

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
Sede Chiquimula



**Importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) Jornada Vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula
(Tesis)**

Angela Raquel Sintuj Chegién

Chiquimula, mayo 2012

**Importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) Jornada Vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula
(Tesis)**

Angela Raquel Sintuj Chegüén (Estudiante)
Licda. Jessica Anabella Orellana Fajardo (Asesora)
Licda. Zoila Sosa (Revisora)

Chiquimula, mayo 2012

AUTORIDADES
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

M.A. José Ramiro Bolaños Rivera
Decano Facultad de Ciencias de la Educación

M.A. Leonel Sandoval Carpio
Coordinador Regional de Oriente

Licda. Claudia Melina Sagastume de Vásquez
Coordinadora Técnica Administrativa
Sede Chiquimula



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

DICTAMEN APROBACIÓN
TESIS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**ASUNTO: Nombre Angela Raquel
Sintuj Chegüén**
Estudiante de la **Licenciatura en
Pedagogía y Administración Educativa**
de esta Facultad solicita autorización
para realizar su Tesis para completar
requisitos de graduación

DICTAMEN No.027/2011 DE FECHA 22/08/2011.

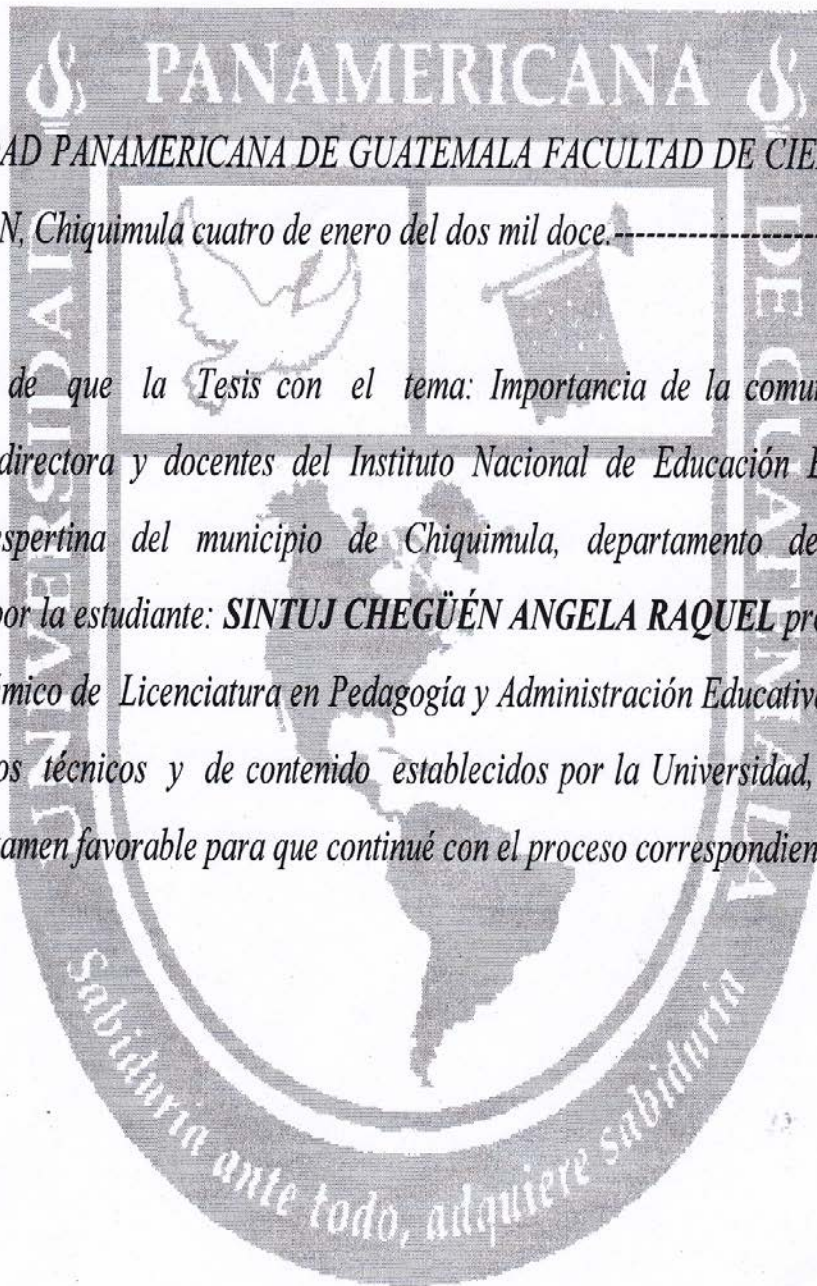
Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos de egreso que es requerido para obtener el grado a nivel de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa se resuelve:

1. La solicitud hecha para realizar Tesis está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para egreso, según el reglamento académico de esta universidad.
2. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en Artículo 9, (Inciso a al i).
3. Por lo antes expuesto, el (la) estudiante Angela Raquel Sintuj Chegüén, recibe la aprobación para realizar su Tesis.

M.A. José Ramiro Bolaños Rivera


Decano

C.c. archivo
Mc



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, Chiquimula cuatro de enero del dos mil doce.-----

En virtud de que la Tesis con el tema: *Importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) Jornada Vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, presentada por la estudiante: **SINTUJ CHEGÜÉN ANGELA RAQUEL** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente*


Licda. Jessica Orellana
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Chiquimula, cuatro de febrero del dos mil doce. -----

En virtud de que la Tesis con el tema Importancia de la Comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) Jornada Vespertina del municipio de Chiquimula departamento de Chiquimula, presentada por la estudiante; **SINTUJ CHEGUÉN ANGELA RAQUEL**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se Extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

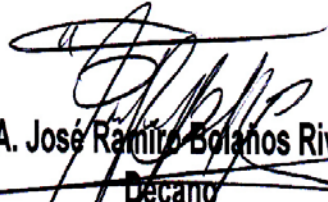


Licda. Zoila Magdalena Sosa Madrid

Revisora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los
tres días del mes de marzo de dos mil doce.-----

*En virtud de que el Informe Final de Tesis con el tema: **Importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) Jornada Vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, presentado por la estudiante SINTUJ CHEGÜÉN ANGELA RAQUEL** previo a optar grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final del tesis.*


M.A. José Ramón Bolaños Rivera
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación

Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Dedicatoria

Dios

Señor, Gracias por la vida que me regalaste y por guiarme por el camino del bien y darme la fuerza para seguir adelante y alcanzar una de las metas en mi vida.

Señor, hoy me presento delante de ti para ofrecerte mi vida y mi alabanza, de esta nueva etapa, gracias por estar conmigo siempre y darme la sabiduría y entendimiento.

Gracias Señor, por darme la oportunidad de conocer gente maravillosa, la que me ayudó a llegar a este momento, Gracias Señor por todo esto.

Mis padres

A quienes admiro y respeto, amo e imito siempre, porque han sido en mi vida pilar fundamental para poder crecer como persona, como hija, como amiga y como mujer.

Les dedico mi triunfo y hoy vengo a recompensar sus esfuerzos, que en todo momento estuvieron conmigo.

Mis hermanas

Porque han sido también en mi vida, bastiones fundamentales, que con su apoyo moral me han permitido crecer y saber que lo que se tiene en la vida se debe valorar plenamente.

Contenido

Dedicatoria	
Resumen ejecutivo	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1. Marco Conceptual	
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Antecedentes del problema	1
1.4. Justificación del problema	1
1.5. Importancia del trabajo	2
1.6. Delimitación del trabajo	2
Capítulo 2	
2. Marco Teórico	
2.1. La comunicación	3
2.2. El acto comunicativo	3
2.3. Formas de comunicación	5
2.4. Funciones de la comunicación	5
2.5. El diálogo	6
2.5.1. Características del diálogo oral	6
2.5.2. El diálogo y el consenso	7
2.6. El supervisor educativo y la comunicación	8
2.7. El/la director/a y la comunicación	10
2.8. El/la docente y la comunicación	12
2.9. Formas ineficaces de comunicación	14
Capítulo 3	
3. Marco Metodológico	
3.1. Objetivo general	17

3.2. Objetivos específicos	17
3.3. Objetivos operativos	17
3.4. Variable única	18
3.5. Indicadores	18
3.6. Instrumentos de campo	19
3.7. Sujetos	19
3.8. Recursos	19
3.8.1. Materiales	19
3.8.2. Humanos	19
3.8.3. Financieros	20
3.9. Análisis	20
Capítulo 4	
4. Marco Operativo	
4.1. Plan de actividades	21
4.2. Cronograma de actividades 2011	24
4.3. Obtención de datos	25
4.4. Presentación de datos	28
4.5. Análisis e interpretación	43
4.6. Recursos y costos	45
Capítulo 5	
5. Propuesta	
5.1. Primer desafío	46
5.2. Segundo desafío	46
5.3. Tercer desafío	47
5.4. Elaboración de la propuesta de solución	47
5.5. Aplicación de la propuesta	47
5.1 Agenda	48
5.6. Entrega técnica	48
Conclusiones	49
Recomendaciones	50

Referencias bibliográficas

51

Anexos

Resumen Ejecutivo

La presente tesis se realizó con la finalidad de conocer la “Importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula”, para lo cual se formularon objetivos específicos orientados a diversos factores como lo son:

- Establecer los factores que influyen en el personal administrativo y docente para que se desarrolle la comunicación eficaz.
- Identificar las barreras más dañinas que afectan a la comunicación.
- Propiciar la comunicación eficaz entre el personal docente y administrativo.

Esta tesis de grado se divide en cinco capítulos en su orden: Marco Conceptual, Marco Teórico, Marco Metodológico, Marco Operativo y Propuesta

El informe inicia con la introducción, en la cual destaca el problema generador del presente estudio que dio origen a la pregunta ¿existen problemas de comunicación entre personal administrativo y docente?; el problema es considerado como escasa fluidez de la comunicación entre el personal administrativo y docente, en el que se pretende prestar un servicio competitivo.

El Capítulo uno se refiere al Marco Conceptual; el cual incluye el planteamiento del problema, los antecedentes del problema a investigar, justificación del problema, la importancia de la investigación y delimitación del trabajo descrito.

El Capítulo dos se refiere al Marco Teórico; en el que se encuentran conceptos y temas de interés o importancia para la buena comunicación; en él se diseña de manera general la información relacionada a los temas de investigación bibliográfica: la comunicación, los elementos del acto comunicativo, formas de comunicación, funciones de la comunicación, el diálogo, formas ineficaces de comunicación, etc.; constituye el respaldo o sustento teórico del estudio de los elementos conceptuales de la comunicación, su importancia, su eficacia, y su incidencia en la falta de la misma.

El Capítulo tres se refiere al Marco Metodológico; se presentan aspectos como: los objetivos generales, específicos, operativos, variable, indicadores, instrumentos de campo, sujetos, recursos y análisis de la tesis.

El Capítulo cuatro se refiere al Marco Operativo; en el que se presentan los resultados de campo derivados de la investigación, estos conllevaron todo un proceso de análisis e interpretación de los datos obtenidos, mismos que se presentan a través de gráficas; está formado por el plan de actividades, el cronograma de actividades, obtención de datos, presentación de datos, análisis e interpretación de datos, recursos y costos.

En el Capítulo cinco, se presenta la respectiva propuesta para contrarrestar los problemas que se investigaron, con base a las experiencias que se tienen y las situaciones que se vivieron antes, durante y después de realizada la investigación.

Finaliza esta tesis con conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Introducción

El estudio titulado “Importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula” se presenta como requisito previo a la obtención del grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa en la Universidad Panamericana de Guatemala; el mismo tiene como objeto de estudio al supervisor, directora y personal docente del establecimiento educativo en mención; para conocer la importancia que tiene la comunicación eficaz entre personal administrativo y docente.

El problema detectado fue “la escasa fluidez de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula”.

Por tal razón se consideró que la solución consiste en presentar como aporte la elaboración de una Guía Educativa respecto a la “importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula”.

La importancia de la comunicación es indispensable para que se logre y resulte eficiente. La “deficiente comunicación” puede influir o incidir en algún tipo de desmotivación laboral que repercutirá en la armonía y desempeño entre el personal; pero el problema que presenta este establecimiento educativo es la escasa fluidez de la comunicación.

Es necesario establecer el ideal que se pretende en materia de comunicación, es decir, lo que se debería implementar y en base a ello identificar los errores cometidos que provocan desmotivación del equipo de trabajo y su falta de armonía en general, así como mejorar los procesos de comunicación; ya que los efectos repercuten negativamente en el rendimiento laboral y en el cumplimiento de los objetivos.

Esta investigación permite minimizar dicha problemática, proporcionando inducciones al personal administrativo y docente para mejorar el proceso de comunicación, así como la entrega de material informativo que contenga los elementos conceptuales para contribuir a la práctica de una comunicación clara, abierta y constructiva, abordando la forma eficaz de comunicación.

Los contenidos de esta investigación, se encuentran detallados de la siguiente manera:

En el capítulo uno (Marco Conceptual) se presentan aspectos como: tema, planteamiento del problema, antecedentes del problema, justificación del problema, importancia del trabajo, delimitación del mismo y metodologías utilizadas en la investigación, misma que fue elaborada a través del diseño de investigación previamente realizado.

En el capítulo dos (Marco Teórico) se encuentran conceptos y temas de interés o importancia de la comunicación eficaz.

En el capítulo tres (Marco Metodológico) lo constituye los objetivos general, específicos, operativos, variable, indicadores, instrumentos de campo, sujetos, recursos y análisis.

En el capítulo cuatro (Marco Operativo) se incluye la tabulación, análisis e interpretación de resultados de campo; donde se presentan los resultados de campo derivados de la investigación, éstos conllevaron todo un proceso de análisis e interpretación de los datos obtenidos, mismos que se presentan a través de gráficas.

En el capítulo 5 (Propuesta) se presenta el respectivo aporte para contrarrestar los problemas que se investigaron, con base a las experiencias que se tienen y las situaciones que se vivieron antes, durante y después de realizada la investigación.

De la misma forma se incluyen las conclusiones, las referencias bibliográficas y los anexos (diagnóstico institucional, solicitudes, y fotografías).

De la misma forma se incluyen las conclusiones, las referencias bibliográficas y los anexos (diagnóstico institucional, solicitudes, y fotografías).

Para finalizar, se agradece a las autoridades educativas y personal docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula que brindaron su tiempo para lograr obtener un resultado satisfactorio en esta investigación.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Tema

Importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

1.2 Planteamiento del problema

La escasa fluidez de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, provoca conflictos entre el personal administrativo y docente derivando poca convivencia y armonía laboral.

1.3 Antecedentes del problema

A través de los años se ha comprobado que la comunicación es el medio que permite la interrelación entre los miembros de una institución, por lo que en el proceso de enseñanza es la vía que debe prevalecer para la buena conducción entre el personal administrativo y docente como actores del hecho educativo, por lo que es indispensable que exista comunicación de doble vía entre autoridades educativas y personal, tomado en cuenta que ésta juega un papel importante para contribuir al desarrollo personal, profesional y social.

1.4 Justificación del problema

Según observaciones realizadas en el Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, la comunicación no fluye de una manera indicada, por tal razón existen dificultades o contrariedades al momento de solicitar información

entre el personal administrativo y docente, por lo que se hace necesario involucrarlos para encontrar alternativas que reduzcan dicho problema.

1.5 Importancia del trabajo

La comunicación es indispensable para la vida cotidiana; para lograrla se requieren tres elementos fundamentales: un hablante, un oyente y el manejo por parte de ambos del mismo idioma.

A través de la presente investigación se pretende evidenciar la indiferencia y poca importancia que se da en el sector educativo cuando la comunicación no se logra o resulta deficiente, principalmente en el Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

1.6 Delimitación del trabajo

La presente investigación toma como elemento importante al Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula. La misma tiene como objeto de estudio al supervisor educativo; quien tiene a su cargo el aspecto técnico pedagógico del establecimiento educativo, a la directora del plantel y diez docentes del referido centro.

Se pretende buscar alternativas que reduzcan el problema de una comunicación que resulta deficiente.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 La comunicación

La comunicación es un fenómeno social que abarca los actos por medio de los cuales los seres vivos se comunican y transmiten o intercambian información.

“Comunicar” quiere decir: poner en común e implica compartir.

La comunicación empieza desde el surgimiento de la vida en el planeta Tierra, y su desarrollo se ha realizado a la par del progreso de la humanidad. Su primera manifestación fue a través del lenguaje no verbal.

Todos los seres vivos se comunican de diferentes formas y sólo los seres humanos se comunican racionalmente por medio de la conversación, de la risa, del llanto, de la lectura, al ver la televisión, etc.

La comunicación humana es un proceso dinámico, porque siempre está en movimiento; es necesaria para transmitir significados; es de doble vía, porque existe una respuesta en ambas direcciones; es verbal y no verbal porque necesita la utilización de ambos lenguajes.

El hombre y la mujer también se distinguen por la capacidad de comunicarse consigo mismo/a a través del pensamiento; a esta manera de comunicarse se le llama comunicación interpersonal.

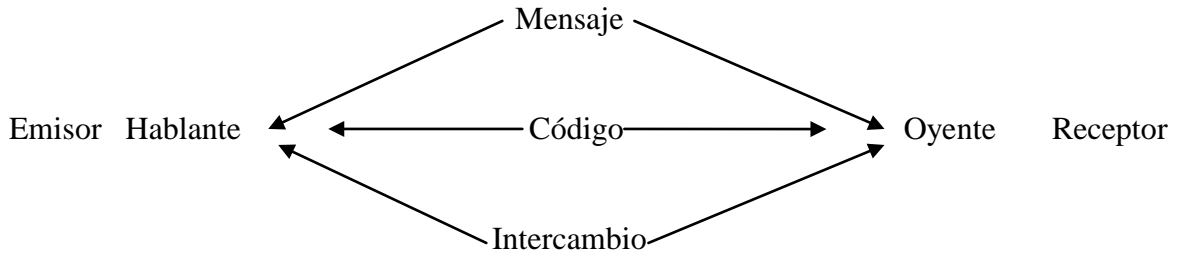
2.2 El acto comunicativo

En el circuito de la comunicación todo inicia cuando el emisor siente el deseo de comunicar algo, éste lo exterioriza utilizando un canal por el cual envía el mensaje que desea comunicar, utilizando un código. El receptor abre el circuito.

El mensaje codificado a través del canal es reenviado por el receptor quien lo decodifica y emite una respuesta, usando el mismo canal en otro código, pero da respuesta al mensaje que es recibido por el emisor quien cierra la comunicación o la vuelve a abrir.

Para lograr la comunicación se requieren tres elementos fundamentales: un hablante, un oyente, y el manejo por parte de ambos de un mismo idioma

(mismo vocabulario, misma gramática, es decir, el mismo código o sistema de signos).



Con estos tres elementos se forma el circuito del habla. En este proceso el hablante tiene la función de formular un mensaje y el oyente de interpretarlo.

El papel del hablante y del oyente no son fijos, se alternan entre los participantes de modo que, quien es hablante en un momento pasa a ser oyente en otro, y viceversa.

Para que la comunicación sea efectiva, tanto el hablante como el oyente deben cumplir con los requisitos que se presentan en el siguiente cuadro:

Requisitos	
Hablante	Oyente
<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar el mismo idioma (código) - Hablar claro. - Utilizar un volumen de voz audible (ni bajo ni alto). - Reforzar el mensaje con el tono de voz y con expresiones corporales. - Si no fue comprendido el mensaje, presentarlo de una manera sencilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar con atención. - Mostrar interés en lo que se comunica. - Preguntar en caso de que no se haya comprendido el mensaje. - Esperar el turno para hablar
<p>No tener una actitud hostil (gritos, “malas caras”, desinterés, etc.)</p>	

En caso de que los requisitos no se cumplan, la comunicación no se logra o resulta deficiente.

2.3 Formas de comunicación

Abierta: La persona hablante envía un mensaje que es entendido por el oyente y ambos continúan su conversación.

Cerrada: La persona hablante envía un mensaje que no es entendido por el oyente. La comunicación termina ahí o se inicia una discusión.

Encubierta: La persona hablante envía un mensaje en doble sentido. Esta situación es arriesgada y provoca muchas dificultades.

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin la ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.).

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

2.4 Funciones de la comunicación

Las funciones lingüísticas están relacionadas con los demás elementos de comunicación y son las siguientes:

Referencial o representativa: Se produce cuando el emisor utiliza el lenguaje para transmitir una información al receptor.

Expresiva o emotiva: Se da cuando el hablante manifiesta una actitud de miedo, sorpresa, enojo, deseos.

Apelativa o conativa: Por medio de ella se pretende influir en el receptor. El hablante quiere llamar la atención al oyente.

Poética: Se produce cuando el emisor usa la lengua con un fin estético. Se busca la belleza del mensaje oral o escrito.

Metalingüística: Se da cuando se utiliza la lengua para hablar del propio lenguaje.

Fática: Se utiliza para establecer contacto o cortar la comunicación. Es propiedad de saludos, diálogos.

2.5 El diálogo

El diálogo es una conversación entre dos o más personas, mediante la que se intercambia información y se comunican pensamientos, sentimientos y deseos. Puede ser interno o interactivo.

La definición de diálogo interno es: el diálogo personal manifiesto o no, en el que la persona interpreta sus sentimientos, percepciones y convicciones y se propicia a sí mismo instrucciones y reafirmaciones.

El diálogo interactivo es el tipo de comunicación en el cual los dialogantes intercambian información en formas más adecuadas, respetando mutuamente las manifestaciones de sus ideas, sentimientos, intereses y necesidades de las cuales comunican con palabras y gestos.

Por otro lado, la interactividad es un concepto ampliamente utilizado en las Ciencias de la Comunicación, en Informática, en Diseño Multimedia y en Diseño Industrial. Programa que permite una interacción a modo de diálogo entre ordenador y usuario.

2.5.1 Características del diálogo oral

- Las personas que hablan se llaman interlocutores.
- Es muy expresivo, puesto que intervienen los gestos, la entonación y la actitud.
- Es espontáneo y se utilizan frases cortas y simples.
- Suelen tener errores y frases sin terminar.

Para mantener un buen diálogo, se deben seguir los siguientes lineamientos:

- Respetar al que habla.
- Hablar en tono adecuado.
- No hablar todos a la vez.
- Saber escuchar antes de responder.

- Pensar en lo que dicen los demás.
- Admitir las opiniones de los demás.

Siendo el diálogo una actividad de utilidad diaria, es conveniente hacerlo sobre algunos criterios bien establecidos:

- 1) Debe contar con una intencionalidad comunicativa. Es decir, se debe querer decir algo a alguien, por lo que se necesita eficacia y eficiencia comunicativa.
- 2) Debe poseer información interesante, novedosa.
- 3) Debe ser coherente y centrarse en un solo tema.
- 4) Debe tener cohesión, para ello las diversas ideas que se exponen deben estar relacionadas.
- 5) Debe ser adecuada al destinatario, para que sea comprendida por éste.
- 6) Debe ser enmarcada desde un ahora concreto.
- 7) Debe tener una relación con otros textos para tener sentido y sea interpretado.
- 8) De ser posible, debe cubrir formas narrativas, descriptivas argumentativas.

