



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



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA, PARA
MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA ESCUELA
ESTADAL EFRAIN PEREZ PEREZ DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR ESTADO CARABOBO**

Autora:
Lcda. Agni Medina
Tutor: Dr. Roberto León

Valencia, octubre 2016



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



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA, PARA
MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA ESCUELA
ESTADAL EFRAIN PEREZ PEREZ DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR ESTADO CARABOBO**

(Trabajo Especial de Grado Presentado ante el área de Postgrado de la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencia de la Educación, para optar por el título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación)

Autora:
Lcda. Agni Medina
Tutor: Dr. Roberto León

Valencia, octubre 2016

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza y voluntad para llegar a este momento de mi vida.

A mi esposo por apoyarme y acompañarme siempre.

A mí amada hija por ser mi alegría y mi inspiración de vida.

A mis tutores Luis Guanipa y Yolet Gonzales por sus aportes valiosos para la culminación de esta fase de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle primeramente a Dios por permitirme y darme la oportunidad de elegir una carrera docente; en la cual tengo el privilegio de impartir conocimiento a los niños de un futuro, por darme la vida, salud y por el logro que hoy en día esta carrera representa en mi vida.

Agradezco a mi esposo e hija por el apoyo incondicional brindado durante mi vida profesional y personal, por acompañarme en cada momento de mi vida durante estos siete años.

A mi padre y madre por darme la vida y educarme con valores.

Y sobre todo aquellas personas que aportaron un granito de participación y conocimiento a esta presente investigación.



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado Titulada **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA, PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA ESCUELA ESTADAL EFRAIN PEREZ PEREZ DEL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO CARABOBO**, presentado por la Ciudadana: Agni Medina, titular de la cédula de identidad N. 19.755.506, para optar al Título de **Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que la misma reúne los requisitos para ser considerada como: **APROBADA**.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

INDICE GENERAL

	Pp
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
VEREDICTO	vi
INDICE GENERAL	viii
INDICE DE TABLAS	
INDICE DE GRAFICOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRAC	xi
INTRODUCCIÓN	01
CAPITULO I El problema	
Planteamiento del problema	03
Objetivos de la investigación	08
Justificación de la investigación	09
CAPITULO II Marco teórico	
Investigaciones Relacionadas	12
Bases Teóricas	17
Bases Legales	43
Operacionalización de las Variables	45
CAPITULO III Marco Metodológico	
Tipos de investigación	46
Diseño de la investigación	46
Población y Muestra	47
Técnicas e instrumento para recabar Información	48
Validez y Confiabilidad	48
CAPITULO IV. Análisis e Interpretación De los resultados	
Análisis e interpretación de los datos	51
Conclusiones del Diagnostico	62
Recomendaciones	63

CAPITULO V. La Propuesta

Presentación de la Propuesta	65
Justificación de la Propuesta	66
Misión de la Propuesta	66
Visión de la Propuesta	67
Objetivos de la Propuesta	67
Responsables de la propuesta	68
Factibilidad de la Propuesta	68
Fundamentación Legal	70
Planificación de la Propuesta	71
Desarrollo de la Propuesta	72
REFERENCIAS	79
ANEXOS	82

INDICE DE TABLAS

TABLA N°

	Pp
1. Matriz Operacional	45
2. Tabla de Frecuencia N° 1	52
3. Tabla de Frecuencia N° 2	53
4. Tabla de Frecuencia N° 3	54
5. Tabla de Frecuencia N° 4	55
6. Tabla de Frecuencia N° 5	56
7. Tabla de Frecuencia N° 6	57
8. Tabla de Frecuencia N° 7	58
9. Tabla de Frecuencia N° 8	59
10. Tabla de Frecuencia N° 9	60
11. Tabla de Frecuencia N° 10	61
12. Tabla de Actividad N° 1 Liderazgo Gerencial y pedagógico	72
13. Tabla de Actividad N° 2 Trabajo en equipo	73
14. Tabla de Actividad N° 3 Procesos administrativos	74

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°

	Pp
1. Gráfico N° 1	52
2. Gráfico N° 2	53
3. Gráfico N° 3	54
4. Gráfico N° 4	55
5. Gráfico N° 5	56
6. Gráfico N° 6	57
7. Gráfico N° 7	58
8. Gráfico N° 8	59
9. Gráfico N° 9	60
10. Gráfico N° 10	61



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



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA, PARA
MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA ESCUELA ESTADAL
EFRAIN PEREZ PEREZ DEL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO
CARABOBO**

Autora:
Lcda. Agni Medina
Tutor: Dr. Roberto León
Año: 2016

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador, estado Carabobo. El estudio se sustenta en la conceptualización de sus variables: la gerencia educativa desde la planificación estratégica, la comunicación efectiva y su repercusión en el ambiente de trabajo de la institución, apoyada en la teoría de la Acción Comunicativa de Habermas en referencia a sus consideraciones sobre el hombre, la sociedad y sus organizaciones. La metodología se basa en el paradigma cuantitativo, con una modalidad de proyecto factible apoyada en un diseño de campo. La población estará conformada por 12 docentes de aula, personal administrativo compuesto por 1 secretaria y 2 personal obrero que laboran en la institución objeto de estudio, cuya muestra fue de tipo censal, por ser finita. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario compuesto por 15 ítems de respuestas cerradas, con alternativas de respuestas policotómicas. Dicho instrumento se validó a juicio de experto, de contenido y de constructo, y se aplicó para su confiabilidad el coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado 0.87, 87% de confiabilidad ubicándose en un nivel muy alto. Como conclusión se observa una falta de comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar, fundamentalmente por el desinterés, así como se evidenció un estancamiento en la gestión de dicho directivo en la solución de los problemas, dando como resultado la necesidad de la propuesta.

Palabras Clave: Plan Estratégico – Comunicación efectiva – Ambiente de trabajo.

Línea de investigación: Gerencia, Gestión y Trabajo

Temática: Procesos Gerenciales en Educación

Sistemática:

Área Temática de la Universidad de Carabobo: Educación

Área Temática de la Facultad de Ciencias de la Educación: Gerencia Educativa.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF SCIENCES OF THE EDUCATION
MANAGEMENT OF POSTGRADUATE STUDIES
MASTER'S DEGREE MANAGEMENT ADVANCED
EDUCATION



**EFFECTIVE COMMUNICATION STRATEGIC PLAN, TO IMPROVE THE
WORKING ENVIRONMENT IN THE SCHOOL STATE EFRAIN PEREZ
PEREZ OF CARABOBO STATE LIBERTADOR MUNICIPALITY**

Author: Lcda. Agni Medina
Tutor: Dr. Roberto León
Year: 2016

ABSTRAC

The present study aims to propose a strategic plan for effective communication, to improve the working environment in the State school "Efraín Pérez Pérez" of the Libertador municipality in Carabobo State. The study develops sustained in the conceptualization of its variables such as educational management from the strategic planning, effective communication and its impact on the working environment within the institution, supported on the theory of communicative action of Habermas in reference to its considerations about the man, society and their organizations. The methodology is based on the quantitative paradigm, with a design of field and is descriptive with a feasible project mode. The population will be comprised of 12 teachers from the classroom, administrative staff comprising 1 Secretary and 2 workers working in the institution under study, whose sample will be taken in all, being finite. Survey and technique as a tool the questionnaire composed of 15 items from closed responses will be used for data collection, Likert scale type. That instrument was validated in the opinion of expert, content and construct, and applied for its reliability coefficient alpha of Cronbach, resulting in 0.87, 87% of reliability ranking in a very high level. The diagnostic demister that there is a lack of communication between the members of the school community, primarily by the lack of interest, as well as showed a stagnation in the management of such Executive in the solution of problems, resulting in the need for the proposal.

Key words: Strategic Plan - Effective Communication - Work Environment.

Research: Management, Management and Work

Theme: Management Processes in Education

The University of Carabobo subject area: Education

The Faculty of Sciences of education subject area: Educational management.

INTRODUCCION

La planificación estratégica, es un proceso por el cual una institución o unidad organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras. Sobre este particular, la importancia de un conjunto de decisiones que resultan, son una respuesta a las oportunidades y peligros del exterior y a las fortalezas y debilidades internas con la finalidad de lograr ventajas competitivas; también son un instrumento efectivo para clarificar y asumir responsabilidades frente a cambios que son necesarios emprender dadas las demandas y necesidades del entorno.

