



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS BÁSICOS DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Lcda. Yoselin Daniels

Tutor: Dr. Luis Guanipa

Valencia, Mayo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS BÁSICOS DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Lcda. Yoselin Daniels

**Trabajo de Grado presentado ante la
Dirección de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar al
título de Magister en Gerencia Avanzada
en Educación.**

Valencia, Mayo de 2016



MAESTRIA

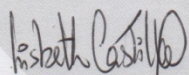


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS BÁSICOS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, presentado por el(a) ciudadano(a) **YOSELIN DANIELS**, titular de la cédula de identidad N° **14.186.958**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. LUIS GUANIPA**, cédula de identidad N° **13.045.403**, Línea de investigación: **PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN**, Temática: **ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**, Subtemática: **CLIMA ORGANIZACIONAL**, Área prioritaria de la FaCE: **GERENCIA EDUCATIVA**, Área prioritaria de la UC: **Educación**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintiocho (28) días del mes de Julio de dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación


PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa



Elab. msequera 28/07/2015

Impr. 28/07/2015

Archivo Acta de Aprobación

... *La Universidad Efectiva*

Universidad de Carabobo, Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación
Ciudad Universitaria Bárbula, Edif. FACE. Teléfono (0241) 867.41.20. www.postgrado.uc.edu.ve



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **La Comunicación Asertiva y su Incidencia en el Clima Organizacional en la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo**, presentado por la ciudadana: Yoselin Daniels, C.I.V - 14.186.958, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre	Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

En Bárbula a los _____ días del mes de _____ del año 2016

AGRADECIMIENTO

A mi Dios ante todo, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre y padre, quienes por ellos soy lo que soy y por estar siempre cuando los he necesitado. De verdad estoy altamente agradecida.

A mis hermanos y hermanas quienes han sido amigos fieles y sinceros, en los que he podido confiar y apoyarme para seguir adelante.

Agradezco también de manera especial a la Universidad de Carabobo por permitirme seguir formándome en esta prestigiosa casa de estudio.

A mi tutor de tesis quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

DEDICATORIA

A Dios primeramente, por darme siempre fortaleza, en cada día de mi vida y por permitirme lograr una meta más, a pesar de los momentos difíciles, he aprendido a confiar el cada día más.

A mi madre y padre, quienes siempre han estado allí brindándome su apoyo, con todo el amor.

A mis hermanos y hermanas, por estar siempre pendientes de mí, en la realización de mis metas.

A mis sobrinos y sobrinas, por ser motivo de alegría y motivación en mi vida, los amo!.

A ustedes les dedico esta investigación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS BÁSICOS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Autora: Lcda. Yoselin Daniels

Tutor: Dr. Luis Guanipa

Año: 2016

RESUMEN

La comunicación es un elemento que por ser rutinario, a veces, pareciera perder su importancia y dependiendo del uso, se pueden obtener resultados favorables o no, afectando así el clima. La presente investigación tuvo como objetivo general, analizar la comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. Se sustentó en la teoría de la comunicación de Watzlawick, Gestal Pels. Se enmarcó en la modalidad de campo tipo descriptivo, la población objeto de estudio estuvo constituida por (20) personas, de los cuales 12 son con cargos de secretarías y 08 son jefes de departamentos, la muestra fue de tipo censal. Para la recolección de la información y los datos, se utilizó un cuestionario, tipo Likert, con preguntas cerradas, con alternativas de respuestas, policotómicas: siempre, a veces, nunca, el cual fue sometido a juicio de expertos para su validación y para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa Cronbach, el cual arrojó un coeficiente igual a 0,71, lo que se considera que tiene una “alta” confiabilidad. Los resultados del cuestionario se presentaron en tablas y gráficos, analizándolos porcentualmente, permitiendo concluir que la comunicación asertiva entre el directivo con los jefes de departamentos y el personal administrativos no se da de manera asertiva, lo que conlleva a que el ambiente interno de esta Dirección no sea el más adecuado para transmitir la información de manera clara y fluida.

Palabras clave: Comunicación asertiva, clima organizacional.

Línea de investigación: Procesos Gerenciales en educación.

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas

Subtemática: Comunicación



UNIVERSITY OF CARABOBO
ADDRESS OF GRADUATE
FACULTY OF EDUCATION
MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT EDUCATION



**ASSERTIVE COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE DIRECTION OF BASIC STUDIES
OF THE FACULTY OF ENGINEERING UNIVERSITY OF CARABOBO**

Author: Lcda. Yoselin Daniels

Tutor: Dr. Luis Guanipa

Año: 2016

ABSTRACT

Communication is an element that has become routine, sometimes seems to lose its importance and depending on what you give it, you can get unfavorable results or institution thus affecting climate. In the present investigation it had as general objective to analyze assertive communication and its impact on the organizational climate of the Commodities Studies, Faculty of Engineering of the University of Carabobo. Also it was based on the following communication theories of Watzlawick, Gestalt Pels and bureaucratic model of Max Weber. The research was framed in the form of descriptive field, the study population consisted of (20) people, of whom 12 are in positions of secretaries and 08 department heads are assigned to the above address. As for the sample was conducted like censuses. To collect information and data, using a questionnaire, Likert was implemented, with closed questions, alternatives answers polychotomous: always, sometimes, never which was subjected to expert judgment for validation and to determine the reliability coefficient Cronbach Alfa, which showed a coefficient of 0.71 was applied, it which determined that the instrument has a "high" reliability. The questionnaire results were presented in tables and graphs , analyzing percentage , to the conclusion that assertive communication between managers with heads of departments and administrative not given assertively , leading to the internal environment of this address is not the right to transmit information in a clear and fluent manner.

Keywords: Assertive communication, organizational climate.

Research line: Process Management in education.

Theme: Leadership in Educational Organizations

Sub-theme: Communication

ÍNDICE

Contenido	p.p.
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	1
 CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General	9
Objetivo Específicos.....	9
Justificación	9
 CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	15
Teoría de las Comunicaciones.....	15
Modelo Teórico de la Gestalt	17
Modelo Burocrático de Max Weber	18
Bases Conceptuales.....	21
Comunicación.....	21
Canales de Comunicación	21
Dirección de la Comunicación	23
Barreras de la Comunicación.....	24
Estilos de Comunicación	25
Comunicación Asertiva	26
Clima Organizacional.....	26
Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	27
Tipos de Clima.	28
Escala del Clima Organizacional.....	30
Bases Legales.....	31
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	31
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)	32

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).....	36
Cuadro de Operacionalización de Variables	38

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza del Estudio y Tipo de la Investigación.....	39
Diseño de la Investigación.	40
Población.....	40
Muestra.....	41
Técnica e Instrumento de recolección de datos.....	42
Validez del Instrumento.	42
Confiabilidad.....	43

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación Tabla N° 4	47
Análisis e Interpretación Tabla N° 5	51
Análisis e Interpretación Tabla N° 6	54
Análisis e Interpretación Tabla N° 7	56
Análisis e Interpretación Tabla N° 8	60
Análisis e Interpretación Tabla N° 9	64
Análisis e Interpretación Tabla N° 10	69
Análisis e Interpretación Tabla N° 11	73
Análisis e Interpretación Tabla N° 12	77

CONCLUSIONES	81
---------------------------	----

RECOMENDACIONES	84
------------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	86
---	----

ANEXOS	89
---------------------	----

Instrumento de recolección de Datos	90
---	----

Carta de Validación del Instrumento	93
---	----

Tabla de Respuesta para el Cálculo de la Confiabilidad	94
--	----

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadros

P.P.

Cuadro de Operacionalización de Variables	38
---	----

Tablas

P.P.

Tabla № 1: Resumen del Procesamiento de los Datos.....	44
Tabla № 2: Estadísticos de Factibilidad...¡ ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
Tabla № 3: Rangos de Confiabilidad	45
Tabla № 4: Percepción de los canales comunicacionales	47
Tabla № 5: Percepción de la dirección comunicacional vertical	¡ ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
Tabla № 6: Percepción de la dirección comunicacional vertical	53
Tabla № 7: Percepción de las barreras comunicacionales.	55
Tabla № 8: Percepción de los estilos comunicacionales.....	59
Tabla № 9: Percepción de los tipos de variables¡ ERROR!	MARCADOR NO
DEFINIDO.	
Tabla № 10: Percepción de los tipos de clima	68
Tabla № 11: Percepción de los tipos de escala¡ ERROR!	MARCADOR NO
DEFINIDO.	
Tabla № 12: Percepción de los tipos de escala¡ ERROR!	MARCADOR NO
DEFINIDO.	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos	p.p.
Gráfico N° 1 Canales de Comunicación.....	47
Gráfico N° 2 Dirección de la Comunicación.....	51
Gráfico N° 3 Dirección Horizontal de la Comunicación.....	53
Gráfico N° 4 Barreras de Comunicación.....	56
Gráfico N° 5 Estilo de Comunicación.....	60
Gráfico N° 6 Tipo de Variables.....	64
Gráfico N° 7 Tipo de Clima	68
Gráfico N° 8 Escala de Clima	72
Gráfico N° 9 Escala de Clima	77

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo se han realizado estudios sobre la naturaleza de las organizaciones y en nuestro país, como sabemos, estamos en una época de constantes cambios, para buscar mejoras que ayuden a incrementar la comunicación de manera asertiva dentro de las organizaciones y a su vez mejorando el clima laboral de las personas que la conforman. Las instituciones educativas públicas y privadas se ocupan constantemente de mejorar sus servicios, así como de mantener su reconocimiento a nivel nacional, por lo que se considera importante llevar a cabo evaluaciones en diferentes áreas de trabajo para conocer su situación actual y hacer cambios en donde sean requeridos.

Es por ello, que el estudios de la comunicación asertiva y el clima organizacional, resultan tan interesantes para las personas que laboran en diferentes organizaciones ya que, estos estudios permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

El presente trabajo de investigación busco determinar la incidencia de la comunicación asertiva en el clima organizacional del personal administrativo de la Dirección de Estudios Básicos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, con la finalidad de evaluar y sugerir recomendaciones de acción que mejoren el desempeño de los trabajadores. En este orden de ideas, el siguiente trabajo de grado quedó estructurado de la siguiente forma:

En el Capítulo I, expresa de forma clara los aspectos iniciales de la investigación; dentro del cual se encuentra el "Planteamiento del Problema", a través del cual se busca de forma general la exposición de la problemática en cuestión; los "Objetivos de la Investigación", que muestran las metas a cumplir en la presente investigación; y

la "Justificación de la Investigación" cuyo objetivo principal es reflejar las razones que motivaron la realización de la misma.

Capítulo II, lleva por nombre "Marco Teórico Referencial", en el cual se desarrollan los distintos tópicos que giran en torno al eje temático de la investigación. En este sentido, se encuentran los "Antecedentes de la Investigación", que representan los principales aportes en el área de estudio obtenidos de investigaciones previas realizadas por otros profesionales, que sirve como punto de partida para el presente trabajo de grado; las "Bases Teóricas" que enfocan las distintas teorías que enmarcan la presente investigación, para el adecuado entendimiento del presente trabajo y por último las "bases legales", que sirve como sustento reglamentario.

En el Capítulo III, contiene la metodología planteada que garantizo la veracidad del estudio desde el punto de vista científico, es decir, muestra los métodos de investigación que se aplicaron para el alcance de los objetivos como lo son: Tipo y Diseño de la Investigación, población, muestra y recolección de datos.

Consecutivamente el Capítulo IV, contiene el análisis e interpretación de los resultados en el cual se incluyen las conclusiones y recomendaciones que puedan servir para futuras investigaciones, además de referencias bibliográficas y anexos respectivos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

A nivel mundial, la comunicación actualmente está inmersa en un período de cambios, lo que ha generado una apertura a nuevas perspectivas de desarrollo que se han venido ampliando y creciendo hasta alcanzar el nivel de desarrollo que se tiene hoy día, como una forma para afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de la organización; es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Así mismo, se engloba el cambio del recurso humano, el cual suele implicar la modificación de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficazmente posible. (Robbins, 1996, p.47).

En virtud de ello, no se puede soslayar, que la comunicación como todo proceso humano, es algo sumamente complejo y está propenso a sufrir interrupciones en cuanto a su fluidez, por eso se entiende la comunicación como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y su medio laboral. Tal como lo señala, Chiavenato, (2004) “es uno de los procesos fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones” (p.89). Cabe destacar que, su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; por lo tanto, es una herramienta sumamente importante dentro de las instituciones, es por ello, que el buen desarrollo del clima

depende principalmente de la comunicación y a su vez en el buen desarrollo del clima organizacional, es donde se crearán influencias empresariales que permitan generar motivación, liderazgo y satisfacción laboral en el recurso humano.

Así mismo, la comunicación es un proceso que está inmerso en todas las actividades y en todas las áreas del saber humano. Por consiguiente, va a intervenir en las diversas organizaciones, donde el hombre se agrupa con un fin determinado. De allí que, la comunicación en las organizaciones, constituye una práctica que permite crear y compartir, tener propósitos comunes y orientar acciones, convirtiéndose, de acuerdo con los razonamientos realizados, por Olalla (citado por Barsallo, 2009), en:

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros... Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros. (p. 1).

Aunado a lo antes señalado, la comunicación, como todo proceso humano, es algo complejo, y por ende está expuesto a sufrir interrupciones en cuanto a su fluidez, es decir, existen diversas barreras que impiden su asertividad y es por ello, que hoy en día coexiste una gran problemática en relación a la finalidad de la misma.

En el mismo orden de idea, es también relevante, señalar la definición de Da Dalt y Difabio (2002), quienes indican que la comunicación asertiva “es la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad” (p.119). De acuerdo con los anteriores señalamientos, entonces, se puede decir, que las Organizaciones, deben buscar como estilo de comunicación, la asertividad, para lograr conseguir sus objetivos sin dañar a los demás. Teniendo como premisa el respeto por ellos mismos pero también a los que les rodean. Actuando y diciendo lo que piensan, en el momento y lugar adecuado, con franqueza y sinceridad.

En consecuencia, los procesos de comunicación asertiva, en el seno de una organización son vitales para la consecución de los objetivos de la misma e influye en el clima organizacional, tal como lo define, Goncalves (2000) el clima organizacional es: “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción y rotación” (p.82), ya que si se trabaja en un ambiente positivo o ameno, y se estimula adecuadamente, manifestarán una conducta satisfactoria y altamente motivada al trabajo.

Así mismo, Anzola (2003), señala que el clima se refiere “a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (p.148), en consecuencia, se refiere a las apreciaciones de cada uno de los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Por lo tanto, un clima organizacional percibido como favorable contribuye a lograr bajos niveles de rotación, satisfacción, aumenta la productividad, adaptación y compromiso.

De igual manera, las Instituciones Educativas no están exenta de ello; sin embargo, los problemas de índole comunicativo se presentan, más aún cuando están conformadas por numerosas personas, recurso por demás complejo, debido a la atención que se debe brindar a cada uno de forma individual. Por lo tanto, surge en los actuales momentos la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo a objeto de conseguir la armonía en las actividades que diariamente llevan a cabo los miembros de las instituciones educativas, donde la comunicación debe adquirir su más alto significado e importancia en la interrelación, del directivo con el resto de personal; siempre y cuando éstas se den bajo un ambiente laboral armónico, en el que las partes

se sientan a gusto y motivadas a objeto de llevar a cabo la misión y la visión de la institución.

Cabe destacar, que dentro de las Instituciones Educativas se encuentran las Universidades Públicas, y en algunas Instituciones han venido presentando debilidades, en la comunicación asertiva y en el clima organizacional, estas no han sido motivo suficiente para que el personal directivo cambie, por tal razón ha creado un ambiente poco armónico, originado por una variedad de factores tales como el liderazgo y prácticas de dirección. Otros están relacionados con el sistema formal y estructural de la organización (sistema de comunicación, entre otros). Así como, lo afirma Prieto y Suarez (1998),

La crisis en las Universidades, actualmente, no solo, radica en el problema presupuestario, sino en la pérdida de sentido de la comunidad, entre otros problemas, la pérdida de identificación con la institución quizás, se deba a que la comunicación en la organización es vertical, lo cual genera que la información no llegue a todos los niveles.

Esta situación, se sigue percibiendo hoy día, debido a que aún se continúa con una crisis presupuestaria más profunda, sumado a eso, la pérdida de identificación con la institución por parte de los que hacen vida dentro de las universidades.

Tal es el caso de la Universidad de Carabobo y específicamente la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería, a través, de la observación directa, se pudo evidenciar, que se encuentran atravesando por problemas que afectan directa o indirectamente la estructura de las mismas, donde se llevan a cabo las diversas actividades que realizan a diario conjuntamente con los individuos que la conforman, presentándose situaciones irregulares por desinformación, ya que el Directivo no informa a su personal administrativo a su cargo de cuáles son los objetivos, metas y mecanismos de control a aplicar, además, no hay actualización de información en cuanto a nuevos procedimientos administrativos, estatus de solicitudes realizadas ante Consejo de Facultad, Dirección de Asuntos Profesorales o la Dirección de Asuntos

Estudiantiles (DAE), quienes son los entes con los que se realiza el mayor número de trámites, realidades como las antes mencionadas afecta como equipo de trabajo al personal que labora allí y esto se ven reflejada en el resultado de los procesos administrativos.

