplementarias.

Strauss y Sayles (1987) comentan que dentro de la comunicación oral, el sistema cara a cara es uno de los más eficaces, ya que da lugar a una retroalimentación inmediata, siguen comentando que la gente suele creer más cuando oye a una persona hablar directamente o por teléfono que cuando un medio escrito le atribuye ciertas palabras. Sin embargo, recomienda Suárez (1983) que es mejor combinar la comunicación oral con la escrita, especialmente cuando se trata de dar órdenes o instrucciones muy precisas, o cuando se ha hecho una reunión en la cual se tomaron decisiones fundamentales o que se prestan a malas interpretaciones.

Chruden y Sherman (1984), Strauss y Sayles (1987) están de acuerdo en que algunas de las ventajas de la comunicación oral son las siguientes: 1) permite la retroalimentación instantáneamente; 2) estimula el razonamiento espontáneo; 3) fomenta el intercambio de ideas; 4) la respuesta es rápida; 5) se puede observar con una mirada la forma en que la otra persona está respondiendo su mensaje; 6) puede hacerse preguntas para cerciorarse del mensaje y, sobre todo 7) es rápida. Se puede transmitir un mensaje directamente sin tener que tomar tiempo para escribir una carta, un memorándum o un reporte (Kosen, 1987).

En este sentido, Fernández (1979) comenta que la habilidad de quien debe comunicar a los demás su propio pensamiento, está en preparar una metodología que le permita aproximarse a los destinatarios de su mensaje, de tal forma que suscite en éstos el deseo de conocer y profundizar en lo que se escucha.

La comunicación oral, según Ortueta (1977) es más eficiente cuando:

1. Se desea resolver disputas entre subordinados.
2. Se desea comunicar un asunto que requiere retroalimentación.
3. Se requieren entrevistas personales.

Sin embargo, consideran Koontz y O'Donell (1979) que muchos oyentes descuidan realizar adecuadamente la comunicación y hacen de ésta un acto deficiente y pobre.

Comunicación Escrita

Según Kosen (1987) la comunicación escrita tiene un lugar de importancia en las organizaciones. Suárez (1983) sostiene que para que una comunicación escrita sea eficiente se deben tomar en cuenta la presentación, el vocabulario y la redacción. En cuanto a la presentación es importante el papel y la escritura espaciada y clara. En lo que respecta al vocabulario debe ser sencillo y personal, la redacción debe ser tal que ponga en claro el objetivo principal y las ideas fundamentales, que su construcción sea sencilla y que las frases sean breves y ordenadas.

Bittel (1987:334) declara: "Todos los mensajes que se desee que sean formales, oficiales, a largo plazo o que afecten a varias personas de modos relacionados, se deben escribir".

Kosen (1987), y Suárez (1983) están de acuerdo en que algunas de las ventajas de la comunicación escrita son: que sirve como registro o referencia permanente, recibe más atención por parte del receptor que la comunicación oral, sirve como evidencia del mensaje transmitido cuando es necesaria una prueba.

La comunicación escrita, para Schermerhorn (1986) suele usarse para comunicar información que requiere una acción futura, para comunicar información general, informar cambios, encomiar a un empleado. Chruden y Sherman (1984) argumentan que la comunicación escrita de subalternos a administradores

puede estimularse a través del buzón de preguntas y programa de sugerencias.

Bittel (1987) sostiene que existen diferentes medios de comunicación escrita:

1. Los memorandums. Su uso no debe ser excesivo ya que si lo es, se pasarán por alto.

2. Las cartas. Son más individualizadas que los memorandums y con frecuencia más formales.

3. Los informes. Son más impersonales que una carta y casi siempre más formales. Se utilizan para comunicar informaciones asociadas con evaluaciones, análisis, recomendaciones, etc. a supervisores o colegas. Son más eficientes cuando se basan en conferencias, visitas, inspecciones, encuestas, investigaciones, estudios, etc.

4. Notas en el Tablero. Se utilizan para anuncios formales o largos.

5. Carteles. Pueden ser grandes o pequeños en lugares apropiados y utilizados en serie, con cambios frecuentes, puede ser un complemento de otros medios de comunicación.

Para mejorar la comunicación escrita, Sánchez (1989:4,5) propone una serie de recomendaciones prácticas, sencillas y de aplicación inmediata:

1. Planear la comunicación **centrándose en el receptor**, es decir, tener en mente quién será el lector y tratar de anticipar cómo va a recibir sus palabras.

2. Suele ser de mucha utilidad **planear** la comunicación, o sea, plantearse por anticipado el objetivo que se persigue y la forma de lograrlo.

3. Conviene **redactar con soltura**, sin preocuparse demasiado por la forma, sino, más bien, asegurándose de que las ideas queden ordenadas de manera que se facilite su comprensión por parte del receptor. Después resulta relativamente fácil corregir el estilo.

4. **Hágalo simple**. Procure conscientemente, usar el lenguaje más sencillo posible. Trate de escribir como habla. Evite las formas barrocas y aburridas típicas del lenguaje de los negocios.

5. **Utilice oraciones cortas**. Aprenda a usar puntos en vez de conjunciones como "pero" e "y".

6. **Evite usar términos abstractos**. Los conceptos abstractos pueden hacer que su escritura resulte ambigua, difícil y tal vez hasta aburrida. Siempre que pueda eche mano de palabras concretas que permitan a su receptor formarse imágenes mentales precisas. Las palabras simples pueden ser poderosas si se utilizan con imaginación.

7. **Desconfíe de las frases hechas**. En el medio laboral es muy frecuente que quienes redactan comunicados escritos recurran a las frases trilladas, como "ruego a usted que tenga a bien" o "me permito distraerlo de sus obligaciones con

la finalidad de. . . etc. Es mejor ir al grano con un estilo personal.

8. **Escriba para expresarse.** Muy a menudo tratamos de impresionar con lo que escribimos. Sacamos a relucir -entre semana- todas las palabras rimbombantes "domingueras" que conocemos, y construimos oraciones complicadas, a veces ilegibles. Su estilo de redacción debe reflejar quién es usted, sus pensamientos y personalidad. La escritura natural -como una persona sincera- es digna e impresionante en sí misma.

9. Finalmente, antes de enviarlos, evalúe sus comunicados, analícelos críticamente. Una fórmula sencilla para hacer esta evaluación consiste en determinar la medida en que su mensaje es **claro, conciso, concreto y sigue las normas protocolarias de la organización.**

Comunicación no Verbal

La comunicación no verbal representa un papel vital en los esfuerzos de comunicación total (Curtis, 1982). Esta comunicación, según Reese y Loper (1978), involucra ademanes, lenguaje corporal, entonación de la voz y apariencia física, lo cual emite un mensaje ya sea consciente o inconscientemente. 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". Estas señales no verbales se manifiestan con un ceño fruncido, tocarse nerviosamente la

nariz, la manera de encogerse de hombros, un gesto de las manos, expresión de los ojos, la forma que adopta la boca, etc. (Davis, 1989). No es fácil aprender este lenguaje indirecto que comunica más de lo que se cree estar diciendo (Strauss y Sayles, 1987).

Comunicación Horizontal y Vertical

La comunicación horizontal es aquella que se da entre las personas con el mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación, según Myers y Myers (1983:19) 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 tal 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 (Reese y Loper, 1978). La comunicación vertical es la que corre de arriba hacia abajo y viceversa, según el estilo de administración. La comunicación que va de los subordinados a la administración se llama comunicación ascendente. Fulmer (1983:185,186) presenta, a su parecer, diez medios de comunicación ascendente :

1. Procedimiento formal de agravios.
2. Sistemas de quejas y sugerencias.
3. Asesoramiento.

4. Los rumores o los medios secretos (para pasar o recibir información).
5. El método de puertas abiertas, inspira confianza en la disposición para el diálogo.
6. Representantes laborales.
7. Los cuestionarios.
8. Los informadores, pueden decir al gerente noticias que de otra manera no se enteraría.
9. Las juntas regulares.
10. Las entrevistas de salida, proporcionan indicaciones en cuanto a problemas potenciales y, sobre todo, actitudes.

Comunicación Descendente.

La comunicación descendente es la que va de la administración a los subordinados. En este sentido Koontz (1976) sostiene que los tipos de medios que se emplean para las comunicaciones verbales descendentes incluyen instrucciones, las pláticas, las reuniones, los teléfonos, los altavoces y hasta los rumores.

No obstante, Sikula (1982) sostiene que las comunicaciones descendentes incluyen comunicaciones frente a frente, intercambios de ideas jefe-subalterno, a través de la cadena de mando, boletines administrativos, manuales de procedimiento y políticas, cartas a los empleados, evaluaciones por escrito acerca del desempeño, manuales para los empleados, memorandums, y circulares.

Este tipo de comunicación se utiliza cuando la dirección desea comunicar información incontrovertible en donde su fin sea informativo.

Ortueta (1977:328) afirma:

La comunicación descendente es un arte que consiste en explicar el porqué de las cosas, sin dar a este propósito excesiva importan-

cia. Para esto hay que mantener un proceso de hilación en todas las notificaciones o el aislamiento entre los que dan órdenes y los que las tienen que cumplir.

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente se refiere a lo que expresan los subordinados de una organización, a personas con un nivel jerárquico más alto con respecto a: 1) ellos mismos, su rendimiento y sus problemas; 2) sobre los demás y sus problemas; 3) sobre las prácticas y políticas organizacionales y 4) sobre lo que necesita hacerse y cómo hacerlo (Myers y Myers 1983, Werther y Keith 1988).

Suárez (1983) sostiene que generalmente las empresas no le dan la atención necesaria a la comunicación ascendente. Se preocupan únicamente por la comunicación descendente, descuidando los pensamientos, sentimientos y opiniones del subordinado. En este sentido Sikula (1982) comenta que la comunicación ascendente está generalmente orientada hacia el trabajo descuidando atender de manera particular las necesidades de los empleados.

Para fomentar la comunicación ascendente Suárez (1983) recomienda: las entrevistas, buzones de sugerencias, reuniones donde exista una interacción más personal con el subordinado.

Comunicación Formal

La comunicación formal tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de mando que han sido establecidas por la dirección. Se le considera como el sistema nervioso

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, 1984).

Sikula (1982:124) sostiene que: "Tanto 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 se 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, entonces tiene lugar este tipo de comunicación (Chruden y Sherman 1984; Sikula 1982).

Comunicación Informal

La comunicación informal se localiza entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su puesto. Este tipo de comunicación se realiza con el fin de socializar y de transmitir información que creen que sus colegas no poseen. Aunque en la comunicación informal no se sigue un sistema establecido para transmitir la información o cadena de mando, de todas maneras proporciona un canal importante de comunicación: "Canal Secreto de la Comunicación" o "Chismorreos" (Sikula 1982; Chruden y Sherman 1977).

Amplían Chruden y Sherman (1984) que si se hace un estudio cuidadoso de la comunicación informal pueden hacerse ciertos ajustes en la organización formal para facilitar la comunicación para el logro de los objetivos organizacionales. Uno de los métodos de estudio sería el de observación de los empleados; se puede notar quién habla a quién en los períodos libres, quiénes comen juntos, etc.

Sistemas de Rumores o "Run, Run"

El rumor es un medio de comunicación informal que existe en todas las organizaciones. Básicamente funciona como un mecanismo de desviación y con mucha rapidez. Ningún gerente, empresario, director de alguna institución puede evitar su existencia, ya que satisface muchas necesidades psicológicas (Gibson et al 1983). Sin embargo, Bittel (1987) sostiene que la mejor manera de obtener informes o indicios de lo que ocurre es prestar oído a los rumores, pero no se puede depender en gran manera de ellos para recibir una información precisa. El sistema de rumores se utiliza de manera activa cuando se carece de una comunicación eficiente.

La comunicación informal que se basa en chismes y rumores, comentan Moore y Canfield (1980) también se le llama "vívido", ésta consiste en información tergiversada, la cual con frecuencia ocasiona malos entendidos y mala voluntad. Por ejemplo, si a un maestro no se le informa sobre ciertos cambios que puedan afectarle, él hará sus propias especulaciones al respecto mediante el sistema de rumores. Como resultado,

"el sistema estará saturado de rumores falsos la mayor parte del tiempo, en vez de basarse en la verdad". (Bittel, 1987: 323). Todos los malos entendidos, informaciones tergiversadas, etc. propiciarán que existan descontentos entre los directores y subalternos y entre colegas. La desconfianza se estimulará en las organizaciones (Sikula, 1982).