Este tipo de planificación, se realiza para mejorar la gestión escolar, y no consiste sólo en la formulación de un documento, sino que tiene sentido como un proceso que se construye de manera colectiva por el equipo directivo docente. Proceso que tiene un principio y que posiblemente no tenga fin, porque se reproduce de manera cíclica, en cuanto va alcanzando unos objetivos, se formula otros, con la finalidad de lograr la Visión.

Realizar un plan estratégico consiste en razonar siguiendo un orden que se estima llevará a tomar decisiones correctas. De allí la importancia de realizar encuentros, reuniones, talleres, círculos de acción docente, entre otros, que nos permitirán determinar la necesidad de ejecutar un Plan Estratégico, relacionado con la comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la Escuela Estadal Efraín Pérez Pérez, ubicada en el Municipio Libertador, del Estado Carabobo.

Asimismo, se busca solventar la necesidad de ofrecer un Plan Estratégico orientado a facilitar la estructuración del conocimiento de las características lingüísticas comunicacionales de un gerente como líder, de tal manera, para su organización y diseño, la investigación se estructuró en 5 Capítulos.

La investigación estuvo estructurada en cinco Capítulos, que señalan la presentación de las etapas de investigación, las cuales son:

Capítulo I: Contiene el planteamiento del problema tratado, partiendo de la importancia que alcanzar la efectividad de la gerencia educativa para mejorar las competencias de las organizaciones, señalando las dificultades que se presentan en la institución tomada como contexto, lo cual se plasma en la formulación que originó los objetivos de estudio y su respectiva justificación, evidenciando la importancia y ventajas de la investigación desde la perspectiva de la investigadora y de la institución tanto a nivel profesional como social.

Capítulo II: Está contenido con las investigaciones relacionadas como antecedentes del estudio, y toda la conceptualización referente a las variables de estudio, que en este caso son comunicación efectiva y ambiente de trabajo o clima organizacional, además de la fundamentación teórica y las bases legales, lo cual queda concentrado en el cuadro de operacionalización del ámbito de la investigación.

Capítulo III: Contiene el marco metodológico de la investigación, donde se tratan puntos relevantes como tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra estudiada, tipo y diseño del instrumento, técnica de recolección, validación y confiabilidad del instrumento empleado.

Capítulo IV: Comprende los análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, donde se expone la realidad a solventar y se obtiene la conclusión del diagnóstico para dar forma a la propuesta.

Capítulo V: Finalmente, se presenta la propuesta, su justificación, sustentación, misión y visión, objetivos de la propuesta, factibilidad económica, social y académica.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La gerencia escolar es una función del director, que tiene como finalidad planificar, orientar, controlar y dirigir el proceso de enseñanza – aprendizaje y el funcionamiento en general de la institución educativa, por medio del trabajo cooperativo y de reciprocidad entre los componentes que integran la escuela. Es por ello que, las funciones gerenciales son el mejor instrumento que garantiza el desarrollo y el éxito tanto del desempeño docente, como el rendimiento de los educandos, ya que permite detectar la calidad de la enseñanza, el camino más efectivo para el mejoramiento del sistema educativo, y por último conseguir los objetivos y metas planteadas.

De acuerdo al modelo educativo del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2004), dispone que la Dirección Educativa debe ser un proceso dinámico, flexible, objetivo, especializado, y además requiere de planificación, reajuste y evaluación permanente, con sentido de pertenencia para con la institución que se dirige, para que dicho gerente realice, planifique y ejecute todas las técnicas y estrategias posibles que permitan el desarrollo de la organización y mejore la calidad de la enseñanza allí impartida.

Es así, como hay que considerar que el funcionamiento de toda organización depende, hasta cierto punto, de las efectivas funciones gerenciales que ejecuten los profesionales encargados de la dirección de la misma. En lo que respecta a la educación, como un ejemplo de organización funcional, el director debe ser quien establezca reglas, directrices y procedimientos a seguir, para lograr con estos la productividad y la calidad escolar deseada. De esta manera, el sector educativo

ejecuta actividades administrativas y académicas previamente planificadas, organizadas y normadas por cada nivel gerencial: la alta gerencia (Ministerio del Poder Popular para la Educación), gerencia media (Zona Educativa Regional), y gerencia operativa (Planteles adscritos a los distritos escolares).

González (2012) señala que:

La alta gerencia se ocupa de la administración general; es decir, es la unidad máxima donde se toman las decisiones para cumplir y desarrollar la política educativa; la gerencia media actúa como vehículo enlace entre la alta gerencia y los niveles operativos; y la gerencia operativa, es la que asegura que se lleve a cabo el trabajo. (p.45).

En este marco referencial, se infiere que hay una serie de acciones gerenciales que se encadenan una con la otra, ejerciendo una influencia decisiva con el rol que cada una de ellas debe ejecutar. Es por esta razón que el director de una escuela debe estar consciente de sus funciones debido a que es el nivel que se encuentra en contacto directo con la realidad y el acontecer del proceso educativo.

En este sentido, el director de una institución, debe velar por el desarrollo cabal del proceso educativo, evitar la deserción escolar, y tratar de integrar a la comunidad donde se encuentra en las actividades que se efectúan en dicha institución; asimismo, debe procurar un clima de armonía, designando responsabilidades, contribuyendo al mejoramiento del personal bajo su cargo, incentivar a la sociedad para que aumente la afluencia de niños, y velar por el desarrollo de la personalidad y de las habilidades del alumno en general.

Así pues, los directores, coordinadores, docentes y demás deben estar conscientes de que el personal a cargo de una dirección, por muy competente que sea necesitan de una orientación y aprobación permanente, lo que exige la puesta en práctica de una gerencia educativa fundamentada en planificación y ejecución acorde con los

propósitos y fines de la escuela, a fin de que contribuya al mejoramiento de la consecución de objetivos.

Cabe señalar, que las organizaciones educativas y los directores de ellas están facultados para cumplir con varios procesos administrativos que comprenden las funciones fundamentales como son: planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar, entre otras prácticas gerenciales que complementen las anteriores; siendo entre otras: relaciones interpersonales, comunicación, motivación, solución de conflictos, negociación, y toma de decisiones. De esta forma, estas funciones tienen mayor alcance en la ejecución del rol gerencial del director, como lo indica Mintzberg citado por González (2012), “Los gerentes tienen una combinación de papeles interpersonales, informativos y decisivos entremezclados” (p.6).

Dentro de estas funciones, existen factores que deben darse para el cabal funcionamiento de la institución para tener un buen ambiente laboral entre los individuos que hacen vida en ella, donde la comunicación representa uno de los más importantes, siendo el conjunto de formas y medios a través de los cuales los hombres ejercen su capacidad de relación entre sí y con las cosas que lo rodean. La comunicación es un fenómeno social que engloba todos los actos a través de los cuales los hombres como seres vivos se relacionan con el mundo exterior (Martínez, 2006).

En este orden de ideas, en una institución se requiere de un verdadero líder que sea responsable, cumpla con sus funciones, sea comunicativo, empático y que trate bien a su personal esto trae como consecuencia que el ambiente laboral se mantenga en un clima armónico y los objetivos que se plantean se lleven a feliz término y a la vez de transmitir información a su personal, se sienta orgulloso, feliz y motivado para realizar las actividades que se requieren en la institución.

Por muy simple que sea, el significado es el elemento constitutivo de cualquier comunicación. Gracias a la capacidad de comunicarse, el hombre se expresa, entra en contacto con los demás hombres y con las cosas, dialoga y vive en sociedad, explica sus ideas y apetencias, comprende la naturaleza y los seres que le rodean y adquiere experiencia, construye cosas en común, piensa, inventa, desarrolla nuevas formas de convivencia, organiza instituciones, entre otros.

El rol de un verdadero gerente es demostrar en la organización, cualidades como la nobleza, transparencia y cambios positivos para crear en sus comunidades motivación y así buscar motivación eficaz y eficiente que se pongan en práctica en las organizaciones que están bajo su responsabilidad.

El gerente como líder está en la obligación, partiendo del conocimiento previo, de satisfacer las necesidades que se presentan en las organizaciones, esto quiere decir que los retos que debe enfrentar tienen que estar adaptados a los nuevos cambios. Un factor importante es la utilización de un lenguaje coherente y aplicar las soluciones eficaces para que el personal se incentive y trabaje con entusiasmo; por eso que la comunicación juega un papel importante en toda organización y principalmente en las instituciones educativas.

Según Romero (2003), un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad. En este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base. Siendo la autoestima el centro direccionador de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (auto eficiencia y auto dignidad).