2.5.2 El diálogo y el consenso

El lenguaje humano es el código más amplio que los seres humanos conocen para comunicarse entre sí.

Según el lenguaje se entiende el código, y con la lengua se puede enviar cualquier tipo de mensaje que se quiera.

Además, se sabe que la comunicación en su función expresiva o emotiva permite manifestar sentimientos y emociones de angustia, tristeza, pena, dolor, alegría, felicidad, enojo, aburrimiento, romance, fastidio, odio, deseo.

Al dialogar, se hace uso de ambos: del lenguaje humano y de la función emotiva-expresiva de la comunicación. Pero resulta que con regularidad existe la tendencia de algunos a rebatir las opiniones, negarlas, oponerse a ellas y

armar polémicas, obstruyendo así el buen desarrollo del diálogo.

Es por ello que es necesario saber exponer las opiniones, usar adecuadamente los argumentos y llegar a un consenso, es decir, buscar el acuerdo por consentimiento. Sin usar argumentos incorrectos o falsos.

Los argumentos falsos es cuando se apela a los sentimientos del interlocutor, al prestigio, autoridad, fuerza o importancia para imponer un criterio.

Otra cuestión que se debe utilizar en la conversación es saber negarse, aprender a decir no, es muy importante y fortalece la intercomunicación, se debe aprender a decir no y evitar las contradicciones que no llevan a un feliz consenso.

2.6 El supervisor educativo y la comunicación

Es quien debe establecer un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc.

A través del proceso comunicativo se transmiten los conocimientos, sentimientos, emociones y requerimientos con razonamiento y sensibilidad para dar a conocer los informes, opiniones y deseos, esperando respuesta de los comunicados con reciprocidad de caracteres, compartiendo e intercambiando mediante el diálogo, la conversación y la discusión que son las formas naturales de comunicación.

El papel que desempeña el supervisor es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operativos de la institución educativa. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de las instituciones educativas, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la estructura administrativa en forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido.

El supervisor en cada nivel jerárquico, desarrollará su trabajo eficaz y eficientemente tomando como base un sistema de comunicación vertical y horizontal. Cuando la función supervisora desciende comunicacionalmente en la estructura organizativa, estará cumpliendo con la emisión de directrices que en su concreción deben proporcionar direccionalidad,

orientación sobre la filosofía de la organización, explicar las metas operacionales e informar sobre el “deber ser” del desempeño de los subordinados; lo cual incorpora los elementos de formación y capacitación en servicios necesarios para que haya un marco de referencia que unifique ideológica y técnicamente el trabajo a desarrollarse en todo el sistema escolar.

A través de la comunicación ascendente, donde existe una retroalimentación, el supervisor puede medir el clima institucional, de una manera amplia, ya que permite la reorientación de los distintos procesos en los diferentes niveles de la supervisión, basado en un conocimiento de la realidad situacional.

El proceso de comunicación horizontal es donde hay necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo. Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi sección" es más importante que las otras. También por el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento.

Ejemplo: Establecimientos educativos con estructuras de diferente complejidad, cantidad de personal trabajando en ella, de distintos rubros, y de funciones diversas dentro de la sociedad, pueden beneficiarse al prestar una adecuada atención a la comunicación.

Cuando en el trabajo de supervisión educativa se respalda este tipo de comunicación, sin duda se logrará la integración y así se puede garantizar que el trabajo se está realizando de manera coherente hacia objetivos comunes. Incentivar este proceso comunicacional despierta en los niveles inferiores la participación, iniciativa, innovación y experimentación, logrando así una actitud constructiva en la labor, a lo que el supervisor debe dar apoyo profesional.

A nivel central la supervisión, debe ser garante de que el sistema de comunicación no presente desviaciones, rupturas a fin de que responda a los objetivos de la política educacional, a las normas y control de calidad y evaluación de logros; la supervisión tanto a nivel regional como local debe proveer canales de comunicación en todos los sentidos: ascendentes, descendentes, laterales u horizontales, de tal forma que cubra las brechas existentes entre la escuela y su entorno con los otros niveles del sistema educativo.

2.7 El/la director/a y la comunicación

El/la director/a que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas institucionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. Una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas. El proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier institución educativa, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la misma.

La comunicación como actividad en una institución educativa, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo del personal docente en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los puestos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre los/las directores/ras y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los/las directores/as guían y orientan personas y el arte de dirigir tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

Para lograr una vigorosa comunicación se hace necesaria la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano en las instituciones educativas cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos

que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

La comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima institucional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la institución tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

Diversos son los tipos de comunicación que se encuentran en una institución. La comunicación formal e informal, ascendente y descendente. La comunicación formal la conciben como la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones, entre otras.

A la comunicación informal se le designa comúnmente rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima institucional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos institucionales.

La comunicación descendente, es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza el/la director/a para comunicarse con los subalternos. Por su parte la ascendente actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los/las directores/as. El/la directora/a en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El/la director/a en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la institución.

En virtud a lo expresado en párrafos precedentes, la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones, debe encaminarse:

A buscar objetivos comunes dentro de la institución educativa, satisfacer al docente y su desempeño, integrar el recurso humano con la institución educativa, lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desanimo.

En fin, por todo lo acotado, es imposible prescindir de la comunicación en una institución. Por el contrario, es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los/las directores/as, subalternos una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma.

2.8 El/la docente y la comunicación

La comunicación eficaz requiere de habilidades sociales tales como escuchar empáticamente, transmitir claramente las ideas propias, entender y debatir acerca de las ajenas, negociar o mediar evitando que los desacuerdos se conviertan en conflictos irresolubles.

Aprender a comunicarse eficazmente garantiza un clima institucional donde todos los actores escolares procuran centrar sus acciones en la tolerancia, la solidaridad, la no discriminación y el respeto por la diversidad.

Mientras tanto, los talleres, encuentros y jornadas de reflexión permiten que en cada escuela los docentes y directivos, con la firme convicción de su importancia, los incluyan en las diferentes acciones planificadas en sus PEI. Así en la escuela se instala un nuevo modelo de comunicación que permite “aprender a convivir y convivir aprendiendo”.

La acción comunicativa representa un papel de suma importancia para todo docente, cabe destacar que, aunque el docente cumple muchas otras funciones dentro de alguna institución educativa, su misión es importante porque gracias a ella es posible la evolución de la especie humana.

Paralelamente, a todas sus funciones un docente debe facilitar el cumplimiento de su acción comunicativa con más eficacia.

Se podría desde una perspectiva funcionalista de la comunicación, adoptar una serie de categorías relacionadas con el fenómeno de la comunicación humana, tales como: emisor-

receptor, mensaje, medio, interferencias y obstáculos de comunicación, comunicación distorsionada, medio ambiente -ecosistema natural y social al que corresponden la institución educativa, etcétera; con el propósito central de conceptualizar qué es una práctica docente eficaz en lo comunicativo como elemento clave en toda modalidad de la enseñanza .

Y ante el hecho evidente de que en las instituciones educativas se observan síntomas de malestar docente por el cúmulo de presiones sociales, ideológicas, políticas y culturales que sobre el docente se ejercen; aunado a las exigencias de convertir al docente en un tecnólogo educativo, se considera que es más acertado valorizar el liderazgo del docente en la institución educativa , es más importante considerar la acción comunicativa eficaz del docente, en tanto que su práctica es una práctica laboral reproductora y generadora de saberes y actitudes ante la vida y su entorno, y como tal, puede ser percibido su calidad.

La función básica de los docentes es la comunicación, por lo que es conveniente, que cada docente reflexione una vez más: ¿qué es la comunicación? para así tener una definición próxima a su interés: la función comunicativa de los docentes en todo proceso.

De ese modo, también se deriva en una definición genérica, pero necesaria, de la comunicación educativa, puesto que el docente en su acción comunicativa ordinaria recurre al lenguaje como herramienta básica de la comunicación. De ahí que se afirme que el acto de comunicar es resultante equivalente a transmitir y, como toda actividad de transmisión, se da un contenido (mensaje) y una intención. Por lo que se infiere que la comunicación educativa es un tipo de comunicación humana que persigue logros educativos.

Cabe agregar que para que la comunicación educativa sea eficaz, esta ha de reunir ciertas características, tales como:

- Postura abierta en el emisor y en el receptor para lograr un clima de mutuo entendimiento.
- Bidireccionalidad del proceso, para que el flujo de los mensajes pueda circular en ambos sentidos.
- Interacción en el proceso, que suponga la posibilidad de modificación de los mensajes e intenciones según la dinámica establecida.
- Moralidad en la tarea, para rechazar tentaciones de manipulación.

Desde la perspectiva humanista el docente debe considerar que la comunicación debe tener carácter clínico o didáctico. Este reconocimiento elimina los convencionalismos de

los/as docentes prepotentes y agresivos que generan stress en el ambiente laboral; y promueve la conscientización de que la comunicación es un acto en el cual tanto el docente como el personal administrativo se encuentran entre sí como lo que son seres humanos en un proceso.

La comunicación didáctica del docente se caracteriza por una relación terapéutica, constituyendo un auténtico encuentro entre seres humanos que luchan por la misma causa: la optimización de los aprendizajes. Si la relación es adecuada, el trabajo del docente es realizado más eficientemente y las situaciones son desarrolladas favorablemente. De esta manera una positiva relación entre docentes y personal administrativo cultiva la efectividad en el proceso de aprendizaje.

Dicha comunicación puede definirse como el proceso por medio del cual la información es intercambiada y entendida por un/a docente y el personal administrativo, usualmente con la intención en aquél/a de motivar o influir sobre las conductas de éstos, generándose así un encuentro donde no hay parte silenciosa.

Esta comunicación didáctica se fundamenta en la psicología humanística, llamada también de la tercera fuerza, que considera al ser humano como lo que es, una estructura biológica con libertad de funcionamiento, provisto de una estructura interna que le capacita para interactuar con otros en forma libre y responsable. Único ser vivo dotado de un lenguaje, con capacidad para ser, crear y evocar.

2.9 Formas ineficaces de comunicación

Ante los problemas y la forma de hacer los reclamos, existen dos tipos de personas:

- a) Están aquéllas respuestas o conductas pasivas con las que la persona permite que los demás digan o decidan por ella, mostrando una actitud de sonrisa, de obediencia y de condescendencia, una que no dice nada, acepta pacientemente y sufridamente las injusticias y los atropellos, pero por no expresar su molestia o incomodidad, no dejan sentirlo. Sin embargo, empiezan a manifestar problemas físicos anteriormente descritos, es decir, son aquellas personas que llevan la procesión por dentro.

Este tipo de persona tiene una gran ventaja, no arruinan la relación en ese momento, es decir no provocan constantes choques con las personas porque aguantan, pero también tienen una desventaja, es que son parecidas a una olla de presión tienen la válvula de escape tapada, tal vez con la última gota rebalsa el líquido, estallan por un problema insignificante en desmedida con el problema presentado.

Este tipo de conductas es el reflejo de la falta de lucha, la impotencia y la falta de control de la propia vida, igualmente es una manera destructiva de comunicación dado que la persona deja que sean otros los que determinen sus metas, sobre o subvalorando sus capacidades y negando sus propias necesidades por el temor al conflicto.

Sin embargo, en muchas ocasiones estas personas se comportan de manera agresiva con el otro, en represalia, creyendo que es el responsable de lo que sucede.

Son además, las personas conformistas que reniegan de su vida, alegan y sermonean todo el día pero no hacen ni dicen nada para cambiar su situación.

Generalmente, este tipo de conductas se presentan en las personas con las cuales han sido demasiado severos y que fueron sometidos pasivamente a la autoridad porque no son capaces de rebelarse y hacer valer sus derechos.

Comportamientos pasivos

- Ceder ante los demás en contra de sus propios sentimientos.
- Esforzarse demasiado por hacerles ver y entender a los demás su punto de vista.
- No decir lo que realmente piensa.
- No decir lo que realmente siente.
- Actuar como si todo estuviera bien aunque no sea así.
- No actuar libremente si no por culpa o por miedo.
- Hacer sacrificios para complacer a los demás.

b) Por un lado aquellas respuestas o conductas agresivas en las cuales se utilizan expresiones hostiles, poco sinceras, en un momento inadecuado y con el deseo de ganar o dominar para que el otro pierda o se siente mal.

Por ejemplo: criticar, sermonear o ridiculizar a alguien, ser agresivos y generar resentimiento, enojo, agresión, vergüenza u hostilidad. Este tipo de respuestas

rompen la comunicación en lugar de fomentarla, pues generan en el otro reacciones defensivas al sentir maltrato, irrespeto, descalificación o simplemente no es escuchado. Tienen la ventaja de no tener los problemas físicos del otro grupo, pero dañan la relación y en algunos casos manifiestan culpabilidad posterior por sus estadillos.

Comportamientos agresivos

- Discutir constantemente para demostrarle a los demás que se tiene la razón.
- Hacer cosas que no le guste a las otras personas, para demostrar independencia.
- Gritar, insultar o maldecir para demostrarle a los otros que no lo pueden controlar.

¿Qué se debe hacer cuando se tiene un problema y se trata de modificar la conducta del otro que está ocasionando molestia?

Se debe confrontar los problemas. Confrontar es el acto de enfrentarse a otra persona para decirle que su comportamiento está interfiriendo con los derechos.

Es una postura activa, un acto de valentía de asumir la responsabilidad de ver que sus necesidades sean satisfechas. La confrontación es un acto motivado por la necesidad de autoconservación, un acto de egoísmo necesario, en el sentido más puro de la palabra.

Pero depende como se haga la confrontación, así se tendrá resultados positivos o negativos.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Objetivo general

Mejorar el proceso de comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

3.2 Objetivos específicos

3.2.1 Elaborar material informativo sobre la comunicación y proporcionar los elementos conceptuales a supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

3.2.2 Contribuir a la práctica de una comunicación clara, abierta y constructiva entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) Jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

3.3 Objetivos operativos

3.3.1 Inducción a supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula sobre comunicación entre personal administrativo y docente.

3.3.2 Proporcionar material que contenga información sobre la comunicación (guía educativa).

3.3.3 Proponer elementos didácticos que permitan abordar las formas eficaces de comunicación.

3.4 Variable única

La comunicación, es el medio que permite fortalecer la forma de escuchar y modificarla para comunicarse efectivamente en el diario convivir con las demás personas.

Supervisor: profesional calificado para el desarrollo de la coordinación pedagógica y administrativa, que actúa para alcanzar la misión y los objetivos de la Dirección Departamental de Educación. Es el enlace entre docentes, el cual promueve una comunicación doble vía entre directora y docentes, responsable de abrir espacio para fortalecer las formas eficaces de comunicación como estrategia para mantener buena relación con el personal docente y administrativo busca disminuir las formas ineficaces de comunicación entre la comunidad educativa.

Directora: liderazgo proactiva que mantiene buena relación con docentes, se distingue por ser la rectora de la política educativa en su establecimiento, profesional que promueve la comunicación respetando el marco de acción de cada uno de los actores educativos propiciando la forma adecuada de comunicación, permite desempeñar con mayor eficiencia la acción educativa entre compañeros docentes y es responsable de la dirección institucional y promotora de actitudes que eviten las formas ineficaces de comunicación entre el personal para comunicarse de manera efectiva.

Docentes: sujetos íntegros que emplean un proceso sistemático para formar individuos, reciben orientación y rompen las formas ineficaces de comunicación, fomentando la comunicación clara y abierta a través de la práctica.

3.5 Indicadores

Por las actitudes y conductas observadas se definió el tema a investigar: “Importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes”.

Se determinó investigar en el Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

Se seleccionó la población objeto de estudio en el Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula,

departamento de Chiquimula, tomando como muestra al supervisor, directora y docentes.

3.6. Instrumentos de campo

Para la realización de la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos.

Encuesta dirigida a:

Supervisor

Directora

Docentes

3.7 Sujetos

El Supervisor Educativo; quien tiene a su cargo el aspecto técnico pedagógico del Instituto Nacional de Educación Básica, jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula. Tomándolo como único elemento para la muestra.

La Directora del Instituto Nacional de Educación Básica, jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica, jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula. Tomando a diez (10) elementos para la muestra, de una población de catorce (14).

3.8 Recursos

3.8.1 Materiales

Impresora

Computadora

3.8.2 Humanos

Supervisor

Directora

Docentes

3.8.3 Financieros

Impresiones Q20.00

Fotocopias Q.10.00

3.9. Análisis

En la actualidad el personal docente y administrativo del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula para dar cumplimiento a su trabajo se comunican en forma verbal y escrita debido a su sistema de trabajo, es una necesidad de importancia en la relación laboral y administrativa, pero un considerable número de docentes no se comunican de la mejor manera dentro de su ambiente de trabajo y para minimizar dicha situación se procedió a delimitar el problema y así obtener la respectiva muestra para poder realizar dicha investigación y verificar el grado de comunicación que existe.

Capítulo 4

Marco Operativo

4.1 Plan de actividades

Actividades	Objetivos	Lugar	Responsable	Recursos	Fechas
Diagnóstico Institucional	Elaboración del diagnóstico para conocer la institución	INEB J.V. Chiquimula INEB J.V. Chiquimula	Angela Raquel Sintuj Chegüén	Solicitud a la Institución	3era. y 4ta. semana de agosto.
Selección del tema	Seleccionar el tema a investigar	INEB J.V. Chiquimula	Angela Raquel Sintuj Chegüén	Entrevistas	1era. semana de septiembre
Marco conceptual	Elaboración de marco conceptual para la importancia del trabajo	INEB J.V. Chiquimula	Angela Raquel Sintuj Chegüén	Diagnóstico	1era. y 2da. semana de septiembre.

Marco teórico	Elaboración de marco teórico	INEB J.V. Chiquimula	Angela Raquel Sintuj Chegüén	Elementos conceptuales sobre la comunicación	3era. semana de septiembre.
Encuestas	Aplicación de encuestas a supervisor, directora y docentes	INEB J.V. Chiquimula	Angela Raquel Sintuj Chegüén	Encuestas	4ta. semana de septiembre
Tabulación de datos	Procesar datos de encuestas	INEB J.V. Chiquimula	Angela Raquel Sintuj Chegüén	Hojas papel bond y computadora	1era. semana de octubre
Análisis de resultados	Comparar resultados obtenidos en encuestas	INEB J.V. Chiquimula	Angela Raquel Sintuj Chegüén	Hojas papel bond, encuestas	1era. semana de octubre
Propuesta	Elaboración de propuesta de solución	INEB J.V. Chiquimula	Angela Raquel Sintuj Chegüén	Hojas papel bond computadora	2da. semana de octubre

Metas. Una guía educativa sobre la importancia de la comunicación entre personal administrativo y docente.

Socialización de la guía educativa por medio de una inducción para supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

Diagnóstico institucional. Se elaboró con el propósito de conocer la institución; utilizando como recurso la solicitud para realizar dicha investigación.

Selección del tema. Se procedió a seleccionar el tema a investigar, utilizando como recurso las entrevistas.

Marco conceptual. Se elaboró por la importancia de la investigación; utilizando como recurso el diagnóstico institucional, seleccionando el tema, planteando el problema con sus respectivos antecedentes y justificación del mismo.

Marco teórico. Se procedió a su redacción; utilizando como recurso los elementos conceptuales sobre la comunicación.

Encuestas. Se aplicaron encuestas dirigidas al supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

Tabulación de datos. Se procesaron los datos de la muestra encuestada.

Análisis de resultados. Se compararon los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Propuesta. Después de analizar los resultados en las encuestas aplicadas se inició la elaboración de la propuesta de solución.

4.2 Cronograma de actividades 2011

No.	Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1	Elaboración del diagnóstico institucional																
2	Selección del tema																
3	Elaboración marco conceptual																
4	Recopilación de material bibliográfico																
5	Aplicación de encuestas																
6	Tabulación de datos																
7	Análisis de resultados																
8	Propuesta																
9	Conclusiones y recomendaciones																
10	Impresión de informe																
11	Inducción																

4.3 Obtención de datos

Después de la tabulación en los datos obtenidos en la encuesta aplicada al supervisor del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se obtuvieron los siguientes datos referidos a las preguntas que a continuación se detallan:

En la pregunta No. 1 que se cuestiona si existen problemas de comunicación entre supervisor, directores (as) y personal docente el 100% respondió que no.

En la pregunta No. 2 que se cuestiona si es importante la comunicación en horarios de trabajo entre supervisor, director (a) y personal docente el 100% respondió que sí.

En la pregunta No. 3 que se cuestiona si se conoce alguna institución gubernamental o privada que pueda colaborar impartiendo temas sobre la comunicación entre alternos y subalternos el 100% respondió que sí.

En la pregunta No. 4 que se cuestiona si se ha impartido capacitación sobre el tema de comunicación entre director (a) y personal docente el 100% respondió que no.

En la pregunta No. 5 que se cuestiona si se cree que en el reglamento interno de los establecimientos educativos deba existir sanciones para el (la) director (a) y docentes que no contribuyen a la comunicación eficaz el 100% respondió que sí.

En la pregunta No. 6 que se cuestiona si se cree que es importante adquirir material impreso sobre comunicación eficaz en el trabajo el 100% se abstuvo a responder.

En la pregunta No. 7 que se cuestiona si ha velado como autoridad educativa por la adecuada comunicación entre el director (a) y el personal docente el 100% respondió que sí.

En la pregunta No. 8 que se cuestiona si considera que la inadecuada comunicación entre el personal administrativo y docente refleja mala imagen en los establecimientos educativo el 100% respondió que sí.

En la pregunta No. 9 que se cuestiona si cree que la comunicación contribuye a formar una cultura de paz dentro del personal administrativo y docente de los establecimientos educativos el 100% respondió que sí.

En la pregunta No.10 que se cuestiona si cree que la falta de comunicación lleva a tomar decisiones equivocadas entre personal administrativo y docente el 100% respondió que sí.

Después de la tabulación en los datos obtenidos en la encuesta aplicada a la directora del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se obtuvieron los siguientes datos referidos a las preguntas que a continuación se detallan:

En la pregunta No. 1 que se cuestiona si existen problemas de comunicación en el establecimiento educativo, el 100% respondió que no.

En la pregunta No. 2 que se cuestiona si es importante la comunicación en horarios de trabajo, el 100% respondió que sí.

En la pregunta No. 3 que se cuestiona si conoce alguna institución gubernamental o privada que pueda colaborar impartiendo temas sobre la comunicación entre el personal docente, el 100% respondió que no.

En la pregunta No. 4 que se cuestiona si ha recibido capacitación sobre el tema de comunicación entre compañeros (as) de trabajo, el 100% respondió que no.