Aunado a este escenario, se presentan ciertas situaciones de inconformidad por parte del personal administrativo que labora allí, debido a que, por no estar bien informado, quedan mal, ante los usuarios, que se acercan a solicitar alguna información; ha sucedido por ejemplo, profesores o estudiantes se han acercado a la Dirección para preguntar: si alargaron el semestre, que decisión tomó el Consejo de Facultad al respecto; información que en esa oportunidad el personal que labora allí desconocía, y termina obteniendo la información por otras vías, más no por el Directivo, entonces, la respuesta a las interrogantes que se dan, es, déjeme averiguar, o sencillamente, no me han pasado la información.

También ha ocurrido, que el directivo convoca a reuniones vía correo a los jefes de departamentos, una vez por semana o cada quince días, sin notificar a su personal, ni de la agenda a abordar, lugar ni fecha, y ha ocurrido que ha llegado uno que otro profesor preguntando el lugar y la hora de la reunión y el personal administrativo no le puede brindar ninguna respuesta, el docente decide marcharse sin obtener la información solicitada. Otras veces ha pasado, que el Directivo solicita vía correo electrónico a los jefes de departamento actualizar información de los profesores adscritos a la dirección y les anexa los formatos para que ellos lo realicen; sin embargo, los profesores se han acercado a preguntar porque les ha surgido alguna duda, de cómo se llena, más no se le puede asesorar correctamente, porque ni si quiera, el personal se le ha informado o se le ha reenviado el correo para tener conocimiento de lo que ha sido solicitado, todo esto genera como consecuencia, un clima desfavorable para el personal que labora allí.

Además, de lo antes expuesto, también existe falta de veracidad en la información que se maneja o información errada, ambigüedad, rumores, inadecuada selección de medios para la comunicación, falta de retroalimentación, en fin, si bien es cierto que, el trabajo administrativo se realiza, pero se hace de manera automática, es decir, carece de análisis, por eso el personal solo cumple con sacar el trabajo más no se siente comprometido con el mismo.

Por lo descrito anteriormente, al personal administrativo se siente, muchas veces, incompetente, por carecer de respuestas o de información inmediata, debido a la desinformación, aunque si bien es cierto que, en los últimos tiempos se han venido mejorando algunos procesos administrativos, también es cierto, que falta por mejorar otros, como una comunicación asertiva, entre departamentos, direcciones y consejo de facultad, quienes son los principales para la tramitación de los procedimientos administrativos, tanto de profesores como de estudiantes.

De acuerdo a lo antes expuesto, se considera necesario indagar acerca de la comunicación asertiva y el clima organizacional que se desarrolla entre las personas que integran la Dirección de Estudios Básicos, por lo que, en el presente estudio surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia de la comunicación asertiva en el Clima Organizacional de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Analizar la comunicación asertiva y su incidencia en el Clima Organizacional de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería.

Objetivo Específicos

- Diagnosticar el estado actual del proceso comunicacional que existe en la Dirección de Estudios Básicos.
- Describir el Clima Organizacional existente en la Dirección de Estudios Básicos.
- Determinar la incidencia de la comunicación asertiva en el clima organizacional de la Dirección de Estudios Básicos.

Justificación

La investigación sobre la comunicación y su incidencia en el clima organizacional es importante, tanto desde el punto de vista teórico como práctico. En el ámbito teórico surge la necesidad de realizar una investigación con el objeto de profundizar acerca de los procesos de comunicación, ya que se convierte en el centro para realizar todo los procesos administrativos y dependiendo de la calidad de la comunicación, resultará la eficacia y eficiencia en la realización de los mismos.

Igualmente, el clima organizacional, debe ser un tema de gran importancia para todas las Dependencias de la Universidad de Carabobo y en especial para la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería, ya que es el ambiente en donde los trabajadores se desenvuelven y puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, y a su vez, un obstáculo para el buen desempeño laboral. Es por ello, que esta investigación busca identificar las variables

que pudiesen estar afectando el clima, y así el personal directivo, pueda plantearse alternativas para poder mejorar el actual clima.

De igual manera, esta investigación servirá de base para que se tomen los correctivos necesarios y poder optimizarlas en otras Direcciones de la misma Facultad, que podrían estar presentando una situación similar y así, de esa manera mejorar el comportamiento y desempeño laboral de los miembros de la organización.

A pesar, de que es una investigación realizada en una institución pública como lo es la Universidad de Carabobo, también se lograría aplicar éste estudio a otras casas de estudio privadas, así como podría ser adaptado y aplicado en el ámbito empresarial.

El presente trabajo también, puede servir de sustento teórico, insumo o apoyo, además, con el planteamiento realizado, pone de manifiesto la necesidad de despertar la reflexión de la alta gerencia institucional, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando la comunicación asertiva y el clima organizacional, factor determinante en la eficacia y eficiencia administrativa, tomando en cuenta además que el comportamiento del personal está condicionado por la percepción que tenga éste de la institución.

Finalmente, con esta investigación se medirá el grado de influencia existente entre la comunicación asertiva y el clima organizacional, todo ello en función de realizar aportes significativos que permitan el logro de un ambiente laboral propicio para que fluya la eficiencia y eficacia organizacional. Por lo cual, sería recomendable a la luz de los resultados de la investigación, mejorar la comunicación de manera asertiva y el clima organizacional de los trabajadores de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico, tuvo como propósito dar a la investigación un sistema coordinado, coherente de conceptos y consultas que permitan abordar el problema. Por lo que, en este capítulo se abordó lo que fundamenta la investigación sobre la incidencia de la comunicación asertiva en el clima organizacional de la Dirección de Estudios Básicos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

Antecedentes de la Investigación.

A continuación, se presentan los trabajos de investigación que sirvieron de sustento documental para el presente estudio, ya que los mismos guardan relación con la problemática abordar y se mencionan algunas de éstas en orden descendente.

La presente investigación de Flores (2014), titulado El clima organizacional en la satisfacción del personal docente y administrativo del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo CUAM Guacara, ubicada en Guacara -estado Carabobo, cuyo objetivo general fue el estudio del clima organizacional en la satisfacción del personal docente y administrativo del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo CUAM Guacara, ubicada en Guacara -estado Carabobo. Así, el estudio tuvo como basamento, las teorías de la Acción Comunicativa de Habemas, de la Organización de Mooney y del Clima Organizacional de Likert. Se trató de un estudio de campo, descriptivo. Obteniendo como resultados que en la organización no existe un clima organizacional definido, así como, no presentar un estilo comunicativo, y deficiencia en la importancia de la comunicación, por lo que se

recomendó al equipo directivo aplicar estrategias motivacionales para solventar dichas situaciones.

Este trabajo sirvió de base a la investigación ya que dentro de las teorías a utilizar, abordan el tema de la comunicación como un factor de mayor relevancia en el clima organizacional, siendo uno de los factores más determinante en la satisfacción laboral. Además esta investigación se encuentra estrechamente vinculada con el propósito del trabajo propuesto, ya que busca concienciar a los directores en el cumplimiento efectivo y profesional en función de mejorar la satisfacción tanto del personal administrativo como docente.

De igual manera, Chiquito (2013), realizó una investigación titulada, El clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo general fue analizar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo. Las teorías que sustentaron esta investigación son: teoría del Clima organizacional de Likert, Liderazgo, Toma de decisiones, Comunicación, Motivación. Esta investigación estuvo enmarcada en la metodología descriptiva con diseño de trabajo de campo, de acuerdo con los resultados que obtuvieron, le permitió demostrar la relación que existe entre los componentes del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en sus labores administrativa, todo esto bajo la consideración del estudio de los tipos de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación y desempeño laboral.

Siendo esta investigación, punto decisivo en el ámbito estudiado, ya que hacen énfasis, en los factores que inciden en clima organizacional, como lo son, el liderazgo, comunicación, motivación y relaciones interpersonales, los cuales son tópicos señalados en la investigación en estudio. Este estudio es de gran interés para la investigación realizada porque permite conocer el clima organizacional y la

motivación, siendo este un factor común en el clima de una organización y lo que incentiva a sus trabajadores, por lo cual se hace necesario el fomento de medidas de motivación entre los trabajadores.

Así mismo, Ortega (2012), realizó un trabajo titulado La Comunicación como proceso gerencial y su Influencia en el clima organizacional de la unidad Educativa Ymca “Don Teodoro Gubaira, cuyo objetivo general fue objetivo analizar la influencia que tiene la comunicación como proceso gerencial en el clima organizacional de la unidad educativa “Don Teodoro Gubaira”. Las teorías que sustentaron esta investigación son: comunicación, el Clima organizacional de Likert y de Motivación. Esta investigación es de tipo descriptivo con diseño de campo. Los resultados demostraron que en la institución hay fallas en el proceso comunicacional alterando el clima organizacional que presenta la misma, debido al conjunto de barreras comunicativas que se evidenciaron.

Ante estos resultados se puede expresar que existe una relación con el tema de estudio ya que señala la importancia de la comunicación en la gestión gerencial en el cual es objeto de estudio de esta investigación.

Henríquez (2011), trabajo de grado titulado El clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y docente del Liceo Nacional Bolivariano “Aguirre”, cuyo objetivo general fue analizar el Clima Organizacional y la Comunicación entre el personal directivo y docente del Liceo Nacional Bolivariano “Aguirre” en Tinaquillo, Estado Cojedes. Sus bases teóricas están sustentadas en las teorías del Clima organizacional y la Comunicación. Responde a una investigación descriptiva con diseño de campo. En atención a los resultados, se concluye que no existe un tipo de clima organizacional definido, sino que coexisten todos de acuerdo a la situación que se está viviendo en el contexto educativo y a la forma como actúa este gerente ante cada situación en particular. Así mismo, se percibe que la comunicación también ha sido directamente afectada, puesto que la información que

suministra el directivo en muchos casos no es clara y precisa, causando incomodidad y desinformación en el personal.

Dicho trabajo tiene relación con la investigación en estudio ya que el clima organizacional y la comunicación constituyen un elemento clave para optimizar el desempeño laboral tanto de los docentes, como del personal directivo, así como también sirvió de base las técnicas de recolección de datos utilizadas; además tiene relevancia, por cuanto aborda la evidencia y frecuencia, y de cómo se presentan las alteraciones del clima organizacional, lo que forma parte de la variable de este estudio y contribuye al desarrollo teórico conceptual.

Campos (2010), en su trabajo titulado Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres, cuyo objetivo general fue determinar y evaluar si existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Las teorías que sustentaron esta investigación son; organizacionales, clásicas, neoclásicas, modernas de la organización y Likert. Responde a una investigación de Tipo Básico, Diseño No Experimental y de corte transversal. Los resultados arrojados, utilizando el Método Estadístico de Regresión y Correlación una Correlación Conjunta de las Dimensiones de la Variable Independiente con la Variable Dependiente Desempeño Académico de 0.768, y un Valor $p < 0.05$, que permite afirmar que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes.

Esta investigación, presenta una relación con este trabajo de grado, pues determinó que si existe la relación entre el clima y el desempeño académico de los docentes, lo cual dentro de los resultados se evidenció los problemas de comunicación, y desempeño, genera inconformidad en ocasiones entre los miembros de la institución.

Bases Teóricas.

En los últimos años han surgido teorías que permiten orientar el análisis de las organizaciones, en este sentido la consulta de bases teóricas es fundamental para reforzar y ampliar la información que ayudará a interpretar y a visualizar diferentes enfoques sobre el tema objeto de estudio.

Teoría de las Comunicaciones.

Teniendo en cuenta el contexto investigativo en el que se fundamenta el presente estudio, esta teoría es considerada un referente importante para el desarrollo y análisis del mismo. En relación con esto, Watzlawick (1985), en su teoría de las comunicaciones se basa en el proceso de la comunicación desde la persona. En tal sentido propone la existencia de cinco axiomas en la misma, los cuales son:

- Es imposible no comunicarse: Lo cual explica que todo acto humano, aún el silencio o la inmovilidad comunica un mensaje que debe ser descifrado de acuerdo al contexto en el que se desarrolla.
- La comunicación tiene un nivel de contenido o referencial y otro de relaciones o conativo: Lo cual significa que la comunicación contiene y transmite información (nivel referencial) y además determina y condiciona el tipo de relaciones entre las personas (nivel conativo).
- La puntuación de los hechos determina la comunicación: Dependiendo de cómo y en qué momento percibe la persona la secuencia de hechos acaecidos, determinará su nivel de intervención en los procesos de comunicación.
- La comunicación tiene un contenido digital y otro analógico: El contenido digital o lenguaje codificado- simbólico es el que trasmite la información referencial, en cambio el analógico contiene todas las expresiones no verbales o paralingüísticas, que muchas veces determina mejor y con mayor fidelidad la intención del sujeto que se comunica.

- La comunicación genera relaciones simétricas y complementarias.

Las relaciones simétricas son aquellas en las cuáles no hay una jerarquía predominante entre los comunicantes, tiende a generar relaciones horizontales, sin embargo en el extremo patológico genera las escaladas simétricas en las cuales ninguno cede en su argumento. Las relaciones complementarias se establecen en base a una jerarquía en la cual uno de los comunicantes tiene el poder de la relación, en su extremo patológico se genera la dominación autoritaria.

Como complemento a lo antes expuesto, cabe destacar que el autor señala la existencia de algunos factores que permiten que la comunicación sea satisfactoria, estos factores son los siguientes:

1. El código del mensaje es correcto.
2. Se evitan alteraciones en el código dentro del canal.
3. Se toma en cuenta la situación del receptor.
4. Se analiza el cuadro en el que se encuentra la comunicación.
5. La puntuación está bien definida.
6. La comunicación digital concuerda con la comunicación analógica.

Contrario a la idea antes expuesta, el autor señala, que también existen factores que suelen ocurrir cuando fracasa la comunicación entre personas. Estos son:

1. Estos se comunican en un código distinto.
2. El código en el que transmite el mensaje ha sido alterado dentro del canal.
3. Existe una falsa interpretación de la situación.
4. Se confunde el nivel de relación por el nivel de contenido.
5. Existe una puntuación
6. La comunicación digital no concuerda con la comunicación analógica.

7. Se espera un intercambio comunicacional complementario y se recibe uno paralelo (o bien simétrico).

La teoría de Watzlawick (1985), resulta idónea dentro del contexto estudiado pues hace una enfoque de la comunicación desde el individuo, teniendo en cuenta cómo a través de su conducta en el proceso comunicativo es posible el logro de las metas y objetivos personales y organizacionales. En consecuencia, con base en esta teoría, de la manera cómo ocurre la comunicación, su contexto y las características comunicacionales de los involucrados se obtendrá una comunicación satisfactoria o no.

Modelo Teórico de la Gestalt

Siguiendo el orden teórico un modelo que se encuentra acorde con la temática abordada en el presente trabajo de grado, es el Modelo Teórico de la Gestalt (1952). Este modelo fundamenta la comunicación vista como un proceso desde el propio ser, es el conocido Modelo Terapéutico de la Gestalt, Perls (1952) principalmente bajo la premisa de (el darse cuenta). En efecto permitirá comprender y a su vez trabajar con el grupo caso de estudio para la comunicación efectiva a partir de una visión holística del ser humano, valorizando su propio ser desde su interior, también las dimensiones afectivas, intelectuales, sensoriales, sociales, emocionales y fisiológicas. Entre los principios básicos de modelo se encuentran:

1. El darse cuenta; lo cual implica la toma de conciencia del individuo sobre lo que le pasa (sensaciones físicas, sentimientos...), y de lo que pasa en el medio ambiente al cual el individuo está integrado.
2. Vos activa, refiere que el individuo que forma parte del grupo se haga responsable de sus actos, pensamientos, sentimientos o emociones. Esto se evidencia al hablar en primera persona.

3. El aquí y el ahora, implica que las sensaciones, vivencias, experiencia sensorial describen una situación en el momento que acontece, aludiendo a un continuo estado de presente.

En tal sentido, algunos de los principios centrales de este enfoque que son desarrollados de manera concisa por Salama (2007), este autor señala que la psicoterapia Gestalt persigue lo siguiente:

1. Ayudar al individuo a convertirse en un todo, permitiéndole darse cuenta de sus partes fragmentadas e integrarlas.
2. Ayudar a los miembros de grupo a desarrollarse y hacerse responsables de sus vidas.
3. Busca que la persona se haga consciente de la totalidad de sus experiencias.
4. Alcanzar la autenticidad personal (habilidad para ser real y aceptarse).

En general, puede decirse con base en este modelo, que la conciencia, la responsabilidad y aceptación del individuo dentro del proceso comunicativo tendrá importancia relevante para el logro o no de una comunicación efectiva.

Modelo Burocrático de Max Weber.

El modelo burocrático de Weber, M (2002), se genera históricamente como una alternativa de mejora a la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, sobre el funcionamiento de las organizaciones. En este marco teórico cabe mencionarlo, ya que, guarda mucha relación con una de las variables en estudio, el clima organizacional.