Partiendo de estos preceptos, la realidad problemática se ubica en la Escuela Estatal “Efrain Pérez Pérez”, ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo, a través de la observación directa de la investigadora, se pudo constatar

que el director de la institución debido a las múltiples obligaciones, y las inadecuadas gestiones educativas han afectado la comunicación interna entre los actores escolares; esto se convierte en una limitante en la motivación y rendimiento profesional del equipo docente y el resto del personal institucional.

De igual manera, muchas veces se observa que las relaciones interpersonales entre el personal se encuentran un poco deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades organizacionales son débiles ya que no permiten hacer tangible lo planificado tanto operativa y estratégicamente, dando como resultado procesos administrativos inadecuados y resultados deficientes, el desempeño del personal como responsables directos o indirectos es mediática, lo que se convierte en planificaciones no cumplidas, toma de decisión inadecuada, autoritarismo y poco trabajo en equipo.

Del mismo modo, el director de la institución, es poco comunicativo con el personal a su cargo, mostrando una estructura demasiado vertical o compleja, lo que dificulta los canales de comunicación ya que la información puede disiparse o cambiarse; la pre disposición entre directivos, docentes puede representar una barrera de difícil superación, dificultándose la comunicación ascendente y todo tipo de retroalimentación para tomar correctivos.

Los conflictos entre el directivo y docentes, hacen que la información no fluya y/o sea distorsionada, la elección equivocada de los canales y herramientas usados en la comunicación puede llegar a ser un elemento clave en el fracaso de la comunicación. En ocasiones el directivo muestra poca capacitación para el desempeño del cargo, lo que se refleja normalmente cuando los docentes y demás personal por falta de información crean un rumor; mostrando la falta de formación del personal para que generen una comunicación efectiva y formal en los momentos clave.

Por tales razones se considera necesario diseñar un plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del estado Carabobo. Partiendo de la problemática expuesta, surge la siguiente interrogante que da origen a la presente investigación:

¿Cómo podría lograrse una comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las relaciones comunicacionales en el ambiente laboral en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del estado Carabobo.
- Determinar experiencias significativas dirigidas al personal que labora en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del estado Carabobo para satisfacer los procesos fundamentales en la Toma de Decisiones.
- Determinar la factibilidad de la implementación de un plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo e en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del estado Carabobo.

- Diseñar un plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica ya que es importante alcanzar la efectividad de la gerencia educativa para mejorar las competencias de las organizaciones, sea cual sea su naturaleza, en cuanto a: dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y ejecución de las actividades; que permita un buen funcionamiento y desempeño de las actividades educativas, y a ello no se escapa la comunicación efectiva entre los actores que hacen vida en ella.

Estudiar la efectividad de la comunicación, para el desarrollo gerencial del Director de una institución, permite el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje en las escuelas, el cabal engranaje entre los diferentes elementos de las instituciones, y por ende se refleja en los resultados que se obtengan, por ello es necesario que el director como gerente educativo, se profile como un verdadero líder de cambio tanto en las labores administrativas, como en las académicas, a fin de lograr en equipo, el compromiso, a desarrollar un sentido de pertenencia y una participación voluntaria de todos los miembros de la organización, de tal manera que pueda cumplir eficazmente con los fines educativos, y así promover y difundir el verdadero propósito de la institución, que garantice el crecimiento de la matrícula del mismo.

Por otra parte, la actual situación de las instituciones, requieren de un gerente con la debida preparación para conducir el trabajo del docente, estudiantes y representantes, sustentado en una visión audaz y renovadora de la educación, que facilite la obtención de los niveles de excelencia en las instituciones educativas (Castillo, 2014).

Dentro de éste contexto, es evidente la necesidad de un director con capacidad de liderazgo, humano, activo, democrático, dinámico y con cualidades profesionales cónsonas con los requerimientos de la educación, la cual debe estar cargada de políticas que incentive a la comunidad para formar parte de ella. Por ello, es importante reflexionar sobre la trascendencia de la acción directiva desde el punto de vista gerencial, como elemento fundamental en la conducción de los institutos educativos, sin tener que excluir ninguna de ellas.

Desde el punto de vista personal, la presente investigación mostrará la puesta en práctica de la preparación obtenida durante los estudios cursados, en el campo de la gerencia educativa, y como protagonista directo del desempeño gerencial a nivel educativo, tanto docente, como representante y directivo. Igualmente, agregar valor investigativo que resulte relevante en la cultura y sus elementos en las organizaciones educativas, las cuales integran en sí mismas la dinámica de los procesos humanos y como conjunto impulsa la actualización de potencialidades, desarrollo integral en una institución. Esta idea de presentar un enfoque innovador de la complementariedad como una oportunidad de en conocimiento apoyado en la información precedente y con otros estudios sobre el tema, que permitirá la comprensión de la gerencia educativa en la permanente búsqueda de respuestas al hecho educativo.

La importancia teórica y práctica de un estudio de ésta índole, reviste en que puede derivar acciones concretar que aportan beneficios a las autoridades para la ejecución de la funciones administrativas, específicamente para la planificación, organización, coordinación, dirección, supervisión y evaluación del proceso educativo; sentando las bases teóricas que de una u otra forma clarifiquen las funciones de los directores como promotores en la participación de los docentes, estudiantes y comunidad en general, en el proceso educativo. Para lograr el tan ansiado mejoramiento de la educación en el país.

Asimismo, se pretende que ésta investigación aporte soluciones viables a las instituciones objeto de estudio, y otras que se encuentren en igualdad de condición; además de servir de antecedente para estudios futuros que se desarrollen en torno al tema tratado.

Este estudio va dirigido al gerente educativo, para conocer las relaciones comunicacionales en el ambiente laboral, con visión y misión de cambio y transformación dentro de la institución educativa. Los logros se dirigirán a percibir una visión en la integración de principios teóricos a su operatividad e inserción de una práctica donde la participación de todos sus miembros adscritos, entre otros docentes, personal administrativo, padres o representantes y la comunidad del entorno, se pueden unir en un solo esfuerzo para mejorar su desempeño, a objeto de lograr los grandes propósitos preestablecidos y dar a conocer los éxitos que se obtienen.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En el mundo de la educación aparecen, frecuentemente, datos y cifras que permiten evaluar la satisfacción del docente en relación a la gerencia educativa y todo ello, desde perspectivas, enfoques y metodologías muy variados. En el ámbito internacional se han realizado muchas investigaciones relacionadas al ambiente educativo el cual va directamente relacionado al liderazgo, fundamental característica en un gerente.

En investigación realizada por Gómez (2013), titulada: teoría del liderazgo comunicante, nos explica la importancia que debe tener la comunicación efectiva en toda relación humana en la cual el afirma que una ventaja de la Teoría del Liderazgo Comunicante es que se puede ensamblar perfectamente con los modernos enfoques teóricos sobre el liderazgo organizacional, social, religioso, etc., porque añade un valor agregado a todas estas extraordinarias teorías.

No significa el Liderazgo Comunicante que cada líder se deba convertir en una figura histórica, de ningún modo, pero creemos que hay ciertas claves que, bien adaptadas a cada contexto, pueden otorgarle al líder una mayor efectividad y, por ende, una mayor satisfacción en el ejercicio del liderazgo.

Con respecto a esta investigación sobre el Liderazgo, se puede afirmar la gran relación que tiene la gerencia educativa y el liderazgo comunicante ya que unidos serian una herramienta fundamental en el desarrollo estratégico de las instituciones educativas, ya que permite que la misión y la visión de las organizaciones se lleven a cabo y cumplir las metas trazadas.

En tal sentido, Fuentes (2015), realizó un estudio en México sobre Comunicación como eje estratégico para la gestión del cambio educativo; el objetivo de esta afirmación era presentar los retos comunicacionales que tienen las entidades educativas y en especial las universidades frente al entorno cambiante en el cual nos encontramos, Finalmente, se proporcionan lineamientos de planeación para gestionar el cambio comunicacional en entidades educativas, donde la comunicación es el eje estratégico para desarrollar el cambio educativo y se evidencia que este proceso es permanente, y por tanto, tiene un inicio más no un fin.

Por tal motivo es de gran importancia resaltar el papel fundamental que juega la comunicación para poder enfrentar los cambios a los cuales están sometidas constantemente las instituciones educativas, para los cuales hay que estar preparado y así poder asumir los retos que se puedan presentar en cualquier ambiente laboral en este caso el de la docencia. Es de relevancia mencionar la función del gerente como emisor de ideas y conocimientos a los que se encuentran en su entorno.