Strauss y Sayles (1987:182) afirman: "Donde reina el descontento, reinan también los malos entendidos, malas interpretaciones, los rumores y la distorsión". Moore y Canfield (1980:75) señalan "dado que no se les toma en cuenta, los comunicadores informales pueden distorcionar, exagerar hechos y criticar injustamente". Existe la posibilidad de que en algunas ocasiones el sistema del rumor pueda favorecer a una organización, en ciertas circunstancias. Sin embargo, no garantiza eficiencia en el proceso integral de la comunicación. No se recomienda dejar escapar información hacia los subalternos a través de los rumores, siempre se prefiere y se necesita de una comunicación eficiente (Bittel, 1987).

Redes de Comunicación

En toda organización es importante que existan diferentes redes de comunicación para que se logre mayor eficiencia en el proceso de la comunicación. Clark et al (1980) sostienen que red, es un ordenamiento de canales o medios a través de los cuales se difundirá información entre los miembros de un grupo .

Argumenta Blake (1985:25) que existen dos tipos principales de redes de comunicación, los formales y los informales, que a menudo reciben el nombre de redes de comunicación emergente y se producen en comunicaciones interpersonales en donde nadie asigna o refuerza en forma consciente el uso de puntos específicos de contacto. Amplía diciendo:

Las redes formales se denominan redes de comunicación preescritas. Se trata de un tipo de comunicación interpersonal donde la interacción se produce en redes deliberadamente diseñadas y, por lo tanto estructuradas.

En este sentido Stoner (1984) sostiene que los canales formales de comunicación inhiben el flujo libre de información entre niveles organizados. Sikula (1982) comenta que por lo general las redes de comunicación se identifican de acuerdo a las configuraciones de sus componentes. Patrones tales como el círculo, estrella, cadena, pirámide, rueda, han sido objeto de estudio y se han identificado en diferentes situaciones.

Fulmer (1980:187,188) enfatiza que existen patrones básicos de redes: el círculo, la rueda, la cadena y la Y.

1. La red en cadena. El término red en cadena describe el sistema acostumbrado en el cual se pasa el mensaje desde el presidente de la compañía hasta el conserje a través de todos los eslabones intermedios de la jerarquía organizacional. Este tipo de red tiende a ser lenta e ineficaz y existen muchas posibilidades de que el mensaje se distorcione

y quede irreconocible cuando llegue al que lo originó.

2. La red en círculo. La red en círculo es más democrática y popular, cada uno de los participantes tiene más oportunidad de compartir ideas, hacer comentarios y ofrecer críticas. Esta forma de comunicación es quizá la más efectiva para generar ideas, aún cuando tiende a consumir mucho tiempo.

3. La red en rueda. En esta red el gerente está colocado en el centro de las comunicaciones. Es el responsable de enviar mensajes a los otros puntos de la rueda, igual que la cadena, es una red de autoridad, pero menos tediosa que la cadena.

4. La red Y. Esta red, es como la red de cadena, excepto 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, están operando dos cadenas.

Stoner (1984) recomienda que las organizaciones diseñen sus redes o estructuras de comunicación en diversas formas para lograr alcanzar los objetivos de la empresa. Algunas redes pueden ser rígidas, como cuando se exige que un empleado no trate sino con su superior inmediato. Una red de este tipo tiene por objeto evitar que los gerentes de alto nivel se vean abrumados de información innecesaria y mantener el

poder y la posición de éstos. Otras redes pueden diseñarse de manera flexible: se estimula a las personas para que se comuniquen con cualquiera de las personas en cualquier nivel.

Sikula (1982) sostiene que la mejor forma de lograr que la comunicación sea más eficiente en una institución, es haciendo uso de las diferentes redes y medios de comunicación en lugar de una sola.

Comunicación Eficiente en las Instituciones Educativas

Según el NASSP, Bolletin Newsletter for the On-Line Administrator, la eficiencia de la comunicación en una institución educativa requiere analizar las siguientes áreas:

1. Etica de la comunicación. Etica involucra conocer las formas de conducta, seguirlas correctamente y practicarlas. Honestidad y consistencia es el núcleo de la ética de la comunicación. Se utiliza la información para servir a los demás y no para imponer poder sobre las personas.

2. Clima o ambiente de la comunicación. Toda comunicación se lleva a cabo en un determinado ambiente, ya sea positivo o negativo. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional. Depende de cómo se percibe y cómo influye el proceso de la comunicación entre el director y su personal docente, así será el ambiente de la comunicación. El ambiente refleja los sentimientos de los maestros, la buena camaradería entre los integrantes del per-

sonal, la ayuda mutua que prevalece en la escuela, la manera en que se reflejan los conflictos y el índice de motivación individual que prevalece.

3. Canales de la comunicación. Los canales de la comunicación son las redes o caminos establecidos para la distribución y recepción de la comunicación a través de la escuela. Estos canales facilitan la comunicación entre el director y los maestros, entre maestros y jefes de departamentos o academias y entre compañeros.

4. Métodos de comunicación. Los métodos de comunicación, incluyen los medios, divisas, técnicas. Los métodos pueden ser: oral, escrito o no verbal. Puede ser formal (memorandums, juntas, etc.) e informal (notas rápidas o una conversación casual).

5. El contenido de la comunicación. El contenido de la comunicación se refiere al mensaje enviado. Este mensaje, para que sea efectivo, debe contener tres tipos de contenido: hechos, ideas y sentimientos. El mensaje típico debe enfatizar hechos, ideas, y evitar sentimientos.

6. El tiempo de la comunicación. En una institución educativa, se obtienen mejores resultados cuando la comunicación se realiza en forma continua y no esporádica.

7. La retroalimentación en la comunicación. La retroalimentación permite al receptor comunicar al emisor si el

contenido del mensaje fue comprendido. Cuando se practica en forma constante, la comunicación se acerca más a la eficiencia.

8. La comunicación entre el director y el personal docente. La comunicación entre el director y el personal docente generalmente es vertical, ya que se realiza en forma ascendente y descendente entre dos individuos de rangos desiguales. La comunicación de doble vía aumenta la eficiencia en el proceso de la comunicación.

9. Fuentes de comunicación. Las fuentes de la comunicación la integran todas las personas involucradas en una institución: administradores, personal docente, estudiantes, padres de familia. Las fuentes de información deben ser relevantes, claras, actuales, correctas y completas.

Bittel (1987) señala las siguientes pautas que el director debe tomar en cuenta para lograr una comunicación eficiente: (1) Al utilizar la comunicación oral, estar consciente de las condiciones en que se da el mensaje. El apresuramiento, el tono de voz, el estado de ánimo, los ademanes y los gestos, pueden afectar este tipo de comunicación; (2) Las conversaciones casuales. Estas son apropiadas para las relaciones diarias, la dirección, el intercambio de informaciones, las conferencias y el mantenimiento de las relaciones personales eficaces; (3) Cuando el tema a tratarse es importante, la comunicación cara a cara supera al

teléfono; (4) Las llamadas por teléfono con frecuencia pueden dar el concepto de impersonalidad y pueden causar el resentimiento por la independencia que parecen encerrar; (5) Las llamadas telefónicas son prácticas para verificaciones rápidas, o para dar o recibir información, instrucciones, datos, etc.; (6) Los mensajes escritos se utilizan cuando se desea que sean formales, oficiales, también se utilizan para enmendar cualquier comunicación escrita con anterioridad; (7) Utilizar memorandums internos, para dejar registros de asuntos informales o respuestas, se debe evitar el uso excesivo; (8) Las cartas poseen la nota de individualidad y formalidad, permiten comunicar pensamientos complejos; (9) Los informes son más impersonales y más formales que las cartas, se utilizan para comunicar informaciones asociadas con evaluaciones, análisis, recomendaciones, etc.; (10) Conducir reuniones de rutina del personal, proporcionan oportunidades para el desarrollo de integración, propósito del grupo, y de comprensión mutua; (11) Conferencias planeadas, éstas deben planearse con anticipación; (12) Notas en el tablero de anuncios, para anuncios formales y largos, recordatorios, etc.; (13) Carteles grandes o pequeños en lugares apropiados, con cambios frecuentes, es un método apropiado de comunicación para hacer recordatorios al personal; (14) Ayudas visuales, son representaciones de películas, filminas, cassetes de audio, los cuales tienen gran valor potencial.

Bittel (1987) concluye diciendo: (1) La efectividad en las comunicaciones con los trabajadores, depende en gran manera de los directores, ya que si ellos procuran mantener un sistema abierto, honesto y amplio, la comunicación será más efectiva; (2) Los directores que tienen más éxito en las organizaciones, son aquellos que reconocen la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la institución; (3) Un intercambio de información depende del envío y de la recepción del mensaje, proceso que se mejora con las habilidades para escuchar y técnicas de retroalimentación.

Jesús y la Comunicación

Es innegable la importancia que dio Jesús a la comunicación en toda su vida y ministerio. La mayor parte de su tiempo la dedicó para comunicar las verdades eternas a sus hijos; daba a conocer experiencias, conocimientos, actitudes, sentimientos, etc., utilizando siempre los canales correctos de la comunicación, Jesús, lograba al máximo la eficiencia, hablaba a cada ser humano con palabras claras y sencillas para que comprendieran las verdades que los harían sabios para la salvación (White, 1960).

Cristo dijo: "Las palabras que yo os he hablado, son espíritu, y son vida" (Sn. Juan 6:63). "El que oye mi palabra y cree al que me ha enviado tiene vida eterna" (Sn. Juan 5:24).

White (1976:10) sostiene que la comunicación que realizaba Jesús con las personas, era con el propósito de acercar-

los al trono de la gracia. Sus palabras las expresaba con amor, simpatía y ternura, "llevaba la certeza de que contenían la verdad" y la sencillez con que les hablaba era lo que atraía a muchas personas hacia él.

Tipos de Comunicación que utilizó Jesús

1. Ascendente

En primer lugar se puede decir que Jesús utilizó la comunicación ascendente. Recibía instrucciones directamente de Dios y estaba sujeto a su voluntad, esta comunicación con el Padre era continua y directa, de la cual recibía todo el poder para enfrentar los obstáculos en su ministerio.

Y saliendo, se fue, como solía, al monte de las Olivas, y sus discípulos también le siguieron y él se apartó de ellos como un tiro de piedra; y puesto de rodillas oró, diciendo: Padre, siquieres, pase este vaso de mí; empero no se haga mi voluntad sino la tuya. (Sn. Lucas 22:39 -42).

2. Comunicación Verbal

La mayor parte de su tiempo, Jesús lo dedicó a la comunicación verbal. Sus sermones, sus diálogos, sus exhortaciones, eran presentados de manera clara y concisa. White (1970) relata el diálogo que Jesús realizó con la mujer samaritana. En el trayecto de esta conversación, la mujer samaritana y Jesús hacen preguntas para que exista mayor confianza y, así, lograr una comunicación eficiente. A través de las preguntas, Jesús despertaba el interés en sus oyentes, de conocer más acerca de las verdades eternas.

3. Comunicación no Verbal

Sin palabras, Jesús también hacía comprender sus mensajes. En toda comunicación que realizó a lo largo de su ministerio, utilizó siempre la comunicación no verbal. Sus gestos, miradas, sonrisas y aún su silencio comunicaban el mensaje de salvación (White, 1970). Algunos ejemplos notables de este tipo de comunicación son: (1) cuando Pedro le negó tres veces. "Los ojos de Pedro fueron atraídos hacia su maestro. En aquel amable semblante leyó profunda compasión y pesar; pero no había ira, esa mirada de Jesús transmitía compasión y perdón" (White, 1970:659); (2) cuando fue entregado a Pilato para ser juzgado, éste no vio en la cara de Jesús vestigio de culpabilidad, ni expresión de temor, vio a un hombre de porte sereno y digno, cuyo semblante no llevaba las estigmas de un criminal, sino la firma del cielo. Todos los que estaban en el tribunal le insultaban y él permanecía en silencio, "pero su silencio era elocuencia" (White, 1970: 674).

Pilato comprendió lo que quería decir el salvador del mundo, sin embargo, el orgullo se apoderó de su corazón.

4. Medios de Comunicación que utilizó Jesús

Para que toda la gente, incluyendo sus discípulos, comprendieran íntegramente sus mensajes, Jesús utilizó diferentes medios de comunicación.

a) Las Parábolas

Entonces acercándose los discípulos le dijeron: ¿Porqué les hablas por parábolas? El respondiendo, les dijo: porque a vosotros os es dado a saber los misterios del reino de los cielos; más a ellos no les es dado. Por eso les hablo en parábolas: porque viendo no ven, y oyendo no oyen ni entienden (Sn. Mateo 13:10-13).