Weber, recalco el término “burocracia”, para identificar a las organizaciones más eficientes creadas por el hombre, pero a su vez, temía que esa gran eficiencia se convirtiera en una enorme amenaza para la libertad individual, es decir, reconocía que

el funcionamiento de la burocracia crea “atracos e inconvenientes”, debido a la rigidez de sus actuaciones, al excesivo formalismo en el análisis y resolución de problemas, a la toma de decisiones vinculadas excesivamente al cumplimiento del reglamento.

Además acoto al respecto, que la burocracia está sujeta a ciertas irregularidades que afectan la eficiencia de la organización, las cuales son las denominadas disfunciones burocráticas y se mencionan las principales, que guardan relación con el trabajo de estudio:

1. Exceso de formalismo: Todo se debe presentar formalmente por escrito, nada se acepta verbalmente. Ello implica la necesidad de tener órganos, métodos para crear documentos y formularios y desarrollar una rutina para llenarlos. Asimismo, la rigidez aplicados en la mayoría de los casos, el respeto a los “canales regulares”, sin evaluar objetivamente las condiciones de situaciones específicas, o de circunstancias particulares, que pudieran requerir atención inmediata, oportuna y conveniente, fuera de tales “canales regulares”.. Esto, de ninguna manera es manifestación hacia la utilización de los denominados “camino verdes”, sino más bien de agilizar, en lo posible, la tramitación de los procedimientos administrativos, la transmisión de información, o la obtención de ella.
2. Excesos de papeleos: Como todos los procedimientos deben estar sujetos a comprobación y documentación de varios participantes, lo que implica la duplicación de copias para terceros y por ende genera el exceso de papeleo, o en excesiva exigencia de requisitos para efectuar trámites de cualquier índole, impuesta por burócratas que, en oportunidades, ni utilizan los recaudos exigidos.
3. Resistencia a los cambios: Debido a que todo es rutinario, previsible, el trabajador se acostumbra a la repetición de lo que hace, por lo cual, cuando surgen alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, genera resistencia a cualquier cambio por parte del trabajador. Y esto se debe a que el empleado se siente más

seguro y protegido con la rutina que domina, pues la conoce bien y no le genera amenazas.

4. Dificultades con los clientes: En este caso se presentan dificultades, debido a que se centran, en el cumplimiento de las normas o procedimientos administrativos, volviéndose inflexibles en algunos casos, además de atender de manera descortés, y por ende genera descontentos por partes de los clientes (profesores, estudiantes). El resultado no esperado, la respuesta oportuna y precisa, la insatisfacción de la necesidad por la cual acude, genera molestia, incomodidad, desagrado y hasta indignación entre quienes acuden a efectuar gestiones, manifiesta como resultado, la repulsión y el rechazo a la burla sufrida o al daño causado, la pérdida de respeto y el desprecio por la administración o la organización y la consecuente actitud de descredito social de las Instituciones.

Estas disfunciones terminan con la eficiencia de la organización y se vuelve más numerosa, más lenta, prejuiciosa, rutinaria, retrógrada en la manera de realizar los procedimientos.

En conclusión, la administración pública de las universidades, obedece a criterios burocráticos, los cuales se manifiestan en la jerarquización de sus instituciones, en decisiones centralizadas, excesiva departamentalización, múltiples niveles y una carga laboral superior a las necesidades reales. La lucha contra el burocratismo no significa relajar la organización hasta convertirla en ineficiente, no. Debe manifestarse en la decisión política y organizacional de cambiar la actitud de los burócratas que, como se afirmó antes, atendiendo a una justa concepción, son necesarios para el funcionamiento de la organización, cualquiera que ella sea, pero bajo la orientación correcta, apropiada, de quienes la dirigen.

Bases Conceptuales.

Según Arias, (2006) afirma que: en toda investigación los aspectos teóricos son los que le dan el apoyo y el soporte. El marco teórico o marco referencial es el producto de la revisión documental y bibliográfica, consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. (p. 106).

Comunicación.

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso. “La comunicación es el proceso de transmitir información y de hacer que ésta sea comprendida, por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más individuos” (Chiavenato, 2004, p. 409). Además señala, que la comunicación es indispensable para el buen funcionamiento de la organización.

Además, la comunicación facilita la función administrativa de los directivos con su personal, es decir, mediante el intercambio de información puede tomar conciencia de las necesidades, intereses, disponibilidad, demanda, preocupaciones de la organización y, de esta forma, permite mejorar la gestión del directivo.

Canales de Comunicación.

Los canales de comunicación son el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales; el canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

Según, Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007), “teniendo en cuenta la utilización o no de redes de comunicaciones establecidas por la organización, puede hablarse de comunicación de tipo formal o informal” (p. 88).

La comunicación formal es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales. En contraste, la comunicación informal surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización, generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como chisme, rumor o información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente.

Este tipo de comunicación informal cumple con una serie de propósitos, como satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo trabajo, contrarrestar los efectos de la monotonía y aburrimiento, influir en el comportamiento de otros, y una de las más importantes es que sirve como fuente de la información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación.

Son los canales de comunicación el medio donde viajan las señales contenedoras de información que se dan entre los emisores y receptores. El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles; es decir, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles diseñados racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que estas se adecuen entre sí de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma ininterrumpida, con eficiencia. Cada canal de transmisión es adecuado para algunas señales concretas, los canales son los medios físicos a través del cual fluye la comunicación.

Dirección de la Comunicación.

Según Robbins (1996), la Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente. (p.315).

La comunicación descendente, pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos.

La comunicación ascendente, se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas.

Horizontal: Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, este tipo de comunicaciones ahorran tiempo y facilitan la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para hacer expeditas las actividades.

Barreras de la Comunicación.

Chiavenato (2004) afirma que las barreras de comunicación están constituidas por las siguientes tipos:

- Barreras personales: son las interferencias que se derivan de las emociones y valores de cada persona. Las barreras personales más comunes que interfieren los procesos fluidez de información son: deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Todas estas interferencias humanas pueden generar que no exista un desenvolvimiento adecuado dentro de la institución.
- Barreras físicas: son aquellas interferencias que se manifiestan en el ambiente donde se desarrolla el proceso comunicacional, ejemplo de ello, la distancia, un canal saturado y congestionado, limitaciones físicas (paredes que se interponen), ruidos de estática, entre otros. También, se pueden considerar como fallas, las deficiencias o selección inadecuada de los medios utilizados para enviar el mensaje.
- Barreras semánticas: son las restricciones o variaciones que provienen de los símbolos por medio de los cuales se da la comunicación, las palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, entre otros. También hace referencia, al significado de las palabras orales y escritas, que cada uno pueda tener, es decir, tienen una connotación diferente, para cada uno, debido a las experiencias previas. Las semánticas pueden presentarse en el texto de las resoluciones, circulares, oficios, informes. Cuando es de esta forma, la información puede ser interpretada de diferentes maneras y no se cumple con el fin que se desea.

Estilos de Comunicación.

Según Yagosesky (2012), se trata de una categoría de comunicación compleja vinculada con la alta autoestima y que puede aprenderse como parte de un proceso amplio de desarrollo emocional. Existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

- Pasividad o no-asertividad: Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas, es decir, personas que permiten que otros atropellen sus derechos, para evitar ser rechazados, permiten que los demás decidan por ellos, suelen tener baja autoestima.
- Agresividad: Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás. Las personas que por lo general son agresivas, logran sus objetivos por encima de los demás, a través de la humillación, y metiéndose en las decisiones de los demás.
- Asertividad: Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta. Por lo general, este tipo de persona se siente bien consigo mismo, ya que se tienen confianza, muestran seguridad y deciden por sí mismo.

Comunicación Asertiva.

Da Dalt y Difabio (2002), “es la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad. (p.119). Las personas que tienen la capacidad de comunicarse asertivamente, afronta las situaciones adecuadamente, con capacidad para discrepar abiertamente, para pedir aclaraciones cuando hay puntos confusos, para decir que no, para aceptar los propios errores.

Expresa su pensamiento mediante un razonamiento claro que explica su perspectiva, petición o demanda, a la vez que expresa comprensión hacia las ajenas. Sabe pedir favores, no exigirlos, y reaccionar ante un ataque, expresando adecuadamente la identificación de un problema que conviene sea modificado. Es capaz de expresar sentimientos positivos (de gratitud, afecto, admiración, comprensión) o negativos (insatisfacción, dolor, desconcierto).

Clima Organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinado, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando ambiente general de la organización.

El significado de clima se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo. Por lo tanto se puede percibir un mal o un buen clima en una institución o parte de ella. Goncalves (1999), define clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”. En síntesis se puede entender que el clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la

dinámica de la organización, del entorno y en los factores humanos los cuales varían adecuándose a cada situación.

El clima organizacional puede considerarse como un medio para el éxito de una determinada organización, debido a que se han demostrado que este tema representa un método que permite conocer el curso de su organización en relación a ciertos criterios importantes, por lo tanto, se puede observar un mal o un buen clima en una empresa o parte de ella.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. (Chiavenato, 2000. pág. 86).

El autor se refiere al clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente y tiene consecuencias en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades de las personas involucradas.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Likert (1967), establece que el comportamiento del personal se corresponde con el de los superiores, dependiendo de lo que los subordinados perciban de los primeros. El clima organizacional estará mediado por la percepción de los individuos hacia la empresa u organización, la cual se organiza o construye a partir de tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen

en la percepción individual del clima. En tal sentido se presentan a continuación:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización crece y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Cabe mencionar que si se modifica una variable independiente se modifica el resto de las variables.
- Variables intermedias: Este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Variables finales o variables dependientes: Este tipo de variables derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa, es decir, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Según esta teoría, se indica que el comportamiento de los individuos es la causa de diferentes factores, como lo son, el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que percibe; por otro lado, un aporte personal del individuo de la información que recibe, es la percepción que tiene, capacidad, valores y sus expectativas, lo que permite que reaccione frente a ellas, formando una percepción personal más no una realidad objetiva.

Tipos de Clima.

La combinación de dichas variables establece dos tipos de clima organizacional:

- Clima de tipo autoritario: En este tipo de clima ubicamos, explotador y es clima de tipo autoritario paternalista. En el clima autoritario explotador el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y en ocasiones recompensan; las relaciones entre los superiores y los empleados se establecen con cierto temor y la comunicación que existe entre ellos sólo existe en forma de instrucciones.
- En el clima de tipo autoritario paternalista; es aquel en que la dirección tiene una confianza flexible con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cima de la institución aunque en algunas situaciones son tomadas en jerarquías inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados sin embargo se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable.
- Clima de tipo participativo: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo participativo consultivo y el clima participativo en grupo. En el clima de tipo participativo consultivo los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cima de la organización pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico. En el clima participativo en grupo; los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución; la comunicación ocurre de forma ascendente, descendente y lateral. Sus estrategias motivacionales son la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. La dirección junto con el personal subordinado conforma un equipo para alcanzar las metas y los objetivos.

Escala del Clima Organizacional.

Litwin y Stringer (1978), el clima organizacional presenta diversas escalas, dentro de las cuales podemos mencionar:

- Desvinculación: lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- Obstaculización: lograr eliminar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideren inútiles.
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basa en la capacidad y desempeño, más bien que en la política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

- **Recompensa:** El sentimiento de que se le recompensa por hacer bien su trabajo haciendo énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en el estímulo laboral económico.
- **Normas:** Son reglas detalladas, a través de las cuales el grupo ejerce control sobre los miembros y a las que deben apegarse para que la empresa funcione con eficacia y eficiencia.

Bases Legales.

Las bases legales sobre las que se sustenta la presente investigación provienen de:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Es el documento vigente que contiene la Ley fundamental del país, cuyo marco deben ceñirse a todos los actos legales. En ella se generan las instituciones, derechos y deberes fundamentales. Nuestra Carta Magna, protege los derechos humanos, civiles y sobre todo, como debe ser la participación de los ciudadanos en la vida política del país.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo. 87 establece que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa, le garantice el pleno ejercicio de este derecho. El fin del Estado es fomentar el empleo. La ley adoptará medidas para garantizar el ejercicio pleno de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

El artículo indica que todos tenemos derecho al trabajo y a obtener los beneficios que estipula el Estado. La seguridad laboral es uno de los factores más importantes dentro de una institución y no debe ser menospreciada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de las organizaciones o empresas.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece en el Artículo 144 que: La Ley establece el Estatuto de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslados, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la administración pública y proveerá su incorporación a la seguridad social. La Ley establecerá las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

En cuanto al artículo expuesto anteriormente, se puede inferir que el Estado es el que establece todas las normas referentes al desarrollo de la carrera de los funcionarios públicos y por ello cualquier medida o sanción ascenso, pruebas o remoción que se le aplique a estos, deberá estar dentro de lo establecido por el Estado en el Estatuto de la Función Pública.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005):

(LOPCYMAT) es muy buena tanto para el empleado como para el empleador, ambas partes se ven beneficiadas de esta ley, ya que favorece la salud y la seguridad del trabajador así como también le permite al empleador ahorrarse contratiempos, preocupaciones y dinero.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), en su Artículo 1 El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
3. Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
4. Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.
5. Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.
6. Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

El artículo anterior hace referencia al objetivo principal de la presente Ley, el cual es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), en su Artículo 10. Establece que: El Ministerio con competencia en materia

de seguridad y salud en el trabajo formulará y evaluará la política nacional destinada al control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, la restitución de la salud y la rehabilitación, la recapacitación y reinserción laboral, así como la promoción de programas para la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos.

Dicho Ministerio, a tales efectos, realizará consultas con las organizaciones representativas de los empleadores y empleadoras, de los trabajadores y trabajadoras, organismos técnicos y académicos, asociaciones de trabajadores y trabajadoras con discapacidad y otras organizaciones interesadas.

Para el establecimiento de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deben tenerse en cuenta, entre otros factores, las estadísticas de morbilidad, accidentalidad, mortalidad en el trabajo, horas laborales, tiempo libre, ingresos, estructura familiar, ofertas recreativas y turísticas, así como los estudios epidemiológicos y de patrones culturales sobre el aprovechamiento del tiempo libre, que permitan establecer prioridades para la acción de los entes públicos y privados en defensa de la seguridad y salud en el trabajo.

En relación con lo establecido en el artículo anterior el Estado deberá garantizar la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionadas, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta Ley.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), en su Art. 59. A los efectos de la protección de los trabajadores y

trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

- Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.
- Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.
- Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.
- Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.
- Impida cualquier tipo de discriminación.
- Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionada o enfermo.
- Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley: a) los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta ley; b) las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre - trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus

familiares y c) los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios que formen parte de los mismos.

En resumen, los artículos mencionan que ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psicó-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio apto, de los daños que pudieran causar a la salud he instruido en los principios de su prevención.

Quien ocultará a los trabajadores el riesgo que corren con las condiciones y agentes mencionados en el párrafo anterior o tratara de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad, queda infringido en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del fin de lucro.

Por tanto, es muy importante que estas normas se cumplan y se lleven a cabo del todo con el fin de evitar problemas posteriores, donde inclusive puede jugarse la vida de un individuo. El objeto de esta ley antes mencionada es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).

Es el segundo contrato social más importante, después de la Constitución, debido a su relevancia como marco regulatorio de las relaciones laborales en el país. A continuación se hace un análisis del procedimiento:

Ley orgánica LOTTT (2012), en su Artículo 156. Establece que: El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad, creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- El desarrollo físico, intelectual y moral.
- La formación e intercambio de saberes en el proceso social del Trabajo.
- El tiempo para descanso y recreación.
- El ambiente saludable de trabajo.
- La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda.
- Forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Se observa claramente en este artículo, sobre las condiciones que tiene que ver con el ambiente organizacional, es decir, con las condiciones y garantías mismas que permita al trabajador y trabajadora, desempeñarse con seguridad y bienestar para ejecutar sus tareas.

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Analizar la comunicación asertiva y su incidencia en el Clima Organizacional de la Dirección de Estudios Básico de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.				
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Comunicación Asertiva	Es la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad. Da Dalt y Difabio (2002)	Canales	Formal	1,2
			Informal	3
		Dirección	Vertical	4,5
			Horizontal	6,7
		Barreras	Personales	8
			Físicas	9
			Semánticas	10
		Estilos	Pasividad	11
			Agresividad	12
			Asertividad	13,14
Clima Organizacional	Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción y rotación. Goncalves (2000).	Tipo de Variables	Causal	15
			Intermedias	16,17
			Finales	18
		Tipo de Clima	Autoritario	19
			Paternalista	20
			Participativo	21
		Escala	Desvinculación	22
			Obstaculización	23
			Responsabilidad	24
			Conflicto	25
			Selección basada en capacidad y desempeño	26
			Tolerancia a los errores	27
			Recompensa	28
			Normas	29

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen las estrategias seguidas a fin de lograr los objetivos de la investigación.

Naturaleza del Estudio y Tipo de la Investigación.

El presente trabajo se ajusta a las Líneas de Investigación, Procesos Gerenciales en educación, el cual responde a una investigación cuantitativa la cual es aquella, que permite examinar los datos de forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.

Para que exista metodología cuantitativa, se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Esta investigación se enmarca dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, según la UPEL (2011), la define como “el análisis sistemático de los problemas con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia”, porque la información necesaria se ubicó en la realidad donde se encuentran los sujetos de la muestra; la

misma se encuentra apoyada en una investigación de tipo descriptiva- documental, por cuanto responde a la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en el área administrativa de la Dirección de Estudios Básicos.