En el ámbito nacional, por su parte Vargas (2013), en su estudio “La Comunicación como herramienta de investigación para los Docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo”, afirma que la comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no sólo reciba información sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos. En este sentido el líder como gerente debe aplicar estrategias y técnicas innovadores que le permitan aumentar la motivación y profesionalismo para aumentar el rendimiento del personal. Sus empleados, además que corrobore que la comunicación sea comprendida por todos.

La estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y

discutida con todos los integrantes de la organización, ya que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre.

En un Plan Estratégico, es de suma importancia que el gerente o líder se vea directamente relacionado a toda las actividades que en el proceso educativo se desarrollan para sí conocer y analizar todos los procedimientos que en él se realizan, ya que este no se puede desconectar de ningún procedimiento por que se perdería información que podría resultar valiosa en desarrollo de cualquier conclusión o solución futura.

En el ámbito regional, se pueden destacar los siguientes estudios:

Cabrera (2013), realizó un estudio titulado “propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del estado venezolano: caso. Petroquímica de Venezuela, s.a.”, presentado en la Universidad de Carabobo en su área de Postgrado, para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial.

El presente trabajo de investigación centro su objetivo en proponer un modelo estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A., a fin de establecer estrategias que permitan mejorar el proceso de comunicación interna y externa en las empresas del Estado Venezolano, específicamente Petroquímica de Venezuela, S.A., La metodología utilizada se enmarco bajo la perspectiva del método cuantitativo, caracterizada por un diseño de campo y documental, el área de estudio se centró en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A, tomando como muestra 20 empleados, 10 empleados de la Gerencia

Corporativa de Finanzas y 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Proyectos; muestra tomada intencionalmente con el fin de contrastar la realidad observada desde ambos puntos de vista.

Los instrumentos de recolección de información estuvieron constituidos por un cuestionario, aplicado a los gerentes, supervisores y colaboradores, así como la técnica del fichaje para la recolección de la información documental, resultados que permitieron el desarrollo de los objetivos propuestos. Se concluye que el flujo interno y externo de comunicación interfiere en los procesos de la empresa, identificando así tres nudos críticos, 1) en el área de recursos humanos, 2) en los procesos y 3) en el cliente, que sirvieron de basamentos para el desarrollo de la propuesta, considerándose como punto de mejoras en el estudio. Se recomienda aplicar el modelo estratégico de comunicación efectiva propuesto, en base a lineamientos estratégicos dirigida a mejorar el flujo de información interno y externo, orientado al recurso humano, los procesos y los clientes. Estrategias que ayudaran a una mejor gestión organizacional.

De igual modo, Carmona (2014), en su estudio titulado “propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las Escuelas Básicas”, presentado en la Universidad de Carabobo en su área de Postgrado, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. El presente estudio tiene como objetivo proponer un Programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la E.B.B. “República del Perú”. En atención a ello, este estudio responde a una investigación descriptiva con diseño de campo bajo la modalidad de Proyecto Factible, con tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. La muestra estuvo conformada por 16 docentes y 1 directivo de la institución. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas: Siempre (S), A veces (AV), Nunca (N). El cual responde a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de

Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñaron tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación.

La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Los resultados del diagnóstico arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto es indispensable las estrategias de comunicación efectiva que posibilite los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

También, Terán (2013), tituló su investigación “Feedback” como técnica de comunicación efectiva en los equipos de trabajo en una empresa asesora en materia de salud y seguridad laboral”. Presentado en la Universidad de Carabobo en su área de Postgrado, para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial. Partiendo de que la comunicación es un proceso importante en el manejo de las relaciones interpersonales, se realizó una investigación para analizar el “feedback” como técnica de comunicación efectiva en los equipos de trabajo.

En este sentido, la investigación buscó señalar las características del tipo de comunicación empleada en la empresa objeto de estudio, así como identificar el tipo de “feedback” y sus componentes en la interacción laboral y detectar los factores que obstaculizan la emisión y recepción de éste mismo. Teóricamente, la investigación está orientada por los argumentos de los autores Oscar Castillo y Silvino Fritzen; quienes señalan que tomando en consideración algunos principios, el “feedback” puede ser eficaz en el manejo de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo.

Metodológicamente, el estudio se enmarcó en una investigación de campo de carácter descriptivo, comprendiendo que sólo describiendo las características fundamentales de la población a estudiar, permitiría lograr el objetivo final propuesto; en este sentido, se aplicó un cuestionario de selección simple con preguntas cerradas y se puede establecer a manera de “conclusión” que la empresa maneja la comunicación oral como alternativa a la hora de comunicarse.

Bases Teóricas

Gerencia

Para algunos autores la gerencia es tan importante como la administración. Ruiz (2002), se refiere a la efectividad gerencial desde un punto de vista normativo y se ha vinculado con las funciones de la administración; en este sentido, al hablar de la gerencia expone:

La Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos. De esta forma, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir ganancias financieras. (p. 3)

En tal sentido, el enfoque administrativo también se desarrolla mediante las funciones de planificación, organización, dirección y control, pero no con un fin o beneficio económico, sino que procura el desarrollo de los recursos humanos según los planteamientos de un proyecto educativo nacional, indiferentemente que éste signifique un retorno en capital de los presupuestos ejecutados.

Por esto se dice que el presupuesto educativo no constituye una inversión de recursos directos sino un gasto necesario, mientras que las organizaciones en otros sectores, diferentes al educativo procuran una inversión de capital buscando ganancias directas de bienes o el retorno de alguna forma de pago.

De esta manera, una institución educativa podrá encontrar nuevas respuestas para su mejor desarrollo conservando la premisa de enseñar para formar hombres de bien, estimular la motivación para aprender y preservar desde un ideario los valores humanos, que son los pilares para construir una mejor educación.

Gerencia Educativa

La gerencia debe mejorarse partiendo desde la cima de la organización hasta llegar al docente, actor fundamental del proceso educativo. En este proceso, la supervisión juega un rol que se hace cada vez más determinante por el grado de complejidad que adquiere el contexto social que sirve de escenario al proceso educativo, y porque la supervisión es fundamentalmente una función dinamizada de los factores que determinan el producto educativo. La gerencia educativa es un elemento importante dentro del proceso de administración Manes (1999), destaca la importancia que tiene la gerencia educativa dentro de la institución para su mejor funcionamiento, y así expone:

La gerencia educativa institucional, es definida como el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p. 17).

En el caso educativo, la gerencia es de interpretación conceptual, y de aplicación es relativamente reciente, por cuanto las organizaciones dedicadas a la enseñanza tienen un fin social, por lo cual en el contexto de su evolución se ha aplicado predominante el enfoque administrativo.

Responsabilidad del Gerente Educativo

Los deberes del gerente varían de acuerdo al tamaño de la institución, a la comunidad, y a los objetivos de la institución, entre otros aspectos. Rodríguez (2008), señala que entre las responsabilidades del director como gerente, están las siguientes:

- Ejercer la representación oficial de la escuela.
- Velar por el logro de los objetivos de la escuela.
- Cumplir y hacer cumplir todas las actividades de la escuela, partiendo de los objetivos educativos.
- Planificar, organizar y evaluar los medios establecidos para el logro de los objetivos.
- Ejercer la dirección de todo el personal adscrito a la escuela.
- Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones del Consejo Técnico.
- Conjuntar los esfuerzos de todo el personal para la obtención de los resultados deseados; propiciando las relaciones entre sus integrantes y el trabajo productivo de las personas que participan en la escuela; los maestros, los alumnos, el personal de apoyo y los padres de familia.
- Establecer los cauces de comunicación adecuada para el cabal cumplimiento de cada una de las funciones que realizan los miembros de la escuela.

Para llevar a cabo la función directiva gerencial, es indispensable tener en cuenta la motivación y el liderazgo que debe tener el gerente dentro de la institución; crear un clima organizacional donde predominen ciertos factores tales como: la comunicación, buenas relaciones interpersonales, la participación de los miembros, valorización del trabajo conjunto y un constante apoyo mutuo.

Funciones del Gerente Administrativo

El gerente educativo tiene entre sus funciones la de mantener vivo el espíritu del grupo entre los miembros de la escuela y la de establecer las condiciones que generen una motivación efectiva en el ambiente de trabajo de acuerdo con esto, Rodríguez (2008), expresaba.

Significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función. El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre personal a su cargo. (p. 30)

El gerente es un profesional que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir, guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros del plantel educativo. El director, como persona, es un ser que tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, al tener bajo su dirección a los docentes de la escuela; de ahí la importancia que tiene el desarrollo de su función de una manera efectiva, conforme a los objetivos establecidos y, por lo tanto, la necesidad de estar bien preparado pedagógicamente y de superarse como profesional permanentemente.