Rush (1985) sostiene que Jesús sabía que si sus discípulos y la gente que le escuchaba, no comprendían sus mensajes, no habría comunicación. Por tal motivo Jesús, después de explicarles las parábolas, preguntaba: "¿Habéis entendido todas estas cosas?" (Sn. Mateo 13:51) esto significa que Jesús utilizaba la retroalimentación para confirmar si su mensaje era comprendido.

b) Ilustraciones de la vida real

Jesús buscaba un camino hacia cada corazón utilizando una variedad de ilustraciones para comunicarse, no solamente presentaba la verdad en sus diferentes fases, sino que hablaba al corazón de los diferentes oyentes (White, 1944). Suscitaba su atención mediante figuras sacadas de las cosas que rodeaban en la vida diaria (White, 1960).

c) La Naturaleza

La misma naturaleza era utilizada para ilustrar las verdades eternas. El agua, el grano de mostaza, la higuera, etc., tenían un mensaje que dar a la humanidad (White, 1976).

R e s u m e n

Este capítulo abarcó tópicos relevantes concernientes a la comunicación organizacional. El estudio está relacionado con la importancia del proceso integral de la comunicación, los métodos de comunicación que el director y el maestro deben utilizar para que ésta se realice de manera eficiente. Además, incluye los medios más eficaces para superar las barreras más frecuentes que se presentan en el proceso de la comunicación.

Es innegable el hecho de que la comunicación ha sido y sigue siendo una actividad humana imprescindible en la sociedad. Juega un papel trascendental en nuestra vida cotidiana, por ser un factor de suma importancia para lograr los objetivos educativos.

La comunicación permite que las personas que están vinculadas a una organización, logren sus propósitos culturales, sociales y educativos, pues la comunicación, es un elemento decisivo para el desarrollo del hombre, para su formación y para sus interrelaciones. Chruden y Sherman (1977:313) la definen como: "El proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios, y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones".

En el desarrollo de este repaso de la literatura se analizaron diferentes métodos de la comunicación. Tres de ellos son fundamentales para todo sistema comunicativo: a) el método oral, b) el método escrito y, c) el no verbal.

El método oral es el que se lleva a cabo vía la palabra hablada, y se le puede considerar superior al método escrito porque permite más riqueza de expresión y da la oportunidad de utilizar una retroalimentación inmediata.

El Método escrito es la transmisión de información mediante símbolos comunes no verbales. No se le puede restar la importancia que tiene el método escrito, ya que los líderes de una organización cuando desean que una comunicación sea oficial o formal, lo hacen por escrito. El método no verbal es el que se da a conocer a través de gestos, ademanes, movimientos corporales, etc.

Estos tipos de comunicación facilitan las relaciones administrativas, organizativas, profesionales y personales. Hacen relevante el concepto de eficiencia, productividad y el alcance de las metas. Se analizó de manera más profunda, la comunicación oral y escrita. La cual para que se realice en forma eficiente, se requiere de la utilización de los diferentes canales de comunicación, de redes menos restringidas y que, tanto las redes como los canales se mantengan siempre abiertos hacia diferentes direcciones.

Se puede decir que el ideal de la comunicación efectiva se logra cuando la información necesaria es transmitida y entendida. En este sentido Rush (1985), sostiene que en toda comunicación buscamos que exista entendimiento y comprensión, de otra manera no se podría decir que existe comunicación. Otro aspecto analizado en el repaso de la literatura es el

de Jesús y la comunicación, en donde se da a conocer la manera en que Jesús se comunicaba con las personas. White (1960) sostiene que Jesús, por medio de la comunicación, buscaba un camino hacia cada corazón, utilizando siempre la simpatía y las palabras de bondad. White (1977:256) declara:

Nunca seais fríos sin corazón y simpatía, ni dados a la censura. Nunca perdáis una oportunidad de decir una palabra que anime e inspire esperanza.

El ejemplo que nos dio Jesús, es un ejemplo digno de imitar para lograr que nuestra comunicación con los demás la realicemos de manera eficiente.

Este capítulo desarrolló aspectos de la comunicación que requieren de un profundo análisis por parte de los directores y maestros de los diferentes niveles de educación, para que a través de este análisis puedan ser comunicadores excelentes y así mejorar el sistema educativo del país.

CAPITULO TRES

Diseño y Metodología de la Investigación

El propósito de este estudio fue el de investigar cuán eficiente es el director de nivel medio en su comunicación oral y escrita con su personal docente. El estudio también investigó cómo percibe el personal docente la eficiencia con que el director conduce el proceso de la comunicación. Además se investigó, cuál es la actitud que toma el director al comunicarse con el maestro. El estudio se realizó tomando en cuenta la participación de escuelas estatales, federales y particulares de nivel medio del municipio de Montemorelos, Nuevo León. Las escuelas que participaron fueron las siguientes:

Estatales:

- a) Antonio de la Garza García
- b) José María Morelos y Pavón
- c) Profra. Elena C. Mancillas
- d) Profr. Felipe de Jesús Jasso
- e) Profr. Serafín Peña (I)
- f) Profr. Serafín Peña (II)

Federales:

- a) Centro de Estudios Tecnológicos, Industriales y Superiores No. 163 (CETIS).

- b) Preparatoria No. 6
- c) Sebastián Lerdo de Tejada

Particulares:

- a) Colegio Motolinía
- b) Profr. Ignacio Carrillo
- c) José Eleuterio González Mendoza

Este capítulo presenta los siguientes puntos: (1) diseño de la investigación, (2) población del estudio, (3) construcción del instrumento, (4) hipótesis y preguntas a contestar, (5) metodología utilizada.

Diseño de la Investigación

El presente estudio es una investigación descriptiva que se implementó utilizando un cuestionario con escala Lykert. Bisquerra (1989:65) afirma que en la investigación descriptiva el investigador generalmente no manipula las variables. Se limita a observar y a describir los fenómenos, además, trata de descubrir relación entre sus variables. Se incluyen dentro de la investigación descriptiva a los estudios de desarrollo, estudios de casos, encuestas, estudios correlacionados...etc. La metodología cualitativa es fundamentalmente descriptiva, sin embargo, la investigación descriptiva puede utilizar metodología cuantitativa o cualitativa.

Este instrumento permitió recoger los datos de la población formada por los maestros que enseñan en instituciones de nivel medio en el municipio de Montemorelos.

Para este estudio, se construyó un cuestionario que fue pulido por diversos procesos con el fin de "minimizar errores potenciales de los respondientes y de los codificadores" (Bisquerra 1989:98).

El objetivo del cuestionario fue el de investigar cómo perciben los maestros del nivel medio la eficiencia del director en la comunicación.

Población del Estudio

La población de este estudio está constituida por los maestros de tiempo completo que enseñan en nivel medio en el municipio de Montemorelos, Nuevo León, México. La muestra estudio consistió en las cuatro escuelas preparatorias de nivel medio superior y ocho escuelas secundarias de nivel medio básico, formando un total de 12 escuelas. No obstante, dos escuelas no fueron tomadas en cuenta, una de ellas por constar con características muy diferentes a las de las otras escuelas y la segunda, porque es el mismo personal docente que labora en una de las escuelas que se tomó en cuenta. El número de maestros hacen un total de 159, tomando en cuenta a todos los maestros de tiempo completo. Sin embargo, de estos 159 maestros, 142 constataron de manera correcta el instrumento del estudio, o sea un 89 por ciento, lo cual es suficiente para los datos de esta investigación.

Kerlinger (1975:91) declara que "las estimaciones estadísticas calculadas con base en muestras grandes son más

precisas". Amplía diciendo que cuando se utiliza una muestra, entre más grande sea, la probabilidad del error es menor.

Para este estudio se trabajó con la población total por la poca población existente.

Descripción del Instrumento de la Investigación

Esta sección comenta la metodología utilizada en la construcción del instrumento, su descripción y el estudio piloto del mismo. Las hipótesis y las preguntas del estudio también son analizadas.

Una de las tareas más arduas del investigador que necesita medir variables, consiste en abrirse camino a través de la masa de mediciones existentes. Es innegable la importancia que tiene la formulación de un instrumento de investigación, ya que se tiene que pasar por un camino quizá largo y forzoso (kerlinger, 1975).

Goode y Hatt (1988) recomiendan que el instrumento de la investigación se someta a revisión, que tanto amigos, colegas y expertos deben analizar y criticar el instrumento que se utiliza en el estudio con el fin de descubrir paulatinamente omisiones, prejuicios y ambigüedades para así mejorarlo hasta lograr la elaboración de un cuestionario consistente.

La elaboración del instrumento de este estudio pasó por varios procedimientos. El primero fue la revisión y análisis de algunos cuestionarios ya existentes sobre comunicación

organizacional, con el fin de obtener ideas claves para la construcción de oraciones que serían utilizables para el instrumento de esta investigación. Se puede decir que fue a través de la búsqueda literaria que se localizó el instrumento que sirvió de base para la elaboración de este cuestionario (Assessing the communications effectiveness of your School, 1990). Tomando en cuenta estos aspectos se construyó el primer instrumento, que consistió en una encuesta de 6 páginas con 58 reactivos, mismos que se organizaron en 5 secciones sobre diferentes componentes de la comunicación.

La primera sección contenía los datos personales de información general; la segunda sección, los tipos de comunicación oral y escrita; la tercera sección solicitaba analizar la eficiencia en el proceso completo de la comunicación entre director-maestro; la cuarta sección pretendía indicar la actitud que asume el director hacia el maestro en el proceso de la comunicación y en la última sección contenía dos preguntas abiertas que requerían considerar algunos problemas que son más frecuentes en la comunicación director-maestro y a la vez dar sugerencias para mejorar el proceso de la comunicación entre los mismos. La escala que se utilizó era la siguiente: 1) NADA 2) REGULAR 3) REGULAR 4) BASTANTE 5) MUCHISIMO

Este instrumento fue revisado por un jurado que constó de siete profesores, cuatro de ellos catedráticos de la Escuela de Ciencias de la Educación y tres catedráticos de la

Escuela Preparatoria "Profr. Ignacio Carrillo", ambas escuelas pertenecen a la Universidad de Montemorelos. Las observaciones pertinentes fueron:

1. Extensión de las oraciones
2. Sintaxis
3. Amplitud del instrumento
4. Estética del instrumento
5. Cambio de escala y,
6. Mejorar la consistencia del instrumento

Estas observaciones fueron tomadas en cuenta para perfeccionar el instrumento.

Arias (1986) sostiene que para ayudar a eliminar ambigüedades, oraciones mal construidas e inconsistencias, se recomienda probar el instrumento con una pequeña muestra de personas pertenecientes a los grupos donde se aplicará posteriormente este instrumento, y que después de haberlo aplicado, se realice en forma inmediata una breve entrevista para determinar si es demasiado extenso, si las preguntas son claras o si es necesario agregar algo. Goode y Hatt (1988) observan que después de haber consultado a expertos en la materia, todavía se requiere realizar un estudio piloto. En este sentido, Deobold y Meyer (1984) recomiendan que para realizar este estudio piloto, la muestra debe ser ajena a la muestra del estudio.

En este estudio se tomó como muestreo piloto a algunos maestros que trabajan por horas en el turno vespertino de

la Escuela Preparatoria "Profr. Ignacio Carrillo". Se tomó esta decisión porque es una de las escuelas que cuentan con maestros capacitados, mismos que darían opiniones relevantes para mejorar el instrumento del estudio a través de la contestación y la breve entrevista (Arias, 1986). Los que participaron en este muestreo piloto fueron excluidos en la aplicación final del instrumento.

El propósito del estudio piloto era determinar: 1) claridad en las instrucciones, 2) extensión apropiada en las declaraciones y, 3) tiempo adecuado.

Fernández (1983) recomienda preparar un instrumento con instrucciones sencillas. Al respecto, Goode y Hatt (1988) sostienen que los instrumentos que el encuestado responde por sí mismo no deberían exigir más de treinta minutos. Kerlinger (1975) y Arias (1986) comentan que se deben clarificar las ambigüedades encontradas en el instrumento.

Con la realización de la prueba piloto se encontraron las siguientes debilidades en el instrumento de este estudio: 1) extensión del instrumento, 2) ambigüedades en las preguntas abiertas, 3) escala inapropiada. Estas debilidades fueron superadas antes de construir el instrumento definitivo. También se tomaron en cuenta sugerencias que presentaron un grupo de profesionistas de la Universidad de Montemorelos próximos a alcanzar el grado de Maestría en Educación, ya que se les había solicitado la revisión de un instrumento previamente entregado.