En la pregunta No. 5 que se cuestiona si cree que en el reglamento interno del establecimiento debe existir sanciones para los docentes que no contribuyen a la comunicación eficaz, el 100% respondió que sí.

En la pregunta No. 6 que se cuestiona si se cree que es importante adquirir material impreso sobre comunicación eficaz en el trabajo, el 100% respondió que sí.

En la pregunta No. 7 que se cuestiona si ha recibido la visita de alguna autoridad educativa que vele por la adecuada comunicación entre el personal docente, el 100% respondió que no.

En la pregunta No. 8 que se cuestiona si se da la comunicación entre las diferentes comisiones del instituto, el 100% respondió que no.

En la pregunta No. 9 que se cuestiona si cree que la comunicación contribuye a formar una cultura de paz entre el personal docente dentro del establecimiento, el 100% respondió que sí.

En la pregunta No.10 que se cuestiona si cree que la falta de comunicación lleva a tomar decisiones equivocadas entre personal administrativo y docente el 100% respondió que sí.

Después de la tabulación en los datos obtenidos en la encuesta aplicada a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se obtuvieron los siguientes datos referidos a las preguntas que a continuación se detallan:

En la pregunta No. 1 que se cuestiona si existen problemas de comunicación entre compañeros (as) de trabajo, el 40% respondió que sí y el 60% que no.

En la pregunta No. 2 que se cuestiona si es importante la comunicación en horarios de trabajo, el 90% respondió que sí y el 10% que no.

En la pregunta No. 3 que se cuestiona si se conoce alguna institución gubernamental o privada que pueda colaborar impartiendo temas sobre la comunicación entre el claustro de docentes, el 50% respondió que sí y el 50% que no.

En la pregunta No. 4 que se cuestiona si ha recibido capacitación sobre el tema de comunicación entre compañeros (as) de trabajo, el 40% respondió que sí y el 60% que no.

En la pregunta No. 5 que se cuestiona si existe en el establecimiento educativo un reglamento interno que sancione la inadecuada comunicación entre el personal docente, el 80% respondió que no y el 20% se abstuvo a responder.

En la pregunta No. 6 que se cuestiona si se cree que es importante adquirir material impreso sobre comunicación eficaz en el trabajo el 80% respondió que sí, el 10% que no y el 10% se abstuvo a responder.

En la pregunta No. 7 que se cuestiona si ha recibido la visita de alguna autoridad educativa que vele por la adecuada comunicación entre el personal docente, el 90% respondió que no y el 10% se abstuvo a responder.

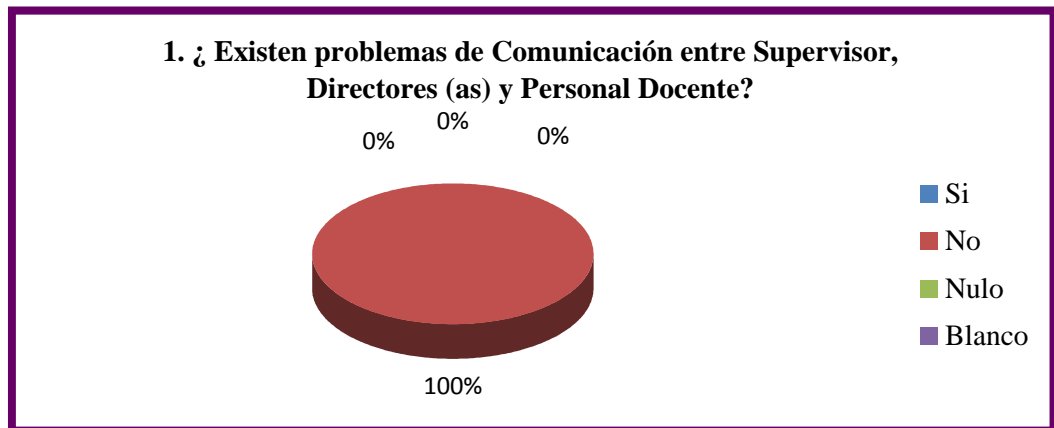
En la pregunta No. 8 que se cuestiona si se da la comunicación entre las diferentes comisiones del instituto, educativo el 40% respondió que sí, el 50% que no y el 10% se abstuvo a responder.

En la pregunta No. 9 que se cuestiona si cree que la comunicación contribuye a formar una cultura de paz dentro del establecimiento, el 90% respondió que sí y el 10% se abstuvo a responder.

En la pregunta No.10 que se cuestiona si cree que la deficiente comunicación lleva a tomar decisiones equivocadas entre personal administrativo y docente el 90% respondió que sí y el 10% se abstuvo a responder.

4.4. Presentación de datos

Encuesta dirigida a supervisor



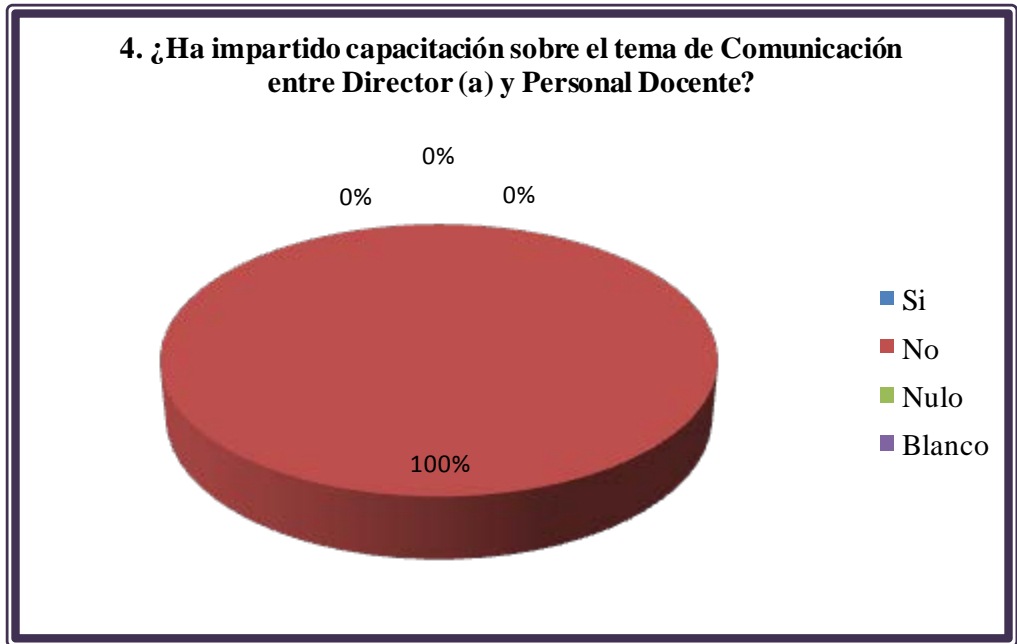
El 100% equivale al supervisor que respondió que No existen problemas de comunicación entre supervisor, directores/as y personal docente.



El 100% equivale al supervisor que respondió que Sí es importante la comunicación en horarios de trabajo entre supervisor, director/a y personal docente.



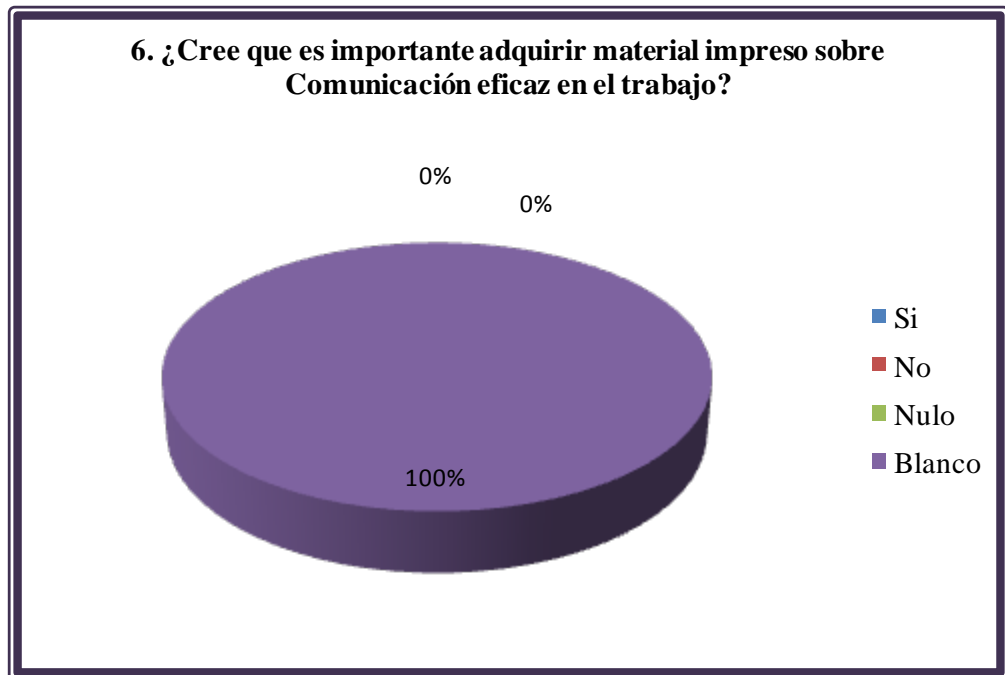
El 100% equivale al supervisor que respondió que Sí conoce instituciones gubernamentales o privadas que puedan colaborar impartiendo temas sobre la comunicación entre alternos y subalternos.



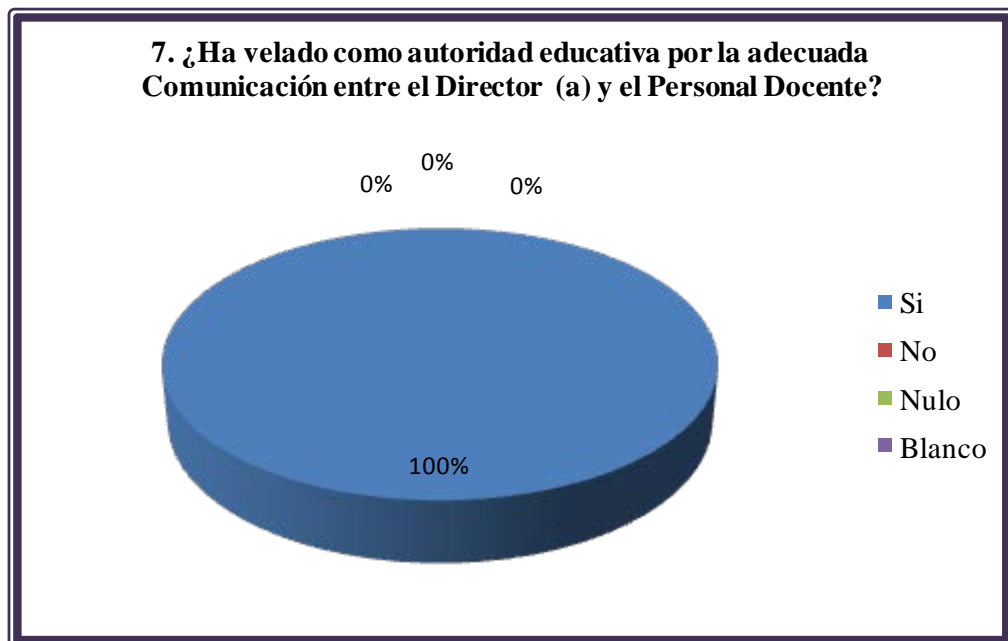
El 100% equivale al supervisor que respondió que No ha impartido capacitación sobre el tema de comunicación entre director/a y personal docente.



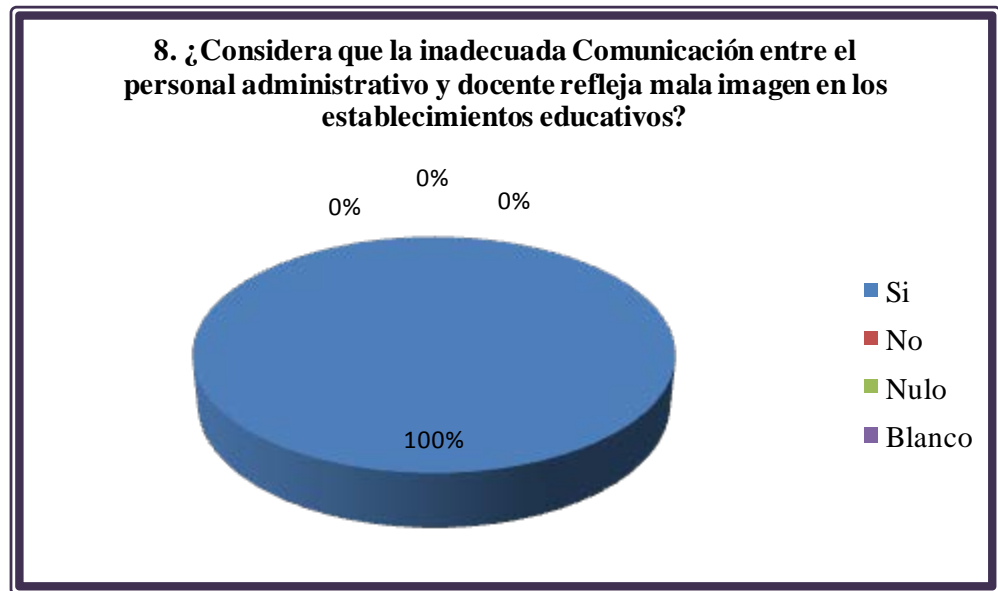
El 100% equivale al supervisor que respondió que Sí debe haber un reglamento interno en los establecimientos educativos para sancionar al director/a y personal docente que no contribuyen a la comunicación eficaz.



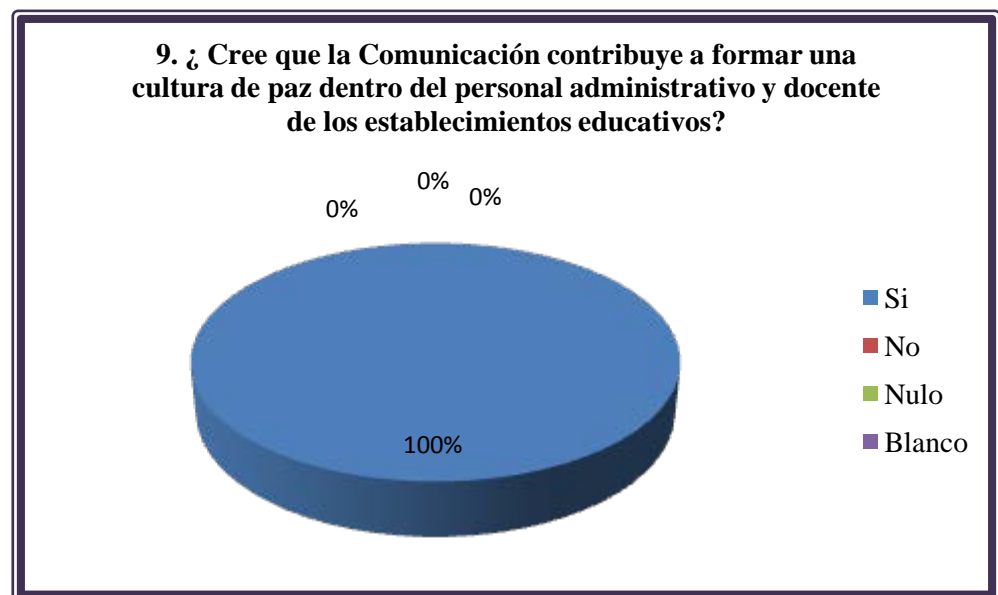
El 100% que equivale al supervisor se abstuvo a responder sobre si es importante adquirir material impreso sobre comunicación eficaz en el trabajo.



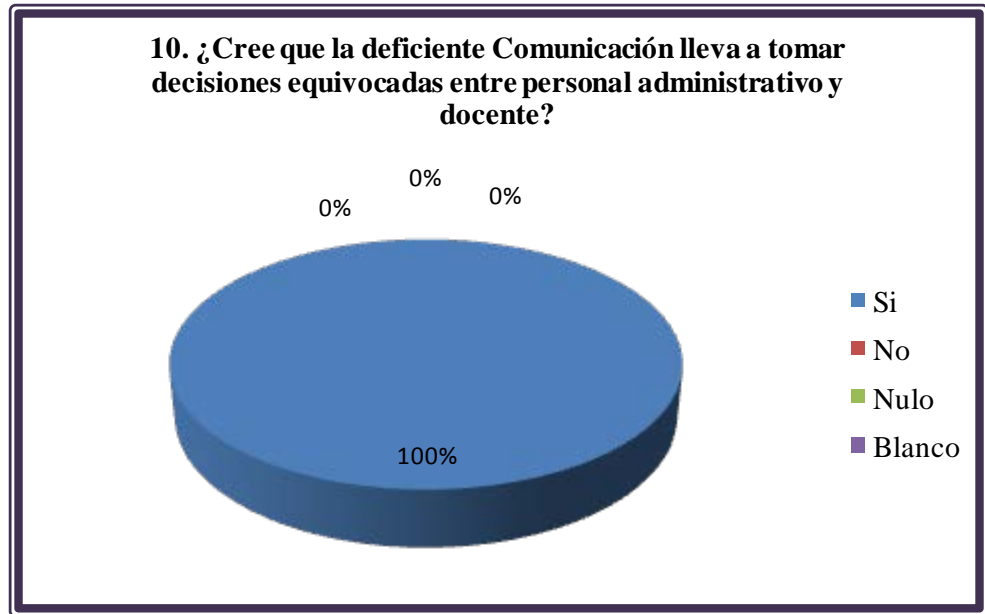
El 100% que equivale al supervisor respondió que Sí ha velado como autoridad educativa por la adecuada comunicación entre director/a y personal docente.



El 100% que equivale al supervisor respondió que Sí refleja mala imagen la inadecuada comunicación entre el personal administrativo y docente en los establecimientos educativos.



El 100% que equivale al supervisor respondió que Sí contribuye a formar una cultura de paz la Comunicación dentro del personal administrativo y docente en los establecimientos educativos.



El 100% que equivale al supervisor respondió que Sí lleva a tomar decisiones equivocadas la deficiente comunicación entre personal administrativo y docente.

Encuesta dirigida a directora



El 100% que equivale a la directora respondió que Sí existen problemas de comunicación en el establecimiento educativo.



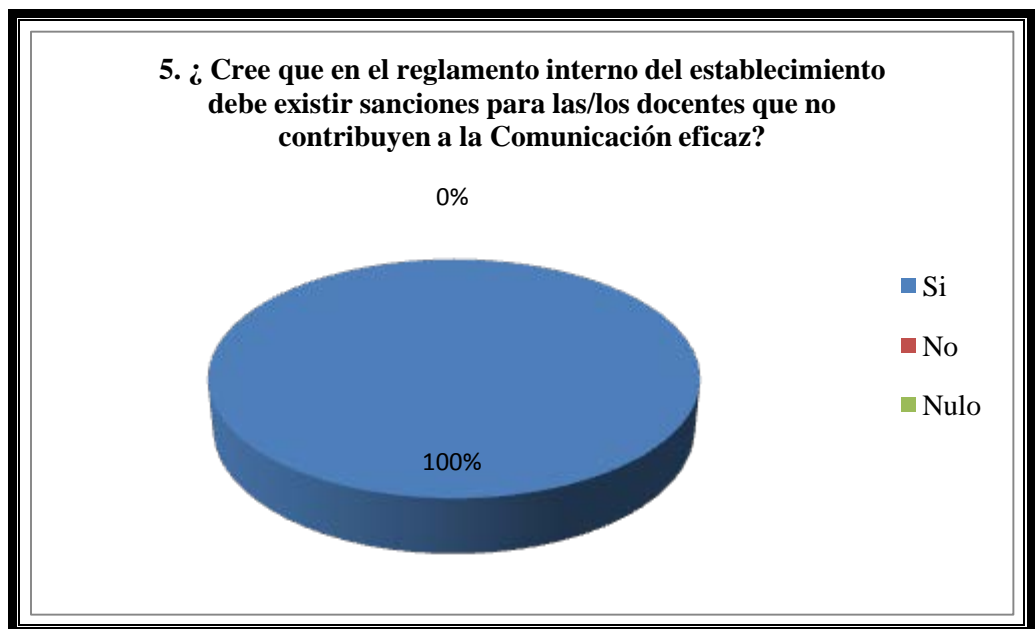
El 100% que equivale a la directora respondió que Sí es importante la comunicación en horarios de trabajo.



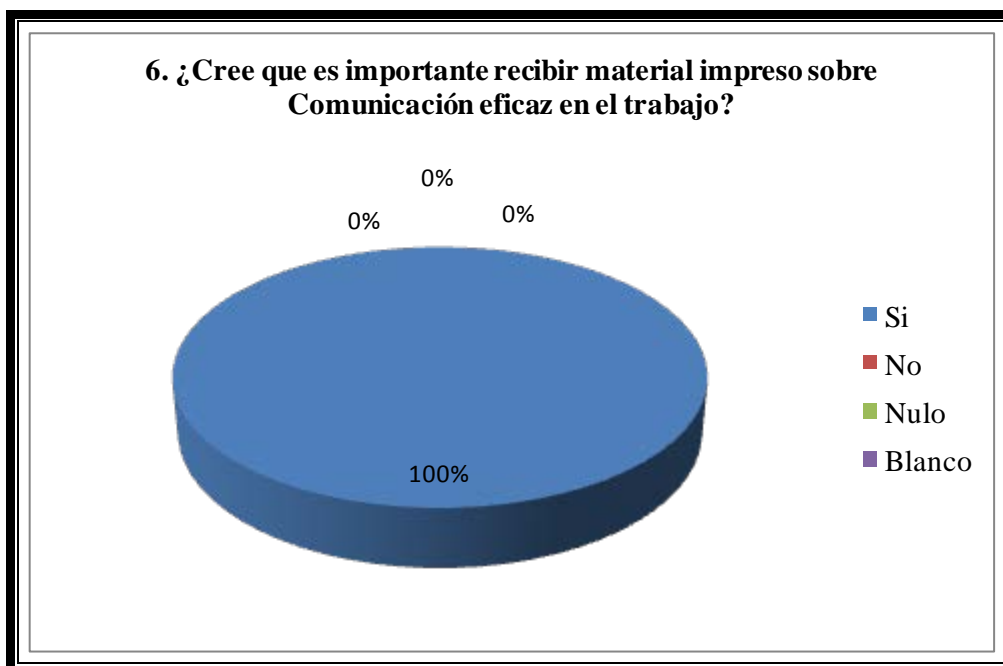
El 100% que equivale a la directora respondió que No conoce instituciones gubernamentales o privadas que impartan temas sobre comunicación.