La dirección científica concibe la administración, la organización de la escuela y la gestión de todos sus recursos como un medio para asegurar la eficacia del proceso educativo, involucrar a los docentes en la toma de decisiones, alentar la iniciativa del personal, facilitar la comunicación y poner en práctica el trabajo de grupo desde el Consejo Técnico, con miras a analizar y a resolver los problemas de la escuela y poder mejorar así su funcionamiento, dejando a un lado las relaciones de tipo jerárquico con su personal, fundando su autoridad en su prestigio personal y en su competencia actividades. Identifica en su personal el potencial de cada uno, estimula y ayuda a los docentes a superar las dificultades. Por último, es inherente a

sus actividades a promover, facilitar, organizar y coordinar el desarrollo actividades del personal a su cargo.

El director atiende los aspectos internos del funcionamiento de la escuela: normas de convivencia, situación personal de cada docente, sus actividades personales, su mundo interno, sus motivaciones, su relación con sus compañeros y su capacidad de integración. Es función del director estimular el trabajo colectivo de los miembros de la escuela desde el Consejo Técnico, desarrollando reuniones periódicas, ya que el trabajo y las actividades en grupo favorecen la colaboración entre los miembros para alcanzar los objetivos propuestos.

El director debe tener sus propios conocimientos, recursos y estrategias, adquiridos a través de su formación y su experiencia que le permiten hacer frente, cotidianamente, a las exigencias concretas que se le presentan en su quehacer profesional. En el plano individual, el director debe realizar valoraciones personales, conociéndose y aceptándose a sí mismo, mejorar sus relaciones consigo mismo y con los demás, y desarrollar cualidades personales que le ayuden a tener un equilibrio mental y emocional para desenvolverse satisfactoriamente, buscando siempre ser mejor como persona.

En el plano de las actividades, debe realizarse valoraciones sobre la función administrativa que realiza el director en el nivel de su actuación profesional, los niveles de comunicación y las relaciones que establece con su personal; sus habilidades, sus actitudes profesionales y su disposición a guiar las actividades conjuntas de la escuela además debe atender a los procesos administrativo que allí se generen.

Características del Gerente Educativo

Alvarado (2010), explica que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de una organización a pesar de que esta misión varía en función de las características del contexto donde actúa, ya que existen responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción. Muchos autores están de acuerdo en que los gerentes educativos necesitan por lo menos tres tipos de características para desarrollar el trabajo gerencial adecuadamente y lograr ejercer las responsabilidades básicas; estas características son: la habilidad técnica, la habilidad humana y la habilidad conceptual.

Habilidad Técnica

La habilidad técnica es la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Esta habilidad envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de las técnicas y herramientas de esa disciplina específica.

Katz citado por Alvarado (2010), señala que la habilidad técnica puede ser obtenida mediante educación formal o través de la experiencia personal o la adquirida de otros.

Habilidad Humana

La habilidad humana puede relacionarse como la capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. El gerente con un alto desarrollo de la habilidad humana está consciente de sus propias aptitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y de los grupos, y es capaz de discriminar la utilidad y limitaciones de sus sentimientos. Además, será capaz de crear una atmósfera de aprobación y

seguridad en la cual los subordinados se sientan libres de expresarse sin temor a la censura y al ridículo. No hay duda de que existen cursos, talleres, y seminarios en psicología, sociología y antropología, orientados a aumentar la habilidad humana de los gerentes, desde el punto de vista del desarrollo de la sensibilidad.

Habilidad Conceptual

Al igual que la habilidad humana, ésta depende de la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan a todos los demás elementos.

Esta capacidad permite al gerente actuar en función de las metas de su grupo de trabajo. La habilidad conceptual adquiere mayor importancia en el proceso de toma de decisiones, por cuanto el gerente deberá medir las consecuencias interfuncionales de la decisión a tomar, sobre todo cuando se trata de decisiones referentes a políticas y estrategias de acción.

La combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de supervisión a los altos puestos administrativos. El requerimiento de habilidades conceptuales varía en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumenta en la medida en que se asciende en la escala jerárquica administrativa.

Es importante observar cómo las habilidades que se han denominado humanas, se requieren prácticamente con la misma intensidad en cualquier nivel de la gerencia, convirtiéndose de hecho en el tronco común de toda labor gerencial, independientemente del nivel de que se trate.

Los Principales Aspectos que Atiende el Gerente y que Acondicionan el Ambiente de la Escuela son:

- El estilo de liderazgo que ejerce como director.
- La forma de comunicación que establece con el personal; las relaciones que propicia para que se dé la integración del personal de la escuela; el nivel de organización con que trabaja.
- La forma en que distribuye el trabajo.
- El apoyo que brinda al personal.
- Su interés por lo demás.
- La atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela.
- El manejo de situaciones y las resoluciones de problema.
- Las actitudes profesionales que asume.

Comunicación

Uno de los elementos importantes que se deben tener en cuenta dentro del proceso administrativo gerencial es la comunicación. La gerencia en cada nivel jerárquico, desarrollará su trabajo eficaz y eficientemente basándose en un sistema de comunicación que integre la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Al descender comunicacionalmente en la estructura organizativa, la tarea gerencial cumplirá con la emisión de directrices que al concentrarse deben proporcionar direccionalidad, orientación sobre la filosofía de la organización, explicitar las metas operacionales y aportar información sobre el “deber ser” del desempeño de los subordinados; lo cual (como proceso de información permanente en un continuo que involucra elementos formales de comunicación – memoranda, informes, manuales de organización, periódicos internos, y que además utiliza formas como seminarios, talleres, jornadas).

Incorpora los elementos de formación y capacitación en servicio necesario para que exista un marco de referencia que unifique ideológica y técnicamente el trabajo a desarrollarse en todo el sistema escolar. Mediante la comunicación ascendente que brinda una retroalimentación, el gerente puede medir el clima organizacional entendido en su amplia concepción, lo que permite reorientar los distintos procesos en los diferentes niveles de la gerencia, basado en un conocimiento de la realidad situacional.

La Comunicación en la Administración como Elemento de Satisfacción Laboral

La constante comunicación entre el gerente, personal docente y padres de familia conlleva una mejor organización escolar, un mayor aprovechamiento de los alumnos, es decir, una armonía y un ambiente de confianza entre los integrantes del proceso educativo. Las fallas más comunes en que incurre un gerente, en el proceso de comunicación, son las barreras que tiene: emotivas, psicológicas, intelectuales, además de la improvisación.

En investigación realizada por Harold y Heinz (1991), señala que la comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella, no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente a otras mentes. La efectividad de esta transición de lo que el gerente sabe, piensa y cree, determina y condiciona las realizaciones administrativas. En la vida diaria, la menor presencia de otra persona estimula la comunicación.

El entendimiento es el objetivo de la comunicación. Esto enfatiza la necesidad de conocer el tema, de estar consciente o de averiguar lo que sabe el receptor respecto de él, y anticipar las preguntas y las respuestas. Una buena revisión sobre uno mismo al comunicar es preguntar: ¿He omitido algo que contribuya a un mejor entendimiento mutuo? Se proporciona ayuda al contestar esta pregunta, recordando que la comunicación está muy afectada por el elemento humano.

El gerente astuto sabe que la gente está influida por muchos factores y los toma en una transacción humana, y toda persona que desea comunicarse con otra se enfrenta a la influencia e importancia del comportamiento humano, siendo sensible a las necesidades y sentimientos de la otra persona; ésta es una parte importante del esfuerzo en la comunicación. La verdad es que la comunicación es difícil entre personas que no se respeten o agradan una a la otra.

La comunicación es un medio, no un fin. Hace posible el proceso administrativo y sirve como lubricante para su operación uniforme. El éxito en la comunicación es el resultado y no la causa de la administración competente. Se concibe que uno podría ser un comunicador excelente pero un mal gerente. Sin embargo, un gerente competente casi siempre es un buen comunicador. En realidad, la comunicación nunca debe ser considerada como una actividad independiente. Es un ingrediente esencial de casi todo lo que el gerente hace.

A este respecto, lo que se supone es un problema en la mala comunicación, en realidad es una administración inepta. Los esfuerzos comunicativos excelentes y el uso de varios dispositivos e ideas no resultan según lo esperado y pueden resultar en un fracaso total si la administración no es eficaz. Comunicar planes malos o utilizar un sistema organizacional mal concebido, por ejemplo, no se corrige sólo con una comunicación astuta y sofisticada.