Este grupo sugirió excluir algunas declaraciones que no eran relevantes para el estudio.

Algunas de estas opiniones fueron importantes para la realización del instrumento, de las cuales fueron tomadas en cuenta las más importantes para pulir el instrumento final.

El instrumento final contiene 3 páginas divididas en 5 secciones, sumando un total de 36 reactivos. En la primera sección se solicitan los datos personales del participante. La sección II describe la eficiencia que existe en la comunicación oral y escrita del director y el maestro en su escuela. La sección III indica cuán eficiente es el proceso de la comunicación entre el director y el maestro, tomando en cuenta algunos elementos básicos que constituyen a la comunicación. En la sección IV se investiga cuál es la actitud que asume el director hacia el maestro en el proceso de comunicación.

Hampton (1982:86) afirma:

La comunicación es más eficaz cuando los aspectos pertinentes de uno mismo se admiten a la conciencia y se anuncian. Sin embargo, el encubrimiento, la impostura, la negación y la defensa entorpecen el verdadero entendimiento.

La sección final o sección V contiene 3 preguntas abiertas donde se pide aportar aspectos positivos que ocurren en el proceso comunicativo entre el director y el maestro, se solicita escribir problemas frecuentes en la comunicación y sugerencias para mejorarla. Ver apéndice

Los participantes del estudio indican cuán eficiente es la comunicación oral y escrita entre el director y el maestro con la siguiente escala:

- 1) NUNCA 2) ALGUNAS VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

La Validez y Confiabilidad del Instrumento del Estudio

Arias (1986) recomienda que en toda investigación se deben escoger metas específicas que se quieran estudiar, posteriormente idear indicadores para medir el grado en que se alcancen las metas. Kerlinger (1975) sostiene que toda investigación se fundamenta en la medición, la cual debe poseer: validez y confiabilidad.

En este sentido Meyer (1986) argumenta que la validez es el grado en que un instrumento mide lo que se supone que está midiendo. Sin embargo, Kerlinger (1975) opina lo que nos interesa saber no es tanto de qué depende la eficacia de una prueba sino ayudar a resolver problemas prácticos y a tomar decisiones. Siendo que la validez y la confiabilidad son relevantes en toda investigación, Arias (1986) define a la confiabilidad como evidencias tendiendo a determinar la consistencia de la prueba: el grado de aproximación con el cual mide, sin importar aquello que mide. Sin embargo, Kerlinger (1975) señala que la confiabilidad es la congruencia interna de una prueba y la homogeneidad de sus reactivos. Amplía diciendo que en realidad esta interpretación se funda en la idea de: exactitud y la precisión de un instrumento de medición.

La validez del instrumento tiene que ver con el proceso de elaboración del mismo y es por eso que se recomienda consultar, entrevistar a personas expertas y a quienes estén relacionadas con la población para lograr establecer preguntas bien formuladas, este procedimiento ayudará a alcanzar el mayor grado de confiabilidad y validez (Goode y Hatt, 1988).

Para lograr el mayor grado de validez y confiabilidad del instrumento de este estudio, la elaboración tuvo que pasar por una serie de revisiones y entrevistas con distinguidos profesionistas y expertos en el área. Tuvieron a bien revisar el instrumento de este estudio, dos catedráticas de la Escuela Ciencias de la Educación, Cuatro catedráticos de la Escuela preparatoria de la misma institución, dos licenciados quienes están próximos a obtener el grado de la maestría en educación, y quienes más participaron en la revisión fueron los asesores de la presente investigación.

De esta manera se logró revisar, pulir y dar consistencia completa al instrumento del estudio.

Hipótesis de la Investigación.

Las Hipótesis que son objeto de análisis estadísticos son:

1. No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación oral entre el director y el maestro.

2. No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación escrita entre el director y el maestro.

3. No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia y el proceso de la comunicación entre el director y el maestro.

4. No existe diferencia significativa en la actitud que toma el director hacia el maestro en el proceso de la comunicación y el grado de eficiencia con que se realiza.

5. No existe diferencia significativa en la comunicación oral del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudios; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudios y tiempo de servicio; e) nivel de estudios y tipo de escuela; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel de estudios, tiempo de servicio y tipo de escuela.

6. No existe diferencia significativa en la comunicación escrita del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudios; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudio y tiempo de servicio; e) nivel de estudios y tipo de escuela; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel de estudios, tiempo de servicio y tipo de escuela.

7. No existe diferencia significativa en la eficiencia del proceso de la comunicación del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudios; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudios y tiempo de servicio; e) nivel de estudio y tipo de escuela; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel de estudios, tiempo de servicio y tipo de escuela.

8. No existe diferencia significativa en la actitud que toma el director al comunicarse con el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudios; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudios y tiempo de servicio; e) nivel de estudios y tipo de escuela; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela.

9. No existe diferencia significativa entre la comunicación oral, la comunicación escrita, la eficiencia del proceso de la comunicación y la actitud del director al comunicarse con sus maestros.

Preguntas a ser contestadas

El estudio investigó las respuestas de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la eficiencia de la comunicación oral?

2. ¿Cuáles son los factores que representan barreras en la comunicación oral?

3. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la eficiencia de la comunicación escrita?

4. ¿Cuáles son los factores que representan barreras en la comunicación escrita?

5. ¿Qué factores son los que contribuyen a la eficiencia del proceso de la comunicación entre el director y el maestro?

6. ¿Qué aspectos positivos suceden en la comunicación entre el director y el maestro?

7. ¿Qué sugerencias considera el maestro necesarias para mejorar la comunicación oral del director?

8. ¿Qué problemas perciben los maestros, que ocurren frecuentemente en la comunicación entre el director y el maestro?

Recolección de Datos

Para la recolección de los datos fue necesario en primer lugar, entrevistar y solicitar permiso con cada uno de los directores de las diferentes escuelas de nivel medio del municipio de Montemorelos para que éstas participaran en el estudio. Este permiso se solicitó a través de una carta oficial remitida por la Escuela de Maestría en Educación de la Universidad de Montemorelos (Ver apéndice).

Los directores, viendo la necesidad que existe de realizar un estudio sobre comunicación, aceptaron apoyar en este aspecto y concedieron el permiso para la aplicación del instrumento del estudio. Las entrevistas que se realizaron con

cada uno de los directores fueron de relevancia, porque de esta manera se recibió más información sobre cuántas escuelas de nivel medio existen y cuántos maestros laboran en cada una de ellas.

El instrumento de este estudio fue administrado personalmente por el investigador. Un total de 159 maestros y directores conformaron la población del estudio. No obstante, 17 cuestionarios no fueron contestados en forma total, por tal razón se analizaron 142, los cuales fueron suficientes para la información de este estudio.

Análisis de Datos

Los datos de este estudio fueron analizados en dos instituciones diferentes: Loma Linda University La Sierra Campus, Escuela de Psicología. utilizando una computadora PDF 11/47 hecha por la "Digital Equipment Corporation", y se utilizó el paquete estadístico SPSS/PC + 4.0, la otra institución es: la Universidad de Montemorelos, Escuela de Maestría en Educación y se utilizó el paquete estadístico SPSS/PC + 4.0 y el programa Harvard Graphics, en una computadora PC 286 AT, marca Eaqcheter.

Estadísticas Utilizadas

1. 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 de ellas (Craig 1982; Levin 1988).

2. Ji Cuadrada: La prueba de Ji Cuadrada, es un método de análisis que evalúa si la frecuencia de aparición de hechos discontinuos (es decir categorías de hechos) se desvía de manera sistemática de una norma apriorística de frecuencia (Craig 1982).
3. Análisis de Varianza (ANOVA): Técnica estadística con que se prueba la igualdad de tres o más medias muestrales y que, por lo tanto, permite hacer inferencias sobre si las muestras provienen de poblaciones que tienen la misma media. Su fundamento consiste en dividir la varianza total de la variable dependiente en dos partes: 1) la parte de la varianza atribuible a la variabilidad que hay entre los niveles de la variable independiente y 2) la parte atribuible a la variabilidad dentro de los niveles de la variable (Craig 1982; Levin 1988).
4. Múltiple Análisis de Varianza (MANOVA): Es un programa de análisis generalizado de varianza y covarianza que actúa tanto en procedimientos univariantes y multivariantes. Se pueden analizar diseños como: bloques "split block", Nested, diseños de medidas repetitivas y otras estadísticas (Norusis, 1990).
5. Frecuencia: Es el número de repeticiones en cada categoría.

Número de Hipótesis en relación a su estadística utilizada:

a) Hipótesis 1

Fue utilizado el programa estadístico MANOVA

b) Hipótesis 2

Fue utilizado el programa estadístico MANOVA

c) Hipótesis 3

Fue utilizado el programa estadístico MANOVA

d) Hipótesis 4

Fue utilizado el programa estadístico MANOVA

e) Hipótesis 5

Fue utilizado el programa estadístico ANOVA

f) Hipótesis 6

Fue utilizado el programa estadístico ANOVA

g) Hipótesis 7

Fue utilizado el programa estadístico ANOVA

h) Hipótesis 8

Fue utilizado el programa estadístico ANOVA

i) Hipótesis 9

Fue utilizado el método estadístico Ji Cuadrada

CAPITULO CUATRO

Resultados de la Investigación

El propósito de este estudio fue investigar cuán eficiente es el director de nivel medio en su comunicación oral y escrita con su personal docente en el municipio de Montemorelos, Nuevo León. El estudio también investigó el grado de eficiencia con el que se realiza el proceso integral de la comunicación. Además, la actitud que toma el director al comunicarse con el maestro y cuáles son los problemas más frecuentes en el proceso de la comunicación.

Este capítulo presenta los datos obtenidos a través del instrumento del estudio, como también el resumen de los resultados estadísticos, el análisis de las hipótesis y las respuestas de las preguntas que se plantearon en la investigación.

Los resultados están organizados de la siguiente manera: (1) datos demográficos, (2) pruebas de las hipótesis, (3) preguntas y respuestas concernientes a la comunicación entre el director y el maestro, (4) información adicional.

La población de este estudio comprendió 159 maestros y directores de nivel medio que laboran en el curso escolar 1990-1991 en la Ciudad de Montemorelos. De esta cantidad el 89%

regresaron los cuestionarios debidamente contestados para extraer la información del estudio. Esta muestra representa 142 maestros y directores de escuelas de nivel medio los cuales pertenecen a doce escuelas diferentes.

Datos Personales

El instrumento del estudio incluyó una sección en donde los encuestados indicaron los datos demográficos. Las variables que se utilizaron en esta sección fueron las siguientes: posición actual, nivel académico, tiempo de servicio y tipo de escuela donde se trabaja. La distribución de los participantes de acuerdo a los datos personales se muestran en las tablas del 1-4, y figuras 1-4. La tabla No. 1 y la figura 1 muestran a los participantes de este estudio, en lo relacionado a su posición actual: 93% fueron maestros, el 4% directores y un 3% desempeñan ambos cargos.

FIGURA 1-1
DISTRIBUCION DE LA POBLACION

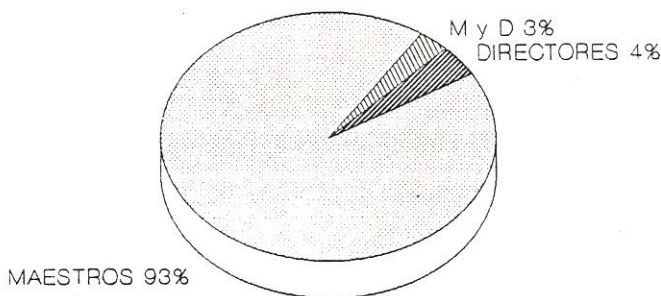


Tabla No. 4-1

Frecuencia de la distribución de los datos personales en cuanto a la posición actual.

Posición actual	N	%	% acum.
maestro	132	93	93
director.....	6	4	97
ambos.....	4	3	100
	142	100	

La distribución de los participantes concerniente al nivel académico está recopilada en la tabla No. 2 y la figura 2, la información es la siguiente: 7% graduados de Normal Básica, el 46% graduados de Normal Superior, el 31% graduados de Licenciatura, el 13% graduados de Maestría y un 3% tienen otra preparación académica.