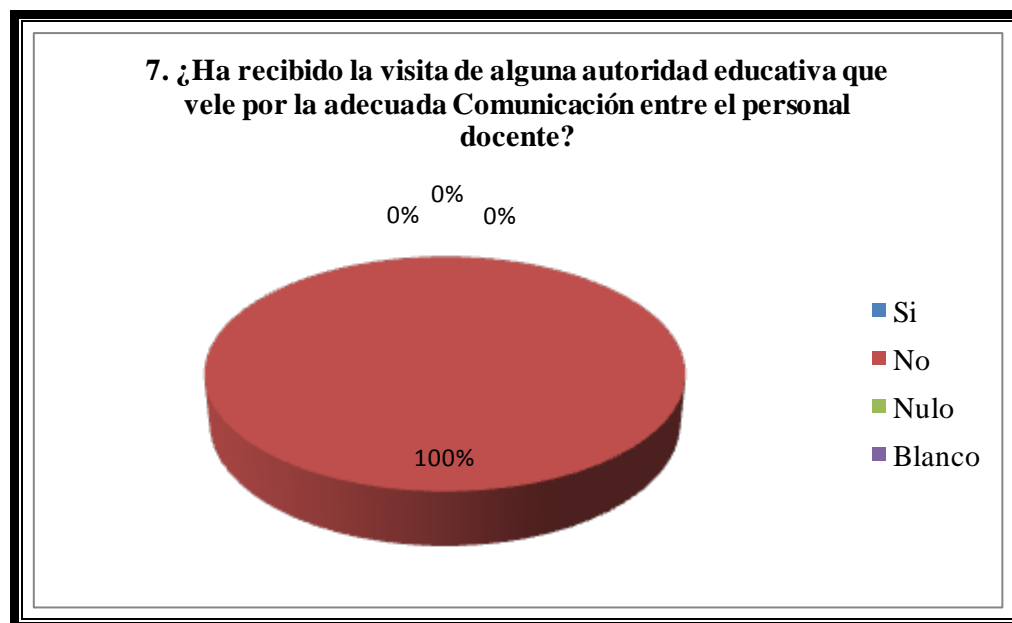
El 100% que equivale a la directora respondió que No ha recibido capacitación sobre el tema de comunicación.



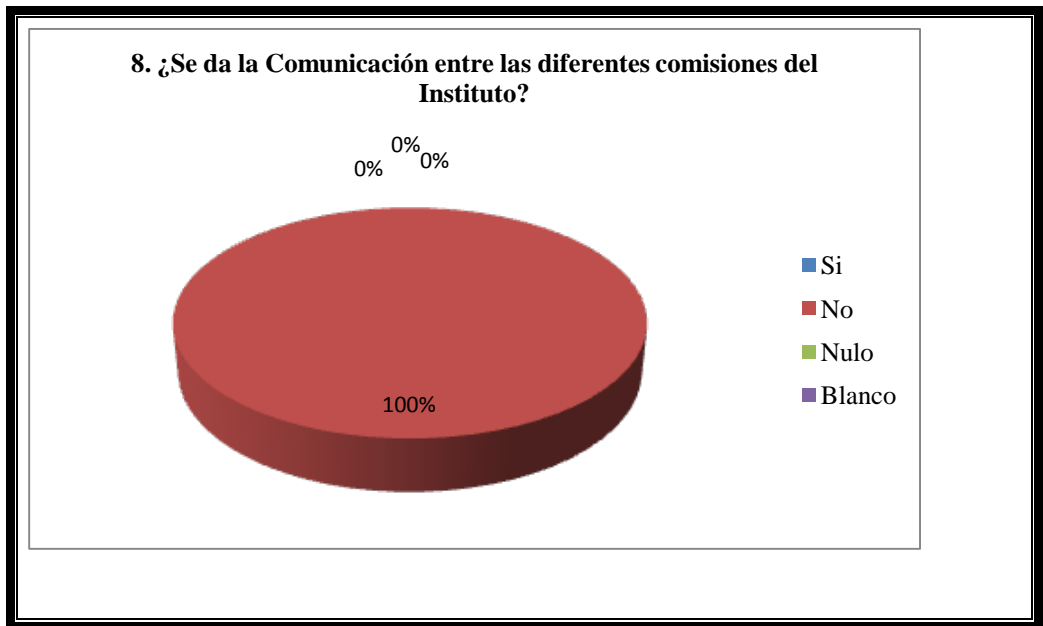
El 100% que equivale a la directora respondió que Sí deben existir sanciones para las/los docentes que no contribuyan a la comunicación eficaz.



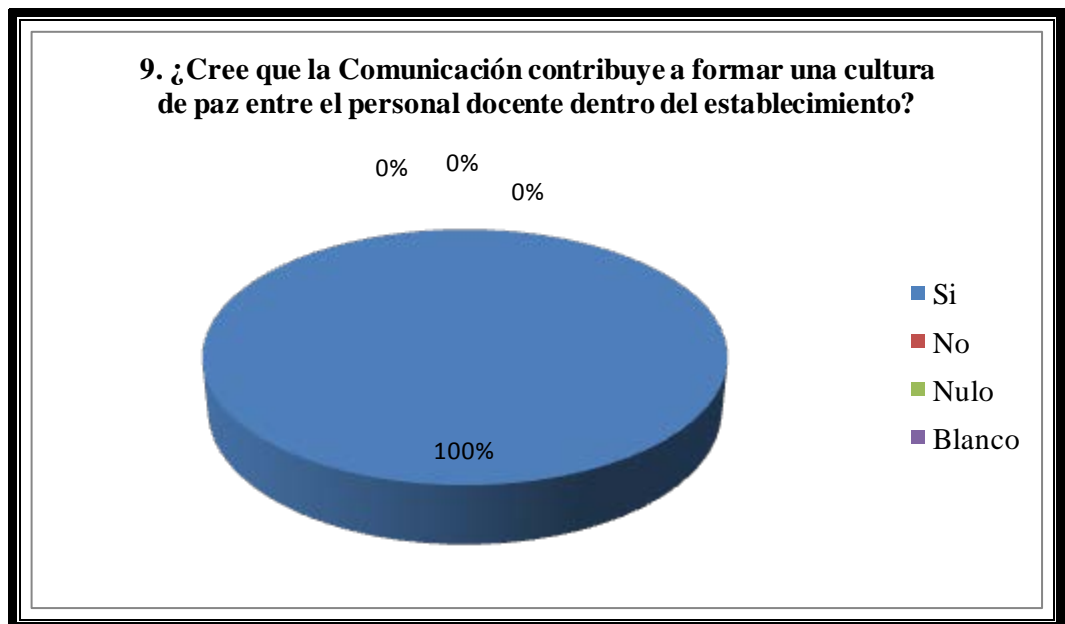
El 100% que equivale a la directora respondió que Sí es importante recibir material sobre comunicación eficaz.



El 100% que equivale a la directora respondió que No ha recibido la visita de de la autoridad educativa que vele por la adecuada comunicación en el establecimiento educativo.



El 100% que equivale a la directora respondió que No se da la comunicación entre las diferentes comisiones del establecimiento educativo.

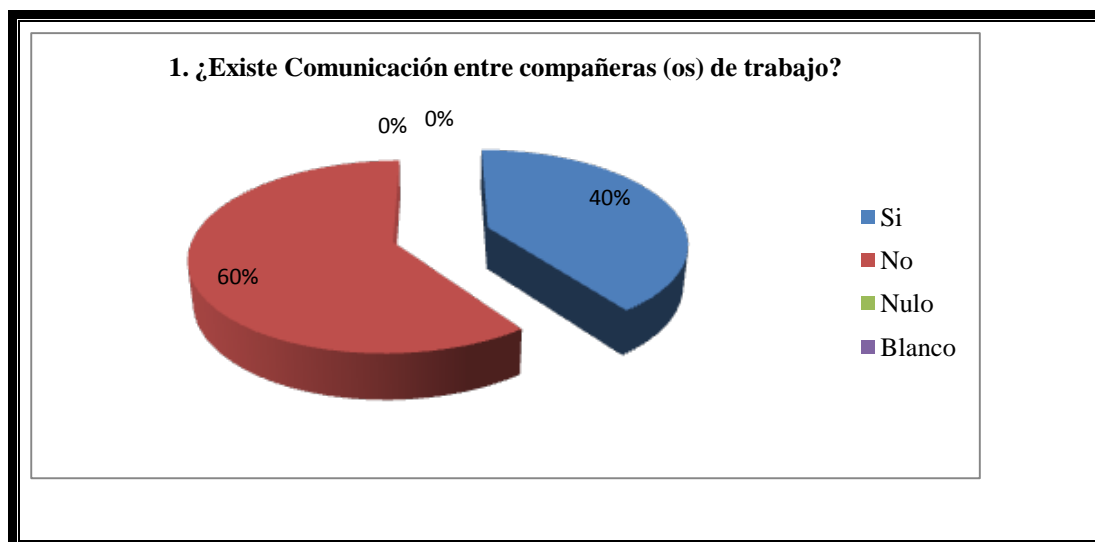


El 100% que equivale a la directora respondió que Sí lleva a formar una cultura de paz en el establecimiento educativo.

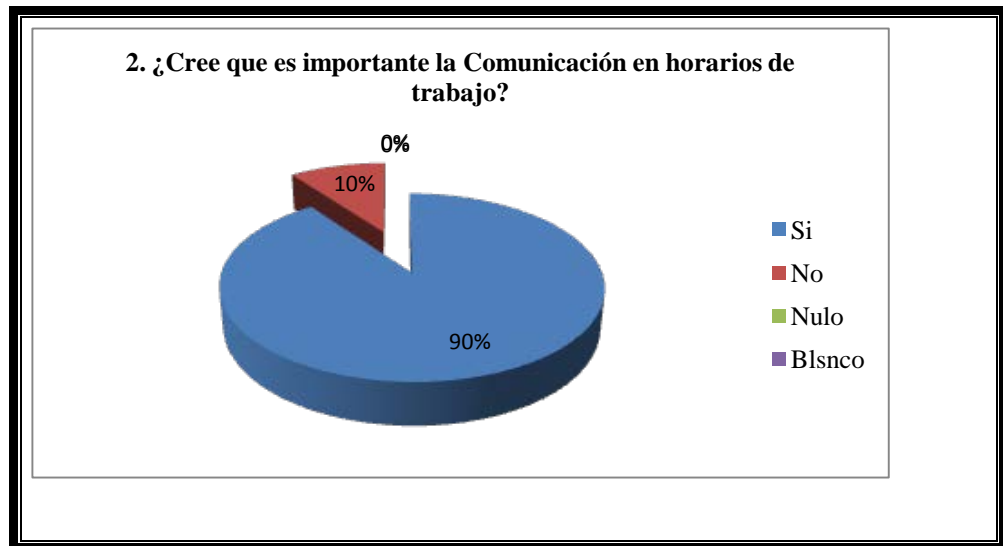


El 100% que equivale a la directora respondió que Sí lleva a tomar decisiones equivocadas la deficiente comunicación entre personal administrativo y docente.

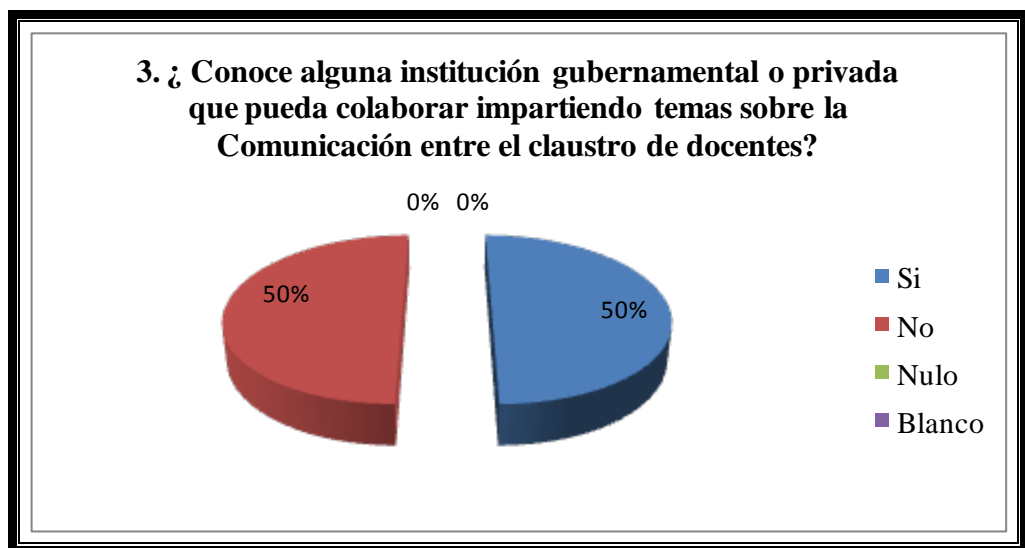
Encuesta dirigida a docentes



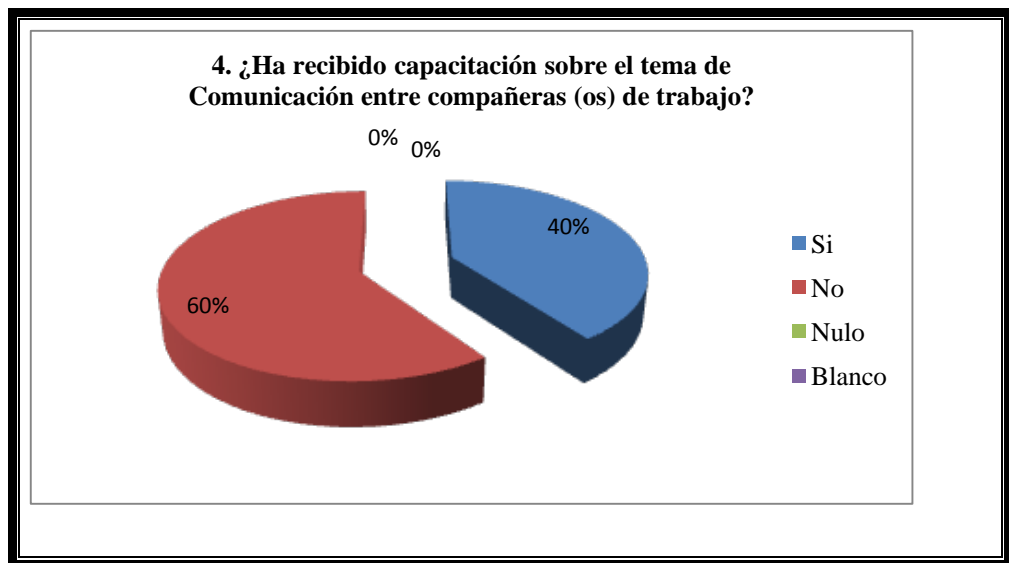
El 40% equivale a 4 docentes que respondieron que Sí existe comunicación entre compañeras (os) de trabajo y el 60% equivale a 6 docentes que respondieron que no existe.



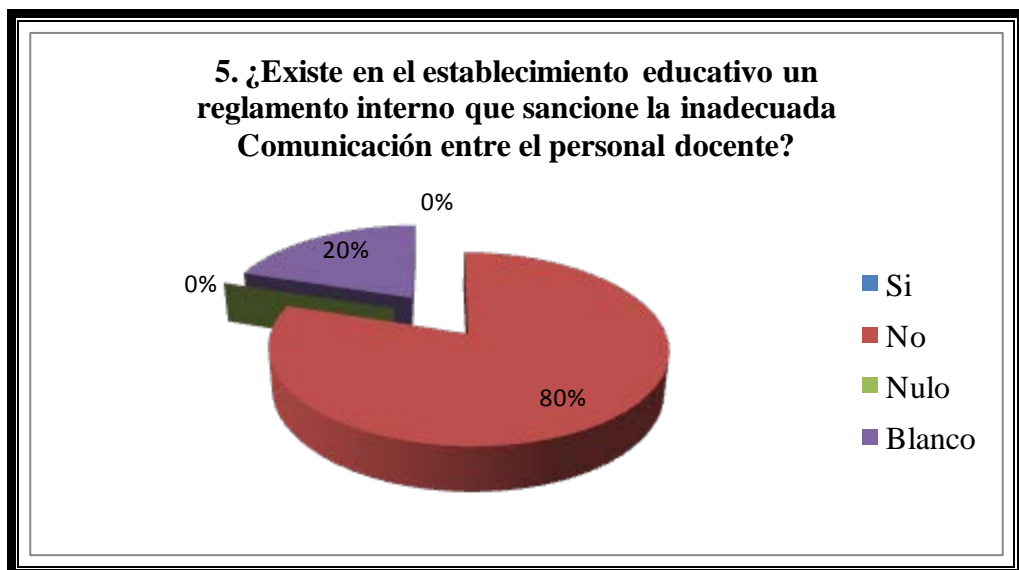
El 90% equivale a 9 docentes que respondieron que Sí es importante la comunicación en horarios de trabajo y el 10% equivale a 1 docente que respondió que No.



El 50% equivale a 5 docentes que respondieron que Sí conocen instituciones gubernamentales o privadas que colaboran impartiendo temas sobre comunicación y el 50% equivale a 5 docentes que respondieron que No conocen.

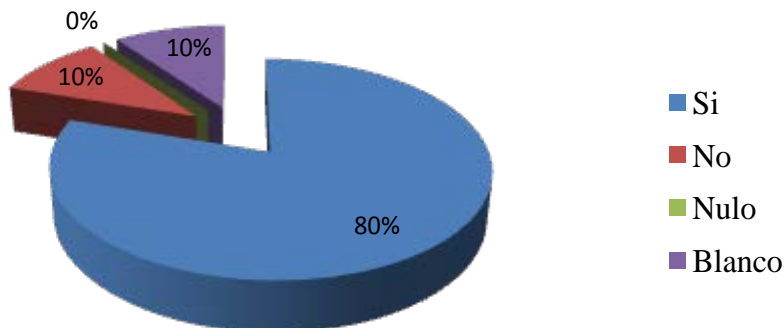


El 40% equivale a 4 docentes que respondieron que Sí han recibido capacitación sobre el tema de comunicación entre compañeras (os) de trabajo y el 60% equivale a 4 docentes que respondieron que No han recibido capacitación.



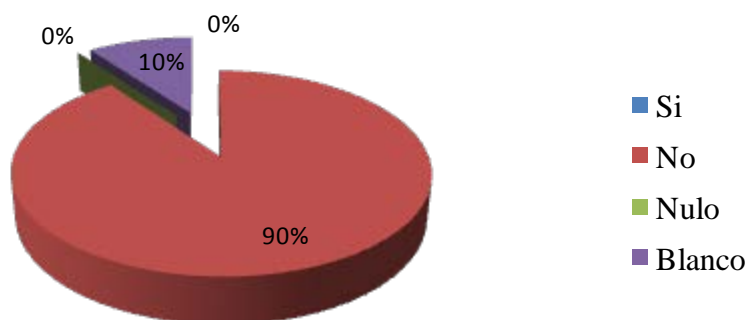
El 80% equivale a 8 docentes que respondieron que No existe reglamento interno que sancione la inadecuada comunicación entre el personal docente y el 20% equivale a 2 docentes se abstuvieron a responder.

6. ¿Cree que es importante adquirir material impreso sobre Comunicación eficaz en el trabajo?

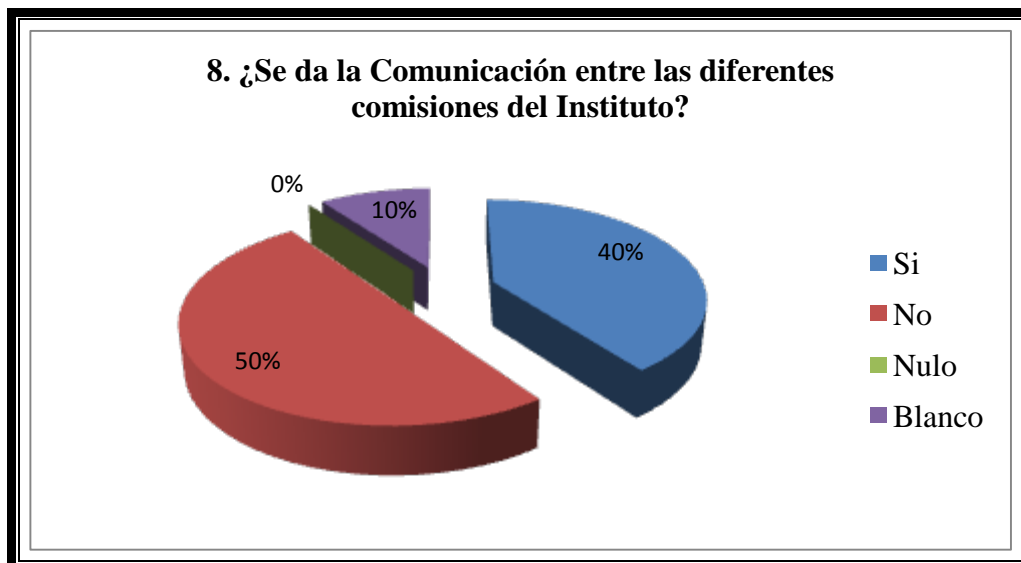


El 80% equivale a 8 docentes que respondieron que Sí es importante recibir material impreso sobre comunicación eficaz en el trabajo, el 10% equivale a 1 docente que respondió que No y el 10% equivale a 1 docente que se abstuvo a responder.

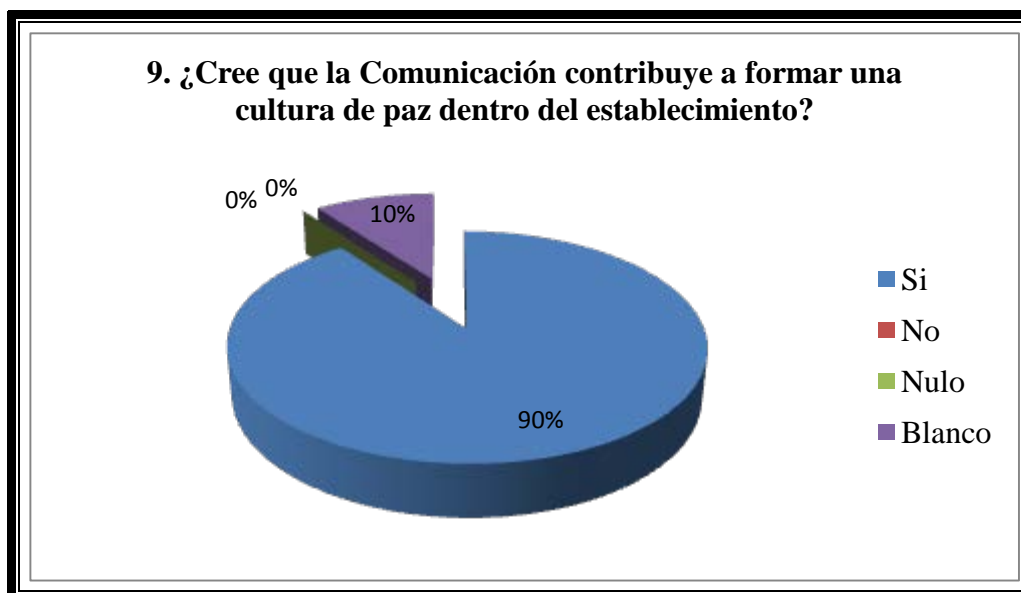
7. ¿Ha recibido la visita de alguna autoridad educativa que vele por la adecuada Comunicación entre el personal docente?