La Comunicación en el Proceso Administrativo

Según Harold y Heinz (1991), antes mencionado, se describirán tres tipos de comunicación clasificados a continuación para que sirvan como modelo para el material posterior en este capítulo. En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación fluye sólo en forma descendente se producirán

problemas. De hecho se podría decir que la comunicación efectiva tiene que comenzar con el subordinado y esto significa principalmente comunicación ascendente. La comunicación también fluye en forma horizontal, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares y diagonalmente entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa entre ellas.

Comunicación Descendente

La comunicación descendente fluye de las personas en los niveles más altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con un ambiente autoritario. Los tipos de medios utilizados para la comunicación verbal descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones el teléfono, altoparlantes e incluso los rumores.

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Lamentablemente, este flujo con frecuencia resulta obstaculizado por gerentes en la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten toda la información en especial las noticias desfavorables a sus jefes. La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativas y democráticos.

Comunicación Cruzada

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre

personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa. Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran cantidad de comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

Comunicación Efectiva y Eficiente

Es probable que la comunicación ocupe entre el 50 y el 90% del tiempo de un gerente, pero algunos gerentes son mucho más efectivos comunicadores que otros. Algunos son muy eficientes, en tanto que otros necesitan muchas palabras y mucho tiempo para comunicar el mismo mensaje. La eficiencia y la efectividad no son sinónimos en el proceso de la comunicación.

La comunicación eficiente intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incluir dinero, privación de comodidad, y la cantidad de energía y el esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso que por otros canales alternativos. Por ejemplo, una forma eficiente para que un profesor comunique las clasificaciones de un examen es colocarlas en una hoja de papel que cuelgue fuera de la puerta de la oficina.

La comunicación efectiva comprende la mejor forma de envío y recibo partes, y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información. Un profesor también podría anunciar las clasificaciones en clase, anunciándolas una a la vez y discutiendo con cuidado el examen. Este es el método menos eficiente pero, ciertamente, la conversación individual, la explicación y el intercambio entre el profesor y el estudiante sería la comunicación más efectiva en términos de la enseñanza y el desarrollo de relaciones.

El gerente siempre debe considerar los costos y consecuencias de la comunicación eficiente contra la efectividad al elegir usar los canales formales e informales organizacionales de comunicación para maximizar el desempeño de la compañía y el desarrollo y madurez de los empleados. El delicado equilibrio entre factores al parecer insignificantes puede tener resultados dramáticos.

La Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (2004).

A los fines de este estudio, la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (2004), en referencia a sus consideraciones sobre el hombre, la sociedad y sus organizaciones; se pronuncia por una racionalidad que se oriente a la acción comunicativa y al diálogo que tiene lugar en la acción cotidiana como fuente fundamental para la reflexión y la transformación, en donde se relacionan la teoría y la práctica para construir un saber mediado por el entendimiento intersubjetivo de acuerdo con el contexto. Dos aspectos fundamentales motivan la vinculación con este autor: la primera de ellas, es su interés por la praxis cotidiana que tiene lugar por el intercambio comunicativo entre grupos de individuos que realizan acciones en pro de un bien común (hablamos de la escuela y su contexto, llámese comunidad); el segundo, tiene que ver con la postura del autor quien se concentra en el lenguaje por considerarlo necesario para coordinar efectivamente la acción en un grupo social.

De esta forma, el concepto de racionalidad comunicativa se remonta a la experiencia central de la “capacidad de aunar sin coacciones y de generar consenso que tiene un habla comunicativa en que diversos participantes superan la subjetividad inicial de sus respectivos puntos de vista y, merced a una comunidad de convicciones racionalmente motivadas, se aseguran de la unidad del mundo objetivo y de la intersubjetividad del contexto en que desarrollan sus vidas”. (Habermas, 2004. p. 27). Cuando el autor habla de consenso, se refiere a que la acción comunicativa tiene sentido si los sujetos implicados tienen como norte y proceso la necesidad del acuerdo. Se observa entonces en el ideario de este autor, los elementos fundamentales

involucrados en el foco investigativo: acciones sociales, comunicación o acción comunicativa, acuerdos.

El interés de Habermas además de epistemológico, es también ontológico ya que permite comprender cómo el hombre expresa su racionalidad a través de su participación en una comunidad – en este caso la escuela como espacio para las acciones- donde los acuerdos verbales, en términos de negociaciones, organizan la vida y los llevan a actuar en consecuencia, ello sugiere que hay una interacción centrada en una acción comunicativa regulada por normas consensuadas, conocidas y compartidas por los sujetos actuantes, cuyo significado es posible objetivar a partir del lenguaje.

En este mismo orden de ideas, el prenombrado autor, señala que en toda acción comunicativa hay un compromiso lingüístico y es allí donde se identifica un dominio de interacción que se expresa a través del lenguaje, propiamente en las conversaciones, a través de las cuales se establecen los acuerdos o consensos que conllevan a acciones específicas, porque el lenguaje no sólo dice algo sino que se hace algo a partir de él. (Habermas, 2004)

Entonces, si la acción comunicativa se realiza a través del lenguaje, toda interacción humana presume una situación a la que el autor denomina “lenguaje ideal”, que comprende cuatro clases de planteamiento de donde resultan el tipo de condiciones que requiere el consenso para ser racional y verdadero; a) lo que se dice es comprensible b) el contenido de lo que se dice es verdad c) la persona que habla es digna de credibilidad (lo dicho es congruente con las intenciones de la persona que habla) y d) que los actos hablados y las acciones realizadas sean legítimas (Habermas, 2004:2).

De acuerdo a lo planteado, se asume que en la gestión de las instituciones escolares, la reconstrucción intersubjetiva se convierte en un acto comunicacional que

consiste en una explicación compartida entre los diferentes actores, sobre los hechos, procesos, problemas, resultados que se presentan en los diferentes ámbitos de la vida escolar para la construcción de espacios y acciones conjuntas y comprometidas.

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior). Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Para Herzberg citado en Chiavenato (1994), la motivación y la satisfacción de las personas en su puesto de trabajo dependen de dos factores, estos son: factores higiénicos o factores motivacionales.

Factores Higiénicos

Las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Estos factores constituyen el contexto del cargo, y pueden de forma definitiva

generar satisfacción o insatisfacción en el desempeño de las funciones que un trabajador realiza, y en un docente aún más porque su trabajo es con seres humanos, para buscar la formación de un ser.

Factores Motivacionales

Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de insatisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí, e incluyen los aspectos siguientes:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Resumiendo la teoría de los Dos Factores de Herzberg, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.

2. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo; éstos son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional; lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción.

Elementos Esenciales del Liderazgo

Uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder directivo. En general, las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellos docentes que cumplan con la antigüedad necesaria y sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor. Según Manes (1996), algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son:

- a) Honestidad: el líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás.
- b) Visión compartida: el líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser, tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión.
- c) Compromiso: El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el compromiso de la organización en el respaldo de

su gestión. El líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores (Manes, 1996).

d) Paciencia: El líder debe entender el comportamiento de cada uno de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular. Debe tener la paciencia necesaria para articular en forma sinérgica (lograr un rendimiento grupal mayor a la suma de los comportamientos individuales) la pluralidad de conductas de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.

e) Ejemplaridad: El mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo. En tiempos democráticos los privilegios dejan de tener sentido; por lo tanto, es el momento del consenso y la ejemplaridad.

Perfil del Líder Directivo

Hoy el liderazgo no se concibe separado de la función directiva. Sin embargo, todavía se resiste el concepto de gerencia por parte de los líderes directivos en las instituciones educativas. Esto se debe a que el directivo actual no sólo debe dirigir los rumbos pedagógicos, sino también incorporar las habilidades del gerente institucional. La historia de las instituciones educativas demuestra que el paternalismo en su cultura ha generado un desentendimiento de muchos directivos en temas que en la actualidad afectan el normal desempeño institucional: caída de la matrícula, baja tasa de retención, competencia creciente, morosidad en el pago de aranceles y auto becas, costos fuera de control, entre otros.

El perfil del líder directivo no es un modelo general. Por el contrario, es un modelo particular para cada contexto institucional y las problemáticas que lo caracterizan. Cada institución educativa debe definir los atributos de sus líderes directivos adecuados a sus realidades institucionales históricas, presentes y futuras de manera específica. Todo líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar. Asimismo, debe propiciar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor articulación intra e interniveles, un sentido

de grupo y pertenencia, la mediación y resolución de conflictos y la delegación de tareas.