FIGURA 2-2
NIVEL ACADEMICO

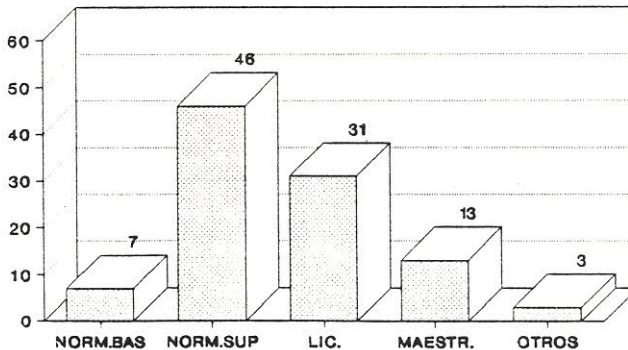


Tabla No. 4-2

Frecuencia de la distribución de los datos concernientes al nivel académico del director y maestro.

Nivel académico	N	%	% acum.
Normal Básica	10	7	7
Normal Superior	66	46	53
Licenciatura	44	31	84
Maestría	18	13	97
otros	4	3	100
	142	100	

La tabla No. 3 y la figura 3, desglosan la información relacionada al tiempo de servicio de la siguiente manera: el 8% tiene un año o menos de servicio, el 20% tiene de 3 a 5 años de servicio, el 18% tiene de 6 a 11 años de servicio, el 33% tiene de 12 a 21 años de servicio, el 21% tiene de 22 a 31 años de servicio y el 1% tiene 32 años o más de servicio en el magisterio.

FIGURA 3-3
AÑOS DE SERVICIO

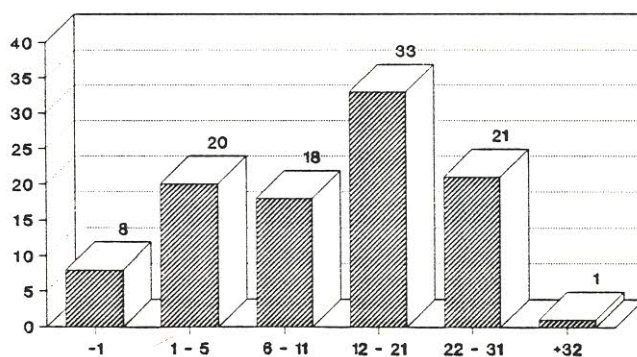


Tabla No. 4-3

Frecuencia de la distribución de los datos concernientes al tiempo de servicio del director y del maestro.

Tiempo de Servicio	N	%	% acum.
1 año o menos	11	8	8
2-5 años	28	20	28
6-11 años	25	18	46
12-21 años	47	33	79
22-31 años	29	20	99
de 32 años o más	2	1	100
	142	100	

La tabla No. 4 y la figura 4 destacan los relacionado al tipo de escuela en la que trabaja cada sujeto de la población, la cual refleja que el 53% de los maestros y directores trabajan en escuelas estatales, el 25% trabajan en escuelas federales y el 22% trabajan en escuelas privadas.

FIGURA 4-4
COMPARACION DE TIPOS DE ESCUELA

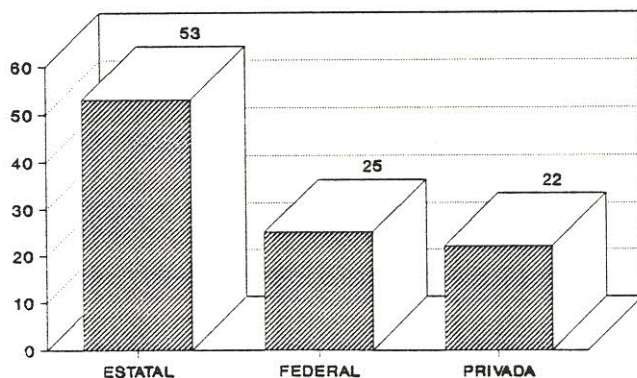


Tabla No. 4-4

Frecuencia de la distribución de los datos concerniente al tipo de escuela donde trabajan el director y el maestro.

Tipo de Escuela	N	%	% acum.
estatal	75	53	53
federal	35	25	78
privada	32	22	100

Hipótesis 1

No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación oral entre el director y el maestro. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación oral entre el director y el maestro. Por lo tanto, se sostiene la Hipótesis Nula.

Información Adicional

Entre los factores analizados de la comunicación oral, dos se distinguen de los demás: 1) Los maestros expresaron que el factor de mayor relevancia es que los diálogos entre el director y el maestro se encaminan hacia la eficiencia (3.418)* ver tabla No. 4-5, y además, se encontró que, 2) El factor de menor promedio fue el relacionado a los seminarios de comunicación en la escuela (1.837)** , esto indica que, aparentemente, los directores no se han preocupado por sus maestros en este aspecto de seminarios sobre comunicación, ver tabla No. 4-5.

Tabla No. 4-5

Múltiple análisis de varianza de la comunicación oral

Areas analizadas	Media	Desv. Std.
Espontaneidad	2.957*	.909
Claridad en las pláticas	3.248***	.942
Comunic. adec. en las reuniones....	3.213	.901
Transmis. sencilla, clara y concisa	3.234	.859
Productiv. en reuniones de Consejo Técnico	3.121	.914
Productividad en reuniones de Personal Docente	3.270**	.861
Eficiencia en los diálogos	3.418*	.803
Seminarios sobre comunicación	1.837	.891

Hipótesis 2

No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación escrita entre el director y el maestro. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación escrita entre el director y el maestro, por lo tanto se sostiene la Hipótesis Nula.

Información adicional

De entre todos los factores analizados de la comunicación escrita, se destacan dos componentes de mayor relevancia: las notas de información contienen puntos específicos y concretos (3.287); además, los mensajes son cuidadosamente organizados y

contienen una secuencia lógica de ideas (3.103)**; y también se encontró que el factor de menor relevancia y que se realiza de manera deficiente es el siguiente: los directores suplen la información necesaria al maestro (2.713)****, concerniente a estos aspectos ver tabla No. 4-6.

Tabla No.4-6

Múltiple Análisis de Varianza de la Comunicación Escrita

Areas analizadas	Media	Desv. std.
Contenido relevante	2.959	.797
Memorándum eficiente	2.934	.871
Mensajes imparciales	2.868	1.010
Mensajes por desempeño del trabajo.	2.897	1.077
Notas específicas y concretas	3.287*	.807
Mensajes bien organizados	3.103**	.802
Información enviada por escrito ...	2.941	.972
Se suple información necesaria	2.713***	.973

Hipótesis 3

No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia y el proceso de la comunicación entre el director y el maestro. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa en el grado de eficiencia y el proceso de la comunicación entre el director y el maestro, por lo tanto, se sostiene la Hipótesis Nula.

Información Adicional.

De los factores analizados que se acercan más a la eficiencia en el proceso de la comunicación entre el director y el maestro se destacan: que los mensajes del director contienen información completa (3.232)*, además los maestros expresaron que el director manifiesta habilidad para transmitir sus mensajes (3.225)**. Y entre los de menor relevancia el director manifiesta habilidad para identificar conductas negativas que promueven la incomunicación (2.951)*** y el director manifiesta habilidad para utilizar un sistema de retroalimentación efectiva (2.993)**** ver la siguiente tabla:

Tabla No. 4-7

Múltiple análisis de varianza de la eficiencia del proceso de la comunicación

Areas analizadas	Media	Desv std.
Utilización de los diferentes canales	3.106	.913
Habilidad en la transmisión de mensajes	3.225*	.910
Hab. para utilizar la retroalimentación	2.993**	.895
Utilización del proceso completo	3.148	.922
Identificación de conductas negativas	2.951**	.828
Información completa en los mensajes	3.232*	.856

Hipótesis 4

No existe diferencia significativa en la actitud que toma el director hacia el maestro en el proceso de la comunicación y el grado de eficiencia con el que se realiza dicho proceso.

Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa en la actitud que toma el director hacia el maestro en el proceso de la comunicación y el grado de eficiencia con el que se realiza dicho proceso, por lo tanto, se sostiene la Hipótesis Nula.

Información adicional

Existe una relación significativa entre todos los factores de la actitud que asume el director al comunicarse con el maestro y la eficiencia de la comunicación, no obstante sobresalen los siguientes: los maestros expresaron que el director respeta y protege sus derechos individuales (3.373)*, además, expresaron que el director manifiesta habilidad para escuchar al maestro (3.345)**, y también se encontró que el director se encuentra disponible cuando se le necesita (3.338)-***, el factor de menor puntuación es la receptividad del director a las sugerencias de sus maestros (3.070)****, concerniente a estos factores. ver la siguiente tabla:

Tabla No. 4-8

Múltiple análisis de varianza de la actitud del director en la comunicación

Areas analizadas	Media	Desv. std.
Receptividad a las sugerencias	3.070****	.972
Habilidad para inspirar confianza	3.261	.943
Respeto y protección de derechos	3.373*	.904
Habilidad para escuchar	3.345**	.843
Habilidad para responder preguntas	3.239	.858
Amabilidad y facilitación del trabajo	3.275	.892
Disponibilidad	3.338***	.807

Hipótesis 5

No existe diferencia significativa en la **comunicación oral** del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudio, b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela d) nivel de estudio y tiempo de servicio; e) nivel de estudio y tipo de escuela; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa en la comunicación oral del director hacia el maestro con respecto a las variables mencionadas, por lo tanto se sostiene la hipótesis nula. Ver tabla 4-9 para el valor F y el valor de significancia.

Tabla No. 4-9

Análisis de varianza de la comunicación oral
en relación a los datos demográficos.

Areas analizadas	F	gl	n.s.de F
Nivel de estudio	.58	3	.630
Tiempo de servicio	1.14	4	.342
Tipo de escuela	.99	2	.376
Nivel de estudio y tiempo de servicio	.94	11	.740
Nivel de estudio y tipo de escuela	.94	6	.469
Tiempo de servicio y tipo de escuela	1.44	5	.217
Nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela	.95	4	.438

Hipótesis 6

No existe diferencia significativa en la **comunicación escrita** del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudio; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudio y tiempo de servicio; e) nivel de estudio y tipo de escuela; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela.

Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa en la comunicación escrita del director hacia el maestro con respecto a los factores mencionados, por lo tanto se sostiene la Hipótesis Nula. Ver tabla 4-10 para el valor F y el nivel de significancia.

Tabla No. 4-10

Análisis de varianza de la comunicación escrita
en relación a los datos demográficos.

Areas analizadas	F	gl	n.s.de F
Nivel de estudio	.45	3	.719
Tiempo de servicio	.67	4	.615
Tipo de escuela	.57	2	.569
Nivel de estudio y tiempo de servicio	.78	11	.662
Nivel de estudio y tipo de escuela	.90	6	.501
Tiempo de servicio y tipo de escuela	.69	5	.629
Nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela	.71	3	.546

Hipótesis 7

No existe diferencia significativa en la eficiencia del proceso de la comunicación del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudio; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudio y tiempo de servicio; e) nivel de estudio y tipo de escuelas; f) tiempo de servicio y tipo de escuela; g) nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa en la eficiencia del proceso de comunicación del director hacia el maestro con respecto a las variables mencionadas, por lo tanto se sostiene la Hipótesis Nula. Ver tabla 4-11 para el valor F y nivel de significancia.

Tabla 4-11

Análisis de varianza de la eficiencia del proceso de la comunicación en relación a los datos demográficos.

Areas analizadas	F	gl	n.s.de F
Nivel de estudio	.36	3	.780
Tiempo de servicio	.57	4	.682
Tipo de escuela	.25	2	.779
Nivel de estudio y tiempo de servicio	.53	11	.875
Nivel de estudio y tipo de escuela	.66	6	.685
Tiempo de servicio y tipo de escuela	.87	5	.505
Nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela	.89	4	.474

Hipótesis 8

No existe diferencia significativa en la actitud del director al comunicarse con los maestros con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudio; b) tiempo de servicio; c) tipo de escuela; d) nivel de estudio y tiempo de servicio; e) nivel de estudio y tipo de escuela; g) nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela.

Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa en la actitud del director al comunicarse con los maestros con respecto a las variables mencionadas, por lo tanto se retiene la Hipótesis Nula. Ver tabla 4-12 para el valor F y el nivel de significancia.

Tabla 4-12

Análisis de varianza de la actitud del director
en relación a los datos demográficos.

Areas analizadas	F	gl	n.s.de F
Nivel de estudio	.34	3	.796
Tiempo de servicio	.70	4	.595
Tipo de escuela	.31	2	.734
Nivel de estudio y tiempo de servicio	.78	11	.662
Nivel de estudio y tipo de escuela	.53	6	.788
Tiempo de servicio y tipo de escuela	.94	5	.459
Nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela	.61	4	.656

Hipótesis 9

No existe diferencia significativa entre la comunicación oral, comunicación escrita, la eficiencia del proceso de comunicación y la actitud del director al poder comunicarse con los maestros. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa entre la comunicación oral, comunicación escrita, la eficiencia del proceso de comunicación y la actitud del director al comunicarse con sus maestros, por lo tanto se sostiene la Hipótesis Nula, ver tabla 4-13.