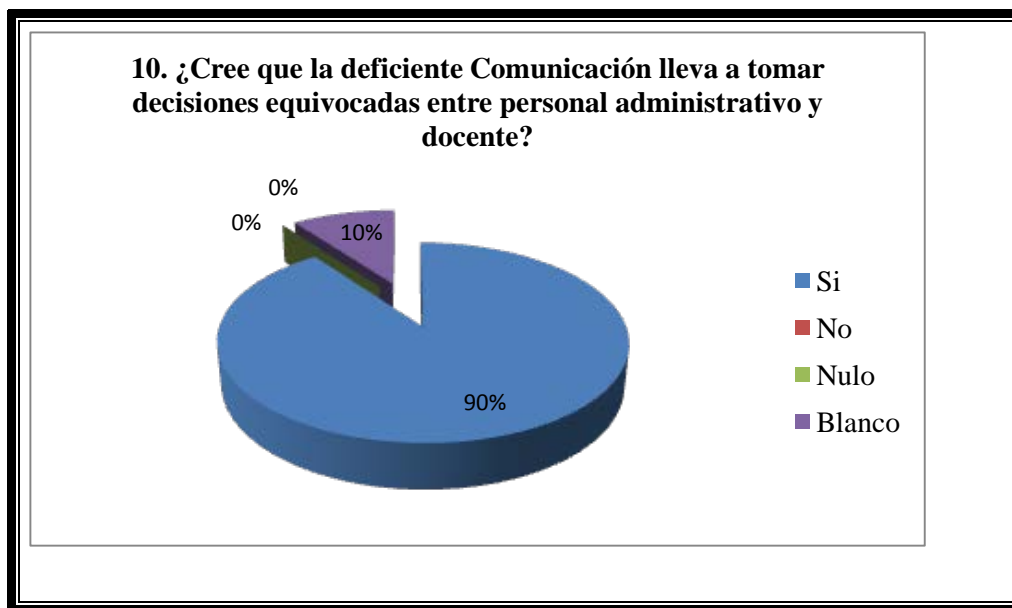
El 90% equivale a 9 docentes que respondieron que No han recibido la visita de alguna autoridad educativa que vele por la adecuada comunicación entre el personal docente y el 10% equivale a 1 docente que se abstuvo a responder.



El 40% equivale a 4 docentes que respondieron que Sí se da la comunicación entre las diferentes comisiones del instituto, el 50% equivale a docentes que respondieron que No y el 10% equivale a 1 docente que se abstuvo a responder.



El 90% equivale a 9 docentes que respondieron que Sí contribuye la comunicación a formar una cultura de paz dentro del establecimiento y el 10% equivale a 1 docente que se abstuvo a responder.



El 90% equivale a 9 docentes que respondieron que Sí lleva a tomar decisiones equivocadas la deficiente comunicación entre el personal administrativo y docente y el 10% equivale a 1 docente que se abstuvo a responder.

4.5. Análisis e interpretación

Supervisor

Después de la tabulación en los datos obtenidos en la encuesta aplicada al supervisor educativo del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se obtuvieron los siguientes datos referidos a las preguntas que a continuación se detallan: el supervisor indicó que la falta de comunicación lleva a tomar decisiones equivocadas entre personal docente y administrativo ya que no se unifican criterios; a lo que directora y docentes del centro educativo coinciden en el mismo criterio, el supervisor indicó que la inadecuada comunicación entre el personal docente y administrativo refleja mala imagen para el establecimiento educativo ya que no se practicaría con el ejemplo ante la comunidad educativa, y el supervisor indicó también que no se ha priorizado impartir capacitación sobre el tema de comunicación; a lo que directora y personal docente coinciden en que no se les ha capacitado sobre el tema por parte de la autoridad educativa.

Directora

Después de la tabulación en los datos obtenidos en la encuesta aplicada a la directora del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se obtuvieron los siguientes datos referidos a las preguntas que a continuación se detallan: el 100% que corresponde a las respuestas indicadas por la directora en donde hace referencia a que existen problemas de comunicación en el establecimiento educativo, el 100% de las respuestas que indicó la directora informa que no se da la comunicación entre las diferentes comisiones del instituto e indicó también que no conoce instituciones que pueda colaborar impartiendo temas sobre la comunicación entre personal docente y administrativo.

Docentes

Después de la tabulación en los datos obtenidos en la encuesta aplicada a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se obtuvieron los siguientes datos referidos a las preguntas que a continuación se detallan: un 60% de docentes indicaron que no existe comunicación entre compañeras (os) de trabajo, un 60% de los docentes indicaron que no se ha capacitado sobre el tema, un 90% del personal docente indicó que no han recibido la visita de alguna autoridad educativa que vele por la adecuada comunicación entre el personal docente y administrativo, y un 80% considera que es importante adquirir material impreso sobre comunicación eficaz en el trabajo.

4.6 Recursos y costos

Cantidad	Descripción	Costo	Total
3	Resmas de papel bond	Q. 50.00	Q. 150.00
2	Tinta color negro original	Q. 160.00	Q. 320.00
1	Tinta inyectable color negro genérica	Q. 17.50	Q. 17.50
3	Tinta inyectable de color genérica	Q. 17.50	Q. 52.50
2	Jeringas para inyectar tinta	Q. 2.00	Q. 2.00
	Internet	Q. 100.00	Q.100.00
1	USB	Q. 75.00	Q. 75.00
1	Reparación para laptop	Q .150.00	Q.150.00
1	Actualización de antivirus	Q. 85.00	Q. 85.00
200	Impresiones	Q. 1.00	Q.200.00
200	Fotocopias	Q. 0.25	Q. 50.00
12	Folder tamaño carta	Q. 1.00	Q. 12.00
12	Sobres manila tamaño carta	Q. 1.00	Q. 12.00
1	Rollo fotográfico	Q. 27.00	Q. 27.00
1	Par de batería para cámara fotográfica	Q. 19.00	Q. 19.00
	Revelado de fotografías	Q. 2.50	Q. 16.00
1	Tarjeta telefónica	Q. 100.00	Q. 100.00
Total			Q.1,388.00

Capítulo 5

Propuesta

5.1 Primer desafío

El Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, es una institución pública de servicio que tiene por objeto brindar educación a jóvenes, en la actualidad según diagnóstico realizado carece de material informativo para mejorar los procesos de comunicación entre personal administrativo y docente; pero dicha institución permite el acceso a investigaciones para contribuir a mejorar el servicio que brinda dentro del marco legal.

5.2 Segundo desafío

El problema detectado fue “Escasa fluidez de la comunicación entre personal administrativo y docente del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

Por tal razón se consideró que la solución más viable y factible era la elaboración de una Guía Educativa respecto a la “Importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

La institución permitió el acceso a la misma para realizar el diagnóstico del cual se obtuvieron: carencias, ausencias, deficiencias; encontrando de esta forma la problemática anterior; la cual se investigó y dio como resultado la necesidad de mejorar los procesos de comunicación entre personal administrativo y docente del referido centro educativo.

5.3 Tercer desafío

Después de realizada la investigación se concluye que para minimizar los efectos del problema encontrado se propone invitar a una persona especializada en el tema para orientar a supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula sobre la forma eficaz de comunicación en el ambiente laboral.

5.4 Elaboración de la propuesta de solución

Se propone realizar una inducción impartida por una persona especializada para mejorar los procesos de comunicación entre personal administrativo y docente del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula y entregarles material informativo (guía educativa) sobre la misma temática.

5.5 Aplicación de la propuesta

Lugar: instalaciones del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

Tema: La comunicación

La guía educativa respecto a la importancia de la comunicación entre el personal administrativo y docente del referido centro educativo; contiene su respectiva presentación, objetivos, conceptos básicos sobre la comunicación y recomendaciones sobre la aplicación de una comunicación eficaz en el ambiente laboral.

El documento se socializará por medio de una inducción con supervisor, directora y docentes; todo lo anterior para concientizar sobre la importancia de la comunicación, como medio que permite la interrelación entre los miembros de una institución; para la buena conducción entre los mismos.

La guía es un aporte pedagógico que servirá de apoyo para los beneficiarios del centro educativo en mención que serán supervisor, directora y docentes.

5.5.1 Agenda

Bienvenida

Presentación del capacitador

Desarrollo del tema

Preguntas y respuestas

Refrigerio

Palabras de agradecimiento

Entrega de material informativo

5.6 Entrega técnica

Finalizada la inducción sobre la importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se procederá a entregar el material informativo sobre la comunicación al personal docente y administrativo del referido centro educativo, el cual contiene información para mejorar los procesos de comunicación.

Conclusiones

1. La deficiente comunicación, es un factor negativo para que personal administrativo y docente en el establecimiento educativo se sientan desmotivados.
2. Cuando la comunicación no fluye eficazmente muestra un grado de insatisfacción y desmotivación que se ve reflejada en la armonía de la mayoría de los miembros de un equipo de trabajo.
3. Para que las situaciones negativas cambien, intercambiar experiencias, métodos, intereses, ideas, en fin todo lo que enriquece a cualquier persona en cualquier ámbito, siempre que exista.
4. La mala comunicación puede derivarse de situaciones estresantes y ocasiona falta de apoyo entre autoridades educativas y compañeras (os) de trabajo.
5. Los problemas de comunicación surgen porque las instrucciones que dan las autoridades no son claras, resultando poco precisas, de tal manera que el personal no entiende y únicamente siente la presión “de arriba” y se rompe el vínculo de confianza con los demás, se distorsiona el hilo de la comunicación, contribuyendo a bajar la unidad y responsabilidad individual, afectando en la relación con los alternos y subalternos.

Recomendaciones

1. Que se valore la importancia de la comunicación con el propósito de cambiar la actitud del personal administrativo y docente, clave del éxito, para que los mismos se sientan y actúen como miembros de un equipo.
2. Las autoridades educativas deben velar por mejorar los procesos de comunicación, animando al personal laboral a buscar soluciones a los problemas, comunicando, guiando y facilitando el trabajo en equipo.
3. Mejorar los procesos de comunicación, escuchando antes de hablar, pensando antes de actuar, poniéndose en el lugar del otro y averiguando lo que el personal laboral quiere y por qué lo quiere y asegurándose que entiendan lo que se quiere comunicar.
4. Las instrucciones que pueden dar las autoridades educativas sean claras y precisas, de tal manera que el personal docente entienda y no sólo se limite a sentir la presión “de arriba”.
5. Que entre emisores engrandezcan el vínculo de confianza y no se distorsione el hilo de la comunicación, contribuyendo a mejorarla controlando así la recepción del mensaje correcto.

Referencias Bibliográficas

Ministerio de Educación SEP Telesecundaria (1998). *Conceptos Básicos Español 2*. Guatemala: SIMAC.

SECCATID (2001). *Manual de Educación Preventiva Integral*. (2ª .ed.). Guatemala: Editorial Piedra Santa.

Fuentes electrónicas

Fuente firmada:

Bastardas Boada, Albert (1995). *Comunicación humana y paradigmas holísticos*. Recuperado: 03.10.2011. <http://file:///E:/Comunicación.htm>

Cibanal, Luís (2006). *Teoría de la comunicación humana*. Recuperado: 03.10.2011. http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_terap_famil_3htm

Olivar Zúñiga, Antonio (2006). *Fundamentos teóricos de la comunicación*. Recuperado: 03.10.2011. [http:// monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml](http://monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml)

Anexos

Anexo 1

1. Diagnóstico

1.1 Datos de identificación

1.1.1 Ejecutor del diagnóstico

Angela Raquel Sintuj Chegién

1.1.2 Tiempo de ejecución del diagnóstico

Dos semanas (del 15 al 22 de agosto)

1.1.3 Objetivo general

Establecer si el supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula practican eficazmente la comunicación.

1.1.4 Objetivos específicos

- Entrevistar a supervisor, directora y docentes del establecimiento educativo.
- Observar la conducta entre personal administrativo y docente.
- Identificar los factores que intervienen en la falta de comunicación.

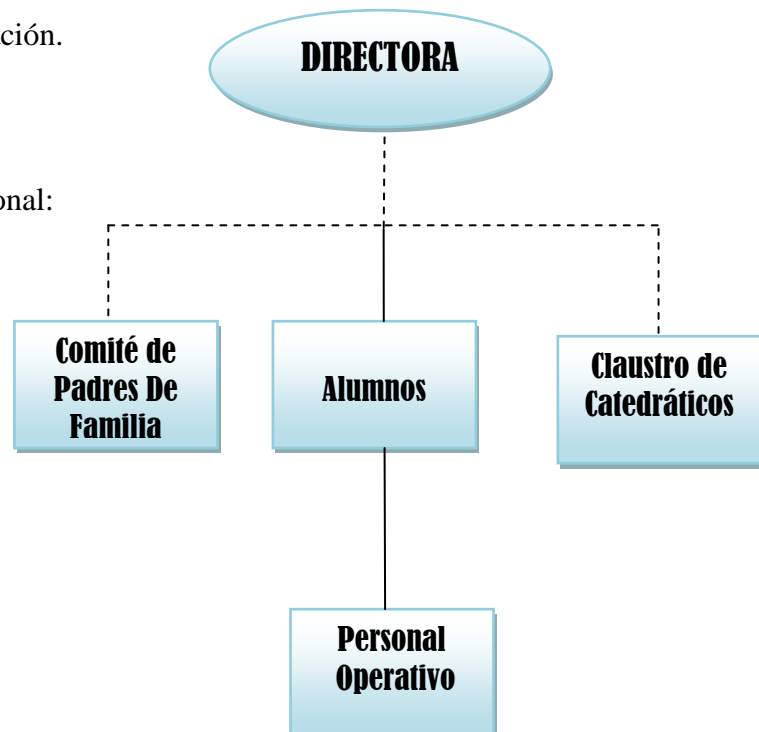
1.1.5 Actividades a realizar

- Solicitud a la institución
- Observación de la institución
- Elaboración del marco conceptual
- Elaboración del marco teórico
- Elaboración del marco metodológico
- Aplicación de encuestas
- Análisis de datos

1.1.6 Datos generales de la institución

- Nombre de la institución: Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, es una institución joven que nació en enero de 2009, creado según resolución No. 001-2009/UDE-DDE de la Dirección Departamental de Chiquimula, para impartir los servicios educativos en el nivel medio, del ciclo básico.
- Tipo de institución: es un servicio formal y escolarizado del sistema educativo nacional que ofrece estudios de secundaria a jóvenes chiquimultecos.
- Ubicación geográfica: el centro educativo se encuentra ubicado en la 2da. Calle entre 11 y 12 avenida Zona 1 de la cabecera departamental de Chiquimula
- Proyección comunitaria: el servicio escolarizado contribuye a satisfacer la demanda de educación secundaria, implementado en Chiquimula en 2009, que vincula los aspectos académicos con los intereses y necesidades de las y los estudiantes. Ofrece una educación secundaria con amplias perspectivas a las y los jóvenes, dando como resultado la aplicación de los aprendizajes alcanzados en la vida cotidiana, la participación de las y los alumnos en la superación del nivel de vida. Es una opción educativa válida, legítima y de calidad, que impulsa el Ministerio de Educación.

1.1.7 Estructura organizacional:



1.1.8 Nómina de personal

No.	Nombre del Docente	Nombre del Puesto	Título del Nivel Medio	Cursos aprobados del Profesorado	Título de PEM
1	Irma Judith Cordón Salazar	Docente	Maestra de Educación Primaria Urbana		Profesora de Enseñanza Media con especialidad en Matemática y Física
2	Lester Giovanni Chinchilla Medrano	Docente	Perito en Administración de Empresas	16	
3	Bridget Ninnette Oxóm Juárez	Docente	Maestra de Educación Primaria Urbana	Pensum cerrado en Pedagogía	
4	Olga Gisela Gutiérrez León	Docente	Maestra de Educación Primaria Urbana		Profesora de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Admón.

					Educativa
5	Corona del Tránsito Ávila Aragón	Docente	Bachiller en Ciencias y Letras		Profesora de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Admón. Educativa
6	Margarita Sánchez González	Docente	Perito Contador		Profesora de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Admón. Educativa
7	Edgar Obdulio Súchite Ramírez	Docente	Perito en Gerencia Administrativa	26 Cursos de Ingeniería en Sistemas	
8	José Isaías Sandoval Pérez	Docente	Maestro de Educación Primaria Urbana		Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Admón. Educativa

9	Yessenia Nineth Flores Guancín	Docente	Maestra de Educación Física		Profesora de Enseñanza Media en Educación Física
10	Juana Judith Cetino Curcín	Docente	Maestra de Educación Primaria Urbana		Profesora de Enseñanza Media en Admón. Educativa
11	Astrid Rossineth Ramírez Juárez	Docente	Perito en Administración de Empresas		
12	Balvino, Chacón Pérez	Docente	Maestro de Educación Primaria Urbana		Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación

13	Miriam Consuelo del Rosario España Esquivel	Docente	Maestra de Educación Primaria Urbana		Profesora de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Investigación Educativa
14	Ruth Dámaris López de Cervantes	Docente			
15	Zoila Marina Flores Lobos	Directora Zoila Marina Flores Lobos	Perito Contador		Profesora de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa

1.1.9 Procedimientos/técnicas utilizadas para efectuar el diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico se utilizaron técnicas como la observación y la entrevista, permitiendo la participación en la institución, así como las diferentes necesidades que surgen en la misma, los instrumentos que se utilizaron para obtener información fueron las siguientes:

Observación: se realizó una observación en las instalaciones del INEB, para aportar valiosa información y detectar las carencias o necesidades más visibles.

Entrevista: a través de este instrumento se dialogó con la representante legal de la institución, para obtener información de todos los sectores que componen la institución.

1.1.10 Carencias

- Desconocimiento de la importancia de la comunicación.
- Poca información a docentes del tema fluidez comunicacional y trabajo.
- No se cuenta con material didáctico adecuado, donde se informe al personal administrativo y docente sobre las formas eficaces e ineficaces de comunicación.
- Poca convivencia entre personal administrativo y docente mejorar los procesos de comunicación y poder dar a conocer la realidad del caso.
- Conflictos entre docentes.
- Poca disciplina entre docentes.
- No hay adecuada comunicación con las (los) diferentes compañeras (os), para llevar una armonía laboral.
- Falta de apoyo por las autoridades superiores, para dar información a los docentes sobre las formas eficaces de comunicación en el ámbito laboral.
- Falta de material educativo para docentes sobre la enseñanza de educación sexual.
- Desinterés por autoridades educativas y salud por implementar estrategias sobre la enseñanza de educación sexual.
- No existe material adecuado en los centros de estudio para informar sobre el tema de educación sexual.
- Edificio no rotulado.
- No es visible la visión y la misión.
- No existe participación entre autoridades educativas para lograr mejorar la comunicación entre el personal. Poca información a docentes del tema relaciones humanas.

- No se cuenta con material didáctico adecuado, donde se informen los docentes sobre temas de relaciones humanas.
- Poca convivencia entre los docentes, para tener relaciones humanas y poder dar a conocer la realidad del caso.
- Conflictos entre docentes.
- Poca disciplina entre docentes.
- Poco interés en el tema relaciones humanas.
- No hay adecuada comunicación, para llevar una armonía laboral.
- Ausencia de personal especializado en relaciones humanas en el establecimiento educativo.
- Falta de apoyo por las autoridades superiores, para dar información a los docentes sobre relaciones humanas.
- No hay normas de conducta establecidas en los docentes, del comportamiento que deben de llevar docentes y personal administrativo.
- Abusos sobre docentes de carácter débil, que desconocen el tema relaciones humanas.

1.1.11 Ausencias

- Ausencia de personal especializado en la inducción para mejorar los procesos de comunicación en el establecimiento educativo.
- No hay material informativo sobre comunicación eficaz en el trabajo.
- Falta de interés por parte del personal administrativo y docente por mejorar el comunicarse correctamente.
- Falta de inducción sobre comunicación a personal administrativo y docentes.

1.1.12 Deficiencias

- Escasa supervisión o acompañamiento al personal docente para mejorar los procesos de comunicación.
- Escasa inversión en programas dirigidos a personal administrativo y docente.