Diseño de la Investigación.

El presente estudio corresponde a un diseño de campo y se considera así ya que se realizó directamente en el sitio donde se ubica el tema que está siendo objeto de estudio que es en la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. El cual es definido según Arias, (2006), como: “la recolección de datos directamente en el lugar donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su contexto original”. (p.31), es decir, se interpretan las realidades y se hace énfasis sobre las conclusiones dominantes.

En atención a este diseño se ha desarrollado mediante la revisión bibliográfica-analítica, con esta técnica se obtuvieron los conocimientos necesarios sobre el tema objeto de estudio, a través de documentos escritos, libros y trabajos realizados con respecto al problema planteado; los cuales permitirán reforzar la investigación. Según Santoyo, (2003), la define como: “Un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto”.

Población.

Se considera a la población como el conjunto de elementos que tienen una característica similar o igual en relación al objeto de estudio, al respecto el autor Arias (2012) señala que la población es: “El conjunto para el cual serán válidas las

conclusiones que se obtengan: elementos, personas, instituciones o cosas, involucradas en la investigación” (p. 81).

El universo que conforma la presente investigación es de tipo finita, compuesta de la siguiente manera:

Secretarias de la Dirección	12
Jefes de Departamento	08
Total:	20

Muestra.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), por muestra se entiende un “subgrupo de la población, seleccionado por algún método de muestreo, sobre la cual se realizan las observaciones y se recogen los datos” (p.240). Por su parte, Hurtado y Toro (2001), define muestra como el conjunto de elementos representativos de una población y a su vez señala, que no toda investigación requiere de un procedimiento de muestreo, por cuanto el objeto se centra en el estudio de casos típicos o representativos para determinar anticipadamente la probabilidad que tiene cada uno de los elementos que integran la población y de ser seleccionado como integrante de la muestra; la población no probabilística, donde se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de la misma para formar parte de la muestra.

En el muestreo se seleccionan todas las unidades de estudio que serán observadas, debido a que la población de esta investigación es pequeña, es factible tomar en cuenta el 100% de la totalidad del personal administrativo, la misma queda conformada por las veinte (20) personas que son, jefes de departamentos y secretarias de la Dirección y de los respectivos departamentos, por lo que la muestra es de tipo censal.

Técnica e Instrumento de recolección de datos.

Esta es una de las etapas más importantes de toda investigación, ya que por medio de los instrumentos se obtuvieron todos los datos que permitieron obtener los resultados de la investigación y se empleó como técnica de recolección de datos el cuestionario, este según Hernández, Fernández y Baptista (2003: 276), “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

Para la presente investigación, se aplicó un cuestionario tipo Likert, el cuál es el instrumento más utilizado para medir el clima de las organizaciones; ya que por las dimensiones que lo componen, cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con las tareas y las tecnologías.

El cuestionario aplicado está constituido por veinte nueve (29) afirmaciones con tres (03) alternativas de respuesta, “siempre, a veces, nunca”, a cada opción se le asignará un valor numérico (del 1 al 3), cuya finalidad es obtener una puntuación por cada una de las afirmaciones y así poder analizar los resultados obtenidos.

Para la redacción del cuestionario se tomó en cuenta el objetivo general de la investigación, buscando diagnosticar la situación actual de la comunicación asertiva de la dirección en estudio con los ocho (08) departamentos, e identificar las variables que inciden en el clima organizacional, además se tomó en consideración el cuadro de operacionalización de variables, los indicadores, los ítems el cual fue punto clave para la elaboración del instrumento y a su vez la población en estudio.

Validez del Instrumento.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) la validez se refiere al grado en que el instrumento mide la variable realmente (p.118). Se validó a través de la consulta de expertos en la materia, que consiste en solicitar la opinión de dos

personas conocedoras del tema, a fin de que determinen si las preguntas van dirigidas a indagar lo que está planteado.

Esto se hizo mediante un formato entregado a los expertos conjuntamente con los objetivos, cuadro de operacionalización de variables de la investigación y el cuestionario elaborado; los criterios de validación que se utilizaron fueron los siguientes: redacción, coherencia, claridad y las observaciones o sugerencias emitidas al respecto, determinó si el instrumento refleja o no, un dominio específico del contenido de las variables que se está midiendo.

Confiabilidad.

La confiabilidad es definida por Palella y Martíns (2006), como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales; la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad, es decir, que si se repite siempre debe dar el mismo resultado.

Se aplicó la Fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left\{ 1 - \frac{\sum s^2 \text{Items}}{St^2(\text{puntajes totales})} \right\}$$

Donde

α =Coeficiente de Cronbach.

K=Número de Ítems del Instrumento.

$\sum Si$ =Sumatoria de las varianzas de cada ítem.

$\sum St$ = Sumatoria de las varianzas de los puntajes totales.

De acuerdo al valor obtenido de 0,711 como coeficiente de confiabilidad de Cronbach, se puede establecer que el instrumento presentó un alto índice de

confiabilidad, lo que significa que las respuestas en los ítems tienden a mantenerse a través del tiempo de una manera alta. Cuadro de Valoración del Coeficiente de Cronbach:

Tabla Nro. 1
Resumen del procesamiento de los datos

		N	%
Casos	Válidos	10	100.0
	Excluidos	0	.0
	(a)		
Total		10	100.0

- a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Tabla Nro. 2
Estadísticos de Factibilidad

Alpha de Cronbach	Nº de Items
.711	29

En este sentido, Busot (1991), expresa que “la confiabilidad tiene que ver con el grado de consistencia del instrumento.” (p.108). La misma se expresa a través de un coeficiente de correlación, generalmente es la capacidad del instrumento para registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con la misma muestra y bajo las mismas condiciones. El coeficiente de confiabilidad Alpha-Crombach requiere

una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1.

Tabla Nro. 3

RANGO	CONFIABILIDAD (DIMENSIÓN)
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Palella y Martins (2006)

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Posteriormente a la aplicación de la encuesta, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en relación a los objetivos planteados en la investigación, tal como se explica detalladamente en el cuadro de operacionalización de variables, en el cual se resume las variables, dimensiones e indicadores que se utilizaron para la evaluación del instrumento.

A continuación se presenta el análisis de los hallazgos alcanzados, en los cuales se especifican las variables, dimensión e indicadores; de igual manera, se detalla los resultados expresados en frecuencia y porcentajes, luego la interpretación de cada uno de los ítems que conforman el instrumento; finalmente se pueden visualizar los gráficos.

Variable: Comunicación Asertiva

Dimensión: Canales

Indicador: Formal-Informal

Ítems:

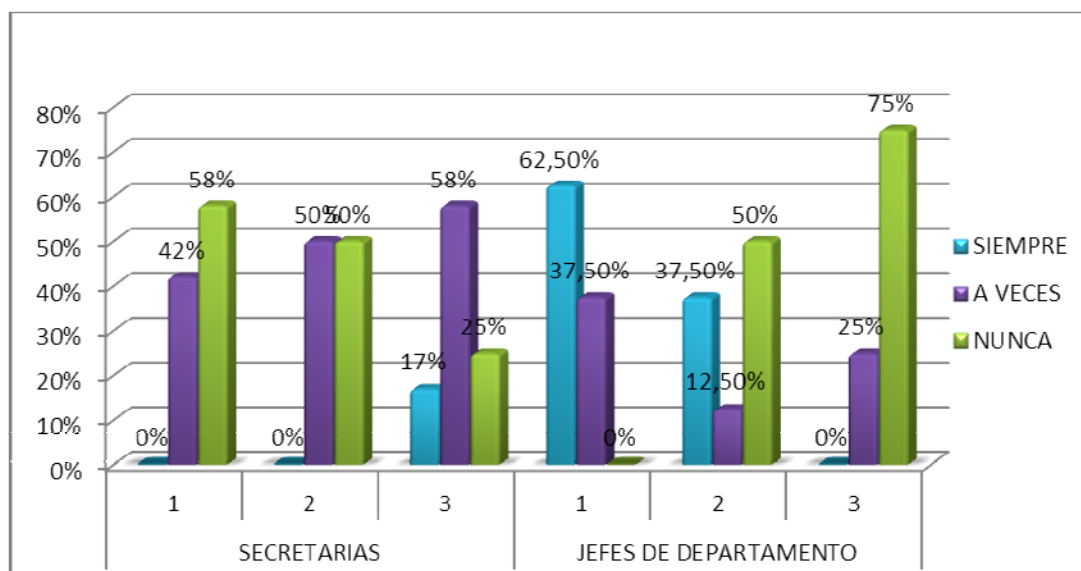
1. ¿En la dirección la comunicación formal se maneja de manera asertiva?
2. ¿Los sistemas de información (oral y escrito) de la dirección son los más adecuados?
3. ¿La información que recibe generalmente es a través de rumores o canales informales de comunicación?

Tabla No. 4. Percepción de los canales comunicacionales por parte de los empleados de la institución.

ALTERNATIVAS	SECRETARIAS			JEFES DE DEPARTAMENTOS		
	ÍTEM 1	ÍTEM 2	ÍTEM 3	ÍTEM 1	ÍTEM 2	ÍTEM 3
SIEMPRE	0%	0%	17%	62.50%	37.50%	0%
A VECES	42%	50%	58%	37.50%	12.50%	25%
NUNCA	58%	50%	25%	0%	50%	75%

Fuente: Daniels (2016)

GRÁFICO N°. 1 Canales de Comunicación



Fuente: Daniels (2016)

Análisis e Interpretación Tabla No. 4

Como se puede apreciar en la gráfica al referirse al ítem número 1: ¿En la

dirección la comunicación formal se maneja de manera asertiva?, en el cual 58 por ciento de las secretarías consultadas consideran “nunca” es asertiva y 42 por ciento indicaron “a veces”. En el caso de los Jefes de Departamentos 62,5 por ciento afirmaron “a veces” si se maneja asertivamente, mientras 37,5 por ciento considera que la comunicación formal “nunca” se maneja de manera asertiva. Con estos resultados obtenidos la mayoría opinaron que si hay una fuerte debilidad en la comunicación formal que utiliza la Dirección, lo que permite inferir, que existe la necesidad de fortalecer la comunicación formal para que la información llegue de manera asertiva.

En este mismo orden de ideas, en cuanto a la consulta realizada a la muestra, respecto a los sistemas de información, ítem N° 2: ¿Los sistemas de información (oral y escrito) de la dirección son los más adecuados? En relación con lo expuesto por las secretarías consultadas, 50 por ciento señalaron “a veces” los sistemas de información son los más adecuados; el otro 50 por ciento considera que la información “nunca” es adecuada. En lo que se refiere a la opinión de los Jefes de Departamentos 50 por ciento señalaron “nunca” es adecuada, 37,5 por ciento “siempre” y 12,5 por ciento indicaron “a veces” son adecuados. Según los resultados arrojados, en este ítem, en el caso de las secretarías, se encuentra dividido la opinión, mientras una mitad afirma que si son adecuados los sistemas de información, el otro dice que los sistemas implementados no son los más adecuados, lo que conlleva a revisar exhaustivamente, porque se encuentra dividida la opinión y por ende debe tomarse en consideración que esta percepción negativa puede influir en la interferencia de los mensajes entre los miembros de la Dirección.

Coincidiendo con lo que, Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007), “la comunicación formal es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales” (p. 88). Así pues, De acuerdo a lo citado, se debe tomar en cuenta lo que se desea transmitir, ya que un alto porcentaje de los actores organizacionales que hacen vida

en la Dirección, perciben interferencias en las comunicaciones. Y el cómo se está utilizando los canales formales en la Dirección, pudiese estar incidiendo de manera negativa en la comunicación asertiva, tanto de las secretarías como de los jefes de departamentos, y por ende afecta en el cumplimiento y desenvolvimiento de las labores administrativas de manera eficaz o eficiente en la institución.

Por último, al consultar respecto al ítem 3: ¿La información que recibe generalmente es a través de rumores o canales informales de comunicación? Las secretarías en un 58 por ciento, indicaron “a veces” reciben la información por canales informales, 25 por ciento señalaron “nunca” y 17 por ciento indicaron “siempre” reciben la información a través de rumores o canales informales de comunicación. En el caso de los Jefes de departamentos 75 por ciento señalaron “nunca” reciben información por estos medios, mientras 25 por ciento indicaron “a veces” si reciben la información por este medio. Evidenciando así, que un gran número de personas entre secretarías y jefes de Departamentos, les llega la información a través de rumores, situación que incide de manera negativa en el proceso de la comunicación asertiva, la cual puede carecer de objetividad y veracidad de la misma.

De acuerdo con, Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007), “la comunicación informal surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización, generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como chisme, rumor o información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente” (p. 88). De acuerdo, a lo antes mencionado, los canales informales no siempre resulta el mejor medio, pues en la mayoría de los casos no cumple con el propósito de transmitir la información deseada. Adicionalmente, el rumor puede llegar a ser negativo para la empresa, por generar un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal.

Con base a este resultado, puede apreciarse que los canales de información en la Dirección presentan marcadas debilidades que se generan principalmente debido a la falta de sistemas de información efectivos que eviten el rumor y los canales informales como medio para la comunicarse. Además de inferir negativamente a los miembros de la Dirección, debido a la falta de claridad en el mensaje, interfiriendo a su vez en una comunicación asertiva de la organización.

Variable: Comunicación Asertiva

Dimensión: Dirección

Indicador: Vertical

Ítems

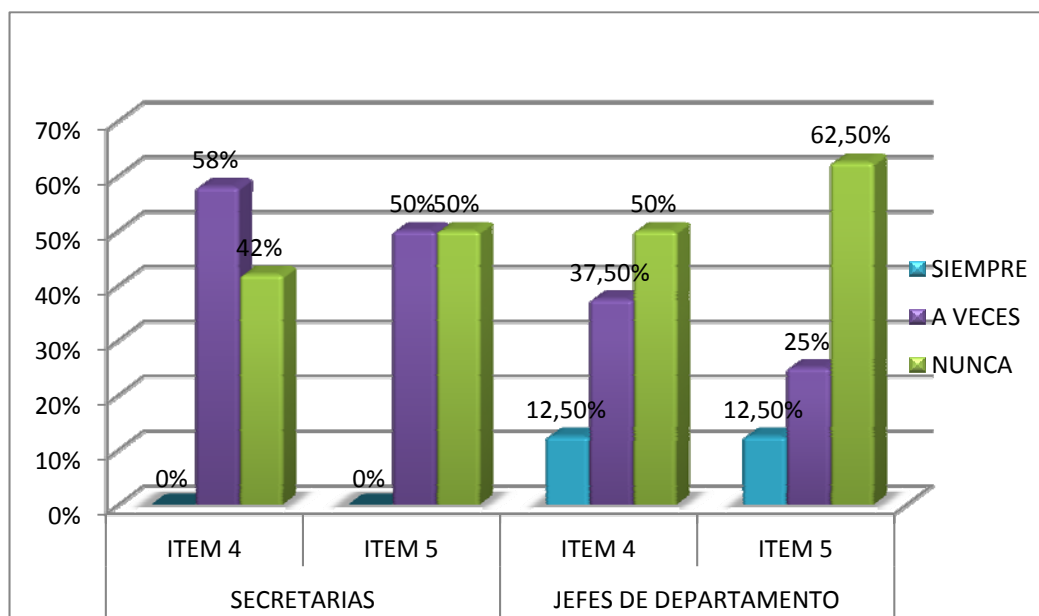
4. ¿El directivo se dirige al personal administrativo de manera asertiva?
5. ¿El Directivo informa al personal administrativo sobre situaciones importantes que ocurren en el área de trabajo?

Tabla No. 5. Percepción de la dirección comunicacional vertical por parte de los empleados de la institución.

ALTERNATIVAS	SECRETARIAS				JEFES DE DEPARTAMENTOS			
	ÍTEM 4		ÍTEM 5		ÍTEM 4		ÍTEM 5	
	F	%	F	%	F	%	F	%
SIEMPRE	0	0%	0	0%	1	12,50%	1	12,50%
A VECES	7	58%	6	50%	3	37,50%	2	25%
NUNCA	5	42%	6	50%	4	50%	5	62,50%

Fuente: Daniels (2016)

GRÁFICO N°. 2 Dirección Vertical de la Comunicación



Fuente: Daniels (2016)

Análisis e Interpretación tabla No. 5

Como puede observarse, al consultar respecto a la dirección de la comunicación ítem 4: ¿El directivo se dirige al personal administrativo de manera asertiva? las secretarias en un 58 por ciento afirmaron “a veces” el Directivo lo hace, mientras 42 por ciento indicaron “nunca” lo hace. En cuanto a los Jefes de Departamentos, 50 por ciento indicaron “nunca, 37,5 por ciento señalaron que lo hace sólo “a veces” y 12,5 por ciento indicaron “siempre” el directivo se dirige al personal de manera asertiva. Demostrando así, que si existe una debilidad en el manejo de la comunicación asertiva por parte del Directivo hacia su personal adscrito, lo cual es punto negativo para el desempeño de los trabajadores, para el logro de los objetivos y para el flujo de la comunicación.