Información Adicional.

De los factores analizados, el de mayor relevancia es el de la actitud que toma el director en la comunicación oral al comunicarse con el maestro (3.67)* y el factor de mayor relevancia es el de la comunicación escrita que realiza el director hacia el maestro (1.50)**

Tabla 4-13

Ji cuadrada en relación a las variables

Variable	Media
Comunicación Oral	2.67
Comunicación Escrita	1.50**
Eficiencia del proceso	2.17
Actitud	3.67

Respuestas de las preguntas del estudio

1. ¿Cuáles son los factores que más contribuyen a la eficiencia de la comunicación oral?

Los factores más importantes que contribuyen a la eficiencia de la comunicación oral son:

- 1) La eficiencia de los diálogos (3.418)*
- 2) Las reuniones de Personal Docente que se realizan en la escuela.(3.270)**

3) La claridad en las pláticas, utilizando palabras sencillas al comunicarse (3.248)*** y,

4) La transmisión del mensaje de manera sencilla y concisa (3.234), ver tabla No. 4-5.

2. ¿Cuáles son los factores que representan barreras de la comunicación oral?

a) La falta de espontaneidad (2.957) ver tabla 4-5.

b) La imposición de ideas a través de los diálogos o en las juntas.

c) La falta de confianza.

d) La falta de sociabilidad, ver tabla 4-16.

3. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la eficiencia de la comunicación escrita?

Algunos de los más importantes son:

a) La organización y secuencia lógica de ideas en los mensajes (3.103).

b) Los puntos específicos y concretos de las notas (3.287).

c) El contenido relevante del mensaje (2.959).

Concerniente a estos factores ver tabla No. 4-6

4. ¿Cuáles son los factores que representan barreras de la comunicación escrita?

a) La falta de información necesaria (2.713) ver tabla 4-6 y,

b) Los mensajes no llegan a todos, ver tabla No. 4-16.

5. ¿Qué factores son los que contribuyen a la eficiencia del proceso de la comunicación entre el director y el maestro?
- a) La utilización de los diferentes canales de comunicación (3.106)
 - b) La habilidad de transmitir los mensajes (3.225)
 - c) El uso constante de la retroalimentación (2.993), ver tabla 4-7.
6. ¿Qué aspectos positivos suceden en la comunicación entre el director y el maestro?
- a) Existe confianza entre el director y el maestro para comunicarse.
 - b) Existe comprensión.
 - c) El director facilita el trabajo del maestro a través de una buena comunicación.
 - d) El director escucha al maestro, le pone atención.
 - e) Existe buen compañerismo.
 - f) Las pláticas personales son claras, ver tabla 4-14 y 4-5.
7. ¿Qué sugerencias considera el maestro necesarias para mejorar la comunicación oral del director hacia el maestro.
- a) La realización de reuniones sociales,
 - b) La realización de seminarios sobre comunicación.
 - c) Que existan diálogos frecuentemente.
 - d) Que el director conozca más de cerca al maestro, ver tabla 4-15.

8. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en la comunicación entre el director y el maestro?

a) Casi siempre el director está involucrado en actividades extras y no dispone de tiempo para platicar con los maestro.

b) El autoritarismo por parte del director.

c) El director acepta sugerencias pero casi no las lleva a la práctica, ver tabla 4-16.

nota: algunas de estas respuestas se sacaron de la sección abierta del instrumento del estudio.

El instrumento del estudio dio oportunidad a los encuestados de expresar sus ideas en una sección de preguntas abiertas, sobre aspectos positivos, sugerencias y problemas de la comunicación. A continuación se dan a conocer:

Tabla No. 4-14

Frecuencia de la distribución de los aspectos positivos de la comunicación.

Areas	Frecuencia.
Existe confianza entre director-maestro.....	25
Se fomenta comunicación adecuada.....	24
Existe comprensión por parte del director....	17
El director presta atención al maestro.....	16
Existe compañerismo.....	13
El director facilita el trabajo.....	11
Es amable.....	7
Existe respeto.....	6
El director es sincero.....	4
El director es sencillo.....	2
El director motiva.....	2

Tabla 4-15

Frecuencia de la distribución de las sugerencias para mejorar la comunicación entre el director y el maestro

Areas	Frecuencia.
Que se realicen reuniones sociales con frec..	27
Que se realicen Seminarios sobre comunicación	15
Que el director acepte sugerencias y las lleve a la práctica.....	13
Que envíe cartas por el desempeño de la labor del maestro.....	11
Que existan diálogos continuamente.....	11
Inspire confianza	10
No esté involucrado en actividades extras.....	9
Sepa escuchar.....	4
Reconozca sus errores.....	3

Tabla 4-16

Frecuencia de la distribución de los aspectos negativos más frecuentes en la comunicación entre el director y el maestro.

Areas analizadas	Frecuencia.
Imposición de ideas.....	15
Falta de sociabilidad.....	13
Autoritarismo.....	7
No existe confianza.....	7
El director no escucha.....	6
El director está involucrado en muchas actividades.....	6
Desorganización del tiempo	5
Despotismo.....	5
El director es parcial en la comunicación....	4
Fomenta problemas personales.....	3
Los mensajes no llegan a todos.....	3
Incomprensión.....	2
Indisposición.....	2
El director no tiene capacidad de integrar a los docentes a un equipo.....	1
El director no toma en cuenta las necesidades del maestro.....	1

CAPITULO CINCO

Resumen, Conclusiones, y Recomendaciones

Este capítulo presenta un resumen del repaso de la literatura, las hipótesis en relación con los resultados, preguntas y respuestas de la investigación, conclusiones y recomendaciones.

Resumen

El propósito de este estudio fue el de investigar cuán eficiente es el director de nivel medio en su comunicación oral y escrita con su personal docente. El estudio también investigó cómo percibe el personal docente la eficiencia con que el director conduce el proceso de la comunicación y cuál es la actitud que toma el director al comunicarse con el maestro.

Se realizó un repaso profundo de la literatura concerniente a la importancia de la comunicación, sus métodos, las barreras y cómo superarlas. Los maestros expresaron que la comunicación oral se realiza con mayor eficiencia que la escrita entre el director y el maestro.

Esta investigación tuvo que pasar por varios procedimientos en el desarrollo del instrumento y análisis de datos. El instrumento del estudio fue revisado por diferentes catedráticos de la Universidad de Montemorelos con el fin de

pulirlo y darle mayor consistencia, posteriormente se realizó un estudio piloto para probar las debilidades y corregirlas. La comisión asesora de tesis fue quien más participó en la revisión del instrumento. Después de la elaboración del instrumento se procedió a la aplicación del mismo con el permiso previo de los diferentes directores de las escuelas de nivel medio del municipio de Montemorelos. El instrumento fue aplicado a todos los maestros de nivel medio que laboran durante el curso escolar 1990-1991. De los ciento cincuenta y nueve instrumentos que se entregaron tanto a maestros como a directores, el ochenta y nueve por ciento regresaron los cuestionarios contestados correctamente. El cincuenta y tres por ciento de los encuestados fueron maestros y directores que laboran en escuelas estatales, el veinticinco por ciento fueron maestros que trabajan en escuelas federales y el veintidós por ciento fueron maestros que trabajan en escuelas privadas.

Para la comprobación de hipótesis fueron utilizados los métodos estadísticos de ANOVA, MANOVA, Ji Cuadra, Frecuencia, Media y Porcentaje.

Las hipótesis en relación con los resultados

Hipótesis 1

No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación oral entre el director y el maestro. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encon-

tró ninguna diferencia significativa, por lo tanto se retuvo la hipótesis nula.

Analizando los factores de la comunicación oral, se encontró que los diálogos entre el director y el maestro se encaminan hacia la eficiencia (3.418), simultáneamente se encontró que casi no se realizan seminarios sobre comunicación en las escuelas (1.837), ver tabla 4-5.

Hipótesis 2

No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia de la comunicación escrita entre el director y el maestro. Al valor 0.05 nivel de significancia no se encontró ninguna diferencia significativa, por lo tanto se sostuvo la hipótesis nula.

Entre los factores analizados de la comunicación escrita, se encontró que las notas de información que son enviadas a los maestros contienen puntos específicos y concretos (3.287). No obstante, uno de los factores que el director no le da la importancia debida es el suplimiento de la información necesaria al maestro (2.713), ver tabla 4-6.

Hipótesis 3

No existe diferencia significativa en el grado de eficiencia y el proceso de la comunicación entre el director y el maestro. Al valor 0.05 nivel de significancia no se encontró ninguna diferencia significativa, por lo tanto se retuvo la hipótesis nula.

De los factores analizados concernientes al proceso de la comunicación, en relación a la eficiencia con que se realiza entre el director y el maestro, se encontró que el director tiene habilidad para transmitir los mensajes al maestro (3.225), también se encontró que carece de habilidad para utilizar la retroalimentación (2.993) y de identificar conductas negativas que promueven la incomunicación (2.951), ver tabla 4-7.

Hipótesis 4

No existe diferencia significativa en la actitud que toma el director hacia el maestro en el proceso de la comunicación y el grado de eficiencia con que se realiza. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa por lo tanto, se sostuvo la hipótesis nula.

En el análisis que se realizó, de los factores de la actitud del director al comunicarse con el maestro se encontró que: el director respeta y protege los derechos individuales del maestro (3.373), el director manifiesta habilidad para escuchar al maestro (3.345), el director se encuentra disponible cuando se le necesita (3.338) y el director acepta las sugerencias de sus maestros (3.070), ver tabla 4-8.

Hipótesis 5

No existe diferencia significativa en la comunicación oral del director hacia el maestro con respecto a las si-

guientes variables: a) nivel de estudio, b) tiempo de servicio, c) tipo de escuela, d) nivel de estudio y tiempo de servicio, e) nivel de estudio y tipo de escuela f) tiempo de servicio y tipo de escuela, g) nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa, por lo tanto se retuvo la hipótesis nula.

Hipótesis 6

No existe diferencia significativa en la comunicación escrita del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudio, b) tiempo de servicio, c) tipo de escuela, d) nivel de estudio y tiempo de servicio, e) nivel de estudio y tipo de escuela, f) nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa, por lo tanto se retuvo la hipótesis nula. ver tabla 4-7.

Hipótesis 7

No existe diferencia significativa en la eficiencia del proceso de la comunicación del director hacia el maestro con respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudio, b) tiempo de servicio, c) tipo de escuela, d) nivel de estudio y tiempo de servicio, e) nivel de estudio y tipo de escuela, f) tiempo de servicio y tipo de escuela, g) nivel de estudio,

tiempo de servicio y tipo de escuela. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa, por lo tanto, se sostuvo la hipótesis nula. Ver tabla 4-10.

Hipótesis 8

No existe diferencia significativa en la actitud del director al comunicarse con los maestros respecto a las siguientes variables: a) nivel de estudio, b) tiempo de servicio, c) tipo de escuela, d) nivel de estudio y tiempo de servicio, e) nivel de estudio y tipo de escuela, g) nivel de estudio, tiempo de servicio y tipo de escuela. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa, por lo tanto se retuvo, la hipótesis nula. Ver tabla 4-11.

Hipótesis 9

No existe diferencia significativa entre la comunicación oral, comunicación escrita, la eficiencia del proceso de la comunicación y la actitud del director al comunicarse con el maestro. Al valor 0.05 nivel de significancia, no se encontró ninguna diferencia significativa, por lo tanto se retuvo la hipótesis nula. Ver tabla 4-12.

Preguntas del estudio en relación a los resultados

1. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la eficiencia de la comunicación oral?

a) La eficiencia de los diálogos (3.418)*

- b) Las reuniones de Personal Docente que se realizan en la escuela (3.270)**
- c) La claridad en las pláticas, utilizando palabras sencillas al comunicarse (3.248)*** y,
- d) La transmisión del mensaje de manera sencilla y concisa (3.234). Ver tabla No.4-5.

2. ¿Cuáles son los factores que representan barreras de la comunicación oral?

- a) La falta de espontaneidad (2.957)*, ver tabla 4-5.
- b) La imposición de ideas en los diálogos o juntas.
- c) La falta de confianza.
- d) La falta de sociabilidad.

* de los últimos incisos ver tabla No.4-15.

3. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la eficiencia de la comunicación escrita?