1.1.13 Análisis de problemas

Problema	Factores que los producen	Soluciones
<p>1. Escasa fluidez de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.</p>	<p>1. Falta de comunicación.</p> <p>2. No cuenta con material de apoyo necesario.</p> <p>3. Desinterés en el tema.</p> <p>4. Falta de información en el establecimiento educativo.</p>	<p>1. Comprender como afecta al personal administrativo y docente la falta de comunicación.</p> <p>2. Dotar de material informativo para que sirva de apoyo en el establecimiento educativo sobre el tema.</p> <p>3. Llevar a cabo inducciones periódicas sobre mejorar los procesos de comunicación.</p> <p>4. Organizar actividades de mejoramiento en la conducta de las personas e interactuar constantemente.</p>

Problema	Factores que lo producen	Soluciones
<p>2. Carencia de metodología para impartir educación sexual en el centro educativo.</p>	<p>1. Falta de material educativo para docentes sobre la enseñanza de educación sexual en el centro educativo.</p> <p>2. Autoridades educativas no se interesan porque se implemente material informativo para impartir educación sexual.</p> <p>3. Desinterés institucional para proporcionar herramientas de apoyo para informar sobre el tema de educación sexual.</p> <p>4. Carencia de bibliografía a maestros para impartir educación sexual.</p>	<p>1. Elaboración de un módulo que permita socializar y capacitar a docentes para iniciar el tema de educación sexual en el centro educativo.</p> <p>2. Implementar material de apoyo para motivar el interés por impartir educación sexual.</p> <p>3. Elaboración de material educativo.</p> <p>4. Recopilar información, desarrollar y utilizar bibliografía para implementarlo.</p>

Problema	Factores que lo producen	Soluciones
3.Inconsistencia institucional	<p>1.No se cuenta con edificio propio.</p> <p>2.En las instalaciones de la institución no hay rotulación para su identificación.</p> <p>3.No existe visión y misión visible al público.</p>	<p>1.Gestionar edificio propio.</p> <p>2.Construir un rótulo que identifique a la institución.</p> <p>3.Elaborar misión y visión.</p>
4.Malas relaciones humanas	<p>1.No cuenta con material de apoyo necesario.</p> <p>2.Poca distribución de recursos materiales.</p> <p>3.No hay canales de información.</p> <p>4.Diferentes niveles sociales.</p>	<p>1.Gestionar para obtener guías informativas.</p> <p>2.Dotar material de apoyo al establecimiento educativo sobre el tema.</p> <p>3.Organizar sistema de información.</p> <p>4.Organizar actividades donde se involucren los niveles sociales.</p>

	<p>5. Personal no calificado en el ámbito social.</p> <p>6. Desinterés en el tema.</p> <p>7. No cuenta con material de apoyo necesario.</p>	<p>5. Seleccionar personal capacitado en mejorar las condiciones de la humanidad.</p> <p>6. Llevar a cabo charlas de interacción con la sociedad de personal.</p> <p>7. Organizar actividades de mejoramiento en la conducta personal.</p>
--	---	--

1.1.14 Análisis de viabilidad y factibilidad:

No.	Indicadores	SI	NO
	Financiero		
1	Se cuenta con suficientes recursos financieros necesarios?	X	
2	Se cuenta con financiamiento externo?		X
3	El proyecto se financiará con recursos propios?	X	
4	Se cuenta con fondos extras para imprevistos?	X	
5	Existe posibilidad de crédito para el proyecto?	X	
	Administrativo Legal		
6	Se tiene la autorización legal para realizar el proyecto?	X	
7	Se tiene estudio de impacto ambiental?	X	
8	Se tiene representación legal?	X	
9	Existen leyes que amparen la ejecución del proyecto?	X	

	Técnico		
10	Se tienen las instalaciones adecuadas para el proyecto?	X	
11	Se diseñaron controles de calidad para la ejecución del proyecto?	X	
12	Se tiene bien definida la cobertura del proyecto?	X	
13	Se tienen los insumos necesarios para el proyecto?	X	
14	Se tiene la tecnología adecuada para el proyecto?	X	
15	Se han cumplido las especificaciones apropiadas en la elaboración del proyecto?	X	
16.	El tiempo programado es suficiente para ejecutar el proyecto?	X	
17.	Se han definido claramente las metas?	X	
18.	Se tiene la opinión multidisciplinaria para la ejecución del proyecto?	X	
	Mercado		
19.	El proyecto de la región?	X	
20.	El proyecto satisface las necesidades de la población?	X	
21.	Puede el proyecto abastecerse de insumos?	X	
22.	El proyecto es accesible a la población en general?	X	
23.	Se cuenta con el personal capacitado para la ejecución del proyecto?	X	
	Político		
24.	La institución será responsable del proyecto?	X	
25.	El proyecto beneficia a la mayoría de la población?	X	
	Social		
26.	El proyecto genera conflictos entre los grupos sociales?		X
27.	El proyecto beneficia a la mayoría de la población?	X	
28.	El proyecto toma en cuenta a las personas sin importar el nivel académico?	X	

Anexo 2

Solicitud



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
SEDE: CHIQUIMULA

Chiquimula, 20 de agosto de 2011.

P.E.M. Zoila Marina Flores Lobos.
Director INEB, Jornada Vespertina, Chiquimula.
Presente.


Estimada Directora:

En calidad de Asesor de Tesis de la Carrera de Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias de la Educación, Sede Chiquimula, me permito presentarle a la estudiante: Angela Raquel Sintuj Chegüén, quién se identifica con Carné No. 1122736, con el objeto de SOLICITARLE: la autorización para realizar su trabajo de Tesis en el Tema: Importancia de la Comunicación entre Supervisor, Director y Docentes en la institución que Usted dignamente dirige.

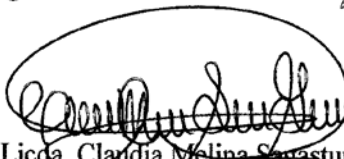
El proceso Tesis inició el veinte de agosto y termina el treinta y uno de octubre del presente año. El estudiante deberá interactuar con Usted y docentes que estudia en tan importante institución. Además agradecemos evaluar el trabajo que el estudiante realice durante el proceso de la investigación, permitir la supervisión eventual por el Asesor respectivo y la Coordinadora Técnica Administrativa de la UPANA.

Agradeciendo su atención y colaboración, es un gusto suscribirnos en nombre de la Universidad Panamericana.

Atentamente,


P.E.M. Angela Raquel Sintuj Chegüén.
Estudiante


Licda. Jessica Anabella Orellana Fajardo
Asesora de Tesis


Vo. Bo. Licda. Claddia Melina Sagastume Girón
Coordinadora Técnica Administrativa UPANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Sección Chiquimula


Recibido
20/8/2011
Hora: 13:00 P.M.



Anexo 3

Encuestas



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias de la Educación

Sección Chiquimula

Licenciatura Pedagogía y Administración Educativa

Instrucciones: Estimado Supervisor mucho le agradeceré contestar los siguientes planteamientos que servirán para la investigación de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, marcando con una X la respuesta que considere.

DIRIGIDA A SUPERVISOR

1. ¿Existen problemas de comunicación entre supervisor, directores (as) y personal docente?

Sí

No

¿Por qué? _____

2. ¿Cree que es importante la comunicación en horarios de trabajo entre supervisor, director y personal docente?

Sí

No

¿Por qué? _____

3. ¿Conoce alguna institución gubernamental o privada que pueda colaborar impartiendo temas sobre la comunicación entre alternos y subalternos?

Sí

No

¿Por qué? _____

4. ¿Ha impartido capacitación sobre el tema de comunicación entre director (a) y personal docente?

Sí

No

¿Por qué? _____

5. ¿Cree que en el reglamento interno de los establecimientos educativos deba existir sanciones para el (la) director (a) y docentes que no contribuyen a la comunicación eficaz?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Cree que es importante adquirir material impreso sobre comunicación eficaz en el trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

7. ¿Ha velado como autoridad educativa por la adecuada comunicación entre el director (a) y el personal docente?

Sí No

¿Por qué? _____

8. ¿Considera que la inadecuada comunicación entre el personal administrativo y docente refleja mala imagen en los establecimientos educativos?

Sí No

¿Por qué? _____

9. ¿Cree que la comunicación contribuye a formar una cultura de paz dentro del personal administrativo y docente de los establecimientos educativos?

Sí No

¿Por qué? _____

10. ¿Cree que la deficiente comunicación lleva a tomar decisiones equivocadas entre personal administrativo y docente?

Sí No

¿Por qué? _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias de la Educación

Sección Chiquimula

Licenciatura Pedagogía y Administración Educativa

Instrucciones: Estimado (a) Director (a) mucho le agradeceré contestar los siguientes planteamientos que servirán para la investigación de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, marcando con una X la respuesta que considere.

DIRIGIDA A DIRECTOR (A)

1. ¿Existen problemas de comunicación en su establecimiento educativo?

Sí

No

¿Por qué? _____

2. ¿Cree que es importante la comunicación en horarios de trabajo?

Sí

No

¿Por qué? _____

3. ¿Conoce alguna institución gubernamental o privada que pueda colaborar impartiendo temas sobre la comunicación entre el personal docente?

Sí

No

¿Por qué? _____

4. ¿Ha recibido capacitación sobre el tema de comunicación entre compañeros (as) de trabajo?

Sí

No

¿Por qué? _____

5. ¿Cree que en el reglamento interno del establecimiento debe existir sanciones para los docentes que no contribuyen a la comunicación eficaz?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Cree que es importante recibir material impreso sobre comunicación eficaz en el trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

7. ¿Ha recibido la visita de alguna autoridad educativa que vele por la adecuada comunicación entre el personal docente?

Sí No

¿Por qué? _____

8. ¿Se da la comunicación entre las diferentes comisiones del instituto?

Sí No

¿Por qué? _____

9. ¿Cree que la comunicación contribuye a formar una cultura de paz entre personal docente dentro del establecimiento?

Sí No

¿Por qué? _____

10. ¿Cree que la deficiente comunicación lleva a tomar decisiones equivocadas?

Sí No

¿Por qué? _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias de la Educación

Sección Chiquimula

Licenciatura Pedagogía y Administración Educativa

Instrucciones: Estimado Docente mucho le agradeceré contestar los siguientes planteamientos que servirán para la investigación de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, marcando con una X la respuesta que considere.

DIRIGIDA A DOCENTES

1. ¿Existe comunicación entre compañeras (os)?

Sí

No

¿Por qué? _____

2. ¿Cree que es importante la comunicación en horarios de trabajo?

Sí

No

¿Por qué? _____

3. ¿Conoce alguna institución gubernamental o privada que pueda colaborar impartiendo temas sobre la comunicación entre el claustro de docentes?

Sí

No

¿Por qué? _____

4. ¿Ha recibido capacitación sobre el tema de comunicación entre compañeras (os) de trabajo?

Sí

No

¿Por qué? _____

5. ¿Existe en el establecimiento educativo un reglamento interno que sancione la inadecuada comunicación entre el personal docente?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Cree que es importante adquirir material impreso sobre comunicación eficaz en el trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

7. ¿Ha recibido la visita de alguna autoridad educativa que vele por la adecuada comunicación entre el personal docente?

Sí No

¿Por qué? _____

8. ¿Se da la comunicación entre las diferentes comisiones del instituto?

Sí No

¿Por qué? _____

9. ¿Cree que la comunicación contribuye a formar una cultura de paz dentro del establecimiento?

Sí No

¿Por qué? _____

10. ¿Cree que la deficiente comunicación lleva a tomar decisiones equivocadas?

Sí No

¿Por qué? _____

Anexo 4

Propuesta

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Licenciatura en Administración Educativa



Guía Educativa

La importancia de la comunicación entre supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula

Angela Raquel Sintuj Chegüen

Chiquimula, noviembre 2011

Índice

Guía educativa

Presentación	
Introducción	i
Importancia	1
Objetivos	1
Propósitos	1
1 La comunicación	2
1.1 El acto comunicativo	2
1.2 Formas de comunicación	4
1.3 Funciones de la comunicación	4
1.4 El diálogo	5
1.4.1 Características del diálogo oral	5
1.4.2 El diálogo y el consenso	6
1.5 El supervisor educativo y la comunicación	7
1.6 El/la directora/a y la comunicación	9
1.7 El/la docente y la comunicación	11
1.8 Formas ineficaces de comunicación	13
1.9 Elementos de la comunicación	15
1.10 Comunicación eficaz	16
1.10.1 Modos eficaces	16
1.19.2 Comunicación ideal	16
1.10.3 Beneficios de una estrategia comunicacional efectiva	17
1.11 Importancia de la comunicación	17
1.12 Concepto de equipo	18
1.12.1 Características de los equipos	19
1.12.2 Roles de los integrantes de los equipos	21
1.13 Comunicación ineficaz	23

1.13.1 Modos ineficaces	23
1.13.2 Formas ineficaces de comunicación	24
1.14 ¿Cómo afecta en el trabajo la comunicación deficiente?	26
1.15 Dificultades de la comunicación en el trabajo en equipo	27
1.16 Incidencia de la comunicación deficiente	28
1.16.1 La desmotivación	28
1.17 Factores que llevan a bajar el rendimiento laboral	29
1.18 Causas más comunes de la mala comunicación	30
1.18.1 Demasiada jerarquía en la institución	30
1.18.2 Estilo de dirección	30
1.18.3 Conflictos entre personas	30
1.18.4 Tipo de canales usados	31
1.18.5 Cantidad inadecuada de información	31
1.18.6 Falta de capacidad para la comunicación	31
1.18.7 Falta de seguimiento	31
1.18.8 Fracaso en el crear una cultura de comunicación	31
Conclusiones	32
Recomendaciones	33
Referencias Bibliográficas	34

Presentación

Esta guía se elaboró con el fin de mantener una comunicación efectiva entre el supervisor, directora y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) jornada vespertina del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula; y que tanto personal administrativo como docente manejen estrategias de utilización adecuadas que hagan posible satisfacer el cumplimiento de las normas establecidas para el logro de una comunicación eficaz; destacando su importancia para la supervivencia de la misma, así como la capacidad de escuchar al prójimo, pensar y hablar con claridad y no confundirla con una exaltación emocional; por tanto, reviste particular importancia el poder tomar el control de las emociones y canalizarlas constructivamente.

Está dedicado a supervisor, directora y docentes del establecimiento educativo.

Introducción

En la actividad diaria, la comunicación juega un papel fundamental; el comunicarse con las y los compañeros de trabajo. Por lo tanto, es importante tener una buena comunicación. Por lo que es necesario aprender a comunicarse. Pero uno de los mayores problemas que se presentan en los establecimientos educativos es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito institucional. Todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otra serie de motivaciones diferentes. La función de las autoridades educativas es consolidar esta variedad de expectativas para el bien común y unirlos en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo.

La presente tiene como fin primordial el enfocarse en la problemática actual sobre la escasa fluidez de la comunicación entre personal administrativo y docente, creando un ambiente de excelente control, que garantice la integración y la consolidación de ideas, a fin de desarrollar conocimientos y capacidades dentro de un clima participativo y de comunicación efectiva; entendida como el sentimiento que genera una conducta abierta, dispuesta, relacionada con logros, avances y reconocimientos en la realización del trabajo; en las cuales se pueda establecer una transmisión efectiva del mensaje entre el personal administrativo y con el docente; sin que existan barreras en la comunicación requerida.

Esta guía respecto a la importancia de la comunicación entre personal administrativo y docente, contiene algunos conceptos básicos para ser transmitidos a los beneficiarios; con el fin de contribuir a mejorar el proceso comunicativo, haciéndolo más efectivo.

Importancia de la comunicación

Objetivos:

- Establecer los factores que influyen en el personal administrativo y docente para que se desarrolle la comunicación eficaz.
- Identificar las barreras más dañinas que afectan a la comunicación.
- Propiciar la comunicación eficaz entre el personal docente y administrativo.

Propósito:

- Descubrir que la comunicación deficiente afecta los procesos administrativos y docentes.
- Comprender que sin comunicación no se pueden resolver los problemas laborales.
- Analizar cómo comunicarse con los demás.
- Comprender que hay barreras personales que pueden afectar a la comunicación.

1 La comunicación

La comunicación es un fenómeno social que abarca los actos por medio de los cuales los seres vivos se comunican y transmiten o intercambian información.

“Comunicar” quiere decir: poner en común e implica compartir.

La comunicación empieza desde el surgimiento de la vida en el planeta Tierra, y su desarrollo se ha realizado a la par del progreso de la humanidad. Su primera manifestación fue a través del lenguaje no verbal.

Todos los seres vivos se comunican de diferentes formas y sólo los seres humanos se comunican racionalmente por medio de la conversación, de la risa, del llanto, de la lectura, al ver la televisión, etc.

La comunicación humana es un proceso dinámico, porque siempre está en movimiento; es necesaria para transmitir significados; es de doble vía, porque existe una respuesta en ambas direcciones; es verbal y no verbal porque necesita la utilización de ambos lenguajes.

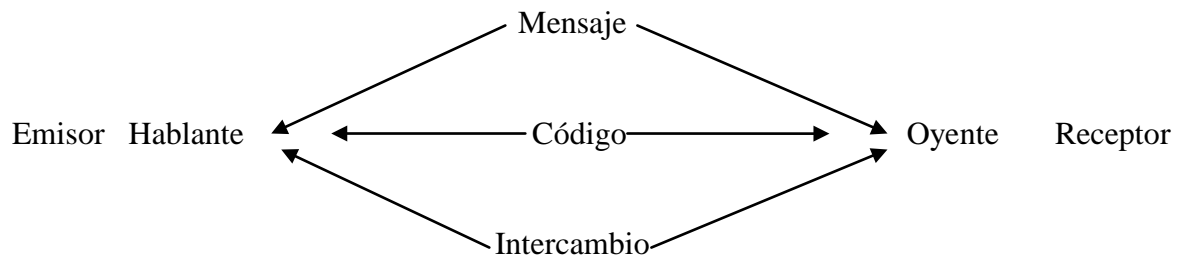
El hombre y la mujer también se distinguen por la capacidad de comunicarse consigo mismo/a a través del pensamiento; a esta manera de comunicarse se le llama comunicación interpersonal.

1.1 El acto comunicativo

En el circuito de la comunicación todo inicia cuando el emisor siente el deseo de comunicar algo, éste lo exterioriza utilizando un canal por el cual envía el mensaje que desea comunicar, utilizando un código. El receptor abre el circuito.

El mensaje codificado a través del canal es reenviado por el receptor quien lo decodifica y emite una respuesta, usando el mismo canal en otro código, pero da respuesta al mensaje que es recibido por el emisor quien cierra la comunicación o la vuelve a abrir.

Para lograr la comunicación se requieren tres elementos fundamentales: un hablante, un oyente, y el manejo por parte de ambos de un mismo idioma (mismo vocabulario, misma gramática, es decir, el mismo código o sistema de signos).



Con estos tres elementos se forma el circuito del habla. En este proceso el hablante tiene la función de formular un mensaje y el oyente de interpretarlo.

El papel del hablante y del oyente no son fijos, se alternan entre los participantes de modo que, quien es hablante en un momento pasa a ser oyente en otro, y viceversa.

Para que la comunicación sea efectiva, tanto el hablante como el oyente deben cumplir con los requisitos que se presentan en el siguiente cuadro:

Requisitos	
Hablante	Oyente
<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar el mismo idioma (código) - Hablar claro. - Utilizar un volumen de voz audible (ni bajo ni alto). - Reforzar el mensaje con el tono de voz y con expresiones corporales. - Si no fue comprendido el mensaje, presentarlo de una manera sencilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar con atención. - Mostrar interés en lo que se comunica. - Preguntar en caso de que no se haya comprendido el mensaje. - Esperar el turno para hablar
<p>No tener una actitud hostil (gritos, “malas caras”, desinterés, etc.)</p>	

En caso de que los requisitos no se cumplan, la comunicación no se logra o resulta deficiente.

1.2 Formas de comunicación

Abierta: La persona hablante envía un mensaje que es entendido por el oyente y ambos continúan su conversación.

Cerrada: La persona hablante envía un mensaje que no es entendido por el oyente. La comunicación termina ahí o se inicia una discusión.

Encubierta: La persona hablante envía un mensaje en doble sentido. Esta situación es arriesgada y provoca muchas dificultades.

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin la ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.).

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

1.3 Funciones de la comunicación

Las funciones lingüísticas están relacionadas con los demás elementos de comunicación y son las siguientes:

Referencial o representativa: Se produce cuando el emisor utiliza el lenguaje para transmitir una información al receptor.

Expresiva o emotiva: Se da cuando el hablante manifiesta una actitud de miedo, sorpresa, enojo, deseos.

Apelativa o conativa: Por medio de ella se pretende influir en el receptor. El hablante quiere llamar la atención al oyente.

Poética: Se produce cuando el emisor usa la lengua con un fin estético. Se busca la belleza del mensaje oral o escrito.

Metalingüística: Se da cuando se utiliza la lengua para hablar del propio lenguaje.

Fática: Se utiliza para establecer contacto o cortar la comunicación. Es propiedad de saludos, diálogos.

1.4 El diálogo

El diálogo es una conversación entre dos o más personas, mediante la que se intercambia información y se comunican pensamientos, sentimientos y deseos. Puede ser interno o interactivo.

La definición de diálogo interno es: el diálogo personal manifiesto o no, en el que la persona interpreta sus sentimientos, percepciones y convicciones y se propicia a sí mismo instrucciones y reafirmaciones.

El diálogo interactivo es el tipo de comunicación en el cual los dialogantes intercambian información en formas más adecuadas, respetando mutuamente las manifestaciones de sus ideas, sentimientos, intereses y necesidades de las cuales comunican con palabras y gestos.

Por otro lado, la interactividad es un concepto ampliamente utilizado en las Ciencias de la Comunicación, en Informática, en Diseño Multimedia y en Diseño Industrial. Programa que permite una interacción a modo de diálogo entre ordenador y usuario.

1.4.1 Características del diálogo oral

- Las personas que hablan se llaman interlocutores.
- Es muy expresivo, puesto que intervienen los gestos, la entonación y la actitud.
- Es espontáneo y se utilizan frases cortas y simples.
- Suelen tener errores y frases sin terminar.

Para mantener un buen diálogo, se deben seguir los siguientes lineamientos:

- Respetar al que habla.
- Hablar en tono adecuado.
- No hablar todos a la vez.
- Saber escuchar antes de responder.

- Pensar en lo que dicen los demás.
- Admitir las opiniones de los demás.

Siendo el diálogo una actividad de utilidad diaria, es conveniente hacerlo sobre algunos criterios bien establecidos:

1) Debe contar con una intencionalidad comunicativa. Es decir, se debe querer decir algo a alguien, por lo que se necesita eficacia y eficiencia comunicativa.

2) Debe poseer información interesante, novedosa.

3) Debe ser coherente y centrarse en un solo tema.

4) Debe tener cohesión, para ello las diversas ideas que se exponen deben estar relacionadas.

5) Debe ser adecuada al destinatario, para que sea comprendida por éste.

6) Debe ser enmarcada desde un ahora concreto.

7) Debe tener una relación con otros textos para tener sentido y sea interpretado.

8) De ser posible, debe cubrir formas narrativas, descriptivas y argumentativas.

1.4.2 El diálogo y el consenso

El lenguaje humano es el código más amplio que los seres humanos conocen para comunicarse entre sí.

Según el lenguaje se entiende el código, y con la lengua se puede enviar cualquier tipo de mensaje que se quiera.

Además, se sabe que la comunicación en su función expresiva o emotiva permite manifestar sentimientos y emociones de angustia, tristeza, pena, dolor, alegría, felicidad, enojo, aburrimiento, romance, fastidio, odio, deseo.

Al dialogar, se hace uso de ambos: del lenguaje humano y de la función emotiva-expresiva de la comunicación. Pero resulta que con regularidad existe la tendencia de algunos a rebatir las opiniones, negarlas, oponerse a ellas y

armar polémicas, obstruyendo así el buen desarrollo del diálogo.

Es por ello que es necesario saber exponer las opiniones, usar adecuadamente los argumentos y llegar a un consenso, es decir, buscar el acuerdo por consentimiento. Sin usar argumentos incorrectos o falsos.

Los argumentos falsos es cuando se apela a los sentimientos del interlocutor, al prestigio, autoridad, fuerza o importancia para imponer un criterio.

Otra cuestión que se debe utilizar en la conversación es saber negarse, aprender a decir no, es muy importante y fortalece la intercomunicación, se debe aprender a decir no y evitar las contradicciones que no llevan a un feliz consenso.

1.5 El supervisor educativo y la comunicación

Es quien debe establecer un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc.

A través del proceso comunicativo se transmiten los conocimientos, sentimientos, emociones y requerimientos con razonamiento y sensibilidad para dar a conocer los informes, opiniones y deseos, esperando respuesta de los comunicados con reciprocidad de caracteres, compartiendo e intercambiando mediante el diálogo, la conversación y la discusión que son las formas naturales de comunicación.

El papel que desempeña el supervisor es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operativos de la institución educativa. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de las instituciones educativas, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la estructura administrativa en forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido.