Por otra parte, se puede apreciar que al consultar a la muestra respecto al ítem 5. ¿El Directivo informa al personal administrativo sobre situaciones importantes que

ocurren en el área de trabajo? para el caso de las secretarías, 50 por ciento de las consultadas afirmaron “nunca” lo hace, asimismo, 50 por ciento señalaron “a veces” lo hace. En este punto los Jefes de Departamentos señalaron, 62,5 por ciento “nunca” lo hacen, 25 por ciento sólo “a veces” y 12,5 por ciento “siempre” lo hacen. Lo que trae como consecuencia, que en ocasiones el trabajador presente fallas a la hora de realizar su trabajo por no manejar al día la información y sobre todo si es de carácter importante, sobre los procedimientos administrativos que constantemente se están modificando y por ende afecta la ejecución de las labores en la Dirección.

Respecto a lo anterior, señala Robbins (1999) “La comunicación descendente, pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos” (p.315).

Haciendo reflexión a lo planteado anteriormente, se aprecia que el directivo no se ocupa de informar al personal en su totalidad sobre situaciones importantes que ocurren en el área de trabajo. Lo que en consecuencia, produce dificultades en el desarrollo de los procesos administrativos, motivado esto a las debilidades presente en los procesos comunicacionales, principalmente por no contar con una comunicación vertical asertiva entre la mayoría del personal.

Variable: Comunicación Asertiva

Dimensión: Dirección

Indicador: Horizontal

Ítems

6. ¿Por problemas comunicacionales, se presentan dificultades en el desarrollo de los procesos administrativos?

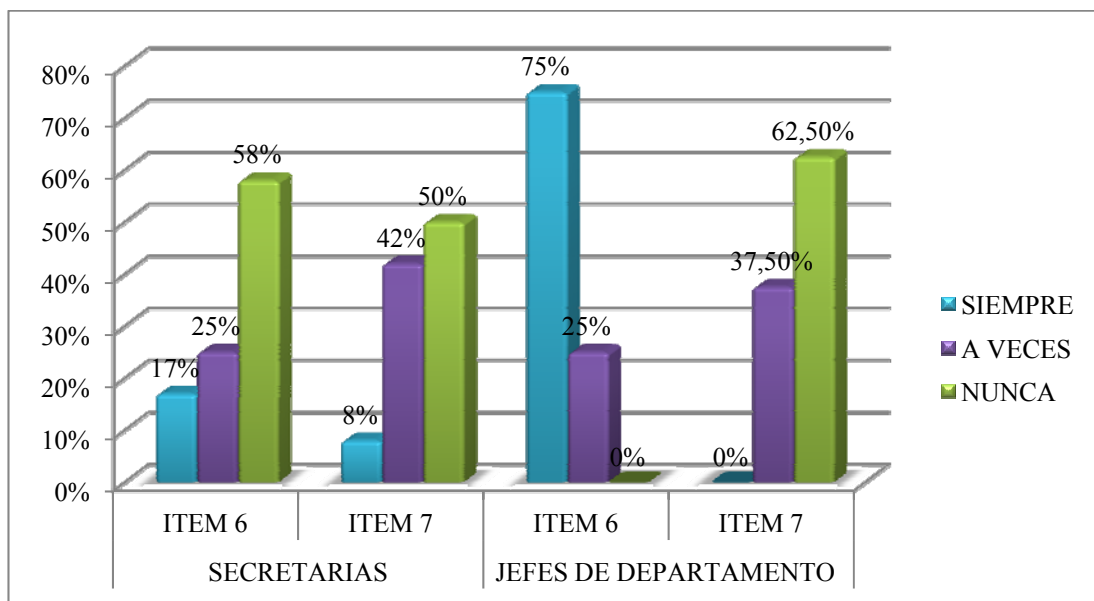
7. ¿La comunicación horizontal entre el personal administrativo se da de manera asertiva?

Tabla No. 6. Percepción de la dirección comunicacional vertical por parte de los empleados de la institución.

ALTERNATIVAS	SECRETARIAS				JEFES DE DEPARTAMENTOS			
	ÍTEM 6		ÍTEM 7		ÍTEM 6		ÍTEM 7	
	F	%	F	%	F	%	F	%
SIEMPRE	2	17%	1	8%	6	75%	0	0%
A VECES	3	25%	5	42%	2	25%	3	37,50%
NUNCA	7	58%	6	50%	0	0%	5	62,50%

Fuente: Daniels (2016)

GRÁFICO N°. 3 Dirección Horizontal de la Comunicación



Fuente: Daniels (2016)

Análisis e Interpretación tabla No. 6

En este contexto, al consultar a la muestra sujeta a estudio respecto al ítem 6: ¿Por problemas comunicacionales, se presentan dificultades en el desarrollo de los procesos administrativos? las secretarías, 58 por ciento opinaron “nunca”, 25 por ciento indicaron “a veces” y 17 por ciento señalaron “siempre” es así. A esta misma interrogante los jefes de Departamentos, señalaron, 75 por ciento “siempre” es así, mientras 25 por ciento indicaron “a veces”. Lo que significa, que hay una diferencia de opinión entre las secretarías que afirmaron en su mayoría que no se presentan dificultades por problemas comunicacionales, mientras que los jefes de Departamentos en su mayoría afirmaron que sí afecta, por lo que se debería mantener en consideración u observación este aspecto.

En este mismo orden de ideas, al consultar a la muestra respecto al ítem 7. ¿La comunicación horizontal entre el personal administrativo se da de manera asertiva? las secretarías opinaron, 50 por ciento “nunca” la comunicación horizontal entre el personal administrativo se da de manera asertiva, 42 por ciento señalaron “a veces” y 8 por ciento “siempre” ocurre así. Sobre esta misma interrogante los Jefes de Departamentos señalaron, 62,5 por ciento “nunca” se da la comunicación horizontal de manera asertiva, 37,5 por ciento indicaron “a veces”. Lo que significa, que no existe una buena comunicación entre los miembros de la dirección y por lo tanto, perjudica el trabajo en equipo y el logro de los objetivos propuestos por la Dirección. Es importante señalar, que una comunicación asertiva manejada eficientemente entre los mismos trabajadores, fortalecerá el compromiso con la organización, minimiza la transmisión de rumores, aumenta la seguridad, la participación y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En este particular, Robbins (1999) señala, “cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, este tipo de

comunicaciones ahorran tiempo y facilitan la coordinación” (p.316). Sin embargo, en este caso se demuestra que gran parte de los problemas internos de la Dirección, se debe también a la falta de comunicación de manera asertiva entre los mismos integrantes de la Dirección, es decir, al estar recibiendo informaciones poco claras y pudiese estar desencadenando mensajes no comprensibles y errados; al no resolver la institución a tiempo esta debilidad termina por afectar a otras áreas de la organización y el clima organizacional.

Variable: Comunicación Asertiva

Dimensión: Barreras

Indicador: Personales, físicas, semánticas

Ítems

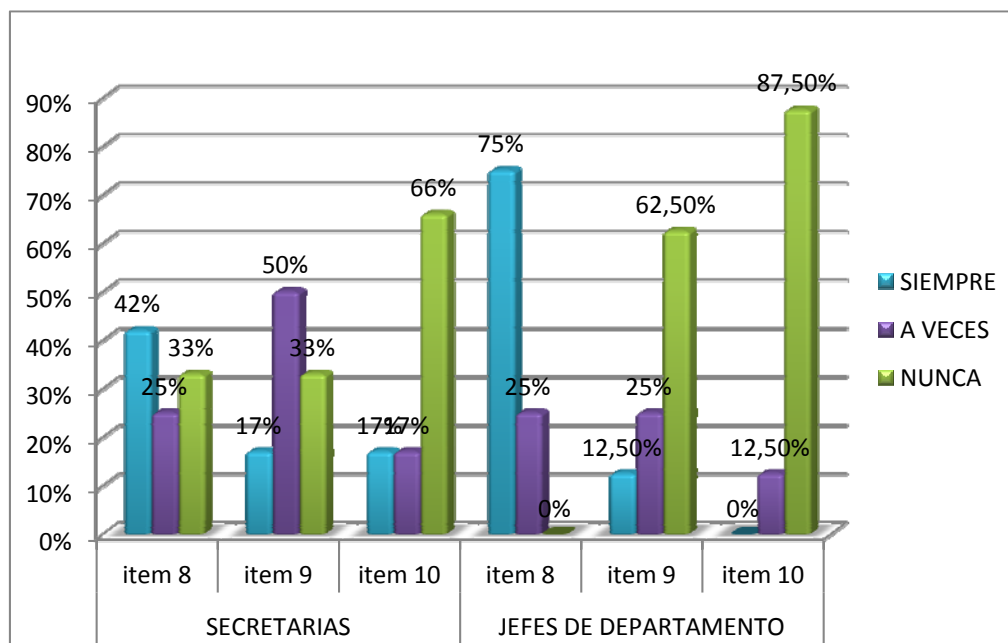
8. ¿La cordialidad y el respeto, caracterizan las relaciones comunicacionales cotidianas entre los trabajadores de la dirección?
9. ¿El ambiente que presenta su entorno laboral es acorde con sus necesidades y permite el logro de las metas propuestas?
10. ¿El personal administrativo maneja la misma información sobre los procesos administrativos?

Tabla 7. Percepción de las barreras comunicacionales por parte de los empleados de la institución.

ALTERNATIVAS	SECRETARIAS						JEFES DE DEPARTAMENTOS					
	ÍTEM 8		ÍTEM 9		ÍTEM 10		ÍTEM 8		ÍTEM 9		ÍTEM 10	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SIEMPRE	5	42%	2	17%	2	17%	6	75%	1	12,50%	0	0
A VECES	3	25%	6	50%	2	17%	2	25%	2	25%	1	12,50%
NUNCA	4	33%	4	33%	8	66%	0	0%	5	62,50%	7	87,5%

Fuente: Daniels (2016)

GRÁFICO N°. 4 Barreras de Comunicación



Fuente: Daniels (2016)

Análisis e Interpretación tabla No. 7

Al consultar a la muestra respecto al ítem 8: ¿La cordialidad y el respeto, caracterizan las relaciones comunicacionales cotidianas entre los trabajadores de la dirección? las secretarias opinaron, 42 por ciento “siempre” las relaciones comunicacionales cotidianas entre los trabajadores de la Dirección se caracteriza por la cordialidad y el respeto, 33 por ciento indicaron “nunca” es así, mientras 25 por ciento indicaron “a veces” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “siempre” las relaciones vienen dadas por la cordialidad y el respeto, mientras el 25 por ciento restante indicaron “a veces” es así. En este particular, en su mayoría afirmaron que sus relaciones laborales están dadas por el respeto y cordialidad, pero para aquellos que opinaron distintos, podríamos estar presentes en relaciones personales que en su comunicación estarían sufriendo

interferencias, es decir, personas que comunican solo lo que es necesario, lo que conlleva a una débil comunicación.

Al respecto, Chiavenato (2004) afirma que “las barreras personales: son las interferencias que se derivan de las emociones y valores de cada persona. Las barreras personales más comunes que interfieren los procesos fluidez de información son: deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales” (p.90). Interpretando lo expresado, se puede decir, que las mencionadas barreras influyen en la conducta de los trabajadores, por tener valores implícitos de cada individuo, sin embargo, en la Dirección, en su mayoría no se evidencia esta interferencia para realizar el trabajo, pero no está de más decir, mientras mejores estén las relaciones interpersonales, se tendrá una mejor disposición de ayudarse entre compañeros, mejores serán las relaciones comunicacionales.

Por otro lado, al consultar a la muestra respecto a la pregunta 9: ¿El ambiente que presenta su entorno laboral es acorde con sus necesidades y permite el logro de las metas propuestas? 50 por ciento señalaron “a veces”, esta afirmación es cierta, 33 por ciento señalaron “nunca” y 17 por ciento “siempre”. Por su parte, los Jefes de Departamentos señalaron en un 62,5 por ciento “nunca”, 25 por ciento opinaron “a veces” es así y 12,5 por ciento “siempre”, el entorno laboral es acorde con sus necesidades y permiten el logro de las metas. En este particular, hay un número importante de encuestados que señalaron que el ambiente en el cual se desenvuelven laboralmente no es el más acorde, por lo que la institución debe tomar en cuenta este aspecto tan importante, ya que representa una debilidad para el logro de los objetivos establecidos por la Institución.

En tal sentido Chiavenato (2004), “las barreras físicas: son aquellas interferencias que se manifiestan en el ambiente donde se desarrolla el proceso comunicacional, ejemplo de ello, la distancia, un canal saturado y congestionado, limitaciones físicas (paredes que se interponen), ruidos de estática, entre otros” (p.90). Estos aspectos son

entonces, determinante en la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente laboral y por ende, es un gran obstáculo para lograr un clima organizacional propicio para el buen funcionamiento de la Institución. El Directivo en este caso juega un papel predominante para generar y fomentar acciones que refuercen los aspectos positivos en pro de asegurar un adecuado clima organizacional en la Dirección.

Siguiendo el orden de las preguntas, al consultar a la muestra respecto al ítem 10: ¿El personal administrativo maneja la misma información sobre los procesos administrativos? las secretarias señalaron, 66 por ciento “nunca” manejan la misma información, 17 por ciento “a veces” mientras 17 por ciento “siempre”. En cuanto a la opinión de los Jefes de Departamentos, estos señalaron, 87,5 por ciento “nunca” se maneja la misma información, mientras 12,5 por ciento señalaron “a veces” ocurre así. En este aspecto, se reafirma de acuerdo a los resultados que la mayoría del personal no maneja la misma información dentro de la Dirección, como ya se ha apreciado en los ítems anteriores existe evidentemente un problema relevante en la comunicación de la organización el cual debe ser atacado, situación que es perjudicial para el proceso comunicacional y hasta para la misma consolidación de un buen clima organizacional.

Así mismo Chiavenato (2004) afirma que “las barreras semánticas: son las restricciones o variaciones que provienen de los símbolos por medio de los cuales se da la comunicación, las palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, entre otros” (p.91). En función de la teoría, es notorio que debido a que cuando el emisor o los receptores no decodifican bien el mensaje, difícilmente la información es transmitida correctamente, por lo cual, se produce un obstáculo, lo que desencadena personas mal informadas, además en ocasiones el trabajador presenta fallas a la hora de realizar su trabajo debido a la falta de información asertiva. De allí la relevancia de cuidar el contenido de la información de manera que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la institución o viceversa.

Variable: Comunicación Asertiva

Dimensión: Estilos

Indicador: Pasivo, Agresivo, asertivo

Ítems

11 ¿El personal administrativo tiene una conducta pasiva, ante cualquier toma de decisión?

12 ¿El personal administrativo defiende sus derechos de manera atropellante?

13 ¿El directivo al momento de expresar la comunicación, lo hace de forma clara y precisa?

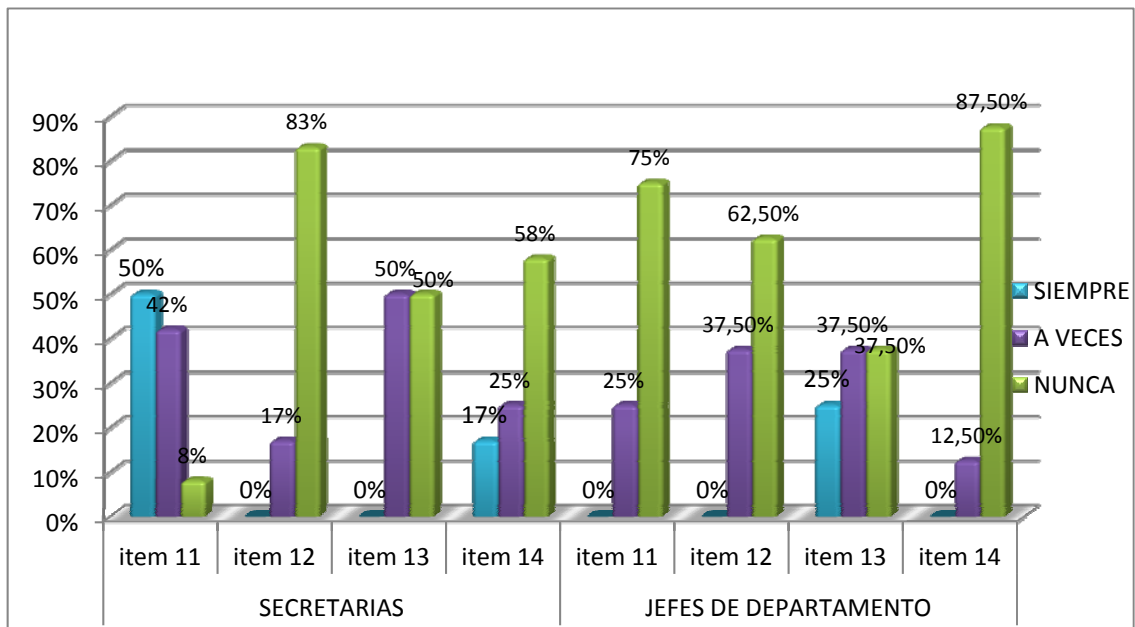
14 ¿Se desarrolla una comunicación asertiva entre todos los integrantes de la dirección?