- a) La organización y secuencia lógica de ideas en los mensajes (3.103).
- b) Los puntos específicos y concretos de las notas (3.287).
- c) El contenido relevante del mensaje (2.959).

* Concerniente a estos factores ver tabla No. 4-6.

4. ¿Cuáles son los factores que representan barreras de la comunicación escrita?

- a) La falta de información necesaria (2.713), ver tabla No. 4-6, y
- b) Los mensajes no llegan a todos los maestros. Ver tabla No. 4-15.

5. ¿Qué factores son los que contribuyen a la eficiencia del proceso de la comunicación entre el director y el maestro?

- a) La utilización de los diferentes canales de comunicación (3.106).
 - b) La habilidad de transmitir los mensajes (3.225).
 - c) El uso constante de la retroalimentación (2.993).
- *Ver tabla 4-7.

6. ¿Qué aspectos positivos suceden en la comunicación entre el director y el maestro?

- a) Existe confianza entre el director y el maestro para comunicarse.
- b) Existe comprensión.
- c) El director facilita el trabajo a través de una buena comunicación.
- d) El director escucha al maestro, le presta atención.
- e) Existe buen compañerismo.
- f) Las pláticas personales son claras (3.248)*** ver tabla No. 4-5.

*De los incisos a-e, ver tabla 4-13.

7. ¿Qué sugerencias considera el maestro necesarias para mejorar la comunicación oral del director hacia el maestro?

- a) La realización de reuniones sociales.
- b) La realización de seminarios sobre comunicación.
- c) Que exista diálogos con frecuencia.

d) Que el director conozca más de cerca al maestro

*Ver tabla No. 4-14.

8. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en la comunicación entre el director y el maestro?

a) Casi siempre el director está involucrado en actividades extras y no dispone de tiempo para platicar con el maestro., ver tabla No. 4-14.

b) El autoritarismo por parte del director, ver tabla 4-14.

c) El director casi siempre acepta sugerencias de los maestros pero casi no las lleva a la práctica, ver tabla 4.14.

Conclusiones

1. Los maestros perciben que la comunicación oral entre el director y el maestro es más eficiente que la comunicación escrita.

2. El nivel académico no influye en la eficiencia de la comunicación oral y escrita entre el director y el maestro.

3. El tiempo de servicio no influye en la eficiencia de la comunicación oral y escrita entre el director y el maestro.

4. El proceso integral de la comunicación se realiza de manera eficiente entre el director y el maestro.

5. El tipo de escuela no influye en la eficiencia de la comunicación oral y escrita entre el director y el maestro.

6. El nivel académico, tiempo de servicio y tipo de escuela no influyen en la actitud que toma el director al comunicarse con el maestro.

7. Los maestros perciben que hay buena disposición en cuanto a la actitud del director, al comunicarse con el maestro.

8. Los maestros coincidieron en sus respuestas concernientes a: comunicación oral, comunicación escrita, eficiencia del proceso de la comunicación y la actitud que toma el director al comunicarse con el maestro.

Recomendaciones

1. Se deberían realizar seminarios sobre comunicación en las diferentes escuelas, para mejorar el proceso de comunicación entre el director y el maestro.

2. Se debe evitar el uso de palabras rebuscadas para lograr un mayor entendimiento ya que éstas influyen en la ineficiencia de la comunicación oral y escrita.

3. Se recomienda que la comunicación sea sencilla y concisa entre el director y el maestro.

4. El instrumento para la recolección de los datos resultó muy adecuado a las necesidades del estudio, se reco-

mienda que se utilice para estudios futuros.

5. Es recomendable que este estudio se repita en otros sectores del país para ver qué relación existe en la percepción de la comunicación de estos sectores con la de este estudio.

6. Se recomienda que se realice otra investigación para ver qué otros factores influyen en la comunicación entre el director y el maestro.

7. Es recomendable realizar un estudio para ver cómo los alumnos perciben la comunicación entre el director y los maestros y entre ellos mismos.

8. Se recomienda que se realice un estudio para determinar cómo percibe el director la comunicación del maestro hacia sus superiores inmediatos.

9. Es recomendable realizar un estudio para determinar cómo se percibe la comunicación entre la escuela y su comunidad.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando. Técnicas de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México: Editorial Trillas, S.A. 1986.
- Barnard Chester, Irvin. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- Berlo, David K. El Proceso de la Comunicación. Argentina: Librería el Ateneo Editorial, 1978.
- Bisquerra, Rafael. Métodos de Investigación Educativa. Barcelona, España: Editorial CEAC, 1989.
- Bittel, Lester. Lo que Todo Supervisor debe Saber. México: McGraw Hill, 1987.
- Blake, Reed H. Una Taxonomía de Conceptos de la Comunicación. México: Ediciones Nuevomar, S.A. de C.V., 1985.
- Bravo M. Francisco. La Excelencia en la Comunicación. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1988.
- Brown, Walton J. Un manual para Administradores de Colegios de la Iglesia Adventista. Departamento de Educación de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día, 1981.
- Bolletín Newsletter for the On-Line Administrator. "Assessing the Communications Effectiveness of Your School". The Practitioner, Vol. XVII, No. 2, (December, 1990).
- Clark, Frank. Ronald Clark, Robert Gray. Procedimientos informáticos en sistemas empresariales. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1980.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., 1983, 1987.
- Chruden, Herbert y Arthur W. Sherman. Administración de Personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A. 1977, 1989.
- Chruden, Herber J. Managing Human Resources. Estados Unidos: South-Western Publishing Co., 1984.
- Craig, James R. Métodos de Investigación Psicológica. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1982.

- Curtis, Dan B. et al. La Comunicación Base del Exito. México: Editorial Lumusa, S.A., 1982.
- Davis, Flora. La Comunicación no Verbal. México: Alianza Editorial Mexicana, S.A., 1989.
- Davis, Keith. Human Relations at Work. The Hynamies of Organizational Behavior. Nueva York Mc-Graw Hill, 1972.
- Deobold B. Van Dalen, William J. Meyer. Manual de Técnicas de investigación Educativa. México: Editorial Paidós, 1984.
- Diccionario de la Lengua Española, 2o Ed. Tomo 1, Real Academia Española, Madrid, 1984.
- Dounce, Enrique. Administración en el Mantenimiento. Compañía Editorial Continental, S. A., 1982.
- Escudero Yerena, María Teresa. La Comunicación en la Enseñanza. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1985.
- Ferrández Adalberto, Jaime Sarramona. La Educación: Constantes y Problemática actual. España: Ediciones CEAC, 1987.
- Fernández de la Torriente, Gastón. Comunicación Oral. Colombia: Ediciones Nacionales, 1979.
- Fernández García, Raúl. Metodología de la Investigación. México: Editorial Trillas, 1983.
- Fulmer Robert M. Administración y Organización. México: Editorial Continental, S.A. de C.V., 1983
- _____. Administración Moderna. México: Editorial Diana, 1980.
- Galfo, Armand J. Educational Research Design and Data Analysis. An Integral Approach. New York: University Press of América, 1983.
- García González Enrique. El maestro y los métodos de enseñanza. México: Editorial trillas, 1989.
- Gauquelín, Françoise. Saber Comunicarse. España: Ediciones Mensajero, 1972.
- Gibson, James. John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr. Organizaciones- Conducta, Estructura, Proceso. México: Nueva Editorial Interamericana, S. A. de C. V., 1983.

Goode, William J. y Paul K. Hatt. Métodos de investigación Social. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1988.

Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana, 1984.

Gómez, Huro. Administración Práctica de Empresas. México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1985.

✓González Alonso, Carlos. Principios Básicos de Comunicación. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1989.

Gorton, Richard A. School Administration and Supervision: leader Ship Challenges and oportunities. Dobuque IA: Com. C. Brow Co Publishers, 1983

✓Guajardo, Horacio. Teoría de la Comunicación Social. México: Editorial Plata, S. A., 1981.

Hampton, David; Summer, Charles; Roos A Webber. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas, S.A., 1982.

Harris, Jeff. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1986.

Hicks, Herbert. Administración de Organizaciones. México: Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., 1986.

Huse, Edgar. The Modern Manager. Estados Unidos: West Publishing Company, 1979.

Hybels, Sandra. La Comunicación. México: Logos Consorcio Editorial, S. A. México, 1976.

Javier Tejedor, Francisco. Análisis de Varianza Aplicado a la Investigación en Pedagogía y Psicología. España: Ediciones Anaya, S.A., 1984

✓Jhonson, Rex. Comunicación clave para entenderse con los Padres. España: Talleres Gráficos de la M. C. E., 1980.

Kerlinger, Fred. N. Investigación del Comportamiento. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1975.

Killiam, Ray. Dirección en la Administración. México: Editorial Reverte Mexicana, S.A., 1969.

✓Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna. Colombia: McGraw Hill, INC. USA, 1976.

- Koontz, Harold y Cyril O'Donnell. Curso de Administración Moderna. México: McGraw Hill, 1979.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración. México: McGraw-Hill, 1988.
- Kossen, Stan. Supervisión: Guía Práctica para la Administración de Primera Línea. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1987.
- Levin, Richard. Estadística para Administradores. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1988.
- ✓ Méndez Torres, Ignacio. El Lenguaje Oral y Escrito en la Comunicación. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1989.
- Meyer, Paul. Probabilidad y Aplicaciones Estadísticas. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1986.
- Mintzberg, Henry. The Nature of Manager Work. N.Y: Harper, Row, 1973.
- ✓ Moore Frazier. Canfield, Bertland. Relaciones Públicas. México: Compañía Editorial Continental, S.A., 1980.
- ✓ Myers, Michell T. Gail Myers. Administración mediante la Comunicación. México: McGraw Hill de México, S. A. de C.V. 1983, 1985.
- Norusis, Marija J. SSPSS/PC+ Advanced Satadistics 4.0. Estados Unidos: Library of Congress Catalog, 1990.
- Ortueta de Lucas R. Técnicas de Dirección de Personal. México: Editorial Limusa, S.A., 1977.
- ✓ Reese, Clayton y Marvin Loper. Management, the Key to Organizational Effectiveness. E. U.: Library of Congress Cataloging Publication Data, 1978.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. México: Editorial Limusa. S.A. de C.V., 1986.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hill, Hispanoamericana, S.A., 1987.
- Robbins, Sthephen P. Administración: Teoría y Práctica. México: Prentice Hill, Hispanoamericana, S.A., 1987.
- Rush, Myron. Liderazgo, un Enfoque Bíblico a la Administración. Estados Unidos: Editorial UNILIT, 1985.

- Sánchez Gutiérrez, Salvador. "Mejore su comunicación escrita". Alta Dirección, No.8 (Septiembre-Octubre):3-5, 1989.
- Sarramona, Jaume. Fundamentos de Educación. España: Ediciones CEAC, 1989.
- Scanlan, Bur. Principios de la Dirección y Conducta Organizacional. México: Editorial Limusa, 1978.
- Schermerhorn, John R. Management for Productivity. E. U.: Library of Congress Cataloging in Publication Data. 1986.
- ✓ Sikula, Andrew. Administración de Recursos Humanos en las Empresas. México: Editorial Limusa, 1982. ✓
- Solá Mendoza, Juan. Pedagogía en Píldoras. México: Editorial Trillas, 1989.
- Stoner, James A. F. Administración. 2 Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1984.
- Strauss George y Leonard Sayles. Personal. Problemas Humanos de la Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1987.
- Suárez Díaz, Reynaldo. Hombres y Empresas. México: Editorial Trillas, S.A., 1983.
- ✓ Van Pelt, Nancy. Felices para Siempre. México: Publicaciones Interamericanas, 1985.
- ✓ Werther, William y Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1988.
- White, Elena G. de. El Deseado de Todas las Gentes. Publicaciones Interamericanas, Mountain View, Ca. E.U. 1970.
- _____. La Educación. México: Asociación Publicadora Interamericana, 1984.
- _____. Lecciones Prácticas del Gran Maestro. Publicaciones Interamericanas, Mountain View, Ca. E.U. 1944.
- _____. Ministerio de Bondad. Buenos Aires: Casa Editora Sudamericana, 1976.
- _____. Palabras de Vida del Gran Maestro. Publicaciones Interamericanas, Mountain View Ca. E.U. 1960.

Wood, Gordon. Fundamentos de la Investigación Psicológica.
México: Editorial Trillas, S.A., De C.V., 1984.

Zamora González, Rolando. Cómo Enseñar Castellano. Costa
Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 1981.

Zerilli, Andrea. Administración de Recursos Humanos en Empre-
sas. México: Editorial Limusa, 1982.