El supervisor en cada nivel jerárquico, desarrollará su trabajo eficaz y eficientemente tomando como base un sistema de comunicación vertical y horizontal. Cuando la función supervisora desciende comunicacionalmente en la estructura organizativa, estará cumpliendo con la emisión de directrices que en su concreción deben proporcionar direccionalidad,

orientación sobre la filosofía de la organización, explicar las metas operacionales e informar sobre el “deber ser” del desempeño de los subordinados; lo cual incorpora los elementos de formación y capacitación en servicios necesarios para que haya un marco de referencia que unifique ideológica y técnicamente el trabajo a desarrollarse en todo el sistema escolar.

A través de la comunicación ascendente, donde existe una retroalimentación, el supervisor puede medir el clima institucional, de una manera amplia, ya que permite la reorientación de los distintos procesos en los diferentes niveles de la supervisión, basado en un conocimiento de la realidad situacional.

El proceso de comunicación horizontal es donde hay necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo. Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi sección" es más importante que las otras. También por el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento.

Ejemplo: Establecimientos educativos con estructuras de diferente complejidad, cantidad de personal trabajando en ella, de distintos rubros, y de funciones diversas dentro de la sociedad, pueden beneficiarse al prestar una adecuada atención a la comunicación.

Cuando en el trabajo de supervisión educativa se respalda este tipo de comunicación, sin duda se logrará la integración y así se puede garantizar que el trabajo se está realizando de manera coherente hacia objetivos comunes. Incentivar este proceso comunicacional despierta en los niveles inferiores la participación, iniciativa, innovación y experimentación, logrando así una actitud constructiva en la labor, a lo que el supervisor debe dar apoyo profesional.

A nivel central la supervisión, debe ser garante de que el sistema de comunicación no presente desviaciones, rupturas a fin de que responda a los objetivos de la política educacional, a las normas y control de calidad y evaluación de logros; la supervisión tanto a nivel regional como local debe proveer canales de comunicación en todos los sentidos: ascendentes, descendentes, laterales u horizontales, de tal forma que cubra las brechas existentes entre la escuela y su entorno con los otros niveles del sistema educativo.

1.6 El/la director/a y la comunicación

El/la director/a que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas institucionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. Una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas. El proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier institución educativa, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la misma.

La comunicación como actividad en una institución educativa, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo del personal docente en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los puestos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre los/las directores/ras y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los/las directores/as guían y orientan personas y el arte de dirigir tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

Para lograr una vigorosa comunicación se hace necesaria la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano en las instituciones educativas cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos

que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

La comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima institucional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la institución tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

Diversos son los tipos de comunicación que se encuentran en una institución. La comunicación formal e informal, ascendente y descendente. La comunicación formal la conciben como la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones, entre otras.

A la comunicación informal se le designa comúnmente rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima institucional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos institucionales.

La comunicación descendente, es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza el/la director/a para comunicarse con los subalternos. Por su parte la ascendente actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los/las directores/as. El/la directora/a en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El/la director/a en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la institución.

En virtud a lo expresado en párrafos precedentes, la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones, debe encaminarse:

A buscar objetivos comunes dentro de la institución educativa, satisfacer al docente y su desempeño, integrar el recurso humano con la institución educativa, lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desanimo.

En fin, por todo lo acotado, es imposible prescindir de la comunicación en una institución. Por el contrario, es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los/las directores/as, subalternos una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma.

1.7 El/la docente y la comunicación

La comunicación eficaz requiere de habilidades sociales tales como escuchar empáticamente, transmitir claramente las ideas propias, entender y debatir acerca de las ajenas, negociar o mediar evitando que los desacuerdos se conviertan en conflictos irresolubles.

Aprender a comunicarse eficazmente garantiza un clima institucional donde todos los actores escolares procuran centrar sus acciones en la tolerancia, la solidaridad, la no discriminación y el respeto por la diversidad.

Mientras tanto, los talleres, encuentros y jornadas de reflexión permiten que en cada escuela los docentes y directivos, con la firme convicción de su importancia, los incluyan en las diferentes acciones planificadas en sus PEI. Así en la escuela se instala un nuevo modelo de comunicación que permite “aprender a convivir y convivir aprendiendo”.

La acción comunicativa representa un papel de suma importancia para todo docente, cabe destacar que, aunque el docente cumple muchas otras funciones dentro de alguna institución educativa, su misión es importante porque gracias a ella es posible la evolución de la especie humana.

Paralelamente, a todas sus funciones un docente debe facilitar el cumplimiento de su acción comunicativa con más eficacia.

Se podría desde una perspectiva funcionalista de la comunicación, adoptar una serie de categorías relacionadas con el fenómeno de la comunicación humana, tales como: emisor-

receptor, mensaje, medio, interferencias y obstáculos de comunicación, comunicación distorsionada, medio ambiente -ecosistema natural y social al que corresponden la institución educativa, etcétera; con el propósito central de conceptualizar qué es una práctica docente eficaz en lo comunicativo como elemento clave en toda modalidad de la enseñanza .

Y ante el hecho evidente de que en las instituciones educativas se observan síntomas de malestar docente por el cúmulo de presiones sociales, ideológicas, políticas y culturales que sobre el docente se ejercen; aunado a las exigencias de convertir al docente en un tecnólogo educativo, se considera que es más acertado valorizar el liderazgo del docente en la institución educativa , es más importante considerar la acción comunicativa eficaz del docente, en tanto que su práctica es una práctica laboral reproductora y generadora de saberes y actitudes ante la vida y su entorno, y como tal, puede ser percibido su calidad.

La función básica de los docentes es la comunicación, por lo que es conveniente, que cada docente reflexione una vez más: ¿qué es la comunicación? para así tener una definición próxima a su interés: la función comunicativa de los docentes en todo proceso.

De ese modo, también se deriva en una definición genérica, pero necesaria, de la comunicación educativa, puesto que el docente en su acción comunicativa ordinaria recurre al lenguaje como herramienta básica de la comunicación. De ahí que se afirme que el acto de comunicar es resultante equivalente a transmitir y, como toda actividad de transmisión, se da un contenido (mensaje) y una intención. Por lo que se infiere que la comunicación educativa es un tipo de comunicación humana que persigue logros educativos.

Cabe agregar que para que la comunicación educativa sea eficaz, esta ha de reunir ciertas características, tales como:

- Postura abierta en el emisor y en el receptor para lograr un clima de mutuo entendimiento.
- Bidireccionalidad del proceso, para que el flujo de los mensajes pueda circular en ambos sentidos.
- Interacción en el proceso, que suponga la posibilidad de modificación de los mensajes e intenciones según la dinámica establecida.
- Moralidad en la tarea, para rechazar tentaciones de manipulación.

Desde la perspectiva humanista el docente debe considerar que la comunicación debe tener carácter clínico o didáctico. Este reconocimiento elimina los convencionalismos de

los/as docentes prepotentes y agresivos que generan stress en el ambiente laboral; y promueve la conscientización de que la comunicación es un acto en el cual tanto el docente como el personal administrativo se encuentran entre sí como lo que son seres humanos en un proceso.

La comunicación didáctica del docente se caracteriza por una relación terapéutica, constituyendo un auténtico encuentro entre seres humanos que luchan por la misma causa: la optimización de los aprendizajes. Si la relación es adecuada, el trabajo del docente es realizado más eficientemente y las situaciones son desarrolladas favorablemente. De esta manera una positiva relación entre docentes y personal administrativo cultiva la efectividad en el proceso de aprendizaje.

Dicha comunicación puede definirse como el proceso por medio del cual la información es intercambiada y entendida por un/a docente y el personal administrativo, usualmente con la intención en aquél/a de motivar o influir sobre las conductas de éstos, generándose así un encuentro donde no hay parte silenciosa.

Esta comunicación didáctica se fundamenta en la psicología humanística, llamada también de la tercera fuerza, que considera al ser humano como lo que es, una estructura biológica con libertad de funcionamiento, provisto de una estructura interna que le capacita para interactuar con otros en forma libre y responsable. Único ser vivo dotado de un lenguaje, con capacidad para ser, crear y evocar.

1.8 Formas ineficaces de comunicación

Ante los problemas y la forma de hacer los reclamos, existen dos tipos de personas:

- a) Están aquéllas respuestas o conductas pasivas con las que la persona permite que los demás digan o decidan por ella, mostrando una actitud de sonrisa, de obediencia y de condescendencia, una que no dice nada, acepta pacientemente y sufridamente las injusticias y los atropellos, pero por no expresar su molestia o incomodidad, no dejan sentirlo. Sin embargo, empiezan a manifestar problemas físicos anteriormente descritos, es decir, son aquellas personas que llevan la procesión por dentro.

Este tipo de persona tiene una gran ventaja, no arruinan la relación en ese momento, es decir no provocan constantes choques con las personas porque aguantan, pero también tienen una desventaja, es que son parecidas a una olla de presión tienen la válvula de escape tapada, tal vez con la última gota rebalsa el líquido, estallan por un problema insignificante en desmedida con el problema presentado.

Este tipo de conductas es el reflejo de la falta de lucha, la impotencia y la falta de control de la propia vida, igualmente es una manera destructiva de comunicación dado que la persona deja que sean otros los que determinen sus metas, sobre o subvalorando sus capacidades y negando sus propias necesidades por el temor al conflicto.

Sin embargo, en muchas ocasiones estas personas se comportan de manera agresiva con el otro, en represalia, creyendo que es el responsable de lo que sucede.

Son además, las personas conformistas que reniegan de su vida, alegan y sermonean todo el día pero no hacen ni dicen nada para cambiar su situación.

Generalmente, este tipo de conductas se presentan en las personas con las cuales han sido demasiado severos y que fueron sometidos pasivamente a la autoridad porque no son capaces de rebelarse y hacer valer sus derechos.

Comportamientos pasivos

- Ceder ante los demás en contra de sus propios sentimientos.
- Esforzarse demasiado por hacerles ver y entender a los demás su punto de vista.
- No decir lo que realmente piensa.
- No decir lo que realmente siente.
- Actuar como si todo estuviera bien aunque no sea así.
- No actuar libremente si no por culpa o por miedo.
- Hacer sacrificios para complacer a los demás.

b) Por un lado aquellas respuestas o conductas agresivas en las cuales se utilizan expresiones hostiles, poco sinceras, en un momento inadecuado y con el deseo de ganar o dominar para que el otro pierda o se siente mal.

Por ejemplo: criticar, sermonear o ridiculizar a alguien, ser agresivos y generar resentimiento, enojo, agresión, vergüenza u hostilidad. Este tipo de respuestas

rompen la comunicación en lugar de fomentarla, pues generan en el otro reacciones defensivas al sentir maltrato, irrespeto, descalificación o simplemente no es escuchado. Tienen la ventaja de no tener los problemas físicos del otro grupo, pero dañan la relación y en algunos casos manifiestan culpabilidad posterior por sus estadillos.

Comportamientos agresivos

- Discutir constantemente para demostrarle a los demás que se tiene la razón.
 - Hacer cosas que no le guste a las otras personas, para demostrar independencia.
 - Gritar, insultar o maldecir para demostrarle a los otros que no lo pueden controlar.
- ¿Qué se debe hacer cuando se tiene un problema y se trata de modificar la conducta del otro que está ocasionando molestia?

Se debe confrontar los problemas. Confrontar es el acto de enfrentarse a otra persona para decirle que su comportamiento está interfiriendo con los derechos.

Es una postura activa, un acto de valentía de asumir la responsabilidad de ver que sus necesidades sean satisfechas. La confrontación es un acto motivado por la necesidad de autoconservación, un acto de egoísmo necesario, en el sentido más puro de la palabra.

Pero depende como se haga la confrontación, así se tendrá resultados positivos o negativos.

1.9 Elementos de la comunicación

Los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

- Emisor: Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona.
- Receptor: Es quien recibe la información, es conocido como receptor.
- Canal: Es el medio físico por el que se transmite el mensaje.
- Código: Es la forma que toma la información que se intercambia entre la fuente (el emisor) y el destino (el receptor) de un lazo informático. Implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere.
- Mensaje: Es lo que se quiere transmitir.

- Situación o contexto: Es la situación o entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo

1.10 Comunicación eficaz

La comunicación es eficaz cuando:

- Es probable que consiga el resultado objetivo.
- La información se recibe, la comunicación y la relación se mantiene y se desarrolla.
- Ser capaz de continuar en otro momento.
- Cada parte en la comunicación, tanto si están de acuerdo entre sí, como si no, mantienen una posición: -Yo estoy bien. -Usted está bien.

1.10.1 Modos eficaces

- Modo Estructurando - Este es el modo de marcar límites o de ofrecer una crítica constructiva. En este modo somos firmes y cuidamos al mismo tiempo.
- Modo de Protector o Apoyo - Cuando en este modo estamos afirmando y considerado.
- Modo Creativo o Co-creando - De este modo se desarrollan formas de ayudarnos a vivir y trabajar con otros.
- Modo Juguetón - Esta es la diversión creativa amor, curioso y enérgico modo. Podemos confrontar a la gente jugando como una manera de hacer frente a una situación difícil. Esto puede difundir un posible problema y recibe el mensaje.

1.10.2. Comunicación ideal

La comunicación debe fluir en todos los sentidos y no sólo en el tradicional “de arriba a abajo”, es decir, de los alternos a subalternos. Es necesario que los mensajes lleguen también en el sentido contrario (de abajo a arriba), así como de forma horizontal facilitando su intercambio entre los diversos equipos de trabajo. Esta situación ideal planteada no ocurre en un equipo de trabajo donde la comunicación no fluye eficazmente, ya que existe comunicación solo de la vía arriba – abajo, no teniendo en muchos casos las comunicaciones de abajo- arriba.

Todos los miembros de la institución deben disponer de información suficiente relacionada con sus atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia institución. Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la buena marcha.

La mala información, el comunicar a destiempo o la “rumorología” pueden ser fatales en esos casos y una estrategia de comunicación adecuada es fundamental, como así también el fomento de actividades extralaborales que comprometan a todos los miembros en una relación comunicacional más amistosa y no tan estrictamente laboral.

1.10.3 Beneficios de una estrategia comunicacional efectiva

- Asegura que todo el personal reciba los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Ayuda a conocer los objetivos de la institución y la cultura de la misma, facilitando que todos sus miembros “remen” en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones.
- Fomenta la confianza.
- Aumenta la eficiencia y la efectividad.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la institución, así como los aportes relevantes de los miembros y equipos de trabajo.

1.11 Importancia de la comunicación

Radica en la necesidad de saber dialogar en contextos laborales, ya sea en relaciones verticales o de horizontalidad.

Se debe ejercitar otros modos de decir, de escuchar, de responder, hacer un espacio de entrenamiento para llevar adelante la conversación inteligente. Decir ‘comunicación’

equivale a decir ‘influencia mutua’ entre las personas que se comunican. En el proceso de comunicación una persona pregunta, la otra responde, una ofrece una información y solicita de la otra su punto de vista, una pide una aclaración y la otra resuelve las dudas. Pues, para que haya comunicación, las dos personas deben estar en disposición activa de ofrecer sus puntos de vista respecto al tema objeto de la comunicación.

Comunicar no es llegar y decir simplemente ‘hacer esto’ y volverse por donde se ha venido. Eso es ‘mandar’. Comunicar es llegar, decir ‘se debe hacer esta tarea antes de...’, añadir ‘¿se podrá hacer?’, y esperar la respuesta.

Muchas personas son pésimos comunicadores. En muchos casos no son conscientes de la importancia de la comunicación en su trabajo.

Si esas personas, no tienen conciencia de que la comunicación forma parte de su trabajo, estarán en una posición privilegiada para generar múltiples problemas.

Sucede que hay personas que informan pero que no escuchan, personas que mandan pero no dirigen, personas que creen que lo importante ‘es lo suyo’ y lo de los demás es secundario y puede esperar.

Ignorar el papel de la comunicación produce errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros ambientes laborales.

- Para desarrollarla:

Se debe escuchar, para comprender; no para responder. No interrumpir salvo en un caso límite.

Identificar las sensaciones y emociones de la persona con la que se comunica. Algo básico: confirmar todo aquello que se quiere decir. Para ello debe haber confianza. Sonreír. Ser afable.

1.12 Concepto de equipo

Siempre se ha afirmado que cuatro ojos ven más que dos, y si lo hacen en la misma dirección, mucho mejor. Esto es que, más que las capacidades individuales, la unión de las competencias, las actitudes y las expectativas en torno a los objetivos comunes la construcción de proyectos, propuestas y soluciones a los problemas, el trabajo

en equipo propenderá por acciones más y mejor fortalecidas e integrales. Un equipo no es casual pero si es causal.

Los equipos a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad, y no sólo de eficiencia. Para que el equipo sea efectivo, se debe asegurar que cada elemento trabaje a su capacidad óptima y que cada uno colabore para lograr la realización exitosa de la institución.

Para cambiar el concepto de grupo a equipo, deberá cambiarse la actitud de las personas, ésta es la clave del éxito. Cuando un administrador actúa como facilitador (coordinador o líder) no como jefe, las personas empiezan a sentirse y luego a actuar como miembros del equipo. La integración del equipo requiere planeación cuidadosa.

Ningún equipo puede surgir por sí mismo; se debe trabajar con los subordinados para comunicar y explicar algunos factores:

- Cómo se espera que trabajen.
- En qué difiere el nuevo método de funcionamiento respecto al que estaban acostumbrados.
- Dónde pueden solicitar ayuda.
- Cómo funcionará el nuevo equipo al trabajo.

Lo anterior plantea una nueva manera de manejar las relaciones y los problemas conforme ocurran. En lugar de tomar decisiones arbitrarias, se debe animar a los miembros del equipo a buscar soluciones a los problemas y a ejecutar soluciones.

La comunicación en la institución, juega el papel de la sangre en el cuerpo humano, viaja y deja su información en cada célula de la misma.

1.12.1 Características de los equipos

Los equipos eficientes presentan una serie de propiedades, que se presentan a continuación:

- Mutua interacción o mancomunidad con un reconocimiento mutuo integral;
- Metas y motivos comunes que permite aunar esfuerzos;

- Conformación de normas de comportamiento que establece límites de interacción para sus relaciones personales y laborales que permita contribuir el logro de los objetivos;
- Establecimiento de roles que posibilita diversos patrones de liderazgo entre sus miembros de acuerdo a las características personales y profesionales de cada uno.
- Buen ambiente de trabajo que fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa;
- Un número óptimo de miembros;
- El mantener unido al equipo de trabajo en cuanto a la comunicación actualizada, la similitud de intereses y necesidades (homogeneidad), a las necesidades interpersonales de afecto, , inclusión y control;
- El compromiso con la tarea y con el equipo de trabajo;
- Las reglas del equipo de trabajo, principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del mismo;
- El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total;
- La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.

Los equipos de trabajo presentan las siguientes ventajas que se pueden adicionar a las características anteriores:

- Genera motivación entre el personal, lo que los hace ser más comprometidos con la institución;
- Incrementa los niveles de armonía gracias a la sinergia aportadas por sus integrantes y sus competencias individuales;
- Aumento de la satisfacción del personal gracias a que la interacción facilita el logro de la necesidad de afiliación de los miembros;
- Facilita la comunicación dado que se crean dependencias interpersonales por funciones y sus responsabilidades;

- Se desarrollan habilidades de trabajo múltiple debido a que se comparten entrenamientos y prácticas en el mismo espacio físico o virtual;
- Permite la flexibilidad organizacional ya que los equipos se enfocan en los procesos con una visión holística de la institución.

1.12.2. Roles de los integrantes de los equipos

Se identifican dos tipos fundamentales de papeles que se representan en los grupos de trabajo: los encargados de la misión o labor que permite al grupo alcanzar su meta y los del mantenimiento que pertenecen a las conductas del grupo que los mantiene unidos en su logro.

- Papeles de labor

Entre estos se encuentran los que corresponde a las personas que ofrecen información u opinión sobre el contenido del trabajo. Los buscadores de información, que tratan de buscarla en los otros, los analistas que indagan el contenido y razonamiento implícito en el trabajo; los coordinadores que mantienen al grupo sobre el camino; y los anotadores los cuales toman notas detalladas para mantener registros sobre las decisiones del grupo.

- Papeles de mantenimiento

Son los que ayudan a que el grupo trabaje ininterrumpidamente como unidad. Estos son los partidarios que responden de manera oral, o no verbal, cuando se tocan buenos puntos; los reparadores de tensiones que reconocen cuando el proceso se estanca o cuando el grupo está agotado y que con sus “apuntes” mejoran el espíritu de los integrantes; los armonistas que unen al grupo cuando se presentan polarizaciones en las opiniones; los moderadores que ayudan a mantener los canales de comunicación abiertos y en equilibrio en la participación de los integrantes.

Otros papeles pueden afectar la eficiencia del grupo y se consideran PAPELES NEGATIVOS. Estos son: los agresores que buscan fortalecer su

propio nivel al criticar casi todo y culpar a otros ante dificultades del equipo; los bromistas se caracterizan por interrumpir para bromear o ridiculizar; los separatistas que se apartan del grupo, se retractan de sus opiniones o son indiferentes; los monopolistas que quieren disponer todo el tiempo del uso de la palabra dando impresión de su conocimiento.

- Establecimiento de metas en equipo

Uno de los estilos de administración participativa moderna, donde se busca incrementar el compromiso y la mayor responsabilidad en el momento de alcanzar resultados, es la del empoderamiento. Este enfoque plantea el hecho de que los miembros de un equipo de trabajo propongan y desarrollen los planes de trabajo que los afecta directamente, a su vez ejecutarán los procedimientos de control necesarios para el alcance de las metas.

Para lograr efectividad en éste proceso, se sugiere:

- Participar con todos los miembros de su equipo desde las primeras etapas del proceso de planeación;
- Explicar los principales puntos del plan general;
- Asignar los aspectos particulares del plan a los integrantes que más conocen o que más experiencia tienen para que lideren la labor;
- Solicitar que cada persona describa como encaja en el plan general;
- Ofrecer la oportunidad a que cada persona realice un comentario sobre cada etapa del plan;
- Comunicar al equipo sus expectativas de logro y el alcance del trabajo;
- Comunicar las expectativas de la dirección general sobre la actuación del equipo;
- Definir conjuntamente los medios y tiempos de comunicación a utilizar.

1.13 Comunicación ineficaz

Cuando los modos de la comunicación eficaz se extreman se convierten en ineficaces. Por ejemplo, ser demasiado protector equivale a que interferir; ser demasiado juguetón equivale a la temeridad.

La condición o requisito para comunicar eficazmente es ser consciente del proceso de comunicación.