Tabla 8. Percepción de los estilos comunicacionales por parte de los empleados de la institución.

ALTERNATIVAS	SECRETARIAS				JEFES DE DEPARTAMENTOS			
	ÍTEM 11	ÍTEM 12	ÍTEM 13	ÍTEM 14	ÍTEM 11	ÍTEM 12	ÍTEM 13	ÍTEM 14
SIEMPRE	50%	0%	0%	17%	0%	0%	25%	0%
A VECES	42%	17%	50%	25%	25%	37.50%	37.50%	12.50%
NUNCA	8%	83%	50%	58%	75%	62.50%	37.50%	37.50%

Fuente: Daniels (2016)

GRÁFICO N°. 5 Estilo de Comunicación



Fuente: Daniels (2016)

Análisis e Interpretación tabla N° 8

Al consultar a la muestra respecto al ítem 11: ¿El personal administrativo tiene una conducta pasiva, ante cualquier toma de decisión?, las secretarias opinaron, 50 por ciento “siempre” tienen una conducta pasiva, ante cualquier toma de decisión, 42 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras 8 por ciento indicaron “nunca” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “nunca” el personal administrativo tiene una conducta pasiva, ante cualquier toma de decisión, mientras 25 por ciento restante indicaron “a veces” es así. De tal manera, se refleja en ambos resultados que predomina que el personal posee una conducta pasiva ante la toma de decisiones lo cual merece igual atención, porque por lo general las personas que son pasivas, son consideradas personas que permiten que otro atropelle sus derechos.

Según Yagosesky (2012), afirma la pasividad o no-asertividad: “Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprensidos o a ofender a otras personas”. Sumado a eso, las personas que actúan con aptitud pasiva, también es relacionada con personalidad de falta de iniciativa, limitada capacidad de resolución de problemas, es decir, la figura de un trabajador que siempre debe tener a un guía para motivarlo, para decirle lo que tiene que hacer en cada momento, por lo que, aunque su carácter de sumisión fuese bueno para algunos directivos, también acabará prescindiendo de él porque trabaja el doble.

En cuanto al ítem 12: ¿El personal administrativo defiende sus derechos de manera atropellante? las secretarías opinaron, 83 por ciento “nunca”, 17 nunca indicaron “a veces” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 62.5 por ciento “nunca” el personal administrativo tiene esa conducta, mientras 37.5 por ciento restante indicaron “a veces” es así. En ambas consultas, la mayoría afirmó que el personal administrativo no defiende de manera atropellante sus derechos, lo cual permite inferir la relación con el ítem anterior, reflejando que la conducta de los trabajadores en la mayoría de los casos, defienden sus derechos sin atropellar a otros.

Yagosesky (2012), señala la agresividad: “Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás”. En consecuencia a lo descrito anteriormente, la persona que se caracteriza por ser así, en su trabajo, son normalmente individuos, vulnerables, inseguros, con miedo a parecer débil, a perder autoridad. Por lo que entonces, este tipo de conducta afecta también negativamente, por ser un obstáculo en el proceso de la comunicación, impidiendo entonces que se logre la asertividad.

En relación con el ítem 13: ¿El directivo al momento de expresar la comunicación, lo hace de forma clara y precisa? las secretarías opinaron, 50 por ciento “siempre” el

directivo al momento de expresar la comunicación, lo hace de forma clara y precisa, el otro 50 por ciento indicaron “a veces” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 37,5 por ciento “nunca” se expresa la comunicación de manera clara y precisa; otro 37,5 por ciento opinaron “a veces”; mientras 25 por ciento restante indicaron “a veces” es así. Estos resultados, llama poderosamente la atención por estar dividida, lo cual puede indicar que el directivo puede estar dirigiéndose solo a una parte de su personal manera clara y precisa mientras a la otra parte no cuenta con el mismo tipo de comunicación.

Para el ítem 14: ¿Se desarrolla una comunicación asertiva entre todos los integrantes de la dirección? las secretarias opinaron, 58 por ciento “nunca” se desarrolla una comunicación asertiva entre todos los integrantes de la dirección, el 25 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras 17 por ciento indicaron “siempre” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 87.5 por ciento “nunca” se desarrolla una comunicación asertiva entre todos los integrantes de la dirección, mientras 12,5 por ciento restante indicaron “a veces” es así. De acuerdo con los resultados, en la Dirección no se está desarrollando una comunicación asertiva y esto pudiese estar originando una comunicación basada en mensajes no comprensibles, errados o incompletos, afectando negativamente el manejo de la información de los procesos administrativos que allí se realiza.

La asertividad, según Yagosesky (2012), “es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta”.

En virtud de ello, en estos resultados se evidencia la asertividad como la mejor clave para comunicar y a su vez modificar la conducta y manera de pensar de otros a través de la negociación de forma asertiva. Por tanto, en la Dirección, los trabajadores

que abordan una situación de forma asertiva tiene más posibilidades de lograr una solución satisfactoria, no solo para ella, sino para los que intervienen en el mismo.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Tipo de Variables

Indicador: Casual, Intermedio, Finales

Ítems

15. ¿Consideras que el directivo es un líder proactivo que promueve la participación y el apoyo de todo el personal a su cargo?

16. ¿Es motivado por su superior para desarrollar el trabajo de manera eficiente?

17. ¿La institución incentiva a los trabajadores para incrementar la productividad?

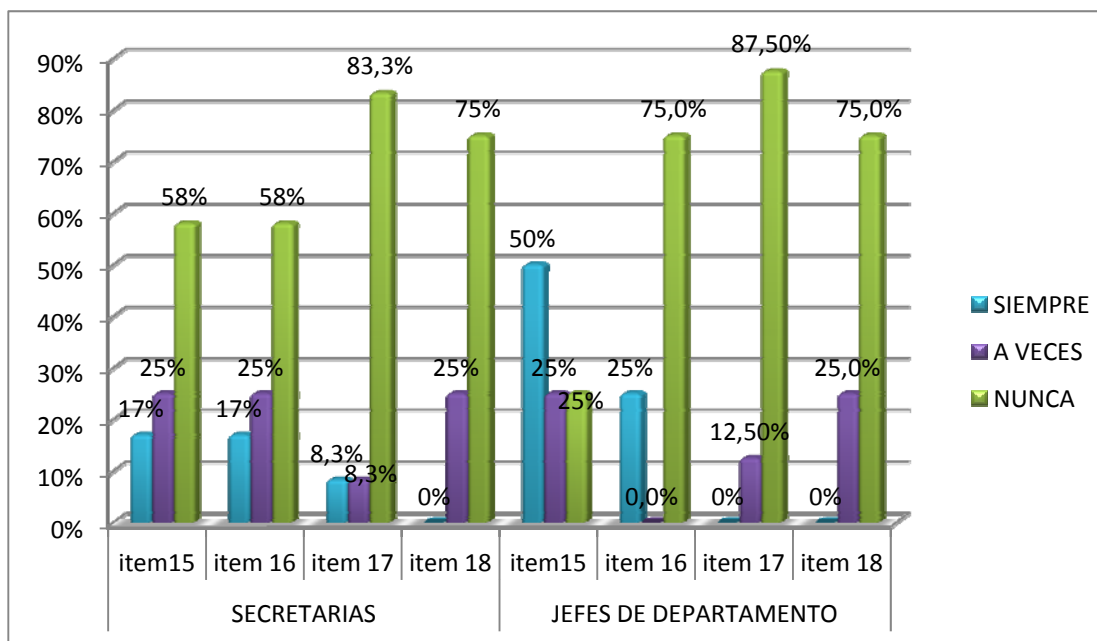
18. ¿Cuándo realiza su trabajo de manera eficiente, es reconocido por su superior?

Tabla 9. Percepción de los tipos de variables por parte de los empleados de la institución.

ALTERNATIVAS	SECRETARIAS				JEFES DE DEPARTAMENTOS			
	ÍTEM 15	ÍTEM 16	ÍTEM 17	ÍTEM 18	ÍTEM 15	ÍTEM 16	ÍTEM 17	ÍTEM 18
SIEMPRE	17%	17%	8,3%	0%	50%	25%	0%	0%
A VECES	25%	25%	8,3%	25%	25%	0,0%	12,50%	25,0%
NUNCA	58%	58%	83,3%	75%	25%	75,0%	87,50%	75,0%

Fuente: Daniels (2016)

GRÁFICO N° 6 Tipo de Variables



Fuente: Daniels (2016)

Análisis e Interpretación tabla N° 9

Al consultar a la muestra respecto al ítem 15: ¿Consideras que el directivo es un líder proactivo que promueve la participación y el apoyo de todo el personal a su cargo? las secretarias opinaron, 58 por ciento “nunca”, 25 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras 17 por ciento indicaron “siempre” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 50 por ciento “siempre”, mientras 25 por ciento indicaron “a veces” es así y 25 por ciento restante “nunca”. Esto representa, que la mayoría de las secretarias afirmaron no tener a un líder proactivo como directivo más sin embargo, en el caso contrario, la mayoría de los Jefes de Departamentos vemos que los resultados son distintos, el directivo si se muestra proactivo fomentando la participación de su personal, lo cual es un punto beneficioso para la dirección, igualmente invita a revisar la actuación del Directivo, en cuanto al

tipo de liderazgo que ejerce ya que es distinto para el personal administrativo como para los jefes de Departamento (docentes).

En ese sentido, Likert (1967) establece, las variables causales: “definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización crece y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes”. Al respecto de la teoría, entonces podemos decir que en la Dirección, el buen manejo de la estructura organizativa fomentará la participación y el apoyo de todo el personal facilitando así los procesos administrativos y de las funciones asignadas a cada miembro de la Dirección, lo que es un punto importante en el logro de los objetivos.

En cuanto al ítem 16. ¿Es motivado por su superior para desarrollar el trabajo de manera eficiente? las secretarías opinaron, 58 por ciento “nunca” son motivadas por su superior para desarrollar el trabajo de manera eficiente, 25 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras 17 por ciento indicaron “siempre” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “nunca” son motivados por su superior para desarrollar el trabajo de manera eficiente, mientras 25 por ciento restante indicaron que “siempre” es así. En base a los resultados, se evidencia que en su mayoría, el superior no está motivando al personal a su cargo para el desarrollo de las asignaciones, lo cual conlleva a empleados desmotivados y carentes de iniciativa propia para realizar el trabajo de manera eficaz y eficientemente.

En relación con el ítem 17. ¿La institución incentiva a los trabajadores para incrementar la productividad? las secretarías opinaron, 83.3 por ciento “nunca” la institución incentiva a los trabajadores para incrementar la productividad, un 8.3 por ciento indicaron “a veces” es así, 8.3 por ciento indicaron “siempre”. A esa misma interrogante los Jefes de Departamento opinaron, 87.5 por ciento “nunca” la institución incentiva a los trabajadores para incrementar la productividad, otro 12.5

por ciento opinaron “a veces” es así. De acuerdo a esto resultados, se observa que en su mayoría los trabajadores no se sienten incentivados por la institución y esto afecta negativamente a la Dirección en la realización de los procesos administrativos de manera productiva.

Al respecto, Likert (1967) señala las variables intermedias: evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. En concordancia con la teoría y con los resultados obtenidos en los dos ítems anteriores, en la Dirección no se evidencia el estado interno favorablemente, debido a que los empleados consideran no tener ni incentivo ni motivación, hecho que podría traer inconformidad y desmotivación al momento de ejercer sus funciones administrativas y esto puede convertirse en una gran debilidad para la organización.

Para el ítem 18. ¿Cuándo realiza su trabajo de manera eficiente, es reconocido por su superior? las secretarias opinaron, 75 por ciento “nunca” es reconocido por su superior su trabajo cuando es hecho de manera eficiente, 25 por ciento indicaron “a veces” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “nunca” son reconocidos por su superior su trabajo cuando es hecho de manera eficiente, mientras 25 por ciento restante indicaron “a veces” es así. Esto quiere decir, que en ambos casos la gran mayoría del personal no está siendo reconocido por el Directivo, mientras un pequeño porcentaje dijo que a veces si recibe reconocimiento, pero en líneas generales, existe una tendencia desfavorable en que el personal administrativo no está recibiendo reconocimientos positivos, demostrando claramente, que este desinterés del Directivo, por reconocer la labor del empleado, perjudica la motivación del personal al momento de realizar cualquier actividad, moralmente es beneficio para cualquier organización que sus trabajadores se le sean reconocidos sus esfuerzos los motivaría a cada día hacer mejor su trabajo.

En relación a esto, Likert (1967), “Variables finales o variables dependientes: Este tipo de variables derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa, es decir, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas”. Según esta teoría, indica pues que el comportamiento de los individuos es la causa de diferentes factores, es importante señalar que las conductas manifestadas por los empleados al realizar sus actividades se relacionan íntimamente con el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el entorno o ambiente físico, sus necesidades, sus metas y el crecimiento. Es por ello que entre las funciones del jefe proactivo, está en motivar, incentivar a los empleados, además de ser una tarea fundamental en el proceso gerencial, ya que la motivación es uno de los factores de mayor importancia que determinan el rendimiento y productividad tanto del empleado como el de una organización.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Tipo de Clima

Indicador: Autoritario, paternalista, participativo

Ítems

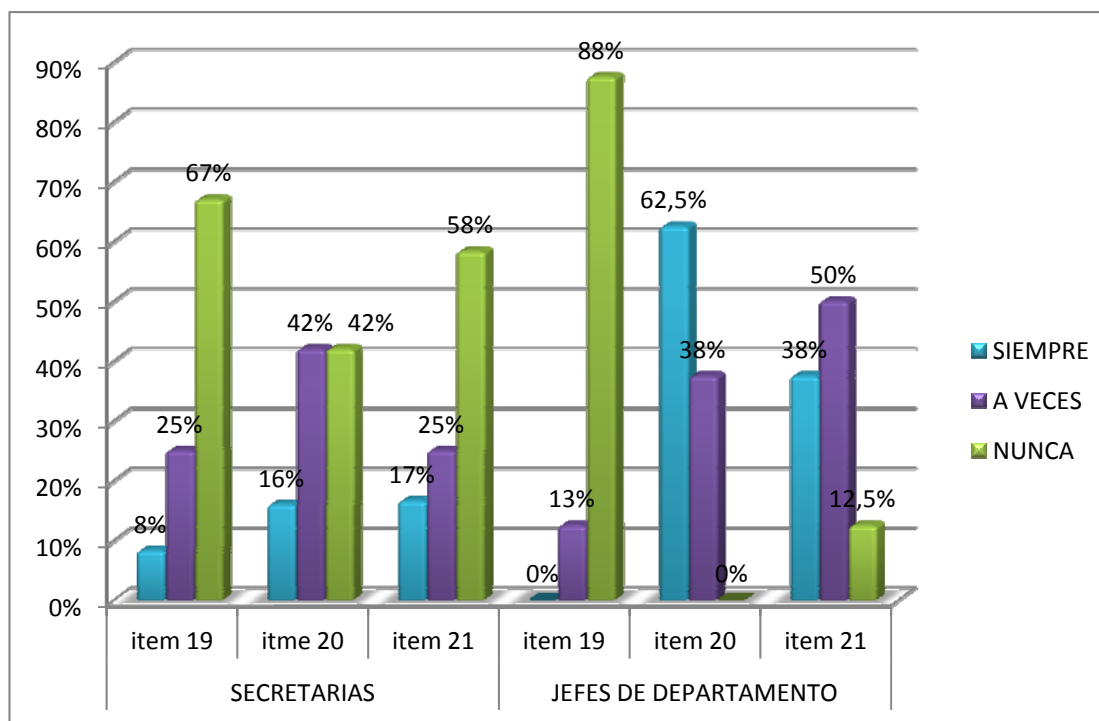
19. ¿El liderazgo que ejerce el Directivo, es de tipo autoritario?
20. ¿El directivo permite que el personal administrativo, tome decisiones, dentro de sus propias asignaciones?
21. ¿Las decisiones importantes de la Dirección se toman con la participación de todos los miembros que allí laboran?

Tabla 10. Percepción de los tipos de clima por parte de los empleados de la institución.

ALTERNATIVAS	SECRETARIAS			JEFES DE DEPARTAMENTO		
	ÍTEM 19	ÍTEM 20	ÍTEM 21	ÍTEM 19	ÍTEM 20	ÍTEM 21
SIEMPRE	8%	16%	17%	0%	62,5%	38%
A VECES	25%	42%	25%	13%	38%	50%
NUNCA	67%	42%	58%	88%	0%	12,5%

Fuente: Daniels (2016)

GRÁFICO N° 7 Tipo de Clima



Fuente: Daniels (2016)

Análisis e Interpretación tabla N° 10

Al consultar a la muestra respecto al ítem 19. ¿El liderazgo que ejerce el Directivo, es de tipo autoritario? las secretarías opinaron, 67 por ciento “nunca” el liderazgo que ejerce el Directivo, es de tipo autoritario, 25 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras 8,3 por ciento indicaron “siempre” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 87.5 por ciento “nunca” el liderazgo que ejerce el Directivo, es de tipo autoritario, mientras 12.5 por ciento restante indicaron “a veces” es así. Esto significa que la mayoría de afirmaron tener un directivo que no es de tipo autoritario, mientras en un porcentaje pequeño se refirió qué a veces han visto esa conducta en el directivo. Considerando entonces, como punto a favor de la Dirección el tipo de liderazgo que se ejerce, ya que es un factor importante, tanto para el personal como en los jefes de la misma, puesto que el jefe guiara a su personal hacia el logro de las metas propuestas, propiciando así un clima organizacional favorable.