APENDICES

APENDICE A
CARTAS PARA SOLICITAR PERMISOS

Lic. Midian Ríos Martínez
Apartado 16
Montemorelos, N. L. 67530

Mtro. Ismael Castillo Osuna
Presente
Universidad de Montemorelos

Respetable Mtro. Castillo:

Que la paz de Dios sea con usted en cada una de sus actividades, y con su familia.

La presente tiene como fin solicitarle permiso para poder realizar una encuesta a los maestros y directores de la escuela de nivel medio de esta universidad. Esto me será útil para mi tesis.

Este estudio tiene como propósito principal, conocer y analizar la eficiencia de la comunicación entre los directores y maestros de nivel medio. Estoy anexando copia de mi cuestionario.

Anticipadamente agradezco su amable atención y en espera de su respuesta, quedo de usted.

Atentamente,

Lic. Midian Ríos Martínez
Alumna de Maestría en
Educación.

5 de Marzo, 1991.

A QUIEN CORRESPONDA;
AT'NN. DIRECTOR (A)
DE LAS ESCUELAS SECUN-
DARIAS Y PREPARATORIAS.

Respetable Director (a):

La suscrita Dra. Myrtle Penniecook, Coordinadora de la Maestría en Educación de la Universidad de Montemorelos, por este medio solicita su apoyo para la Lic. Midiam Ríos Martínez estudiante de la Maestría de esta Institución, quien está en su etapa de elaboración de tesis de graduación y cuyo deseo es aplicar un cuestionario a todos los docentes en la Institución que usted dignamente representa.

El propósito de esta investigación es de estudiar y analizar cuán eficiente es el proceso de comunicación entre el director y el maestro en Nivel Medio. Este estudio será de gran utilidad para mejorar la calidad de la comunicación y así beneficiar el sistema educativo.

Anticipadamente se le agradece a usted y a sus docentes por la disposición de colaborar y por el valioso apoyo en esta investigación. Quedo de usted,

atentamente

Dra. Myrtle Penniecook,
Coordinadora de la Maestría
en Educación.

Lic. Midiam Ríos Martínez,
Universidad de Montemorelos,
Maestría en Educación,
Apartado 16,
Montemorelos, N.L., 67530

Respetable profesionista:

Usted ha sido escogido entre muchos profesores del municipio de Montemorelos para participar en un estudio con el propósito de evaluar la comunicación entre el director y el maestro.

Los resultados de este estudio proveerán información necesaria acerca de las fortalezas y debilidades de la comunicación oral y escrita y sugerencias para mejorar la calidad y así lograr el mayor grado de eficiencia.

Se le agradece por su disposición al colaborar en este estudio y por la calidad de la información buscada, quien sólo maestros como usted están mejor calificados para facilitarla.

Por favor tenga la bondad de tomar unos minutos para contestar este cuestionario. La mayoría de las preguntas requieren simplemente marcar el número que describa mejor el grado de eficiencia de la comunicación. Sea amable de constestar a cada pregunta.

Al terminar, por favor haga llegar este cuestionario a la dirección de la Escuela o a su servidora Lic. Midiam Ríos, quien le agradece por su colaboración.

Atentamente,

Lic. Midiam Ríos Martínez,
Estudiante de Maestría
En Educación.

APENDICE B
CUESTIONARIO

Midiam Ríos Martínez,
Universidad de Montemorelos,
Maestría en Educación,
Apartado 16,
Montemorelos, N.L., 67530

Respetable Profesionista:

Usted ha sido escogido entre muchos profesores de Montemorelos para participar en un estudio con el propósito de evaluar la comunicación entre el director y el maestro.


Los resultados de este estudio proveerán información necesaria acerca de las fortalezas y debilidades de la comunicación oral y escrita y sugerencias para mejorar la calidad y así lograr el mayor grado de eficiencia.

Se le agradece por su disposición al colaborar en este estudio y por la calidad de la información buscada, quien sólo maestros como usted están mejor calificados para facilitarla.

Por favor tenga la bondad de tomar unos minutos para contestar este cuestionario. La mayoría de las preguntas requieren simplemente marcar el número que describa mejor el grado de eficiencia de la comunicación. Sea tan amable de contestar a cada pregunta.

Al terminar, por favor haga llegar este cuestionario a la dirección de la Escuela o a su servidora Midiam Ríos, quien le agradece por su colaboración.

Atentamente,


Midiam Ríos Martínez,
Estudiante de Maestría
en Educación.

LA COMUNICACION ORAL Y ESCRITA ENTRE

EL DIRECTOR Y SUS MAESTROS

El propósito de este cuestionario es de estudiar y analizar **cuán eficiente es el proceso de comunicación entre el director y el maestro** en Nivel Medio. Este estudio será de gran utilidad para mejorar la calidad de la comunicación y así beneficiar el sistema educativo.

INSTRUCCIONES: Marque con una X en el espacio designado la información que más se aplique a su caso. **POR FAVOR TENGA LA BONDAD DE CONTESTAR TODAS LAS PREGUNTAS. NO ES NECESARIO QUE ESCRIBA SU NOMBRE.**

PARTE I

DATOS PERSONALES

1. Posición actual

maestro _____
director _____
ambos _____

2. Ultimo nivel de estudios alcanzados

Preparatoria _____
Normal Básica _____
Normal Superior _____
Licenciatura _____
Maestría _____
Otros (Especifique) _____

3. Tiempo de servicio

1 año o menos _____
2-5 años _____
6-11 años _____
12-21 años _____
22-31 años _____
32 años o más _____

4. Tipo de Escuela en la que trabaja.

Estatad _____
Federal _____
Privada _____

Favor de continuar en la siguiente página

PARTE II

TIPOS DE COMUNICACION

Esta sección describe la eficiencia que existe en la comunicación oral y escrita del director-maestro en su escuela.

Por favor utilice la siguiente escala según sea el caso.

1=NUNCA

2=ALGUNAS VECES

3=CASI SIEMPRE

4=SIEMPRE

Ejemplo: Llamadas telefónicas al hogar..... 1 2 3 4

COMUNICACION ORAL

		nunca		siempre
5. La comunicación es espontánea.	1	2	3	4
6. Las pláticas personales son claras.	1	2	3	4
7. La comunicación es adecuada en las reuniones sociales.	1	2	3	4
8. La comunicación es transmitida de manera sencilla, clara y concisa	1	2	3	4
9. Las reuniones de Consejo Técnico son productivas	1	2	3	4
10. Las reuniones de Personal docente son productivas	1	2	3	4
11. Los diálogos van encaminados hacia la eficiencia	1	2	3	4
12. Se realizan seminarios sobre comunicación en su escuela	1	2	3	4

COMUNICACION ESCRITA

		nunca		siempre
13. El contenido del mensaje es relevante	1	2	3	4
14. El sistema de memorandum es eficiente	1	2	3	4

Favor de continuar en la siguiente página

		nunca			siempre
15.	Los mensajes son presentados de manera imparcial	1	2	3	4
16.	Los mensajes que recibo por el desempeño de mi trabajo me incentivan	1	2	3	4
17.	Las notas de información contienen puntos específicos y concretos	1	2	3	4
18.	Los mensajes son cuidadosamente organizados y contienen una secuencia lógica de ideas	1	2	3	4
19.	Toda información importante es enviada por escrito al maestro	1	2	3	4
20.	Los directores suplen la información necesaria al maestro	1	2	3	4

PARTE III

EFICIENCIA DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

Tenga la bondad de indicar cuán **eficiente** es el proceso de la comunicación oral y escrita entre el director y el maestro. Por favor marque la opción que considere más apropiada.

El Director:

		nunca			siempre
21.	Manifiesta capacidad para utilizar diferentes canales de comunicación	1	2	3	4
22.	Manifiesta habilidad para transmitir sus mensajes	1	2	3	4
23.	Manifiesta habilidad para utilizar un sistema de retroalimentación efectiva	1	2	3	4
24.	Manifiesta capacidad para utilizar el proceso de comunicación	1	2	3	4
25.	Manifiesta capacidad para identificar conductas negativas que promueven la incomunicación	1	2	3	4
26.	Sus mensajes contienen información completa	1	2	3	4

Favor de continuar en la siguiente página

PARTE IV

ACTITUD DEL DIRECTOR

En esta sección se pretende indicar la **actitud** del director hacia el maestro en el proceso de comunicación. Por favor marque el número que coincida con su respuesta.

El Director:

- | | nunca | | siempre |
|---|-------|---|---------|
| 27. Es receptivo a las sugerencias de sus maestros. | 1 | 2 | 3 4 |
| 28. Manifiesta habilidad para inspirar confianza en el maestro | 1 | 2 | 3 4 |
| 29. Respeta y protege los derechos individuales del maestro | 1 | 2 | 3 4 |
| 30. Manifiesta habilidad para escuchar al maestro | 1 | 2 | 3 4 |
| 31. Manifiesta habilidad para responder correctamente las preguntas del maestro | 1 | 2 | 3 4 |
| 32. Es amable y facilita el trabajo | 1 | 2 | 3 4 |
| 33. Está disponible cuando lo necesita | 1 | 2 | 3 4 |

PARTE V

Por favor conteste las siguientes preguntas.

34. Escriba dos aspectos positivos que ocurren en el proceso de la comunicación entre el director y el maestro _____

35. Escriba dos sugerencias que usted daría para mejorar la comunicación oral y escrita entre el director y el maestro _____

36. Escribe dos problemas que considere que son los más frecuentes que ocurren en el proceso de la comunicación del director y el maestro _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

RESUMEN DE LA INVESTIGACION

COMUNICACION ORAL Y ESCRITA ENTRE EL DIRECTOR Y SUS MAESTROS

Midiam Ríos Martínez

Maestría en Educación, Universidad de Montemorelos.

Mayo, 1991

PROPOSITO: El propósito de este estudio fue investigar cuán eficiente es el director de nivel medio en su comunicación oral y escrita con su personal docente. El estudio también investigó cómo percibe el personal docente la eficiencia con que el director conduce el proceso de la comunicación. A los maestros también se les solicitó expresar su percepción en cuanto a la actitud que toma el director al comunicarse con el personal docente.

PROCEDIMIENTOS: Los datos fueron obtenidos a través de cuestionarios que fueron aplicados a maestros y directores de nivel medio del municipio de Montemorelos, Nuevo León, que laboran durante el curso 1990-1991. De los 159 cuestionarios que fueron aplicados, el 89 por ciento fueron contestados correctamente, lo cual corresponde a 142 cuestionarios mismos que fueron suficientes para la información de este estudio. Para el análisis de esta investigación fueron utilizados los siguientes programas estadísticos: Análisis de Varianza, Múltiple Análisis de Varianza, Ji Cuadrada, Frecuencias, Porcentajes. Las Hipótesis fueron aceptadas al valor 0.05 nivel de significancia.

RESULTADOS: No se encontró ninguna diferencia significativa entre el grado de eficiencia de la comunicación oral y escrita entre el director y el maestro. Los maestros expresaron que la comunicación oral se realiza de manera más eficiente que la comunicación escrita en el proceso de comunicación entre el director y el maestro. Los encuestados también expresaron que hay buena disposición en cuanto a la actitud del director al comunicarse con el maestro, además percibieron que el tipo de escuela no influye en la eficiencia de la comunicación oral y escrita.

CONCLUSIONES: Las conclusiones en relación a los resultados son las siguientes: (1) Los maestros perciben que la comunicación oral entre el director y el maestro es más eficiente que la comunicación escrita; (2) tanto el nivel académico,

como el tipo de escuela, no influyen en la eficiencia de la comunicación oral y escrita entre el director y el maestro; (3) el proceso integral de la comunicación se realiza de manera eficiente entre el director y el maestro; (4) los maestros coincidieron en sus respuestas concernientes a: comunicación oral, comunicación escrita, eficiencia del proceso de la comunicación y la actitud que toma el director al comunicarse con el maestro.

RECOMENDACIONES: Las recomendaciones que presentó este estudio son las siguientes: (1) Se deberían realizar seminarios sobre comunicación en las diferentes escuelas, para mejorar el proceso de la comunicación entre el director y el maestro; (2) Se debe evitar el uso de palabras rebuscadas para lograr un mayor entendimiento, ya que éstas influyen en la ineficiencia de la comunicación oral y escrita; (3) Es recomendable que este estudio se repita en otros sectores del país para ver que relación existe en la percepción de la comunicación de esos sectores, y la de este estudio; (4) Se recomienda que la comunicación entre el director y el maestro se realice de manera sencilla y concisa; (5) Sería bueno realizar un estudio para ver como los alumnos perciben la comunicación entre el director, el maestro y ellos mismos.