1.13.1 Modos ineficaces

- Modo crítico - Comunica un mensaje. En este modo se va a creer que los demás no pueden hacer las cosas tan bien como pueden, o tal vez hay un pueblo elegido en el que sólo algunos pueden. En esta posición es poco probable que desarrolle un equipo leal de apoyo o la cultura proactiva.
- Modo Imprevisible – Estilo inconsciente. Hay que cambiar el comportamiento y formas que aparentemente funcionan al azar imprevisible. Esto no es útil para el grupo.
- Modo Sobre-proteger o Interferir - comunica un "No está bien". En este modo la persona a menudo se hacen cosas por los demás que son capaces de hacer por sí mismos. Las personas que tienen dificultades para delegar podría estar en este modo.
- Modo Sobre-adaptado - Esto expresa un "yo no estoy bien" o "Yo no estoy bien y tú no estás bien". Cuando en este modo que sobre-adaptarse a los demás y tienden a experimentar emociones como el miedo, depresión o poco realistas y ansiedad. En este modo es poco probable que los miembros hagan buen equipo y serán sometidos a grandes esfuerzos si tenemos que dirigir a otros.
- Modo de oposición – Supone una posición antagonista, aunque en realidad no son libres elegir esa posición sino que es una reacción ante la creencia de que tenemos que 'defenderse' del otro o ellos. Es importante tener claro que esto no es simplemente por estar en desacuerdo, sino un estilo de ir en contra de lo que otros presentan.
- Modo imprudente - En este modo actuamos sin límites. Aquí se expresa un "Tú no estás OK". En el trabajo se tienden a no asumir la responsabilidad de las acciones y es

poco probable progresar, ya que se necesita una gran cantidad e gestión a fin de centrar la energía y mantener los límites.

1.13.2 Formas ineficaces de comunicación

Ante los problemas y la forma de hacer los reclamos, existen dos tipos de personas:

- Están aquéllas respuestas o conductas pasivas con las que la persona permite que los demás digan o decidan por ella, mostrando una actitud de sonrisa, de obediencia y de condescendencia, una que no dice nada, acepta pacientemente y sufriendamente las injusticias y los atropellos, pero por no expresar su molestia o incomodidad, no dejan sentirlo. Sin embargo, empiezan a manifestar problemas físicos anteriormente descritos, es decir, son aquellas personas que llevan la procesión por dentro.

Este tipo de persona tiene una gran ventaja, no arruinan la relación en ese momento, es decir no provocan constantes choques con las personas porque aguantan, pero también tienen una desventaja, es que son parecidas a una olla de presión tienen la válvula de escape tapada, tal vez con la última gota rebalsa el líquido, estallan por un problema insignificante en desmedida con el problema presentado.

Este tipo de conductas es el reflejo de la falta de lucha, la impotencia y la falta de control de la propia vida, igualmente es una manera destructiva de comunicación dado que la persona deja que sean otros los que determinen sus metas, sobre o subvalorando sus capacidades y negando sus propias necesidades por el temor al conflicto.

Sin embargo, en muchas ocasiones estas personas se comportan de manera agresiva con el otro, en represalia, creyendo que es el responsable de lo que sucede. Son además, las personas conformistas que reniegan de su vida, alegan y sermonean todo el día pero no hacen ni dicen nada para cambiar su situación.

Generalmente, este tipo de conductas se presentan en las personas con las cuales han sido demasiado severos y que fueron sometidos pasivamente a la autoridad porque no son capaces de rebelarse y hacer valer sus derechos.

Comportamientos pasivos

- Ceder ante los demás en contra de sus propios sentimientos.
- Esforzarse demasiado por hacerles ver y entender a los demás su punto de vista.
- No decir lo que realmente piensa.
- No decir lo que realmente siente.
- Actuar como si todo estuviera bien aunque no sea así.
- No actuar libremente si no por culpa o por miedo.
- Hacer sacrificios para complacer a los demás.

- Por un lado aquellas respuestas o conductas agresivas en las cuales se utilizan expresiones hostiles, poco sinceras, en un momento inadecuado y con el deseo de ganar o dominar para que el otro pierda o se siente mal.

Por ejemplo: criticar, sermonear o ridiculizar a alguien, ser agresivos y generar resentimiento, enojo, agresión, vergüenza u hostilidad. Este tipo de respuestas rompen la comunicación en lugar de fomentarla, pues generan en el otro reacciones defensivas al sentir maltrato, irrespeto, descalificación o simplemente no es escuchado. Tienen la ventaja de no tener los problemas físicos del otro grupo, pero dañan la relación y en algunos casos manifiestan culpabilidad posterior por sus estadios.

Comportamientos agresivos

- Discutir constantemente para demostrarle a los demás que se tiene la razón.
 - Hacer cosas que no le guste a las otras personas, para demostrar independencia.
 - Gritar, insultar o maldecir para demostrarle a los otros que no lo pueden controlar.
- ¿Qué se debe hacer cuando se tiene un problema y se trata de modificar la conducta del otro que está ocasionando molestia?

Se debe confrontar los problemas. Confrontar es el acto de enfrentarse a otra persona para decirle que su comportamiento está interfiriendo con los

derechos. Es una postura activa, un acto de valentía de asumir la responsabilidad de ver que sus necesidades sean satisfechas.

La confrontación es un acto motivado por la necesidad de autoconservación, un acto de egoísmo necesario, en el sentido más puro de la palabra. Pero depende como se haga la confrontación, así se tendrá resultados positivos o negativos.

1.14 ¿Cómo afecta en el trabajo la comunicación deficiente?

La comunicación deficiente hace que “se etiquete” a las (los) compañeras (os) de trabajo, es decir, en vez de comunicar y conocerse se piensa: “aquel es un burro”, el otro es “un lambiscón” y aquélla es “una resbalosa”. Percepciones equivocadas. Luchas entre alternos y subordinados, cuando realmente todas y todos son un equipo y todas y todos necesitan de los demás. Grillas, sabotajes, mal clima de trabajo.

Los conflictos comunicacionales, afectan de sobremanera al comportamiento y rendimiento de cualquier institución, ya sea de 2 o miles de personas.

¿Cuántas veces se siente que nadie entiende lo que se trata de expresar?
¿Cuántas veces se pide algo a alguien y no se consigue lo que se espera?
¿Cuántas veces se escucha a personas creyendo discutir, cuando en realidad defienden lo mismo usando diferentes palabras?

Si no se escucha lo que dicen, no se espera poder comunicar ideas.

Es típico encontrarse con personas que creen ser buenos comunicadores solo porque hablan bien.

Los seres humanos se diferencian de los animales por la capacidad de comunicación.

Sin embargo, más de una vez se responde a los instintos primitivos y se parece a un animal cuando se trata de comunicarse con los demás.

La mayoría de personas cree que lo que se tiene que decir es más importante que lo que se que escuchar.

Es mejor hacer este tipo de preguntas:

- ¿Qué puedo hacer para que esta persona haga esto o aquello?
- ¿De qué manera puedo convencerlo de que lo haga?
- ¿Cuál es la mejor forma de decírselo?
- ¿Ayudarán las amenazas?

Se deben hacer preguntas como:

- ¿Por qué motivo esta persona no quiere hacer lo que le pido?
- ¿Sería bueno saber los argumentos por los que no quiere hacerlo?
- ¿Qué le pasara a esta persona en su vida para reaccionar así?
- ¿Cuáles son las ambiciones, metas y miedos de la persona?

La mente trabaja cuatro veces más rápido que la velocidad a la que se habla, eso es lo que hace que sea muy fácil pensar pavadas, divagar mientras se habla.

Se debe escuchar antes de hablar, pensar antes de actuar.

Ponerse en el lugar del otro.

Averiguar lo que la gente quiere y por qué lo quiere.

Volver a pensar antes de hablar.

Asegurarse que entiendan lo que se quiere decir.

1.15 Dificultades de la comunicación en el trabajo en equipo

Son frecuentes los problemas de comunicación que se presentan en un equipo de trabajo, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable. Los principios mencionados en el gráfico anterior utilizados o arraigados en forma negativa por líderes o participantes constituyen barreras que afectan la comunicación y el alcance de logros por parte de los equipos de trabajo

Otras actitudes y comportamientos de comunicación que generan entropía al interior del grupo son:

- El infantilismo

- El sentimentalismo
- La histeria
- El egocentrismo

Son problemas que pueden llevar al deterioro de las relaciones en el equipo. Lo anterior demuestra que el arte y la técnica de la comunicación supone una profunda ACTITUD DE CAMBIO. Este cambio debe ser promovido por el líder o administrador de la institución, si es necesario, se asesorará de sicólogos o especialistas en el tema.

- Se debe tratar de evitar:

Confundir comunicación con ‘ser buen orador’. La oratoria es ‘hablar bien’. Comunicar: ‘escuchar mejor’: dejar hablar y saber callar.

1.16 Incidencia en la comunicación deficiente

1.16.1 La desmotivación

Observando alrededor con detenimiento, se ve a una gran cantidad de individuos con diferentes situaciones y estados de ánimo por similares circunstancias que les ocurren en su vida personal y profesional. Cada persona tiene una forma muy diferente de asimilar las diferentes situaciones (positivas y negativas) que le ocurren en su vida profesional.

En el actual panorama profesional es normal que la gente vaya cambiando de trabajo para ir alcanzando sus diferentes metas. En el recuerdo queda ya aquella situación de nuestros antepasados que comenzaban y terminaban su carrera profesional en la misma organización.

Lo más preocupante para las instituciones hoy en día tiene que ser la desmotivación del personal que tiene trabajando para ellos. No hay cosa más frustrante que ver a trabajadores sin motivación por el trabajo que desempeña cuando además ese puesto de trabajo es el que les gusta. Esto es más habitual de lo que se piensa y gran culpa de esto, es parte de la autoridad de la institución.

Un trabajador al que le gusta su trabajo puede acabar desmotivado por falta de reconocimiento de su trabajo, por falta de comunicación interna, por falta de organización interna, por tener unos superiores incompetentes, por carga de

trabajo, por no tener una progresión profesional acorde al trabajo efectuado. Cuando se tiene a un trabajador desmotivado es muy difícil reorientar la situación porque llega un momento que está totalmente frustrado y que la única salida que le deja su organización es cambiar de trabajo. Porque durante mucho tiempo sus responsables, si son lo suficiente competentes, han estado percibiendo esa falta de interés y no han hecho nada para cambiar la situación.

La conducta motivada requiere un motivo por el cual ponerse en marcha. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta. El motivo es algo que impulsa a actuar, se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

Los responsables de la dirección de la institución y de la fuerza de su competitividad se tienen que preocupar por el desarrollo de todos sus miembros y mostrar interés porque todos estén contentos dentro de lo posible.

Desgraciadamente para demostrar interés por los miembros de una institución no es suficiente con buenas palabras sino que se tienen que producir hechos y acciones que avalen esas buenas intenciones, porque si no se está produciendo una gran contradicción.

1.17 Factores que llevan a bajar el rendimiento laboral

Son múltiples los factores que pueden llevar a una persona a bajar su rendimiento laboral: el estrés, la monotonía, un ambiente enrarecido entre compañeros, el salario, etc. Todos ellos tienen un elemento en común: todos reducen el nivel de satisfacción en el empleado.

La desmotivación en este caso puntual, no se debe a factores económicos ya que estos motivadores son de los mejores del mercado. El stress, la falta de tiempo, o mejor dicho la falta de organización provocan en gran medida un desgaste tal, que incide en las relaciones interpersonales, a esto sumándole la falta de interés aparente por parte de la dirección en que la situación cambie.

La concreción de objetivos no sólo a nivel corporativo sino también a niveles más reducidos, contribuyen al establecimiento de metas mucho más realistas lo que, indudablemente, reducen de forma considerable la posibilidad de caer en la frustración.

En el plano social, la dirección de una institución puede influir de forma positiva o negativa sobre el ambiente en las relaciones entre sus empleados. El viejo refrán “divide y reinaras” ha demostrado sobradamente no sólo su ineficacia, sino incluso su inconveniencia. Un ambiente tenso en una oficina no es el mejor caldo de cultivo para obtener mejores resultados.

1.18 Causas más comunes de la mala comunicación

¿Por qué motivos puede fracasar un plan de comunicación interna? éstas pueden ser las 8 causas más comunes:

1.18.1 Demasiada jerarquía en la institución

Una estructura demasiado vertical o compleja, dificulta los flujos de información ya que una parte puede perderse o distorsionarse. Otro ejemplo puede darse con las filiales, que al encontrarse distantes en el espacio, su colaboración debería estrecharse para evitar esta causa.

1.18.2 Estilo de dirección

Un estilo autocrático propicia la falta de comunicación ascendente y todo tipo de retroalimentación, siendo el temor por la pérdida de poder el principal motivo. La dinámica cultural de colaboración entre compañeros y departamentos puede representar una barrera de difícil superación.

1.18.3 Conflictos entre personas

Los conflictos entre diferentes empleados o equipos en la organización hacen que la información no fluya y se vea distorsionada.

1.18.4 Tipo de canales usados

La elección equivocada de los canales y herramientas usados en la comunicación puede llegar a ser un elemento clave en el fracaso comunicativo. En

este apartado, Internet y sus diferentes usos según rango de edad o habitualidad en su uso, pueden representar un claro ejemplo.

1.18.5 Cantidad inadecuada de información

Esta causa está asociada normalmente a la falta de información, por lo que entre empleados podría crear rumores y distorsionar el mensaje original.

1.18.6 Falta de capacidad para la comunicación

Otro error puede ser la falta de formación de los empleados para que generen una comunicación efectiva y formal en los momentos clave.

1.18.7 Falta de seguimiento

La retroalimentación en estos casos puede ser vital para futuras comunicaciones internas. Habitualmente no se controla el correcto recibimiento del mensaje, junto con su completa comprensión, por lo que puede que no se realice de la mejor manera posible.

1.18.8 Fracaso en el crear una cultura de comunicación

Por último, la cultura de confianza con la empresa y su equipo directivo, ayudara a que cualquier tipo de comunicación interna consiga el éxito.

Dichas causas están todas condicionadas por el propio cuerpo del mensaje, la fiabilidad del origen y el entendimiento y asimilación por parte del destinatario principal, siendo condicionante para el resto de variables. La importancia de la comunicación interna es reconocida desde que los equipos han profesionalizado su campo de actuación, involucrándose en los servicios estratégicos para la institución.

Conclusiones

1. Comunicarse es dar conocer a otras personas nuestros conocimientos o pensamientos.
2. Para que exista comunicación debe existir un emisor, un receptor, un mensaje y un canal a través del cual se enviará el mensaje. Si alguno de estos elementos falla, se produce una interferencia y no podrá establecerse la comunicación.
3. La comunicación deficiente es un problema actual, moderno, que afecta por igual a la familia, al trabajo, a las relaciones interpersonales y a la iglesia en general.
4. La mala comunicación pueden derivarse de situaciones estresantes, como pueden ser el mal diseño del trabajo, a veces excesivamente monótono, el ritmo frenético y el poco descanso.
5. La comunicación eficaz proviene de los modos de color verde, (como semáforos, verde equivale a luz verde).La comunicación ineficaz proviene de los modos de color rojo (como semáforos).Cuando se comunica desde el modo en verde se invita a una respuesta positiva, y cuando se comunica de un modo rojo modo, se invita a una respuesta de uno de los modos de color rojo.
6. A través de la comunicación se transmiten emociones, sentimientos, afectos; por lo que juega un papel fundamental en el ámbito laboral y personal.

Recomendaciones

1. Que el personal docente y administrativo evalúen su forma de escuchar y la modifiquen para comunicarse más efectivamente.
2. Que la comunicación sea entendida como aquella que involucra tanto la palabra hablada, como el movimiento corporal, la mirada, a voz, los gestos hasta el dibujo y la escritura. Por ejemplo una caricia y una sonrisa.
3. Que se socialice con el personal administrativo y docente, estimulando un ambiente propicio para el establecimiento de relaciones positivas que favorezca la libre expresión y por ende lograr una comunicación eficiente.
4. Que se logre una comunicación eficaz en la institución siendo siempre amable, sonriente, eficiente, rápido y discreto, sin ponerse a pensar que como personas a veces se amanece con el pie izquierdo.
5. Que entre personal administrativo y docente aprendan a expresarse, a comunicarse, a escuchar, a exponer y a respetarse, creando un ambiente abierto, agradable y positivo que propicie la comunicación en lugar de entorpecerla.
6. Que se valore el papel que juega la comunicación en el ámbito laboral, ya que su efectivo cumplimiento es importante para lograr un diálogo constructivo para que las personas sean capaces de sentir y comunicar aceptación hacia el otro, tal como es.

Referencias Bibliográficas

Ministerio de Educación SEP Telesecundaria (1998). *Conceptos Básicos Español 2*. Guatemala: SIMAC.

SECCATID (2001). *Manual de Educación Preventiva Integral*. (2ª .ed.). Guatemala: Editorial Piedra Santa.

Referencias electrónicas

Fuente firmada:

Bastardas Boada, Albert (1995). *Comunicación humana y paradigmas holísticos*. Recuperado: 03.10.2011. <http://file:///E:/Comunicación.htm>

Cibanal, Luís (2006). *Teoría de la comunicación humana*. Recuperado: 03.10.2011. http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_terap_famil_3htm

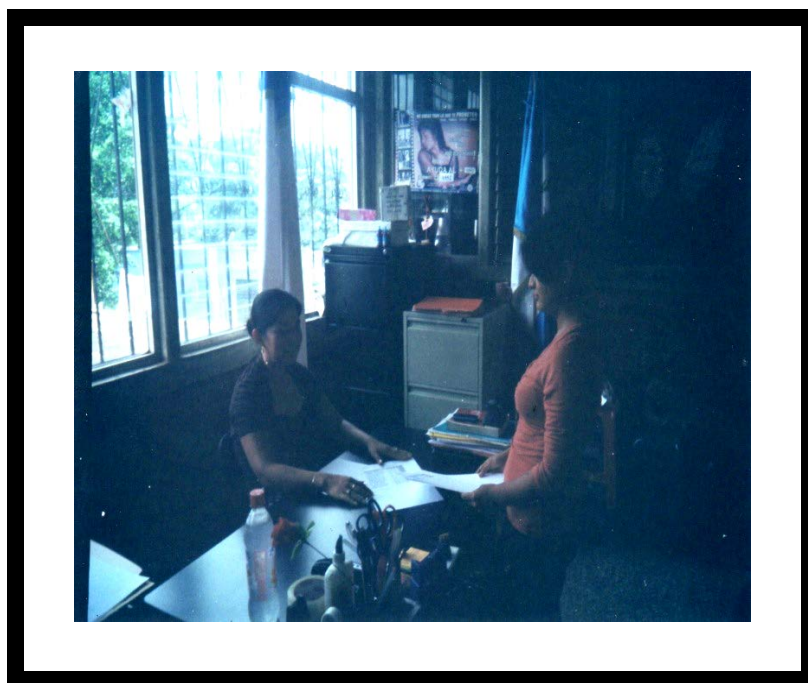
Olivar Zúñiga, Antonio (2006). *Fundamentos teóricos de la comunicación*. Recuperado: 03.10.2011. [http:// monografías.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml](http://monografías.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml)

Anexo 5

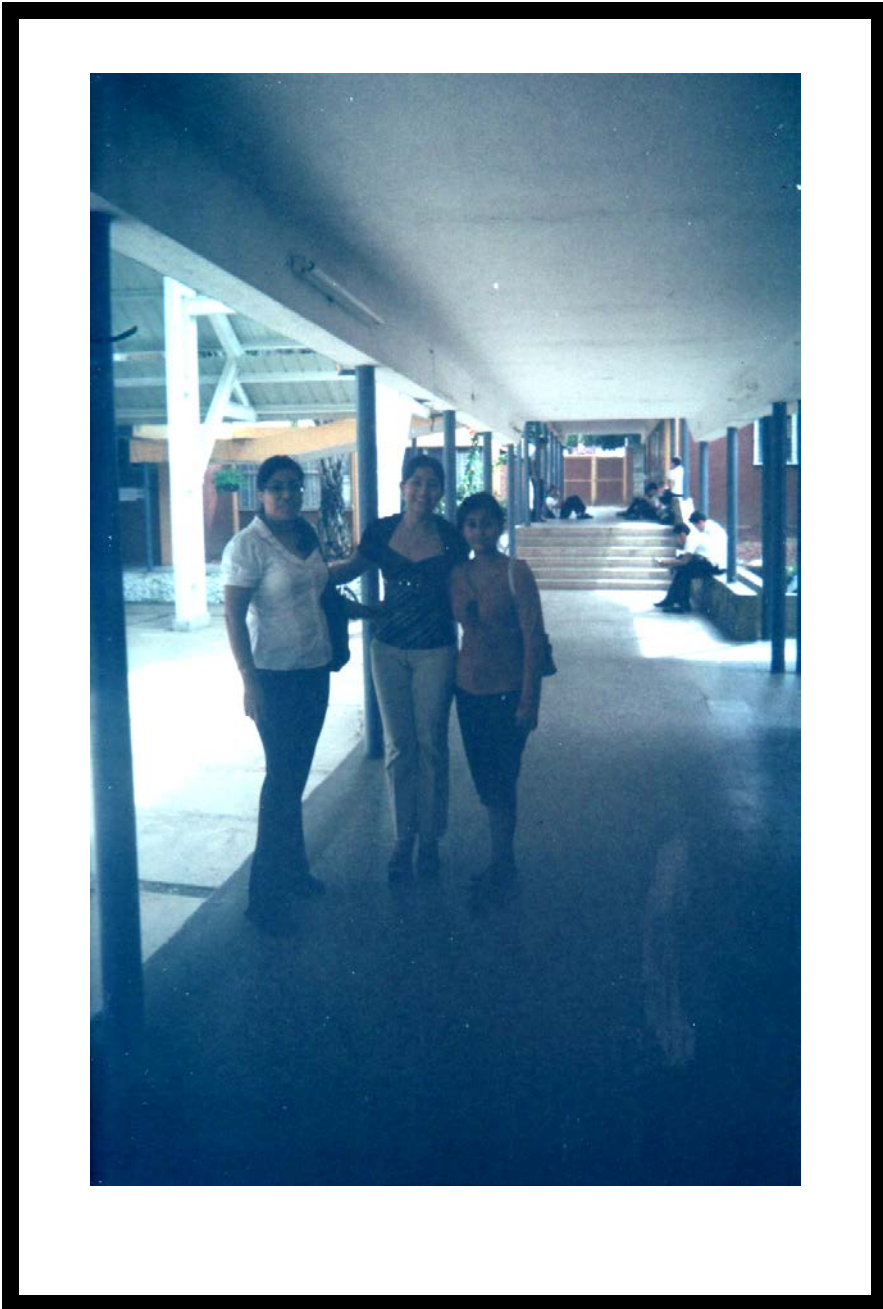
Evidencias



Recopilación de información para elaboración del diagnóstico institucional en las instalaciones del establecimiento educativo



Entrega de la propuesta a la Directora del establecimiento educativo



Recorrido por las instalaciones del establecimiento educativo