En cuanto a las habilidades personales más importantes se pueden mencionar como fundamentales su formación, reputación y antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, la creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva. No se deben exagerar sus atributos, pues ciertos perfiles pretenden definir un “súperman”, una figura de líder inalcanzable, se debe ser realistas y buscar líderes idóneos, éticos y humanos.

A modo de guía de referencia básica se presentan los requisitos que debe tener un líder efectivo según (Kotter, citado por Manes, 1996) a continuación se presenta:

- a) Conocimientos del sector e institucionales. Hoy el líder directivo debe estar al tanto de lo que sucede en el sector de la educación (transformaciones, mercados educativos, competencia, propuestas pedagógicas, etc.) y en la realidad de su propia institución (cultura institucional, historia, problemas y conflictos, objetivos institucionales, ideario, intereses del personal, etc.).
- b) Relaciones institucionales. Las relaciones institucionales son decisivas para el trabajo de articulación con sus pares, ya sea entre los niveles educativos, los turnos, las actividades extra programáticas, las instancias de matriculación, etc.
- c) Reputación e historial. Desde su puesto formal, el líder directivo debe ser creíble por su idoneidad y trayectoria. Sus antecedentes son muy importantes frente a la credibilidad de sus colaboradores como lo es su experiencia en la conducción de grupos humanos.
- d) Potencial y habilidades. En este sentido las aptitudes y actitudes del líder son un requisito indispensable de la evaluación a la hora de su designación. El perfil de desempeño debe relacionarse con el potencial y las habilidades del líder directivo.
- e) Valores personales. La educación en los valores humanos es la base de la educación integral del individuo. El líder directivo debe enseñar a respetar esos

valores con su ejemplo en la relación con sus pares, sus colaboradores y los estudiantes.

f) Motivación. La capacidad de motivar es imprescindible en la figura del líder. Para ello debe estar motivado en su tarea; así podrá motivar con auténtica energía a sus colaboradores. El reconocimiento que dé a sus colaboradores forma parte de la tarea de motivación de un líder directivo.

Según el autor ya citado, es posible aprender a ser líder directivo. Si deseamos aprender a ser líderes directivos, nos convendría mucho analizar lo que podríamos llamar las “características del liderazgo”. Los líderes auténticos son personas, con los siguientes rasgos personales:

- Dispuestas a aprender
- Éticas
- Dispuestas
- Decididas
- Enérgicas
- Confiables
- Sensatas
- Modestas
- Apasionadas
- Agradables.

Las organizaciones, independientemente de sus dimensiones y propósito, triunfan o fracasan como resultado directo de las acciones de sus líderes. En una institución educativa un buen o un mal líder puede, en uno y otro caso, generar un espacio de construcciones múltiples o sumirlas en un caos de conflictos interpersonales.

Los Modelos y Estilos de Liderazgo

Si bien existe una multiplicidad de modelos, el análisis del estilo de liderazgo se realiza según el nivel de participación que el líder otorga a sus colaboradores. Una de las primeras clasificaciones de estilos de liderazgo corresponde a que los definió como:

- Liderazgo Autoritario.
- Liderazgo Democrático.
- Liderazgo Laissez faire (dejar hacer).

La clasificación dinámica de perfiles de conducción que denominaron el liderazgo situacional, y lo definieron como el proceso de influencia sobre la conducta de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. Existen cuatro estilos de liderazgo estos tienen dos tipos de orientaciones, una hacia la tarea y la otra hacia la relación. De esta forma quedan definidas como:

- Estilo informativo (dirige, con alta orientación a la tarea y baja orientación a la relación).
- Estilo persuasivo (influencia, con alta orientación a la tarea y alta orientación a la relación).
- Estilo participativo (colabora, con baja orientación a la tarea y alta orientación a la relación).
- Estilo delegatorio (delegada, con baja orientación a la tarea y baja orientación a la relación. Este modelo vincula el estilo que ejercer el líder con un nivel de desarrollo y madurez de los colaboradores.

Se ha mencionado que Kotter citado por Manes (1996), define sólo un estilo de liderazgo directivo al que denomina liderazgo efectivo y afirma que los orígenes del líder tienen una base en sus capacidades innatas, la influencia de su primera infancia, su educación formal y su experiencia profesional.

Pero el concepto más moderno con relación a su aplicabilidad en el proceso de reforma educativa es el de liderazgo transformacional que sostiene que para alcanzar un liderazgo de este tipo, se requiere un conjunto de factores tales como:

- a) Carisma: es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo.
- b) Consideración individual: prestar atención personalizada a los colaboradores que necesitan formación y consejo.
- c) Estimulación intelectual: favorecer la aparición de nuevos enfoques a viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y resolución de problemas.
- d) Inspiración: relacionado con el carisma, significa que transmitir inspiración aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- e) Tolerancia psicológica: supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos de los docentes con otras personas, de manejar momentos duros, clarificar un punto de vista.

Asimismo, Kotter antes mencionado, definió el liderazgo transaccional, como la tarea directiva de clarificar los requisitos del trabajo y premiar por cumplirlos. Los factores de este tipo de liderazgo son:

- a) Recompensas contingentes: es el intercambio de premios por esfuerzo.
- b) Dirección por excepción: significa intervenir si no se alcanzan los objetivos.

Por último, se define el no liderazgo, delimitado como *laissez faire* (dejar hacer); el líder evita las decisiones, se retrae cuando se le necesita, no se implica y no se define.

Teorías de los Rasgos

Según Echeverría (2004), los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la “teoría del gran hombre”, de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios enfocaron los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de

características o rasgos individuales que distinguían (1) a los líderes de los seguidores, y (2) a los líderes con éxito de los líderes fracasados. La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes.

Factores de Rasgos

Uno de los primeros investigadores del liderazgo, concluyó que no hay patrones persistentes de rasgos que caracterizaran a los líderes, en todas las cinco áreas que siguen, valiosas para estudio y pensamiento estas son:

1. Inteligencia y erudición. Los estudios indicaron que los líderes son un tanto más inteligentes, se desempeñan menos en tareas académicas, y poseen un criterio superior y habilidades para tomar decisiones. Sin embargo, si no hay demasiada “brecha intelectual” entre el líder y el seguidor, puede haber problemas en la cooperación y coordinación del desempeño. Un líder que sea mucho más listo que los miembros del grupo puede tener dificultades enfatizando y comunicándose con los seguidores, lo que resulta en impaciencia y conflictos potenciales de ambas partes.

2. Rasgos físicos. Los resultados fueron en extremo contradictorios al relacionar estatura, peso, edad, fuerza y cualidades atractivas a un estilo de liderazgo efectivo. En apariencia algunas personas todavía creen que los líderes masculinos deben ser altos, morenos y simpáticos (el hombre macho) y las líderes femeninas altas, esbeltas y bellas. Sólo se necesita pensar para desacreditar estas falsas nociones.

3. Personalidad. Muchos líderes parecen tener una personalidad caracterizada por confianza en sí mismos, honradez, integridad, creatividad e iniciativa. Esto no es por cierto congruente en forma directa, pero la mayoría de los resultados sugieren que los líderes poseen una personalidad distintiva que es influyente e importante en la capacidad de liderazgo.

4. Condición social y experiencia. Los líderes parecen poseer buenas habilidades para la interacción personal y pueden inspirar y motivar esfuerzo en equipo. Al intentar eslabonar la educación, la coordinación socioeconómica y la movilidad con la efectividad del líder, los estudios han sugerido que los líderes tienen mejor educación hoy y que una condición socioeconómica más elevada puede ser una ventaja para la condición de liderazgo.

5. Orientación a la tarea. Los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas; están altamente motivados para fijar todo más uniforme que con cualquiera de las otras relaciones de rasgos estudiadas por Stogdill. En todas las otras hubo inconsistencias sustanciales para prevenir cualesquiera conclusiones concretas relativas a la identificación de los rasgos universales del liderazgo.

Rasgos Personales de Ghiselli

De acuerdo con Ghiselli citado por Terry (1986), esta teoría ha conducido extensas investigaciones sobre la relación entre los rasgos de la personalidad y la motivación y la efectividad del liderazgo. Estudió, a más de 300 gerentes de 90 compañías diferentes y sus resultados sugieren que los rasgos de la personalidad que siguen, varían desde muy importantes hasta sin importancia en relación con el éxito del liderato. Estos son los siguientes:

A.- Muy importantes

1.- Decisión

2.- Capacidad intelectual

3.-Orientación a la realización del trabajo

4.- Sentimientos de autorrealización

5.- Confianza en sí mismo

6.- Habilidad administrativa – formador de equipos

B.- De importancia moderada

1.- Afinidad con la clase trabajadora

- 2.- Impulso e iniciativa
- 3.- Necesidad de mucho dinero
- 4.- Necesidad de seguridad en el trabajo
- 5.- Madurez personal
- C.- Casi de ninguna importancia
- 1.- Masculinidad contra feminidad

Nuevamente, el problema con la investigación de Ghiselli es que varios de los rasgos son interdependientes y no hay indicación qué tanto debe tener una persona de un rasgo para ser un líder efectivo.