Por su parte, Likert (1967) señala “Clima de tipo autoritario: en este tipo de clima ubicamos, explotador y es clima de tipo autoritario paternalista. En el clima autoritario explotador el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores”. En relación a los resultados obtenidos, se evidenció, que en la Dirección el personal no percibe a un Directivo que promueve el clima autoritario. Punto a favor tanto del Directivo como de la Institución porque trabajar bajo presión u hostigamiento crea un ambiente laboral tenso que dificulta el buen desenvolvimiento de los trabajadores trayendo como consecuencia que no se cumplan en el tiempo establecido las metas fijadas.

En cuanto al ítem 20. ¿El directivo permite que el personal administrativo, tome decisiones, dentro de sus propias asignaciones? las secretarías opinaron, 42 por ciento “nunca” que el personal administrativo, tome decisiones, dentro de sus propias asignaciones, 42 por ciento indicaron “a veces” y 16 por ciento indicaron “siempre” es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 62.5 por ciento

“siempre” que el personal administrativo toma decisiones, dentro de sus propias asignaciones, mientras 37.5 por ciento restante indicaron “a veces” es así. En estos resultados, se encuentra dividida la opinión de las secretarías en igual porcentaje, en cuanto a que al igual que afirmaron “nunca” y “a veces” toman decisiones dentro de sus propias decisiones, solo un pequeño grupo respondió afirmativamente. En el caso de los jefes de Departamentos, los resultados estuvieron más visibles en indicar que la mayoría el personal administrativo toma decisiones dentro de sus asignaciones, lo que sería favorable tanto para el jefe porque sabe ejercer su liderazgo como para el trabajador por sentirse tomado en cuenta en la búsqueda de soluciones. Pero cabe destacar, que se tiene que tener presente el porcentaje que le es indiferente y el que afirmó que no es así.

En referencia a lo antes mencionado, Likert (1967) señala el clima de tipo autoritario paternalista; “es aquel en que la dirección tiene una confianza flexible con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cima de la institución aunque en algunas situaciones son tomadas en jerarquías inferiores”. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Estos resultados dejan en evidencia que depende de las tareas a realizar el Directivo puede dirigir la actividad de manera equitativa para todos los miembros de la organización y además tomen decisiones, dentro de sus propias asignaciones.

En relación con el ítem 21. ¿Las decisiones importantes de la Dirección se toman con la participación de todos los miembros que allí laboran? las secretarías opinaron, 58.3 por ciento “nunca” las decisiones importantes de la Dirección se toman con la participación de todos los miembros que allí laboran, 25 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras 16,6 por ciento indicaron “siempre”, es así. A esa misma interrogante, los Jefes de Departamentos opinaron, 50 por ciento “a veces” las decisiones importantes de la Dirección se toman con la participación de todos los miembros que allí laboran; 37,5 por ciento opinaron que “siempre” es de esa forma;

mientras el 12,5 por ciento restante indicaron “nunca” es así. Esto significa que un poco más de la mitad de las secretarías se siente que no son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes dentro de la Dirección, solo un porcentaje pequeño afirmaron que a veces y siempre, mientras que en el caso de los Jefes de Departamentos, afirmaron la mayoría entre a veces y siempre, un porcentaje pequeño asevero que nunca. Lo que hace deducir, que el Directivo decide tomar más en cuenta por el grado de responsabilidad a los jefes de departamentos para las decisiones importantes que al personal administrativo.

Así mismo, Likert (1967) establece el Clima de tipo participativo: “La mayoría de las decisiones son tomadas en la cima de la organización pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales”. En este ítem se evidenció, que el personal en su mayoría percibe un clima de consulta, donde el directivo con su claro sentido de responsabilidad, busca los mayores niveles de productividad en el personal, por ello, delega en ellos con la confianza que realizaran las actividades asignadas.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Escala

Indicador: Desvinculación, Obstaculización, Responsabilidad, Conflicto.

Ítems

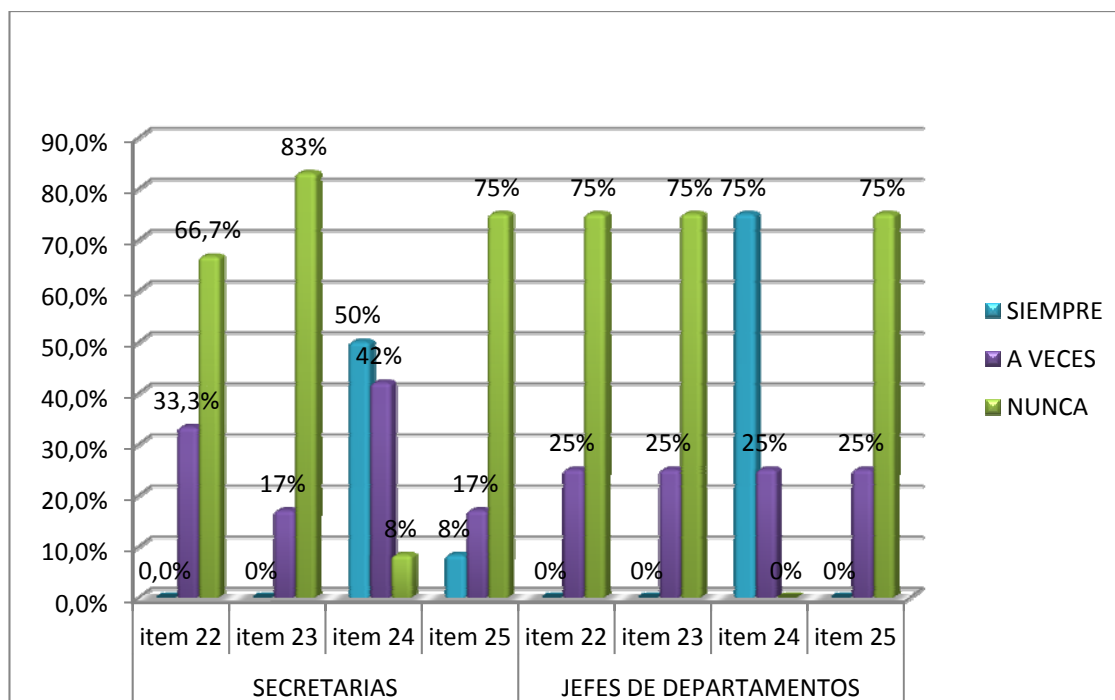
22. ¿El personal administrativo, se siente vinculado con las tareas asignadas?
23. ¿El directivo busca que el personal administrativo, no se sienta agobiado por la rutina y asignaciones?
24. ¿Desempeña de manera responsable todas las actividades que tiene a su cargo?
25. ¿El directivo interviene en la solución de conflicto de manera equilibrada?

Tabla 11. Percepción de los tipos de escala por parte de los empleados de la institución.

ALTERNATIVAS	SECRETARIAS				JEFES DE DEPARTAMENTOS			
	ÍTEM 22	ÍTEM 23	ÍTEM 24	ÍTEM 25	ÍTEM 22	ÍTEM 23	ÍTEM 24	ÍTEM 25
SIEMPRE	0%	0%	50%	8%	0%	0%	75%	0%
A VECES	33.3%	17%	42%	17%	25%	25%	25%	25%
NUNCA	66.7%	83%	8%	75%	75%	75%	0%	75%

Fuente: Daniels (2016)

GRÁFICO N° 8 Escala



Fuente: Daniels (2016)

Análisis e Interpretación tabla N° 11

Al consultar a la muestra respecto al ítem 22. ¿El personal administrativo, se siente vinculado con las tareas asignadas?, las secretarías opinaron, 66,7 por ciento “nunca” se siente vinculado con las tareas asignadas, 33,3 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “nunca” el personal administrativo se siente vinculado con las tareas asignadas, mientras 25 por ciento restante indicaron “a veces” es así. Esto significa que la mayoría de los encuestados afirmaron que el personal administrativo no se siente vinculado con las tareas asignadas dentro de la Dirección, solo un pequeño porcentaje, su respuesta fue de a veces se sienten así. Este aspecto es negativo tanto para la Dirección como para la Facultad en general, ya que esto incide directamente sobre los procesos administrativos que allí se realiza y van a otra dependencia o departamentos, con posibles errores o mal procesado.

Por su parte, Litwin y Stringer (1978), el clima organizacional presenta diversas escalas, dentro de las cuales podemos mencionar en esta parte: “Desvinculación: lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa”. Por lo que cabe decir, que la vinculación viene dada por una serie de actitudes que el trabajador demuestra hacia las tareas asignadas y estas se relacionan con su puesto de trabajo, engloba lo que siente, percepción del individuo frente a las actividades realizadas. De tal manera que el Directivo debe tomar en consideración sobre este aspecto para que sus empleados comiencen a sentirse más comprometidos con sus asignaciones.

En el ítem 23. ¿El directivo busca que el personal administrativo, no se sienta agobiado por la rutina y asignaciones?, las secretarías opinaron, 83 por ciento “nunca” el directivo busca que el personal no se sienta agobiado por la rutina y asignaciones, 17 por ciento indicaron “a veces” es así. Mientras, a esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “nunca” y el 25 por

ciento restante indicaron “a veces” es así. Con estos resultados ambos encuestados estuvieron en su mayoría de acuerdo en aseverar que el directivo no busca o no se da cuenta si su personal se siente agobiado por la rutina o por las asignaciones.

En tal sentido, Litwin y Stringer (1978) señala “obstaculización: lograr eliminar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideren inútiles”. Conviene mencionar entonces, que el mantener una carga de trabajo poco balanceada es un factor que contribuye a desmejorar la condición del trabajador y esto influye directamente en el nivel de satisfacción. Esto merece monitoreo por parte del Directivo, para que las actividades sean realmente distribuidas equitativamente y el personal no se llegase sentir agobiado.

Por otro lado en el ítem 24. ¿Desempeña de manera responsable todas las actividades que tiene a su cargo? .Las secretarías opinaron, 50 por ciento “siempre” las actividades desempeñadas se realizan de manera responsable, 42 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras 8 por ciento indicaron “nunca”, es así. A esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “siempre” son responsables en las actividades as su cargo; 25 por ciento opinaron “a veces” es de esa forma. En este ítem los resultados son favorables para la Dirección ya que en su gran mayoría respondieron cumplir con sus actividades de manera responsable, pero no está demás analizar por qué algunos respondieron a veces o nunca ya que es un punto fundamental en la institución para el logro de los objetivos.

A lo que, Litwin y Stringer (1978) señala “responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo”. De acuerdo con los resultados y teoría, se evidencia entonces, que es muy beneficiosa para la Dirección tener un adecuado funcionamiento y para la gerencia todavía más, porque el control será

mínimo y se podrán alcanzar los objetivos trazados, ya que se cuenta con un personal con sentido de responsabilidad.

Y los resultados en el ítem 25. ¿El directivo interviene en la solución de conflicto de manera equilibrada? Las secretarias opinaron, 75 por ciento “nunca” el directivo interviene en la solución de conflicto equilibradamente, 17 por ciento indicaron “a veces” y 8 por ciento “siempre” es así. Mientras, a esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “nunca” y el 25 por ciento restante indicaron “a veces” es así. Esto significa que un buen porcentaje se encuentra de acuerdo en que el Directivo no interviene en la solución de conflicto equilibradamente, solo un pequeño porcentaje entre a veces y nunca es así, lo que evidencia otra debilidad en el Directivo, actitudes de este tipo puede entorpecer el ambiente y el clima organizacional.

En ese mismo contexto, Litwin y Stringer (1978) señala el conflicto: “el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen”. Los encuestados expresaron en su mayoría que las situaciones de conflicto manejadas por el Directivo no siempre es de manera equilibrada, por lo que la Dirección debe tratar de ser lo más objetivo y parcial en cuanto a solución de conflictos para así, fortalecer y promover el ambiente laboral adecuado. Y si el personal considera que la solución de estos no se hace de forma idónea, pueden generarse otros conflictos que pudiesen entorpecer el ambiente fundamental para el funcionamiento de la Dirección.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Escala

Indicador: Selección basada en Capacidad y Desempeño, Tolerancia a los Errores, Recompensa y Normas.

Ítems

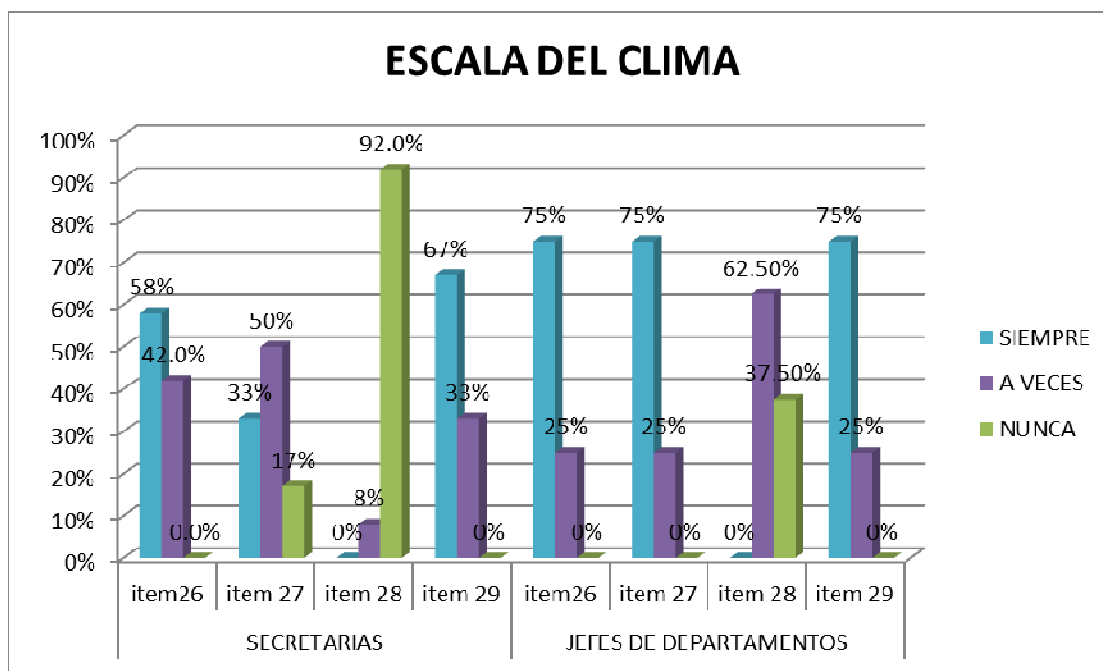
26. ¿Existe un elevado nivel de desempeño en el cumplimiento de las tareas asignadas por la dirección?
27. ¿Los errores cometidos en los procesos administrativos, contribuyen a mejorar los próximos trámites?
28. ¿Los sueldos y salarios otorgados por la Institución contribuyen a satisfacer tus necesidades / aspiraciones?
29. ¿Cumple con las normas internas establecidas en el ejercicio de sus funciones administrativas?

Tabla 12. Percepción de los tipos de escala por parte de los empleados de la institución.

ALTERNATIVAS	SECRETARIAS				JEFES DE DEPARTAMENTOS			
	ÍTEM 26	ÍTEM 27	ÍTEM 28	ÍTEM 29	ÍTEM 26	ÍTEM 27	ÍTEM 28	ÍTEM 29
SIEMPRE	58%	33%	0%	67%	0%	0%	0%	75%
A VECES	42%	50%	8%	33%	25%	75%	63%	25%
NUNCA	0%	17%	92%	0%	75%	25%	37%	0%

Fuente: Daniels (2016)

GRÁFICO N° 9 Escala de Clima



Fuente: Daniels (2016)

Análisis e Interpretación tabla N° 12

Al consultar a la muestra respecto al ítem 26. ¿Existe un elevado nivel de desempeño en el cumplimiento de las tareas asignadas por la dirección?, las secretarias opinaron, 58 por ciento “siempre” realizan las tareas con un elevado desempeño, 42 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras, a esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “siempre” y el 25 por ciento restante indicaron “a veces” es así. Por lo que, la mayoría de los encuestados afirmaron tener un elevado desempeño en el cumplimiento de sus tareas asignadas, sin embargo, un porcentaje significativo afirmó que solo a veces lo hace, lo que representa un encendido de alarma para el Directivo ya que debe revisar, ese porcentaje significativo respondieron que algunas veces tienen un elevado desempeño y otras veces no lo hacen así.

Así mismo, Litwin y Stringer (1978) menciona la Selección basada en capacidad y desempeño: “el grado en que los criterios de selección se basa en la capacidad y desempeño, más bien que en la política, personalidad, o grados académicos.” En este sentido, los resultados arrojados, inciden favorablemente ya que para determinar un elevado desempeño del personal guarda relación con la capacidad, personalidad y grado de instrucción que posea cada trabajador, mientras demuestre mejor capacidad, desenvolvimiento, preparación, actualización, será mejor su nivel del desempeño y por ende mejores serán los resultados para la Dirección.

En el ítem 27. ¿Los errores cometidos en los procesos administrativos, contribuyen a mejorar los próximos trámites?, las secretarias opinaron, 33 por ciento “siempre” los errores cometidos contribuyen a mejorar los próximos trámites administrativos, 50 por ciento indicaron “a veces” es así, y 17 por ciento “nunca”, mientras, a esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “siempre” y el 25 por ciento restante indicaron “a veces” es así. Lo que representa, en forma general para ambos encuestados los errores cometidos en los procesos administrativos si ayudan a mejorar, para no cometer los mismos errores en los próximos trámites.

En esta perspectiva, Litwin y Stringer (1978), afirma sobre la tolerancia a los errores: “el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar”. Los resultados según las respuestas del personal encuestado expresan una tendencia considerada al reconocer que en los errores que se comenten a veces en los procesos administrativos ejercidas por el personal, es considerado como aprendizaje para no volver a cometer el mismo error, es decir, los trabajadores se esfuerzan por realizar su trabajo de la mejor manera para así evitar los mismos errores.

Con respecto al ítem 28. ¿Los sueldos y salarios otorgados por la Institución contribuyen a satisfacer tus necesidades / aspiraciones? las secretarias opinaron, 92 por ciento “nunca” los sueldos y salarios contribuyen a satisfacer sus necesidades y

aspiraciones, 8 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras, a esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 63 por ciento “nunca” y el 37 por ciento restante indicaron “a veces” es así. Evidenciándose que estos empleados en su gran mayoría consideran no tener un buen sueldo, hecho que podría traer inconformidad y desmotivación al momento de ejercer sus funciones administrativas, debido a que una persona motivada económicamente tiene un rendimiento e interés mayor hacia su trabajo, para ello es importante que se mejoren los beneficios socioeconómicos ya que esto puede convertirse en una gran debilidad para la organización.

Así mismo, Litwin y Stringer (1978) señala que recompensa: “es el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción”. En este mismo orden de idea, es notable que los beneficios laborales son la percepción positiva o negativa, que se forma el trabajador acerca del salario que reciben, la equidad en los beneficios y el otorgamiento de promociones y el resultado obtenido en este sentido denotan insatisfacción de los trabajadores con los beneficios, incluyendo aquí los que tuvieron una posición neutral; podemos deducir, que sí reconocen que tienen beneficios, pero desmejorados lo que hace sentir al trabajador aún más insatisfecho.

Para el ítem 29 ¿Cumple con las normas internas establecidas en el ejercicio de sus funciones administrativas? las secretarias opinaron, 67 por ciento “siempre” cumplen con las normas internas en el ejercicio de las funciones administrativas, 33 por ciento indicaron “a veces” es así, mientras, a esa misma interrogante los Jefes de Departamentos opinaron, 75 por ciento “siempre” y el 25 por ciento restante indicaron “a veces” es así. Por lo que se deduce, que la gran mayoría entre secretarias y jefes de Departamentos coincidieron en cumplir las normas internas, lo que es favorable para la Dirección porque los trabajadores muestran una actitud bastante propicia hacia el respeto por sus puestos de trabajo.

Al respecto, Litwin y Stringer (1978) señala normas: “la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo”. De acuerdo con los resultados obtenidos tanto el personal administrativo como los jefes de departamento afirman conocer las normas y políticas de la institución, por tanto están orientados hacia el logro de los objetivos y misión de la Dirección. Los resultados anteriores dejan entrever, la identidad de los trabajadores con respecto a su posición al cumplimiento con las normas dentro de la institución, por lo que se puede inferir que la mayoría de trabajadores se sienten plenamente identificados con la organización.

CONCLUSIONES

Analizados los resultados obtenidos para esta investigación y teniendo presente los objetivos específicos planteados al inicio de la misma, se pudo develar las respuestas tanto de los objetivos, como de la interrogante planteada ¿Cuál es la incidencia de la comunicación asertiva en el Clima Organizacional de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería?, por lo que, se evidenció que si existe una notable incidencia por la falta de comunicación asertiva en el clima organizacional, por no contar con una buena comunicación vertical, horizontal, el mal manejo de los canales formales e informales, genera entonces, una comunicación no asertiva entre los mismos integrantes de la Dirección, es decir, al estar recibiendo informaciones poco claras y a su vez mensajes no comprensibles y errados; afecta negativamente el clima, considerando además, que en toda la Dirección de Estudios Básicos, funciona en base a los procesos comunicacionales para llevar a cabo los procesos administrativos.

En relación al primer objetivo, basado en el diagnóstico del estado actual del proceso comunicacional que existe en la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, se puede concluir que: tanto el personal administrativo como jefes de Departamentos perciben interferencias y barreras en las comunicaciones, y en el cómo se está utilizando los canales formales e informales en la Dirección, debido a que están recibiendo informaciones poco claras y pudiese estar desencadenando mensajes no comprensibles y errados; de manera que si está incidiendo de manera negativa en el proceso de la comunicación asertiva, por carecer de objetividad y veracidad, y por ende afecta en el cumplimiento y desenvolvimiento de las labores administrativas de manera eficaz o eficiente en la institución.

Aunado a esto, si bien es cierto que las relaciones laborales en la Dirección en su mayoría están dadas por el respeto y cordialidad, también es cierto, que los que opinaron distintos, en el proceso de la comunicación entre los integrantes de la

dirección, estarían sufriendo interferencias, es decir, personas que comunican solo lo que es necesario, lo que conlleva a una débil comunicación. Así como también se evidenció que el ambiente en el cual se desenvuelven laboralmente no es el más acorde, por lo que la institución debe tomar en cuenta este aspecto tan importante, ya que representa una debilidad para el logro de los objetivos establecidos por la Institución.

Entonces al respecto, se concluye que en la Dirección no se está desarrollando una comunicación asertiva, por los diferentes aspectos que están afectando el mismo y esto está originando una comunicación basada en mensajes no comprensibles, errados o incompletos, afectando negativamente el manejo de la información de los procesos administrativos que allí se realiza.

Por otro lado, al considerar el segundo objetivo planteado, que es describir el Clima Organizacional existente en la Dirección de Estudios Básicos, se obtuvo el siguiente resultado, se evidenció que en su mayoría, el directivo no está motivando, incentivando o reconociendo al personal a su cargo para el desarrollo de las asignaciones o las tareas ya realizadas, además en el manejo de conflicto no lo está manejando objetivamente, lo cual conlleva a empleados desmotivados y carentes de iniciativa propia para realizar el trabajo de manera eficaz y eficientemente.

Además encontramos que la mayoría de los encuestados afirmaron no sentirse vinculado con las tareas asignadas dentro de la Dirección, y al mismo tiempo aseguraron en su gran mayoría cumplir con sus actividades de manera responsable y con las normas, lo cual es muy favorable para la Dirección.

Al determinar el último objetivo sobre la incidencia de la comunicación asertiva en el clima organizacional, se concluye que la mayoría de los empleados entre el personal administrativo y jefes de Departamentos, consideran que la falta de comunicación de manera asertiva se percibe en los procesos administrativos llevados

a cabo por la Dirección e influye directamente en el clima organizacional; ya que existen ocasiones en que se realizan cambios o actualizaciones de informaciones que no son notificados a tiempo, ocasionando entonces el trabajar varias veces, sobre un mismo oficio por no estar correctamente informado, produciendo molestias en el personal por tener que corregir los errores ocasionado un clima organizacional insatisfactorio.

En estas conclusiones se han mostrado las debilidades de la gestión del Directivo en el proceso comunicacional de manera asertiva y su incidencia en el clima organizacional, evidenciándose una comunicación limitada del Directivo hacia el personal administrativo y jefes de Departamentos.

Por lo antes expuesto, la investigación realizada ha permitido corroborar que la comunicación en la Dirección de Estudios Básicos no se da de manera asertiva lo que ocasiona que el clima interno no sea el más adecuado para transmitir la información, conocimientos y lograr una mayor participación de todos.

RECOMENDACIONES

En consecuencia de las concepciones teóricas implícitas en el marco teórico y los resultados obtenidos en la investigación de descriptiva se llegó a las siguientes recomendaciones:

- ✓ Dentro del proceso de comunicación de manera asertiva, la retroalimentación juega un papel fundamental. El personal directivo debe proporcionar a los empleados de manera constante, una información clara, precisa, objetiva y adecuada, manejando siempre la actualización o cambios en el mismo.
- ✓ Entre el mismo personal es necesario mantener una corriente de información, para que ellos compartan sus responsabilidades y atribuciones, a través de reuniones periódicas con los máximos entes, a fin de que informen sobre actualizaciones en los procesos administrativos.
- ✓ Se hace preciso crear un vínculo más estrecho entre los jefes y subordinados con respecto a la toma de decisiones de manera que se sientan participe en el mismo, involucrándolos positivamente y hacerles sentir que sus opiniones son importantes en el logro de las metas de la organización.
- ✓ Se debe incrementar la motivación por parte de los Jefes a los subordinados dando palabras de felicitaciones al momento de desempeñarse bien en la actividad realizada, otorgando reconocimientos que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores. El reconocimiento no solo debe estar dirigido a los años de servicio, sino al desempeño de los trabajadores.
- ✓ Premiar consecutivamente el esfuerzo de los trabajadores y ofrecerles incentivos remunerativos con el fin de que se sientan motivados, tales como:

reconocimientos sociales, públicos, entre otros, y así mismo esto le sirve para su credencial, para posibilidades de ascenso.

- ✓ Ejecutar reuniones periódicas que permitan evaluar el desempeño de los trabajadores y definir sus objetivos.
- ✓ Tramitar los recursos necesarios a fin de que el personal realice cursos para optar a cargo superiores.

Cabe señalar que una vez que se toman en cuenta las recomendaciones planteadas, se puede lograr en un alto grado, mejorar el proceso de la comunicación de manera asertiva y a su vez el clima organizacional percibido por el personal de la Dirección, favoreciendo así el desarrollo de las actividades de manera armónica y pronosticando el éxito tanto de la dirección como de la facultad en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anzola, M. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial. Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (5ª edición). Caracas. (Suplidora Van, C.A). Editorial: Episteme.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. (6ª ed.). Caracas. (Suplidora Van, C.A). Editorial: Episteme.
- Barsallo, C. (2009). La Comunicación Efectiva. [Disponible en monografias.com] (Consulta: 2015, noviembre 11).
- Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y práctica*. [Tesis en línea]. Universidad Nacional del Sur. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/>; [Consulta: 2012, Diciembre 21].
- Busot, A. (1991). Investigación Educacional. (2ª ed). Maracaibo, Venezuela: Luz.
- Campos, J. (2010) “*Relación entre el Clima Institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*”. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. España: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill (Quinta Edición).
- Chiavenato A. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#>. 2000; [Consulta: 2015, junio 02].
- Chiquito M., (2013). “*Clima organizacional en el Desempeño de los Trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE)*”. Tesis de Maestría de La Universidad de Carabobo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453, Marzo 24, 2000.
- Da Dalt de M. y Difabio de A. (2002) Asertividad y su relación con los estilos educativos. Interdisciplinaria: revista de psicología y ciencias afines. Vol. 19.

- Flores, L., (2014). “*Comunicación eficaz como base del Clima Organizacional Del L.N.B. “Higinio Morales”*”. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Goncalves, A. (2000) Fundamentos del clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Goncalves, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>; [Consulta: 2012, Noviembre 09].
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3ª edición). México. Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª edición). México. Editorial: Mc Graw Hill Hispanoamericana.
- Henríquez, S., (2011). *El clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y docente del Liceo Nacional Bolivariano “Aguirre”*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2001). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. [Tesis en línea]. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/>; [Consulta: 2012, Diciembre 21].
- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo*. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.627, marzo 02, 2011.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras*. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.876, abril 30, 2012.
- Likert, R. (1967), *Teoría del Clima Organizacional*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos92/factores-socioeconomicos-clima-organizacional/factores-socioeconomicos-clima-organizacional.shtml>; [Consulta: 2012, Diciembre 02].
- Litwin G. y Stinger, H. (1978). *Dimensiones del Clima Organizacional*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>. [Consulta: 2012, Diciembre 19].
- Ortega, D. (2012) “*La Comunicación como proceso Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Ymca “Don Teodoro Gubaira”*”. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo.
- Palella, S. y Martíns, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (2ª Edición). Caracas. Editorial: FEDUPEL.

- Perls, F. (1952) Gestalt Terapia. Editorial, Chile.
- Prieto y Suarez (1998). Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. Caso: personal administrativo. En: Revista de Ciencias Sociales. Vol. IV, N° 1. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Salama, H. (2007) Psicoterapia Gestalt: Proceso y Metodología, México: Alfaomega.
- Santoyo, M. (2003). *Análisis del clima organizacional como factor del desarrollo interpersonal en la gerencia administrativa de la Empresa Aguas de Monagas*. Trabajo de grado no publicado.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. (4ª edición). Venezuela. Editorial: pedagógica de Venezuela.
- Watzlawick, J. Beavin Babélas Y D. D. Jackson, (1985) “Teoría de la comunicación humana“
- Weber, M (2002). Economía y sociedad, México, Fondo de Cultura Económica. Decimocuarta reimpresión en español
- Yagosesky R. (2012). Comunicación Asertiva. El blog de Yagosesky R. [www.laexcelencia.com/.../comunicación y relaciones/ comuniquelasertiva.h](http://www.laexcelencia.com/.../comunicación_y_relaciones/comuniqueasertiva.h) [consultada junio 2015].

ANEXOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS BÁSICOS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

Nº	ÍTEMS	S	AV	N
	Usted como Jefe de Departamento/ Administrativo considera que:			
01	¿En la dirección la comunicación formal se maneja de manera asertiva?			
02	¿Los sistemas de información (orales y escritos) de la dirección son eficientes?			
03	¿La información que recibe generalmente es a través de rumores o canales informales de comunicación?			
04	¿El directivo se dirige al personal administrativo de manera asertiva?			
05	¿El directivo informa al personal administrativo sobre situaciones importantes que ocurren en el área de trabajo?			
06	¿Por problemas comunicacionales, se presentan dificultades en el desarrollo de los procesos administrativos?			
07	¿La comunicación horizontal entre el personal administrativo se da de manera asertiva?			
08	¿La cordialidad y el respeto, caracterizan las relaciones comunicacionales cotidianas entre los trabajadores de la dirección?			
09	¿El ambiente que presenta su entorno laboral es acorde con sus necesidades y permite el logro de las metas propuestas?			
10	¿El personal administrativo maneja la misma información sobre los procesos administrativos?			
11	¿El personal administrativo tiene una conducta pasiva, ante cualquier toma de decisión?			
12	¿El personal administrativo defiende sus derechos de manera atropellante?			
13	¿El directivo al momento de expresar la comunicación, lo hace de forma clara y precisa?			
14	¿Se desarrolla una comunicación asertiva entre todos los integrantes de la dirección?			
15	¿Consideras que el directivo es un líder proactivo que promueve la participación y el apoyo de todo el personal a su cargo?			

16	¿Es motivado por su superior para desarrollar el trabajo de manera eficiente?			
17	¿La Institución incentiva a los trabajadores para incrementar la productividad?			
18	¿Cuándo realiza su trabajo de manera eficiente, es reconocido por su superior?			
19	¿El liderazgo que ejerce el directivo, es de tipo autoritario?			
20	¿El directivo permite que el personal administrativo, tome decisiones dentro de sus propias asignaciones?			
21	¿Las decisiones importantes de la Dirección se toman con la participación de todos los miembros que allí laboran?			
22	¿El personal administrativo, se siente vinculado con las tareas asignadas, objetivos, metas de la dirección?			
23	¿El directivo busca que el personal administrativo, no se sienta agobiado por la rutina y las asignaciones?			
24	¿Desempeña de manera responsable todas las actividades que tiene a su cargo?			
25	¿El directivo interviene en la solución de conflictos de manera objetiva e imparcial?			
26	¿Existe un elevado nivel de desempeño en el cumplimiento en las tareas asignadas por la Dirección se realizan con un buen desempeño?			
27	¿Los errores cometidos en los procesos administrativos, contribuye a mejorar los próximos trámites?			
28	¿Los sueldos y salarios otorgados por la Institución satisfacen tus necesidades y aspiraciones?			
29	¿Cumple con las normas internas establecidas en el ejercicio de sus funciones administrativas?			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



Carta de Validación del Instrumento

Título del Trabajo: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS BÁSICOS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”

Yo, _____, titular de la Cédula de Identidad No _____, cuyo último Título Académico es _____, considero que el instrumento presentado por la Licenciada Yoselin Tatiana Daniels Parra, titular de la Cédula de Identidad N° 14.186.958, reúne las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

En Valencia, Estado Carabobo, a los _____ días del mes de _____ de _____

Firma

TABLA DE RESPUESTAS PARA EL CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD

ITEMS SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	3	2	2	3	3	1	3	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	1	2	2	2	3	2
2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2
3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2
4	2	3	2	1	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2
5	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2
6	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
7	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2
8	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2
9	3	2	2	3	3	1	3	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	1	2	2	2	3	2
10	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2

SIEMPRE	1
A VECES	2
NUNCA	3

Case Processing Summary

	N	%
Valid	10	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	29