La Gestión Educativa

La gestión educativa busca aplicar los principios de la gerencia al campo específico de la educación, siendo su objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo educativo y le convierte en una disciplina aplicada. Desde el punto de vista conceptual, la reflexión sobre la gestión de la educación como campo teórico y praxeológico, se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se afirma la tesis de que tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. (Sander, 2005).

Distintos han sido los enfoques o marcos conceptuales de orden técnico e instrumentales que han definido la gestión constituyéndose en modelos de acuerdo al objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados; así se habla de: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Calidad Total, Reingeniería y Lingüístico siendo éste último, el enfoque seleccionado para el análisis de la práctica negociadora de la escuela bajo estudio.

Este enfoque se centra en la comunicación; surge a mediados de la década de los años noventa y postula que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en las conversaciones de tal manera que la gestión es concebida “como el desarrollo de compromisos obtenidos de conversaciones para la acción y su instrumento es el lenguaje lo que implica el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos de habla. (p.45), (Casassus, 2006).

El examen en la literatura de las mejores experiencias de gestión en las organizaciones con buenos resultados, arrojó que tales empresas son aquellas cuyas prácticas de gestión se focalizan en las interacciones de las personas y no necesariamente en sus estándares de resultados. Tal revisión, mostró que el foco de la gestión en las personas, es mucho más productivo que en cuestiones de estrategia, calidad y tecnología. (p.84) (Patterson, 2008).

A los efectos del enfoque que orienta esta investigación, se asumen los planteamientos de Cassasus (2006), para quien el tema central de la teoría de la gestión es “la comprensión e interpretación de los procesos humanos en una organización y estará siempre sustentada en una teoría explícita o implícita de la acción humana” (p.4); es en sentido bajo el cual se está caracterizando la práctica negociadora: como un proceso humano en una organización.

Para poder alcanzar esta comprensión es necesario considerar a las organizaciones como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística existe en el lenguaje y donde sus relaciones se inician, mantienen y concluyen en y desde las redes comunicacionales (Flores, 2006). Por su parte, también Echeverría (2004), coincide con estas apreciaciones cuando señala que se trata de considerar que las organizaciones son fenómenos lingüísticos; unidades construidas a partir de conversaciones específicas y basadas en la capacidad de los actores para efectuar compromisos mutuos a través de la comunicación y donde el lenguaje aparece como coordinador de acciones.

En este modelo de interpretación de la gestión, la negociación como estrategia, se concibe como el desarrollo de compromisos de acción, establecidos a través de las conversaciones, dadas por la capacidad de los actores para formular peticiones y obtener promesas.

Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 102, establece como fines de la educación venezolana, “el pleno desarrollo de la personalidad, la formación de ciudadanos aptos para la vida y para el ejercicio de la democracia, el fomento de la cultura y el desarrollo del espíritu de solidaridad humana”

Evidentemente, según lo establecido en el artículo anterior, el sistema educativo venezolano tiene una función que interrelaciona de una manera dinámica dos grandes elementos, niveles y modalidades, teniendo como finalidad el mandato constitucional establecido en el citado artículo.

Por consiguiente, el Sistema Educativo Venezolano, cuyo basamento legal se encuentra en la Ley Orgánica de Educación (2009), orienta el propósito actual en la acción educativa del país, y se apoya en tres (3) grandes principios, los cuales constituyen la estructura central de la acción educativa para la democratización, innovación y para el trabajo liberador.

Por otro lado, existe un material educativo, disposiciones que regulan el ejercicio del personal directivo. En éste sentido, la Ley Orgánica de Educación, en el Capítulo II, en relación al ejercicio de la profesión docente, en su artículo N° 81 establece que el personal directivo y de supervisión, debe ser venezolano y poseer el título profesional correspondiente, de esta forma, se estipula que el cargo de personal directivo solo debe ser ejercido por profesionales de la docencia.

Dentro de éste marco, el Reglamento General de la Ley Orgánica y Educación (2009), cita que en materia de planteles, cátedras y servicios educativos, que el personal directivo de los planteles educativos estará integrado por el Director y el Subdirector.

Asimismo, el Manual del Docente (1996), enuncia que en los deberes y derechos del Docente concibe a mantener y fomentar un adecuado ambiente de relaciones humanas propia, para lograr un rendimiento efectivo, por esto un director gerente debe propiciar el desarrollo de actividades positivas dentro y fuera de la institución.

Por otro lado, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, establece que la responsabilidad de gerencia recae en el director como gerente nato de la institución, de manera que para el ejercicio de su función directiva, debe reconocer y actualizarse en el estudio de la conducta organizacional, teorías básicas de dirección, guía y motivación de los recursos humanos y aplicarlos de manera efectiva.

La gestión gerencial en el proceso educativo está fundamentado en un cuerpo de normas legales tales como: La Ley Orgánica de Educación (2009), el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2009).

De igual manera, establece los objetivos 1, 2, 4 y 6 evidencian que la participación en la Educación a través de esta organización deberá darse a nivel de padres y representantes, docentes, educandos y Comunidad en general. Ello posibilitará a estos individuos y sectores el cumplimiento del papel que les corresponda desempeñar en el proceso educativo.

Matriz Operacional

Objetivo General: Proponer un plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo				
Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar las relaciones comunicacionales en el ambiente laboral en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo. ▪ Determinar experiencias significativas dirigidas al personal que labora en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo para satisfacer los procesos fundamentales en la Toma de Decisiones. ▪ Estudiar la factibilidad de la propuesta de un plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo e en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo. ▪ Diseñar un plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo. 	<p>Comunicación Efectiva: es "Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz".</p> <p>Ambiente de Trabajo: está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación Fluida ▪ Toma de decisiones ▪ Organización Gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Claridad ▪ Efectividad ▪ Coherencia ▪ Fluididad ▪ Concisión ▪ Efectividad ▪ Pertinencia ▪ Viabilidad ▪ Coherencia ▪ Diagnosticar ▪ Planificar ▪ Organizar ▪ Dirigir ▪ Valorar ▪ Motivación 	<p>1 3 4 5 6-8</p> <p>2 7 8 10</p> <p>9-10</p>

Fuente: Autor (2016)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esta parte tiene como finalidad describir todos los procedimientos de orden operacional o metodológico que sirvieron de guía en la ejecución de la presente investigación.

Diseño de Investigación

Esta investigación toma como plan para el alcance de los objetivos, un diseño de campo, no experimental; puesto que, la información se recoge en su contexto natural. De acuerdo a las fuentes de obtención de la información y atendiendo a su dimensión temporal para la recolección de la misma, se centrará en un estudio transeccional descriptivo, que de acuerdo a la opinión de Hurtado (2006), este tipo de diseño “Es aquel donde el investigador estudia el evento en un único momento del tiempo” (p.144); es decir, no trasciende al futuro con los mismos sujetos. En lo que respecta a la amplitud y organización de los datos, el diseño estuvo enmarcado en un evento único por lo cual se denomina unieventual. Los datos se recogerán en un determinado momento del año escolar 2015 – 2016.

Tipo de Investigación

El presente estudio tiene como finalidad proponer un plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del estado Carabobo. El mismo se enmarca en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, el cual según (UPEL 2014), “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede

referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. (p. 16).

En concordancia a lo anterior, Hurtado (2006), llama a este tipo de investigación: proyectiva y, expresa que ésta intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta. El término proyectivo está referido a proyecto en cuanto propuesta; sin embargo, el investigador puede llegar mediante vías diferentes, las cuales involucran procesos, enfoques, métodos y técnicas propias.

Población y Muestra

Una población está determinada por ciertas características que la distinguen. Silva (2006), la define como “la totalidad del fenómeno a estudiar, cuyas unidades de análisis poseen características comunes, las cuales se estudian y dan origen a los datos de la investigación” (p.96).

En la presente investigación se tomó en cuenta a 12 docentes de aula, personal administrativo compuesto por 1 secretaria y 2 personal obrero de la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Muestra

En vista de que la población es finita y de acuerdo a la opinión de Méndez (2004), que la define como: “un grupo limitado de individuos con condiciones semejantes...” (p. 31). Y, para Arias (2006), “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Se procedió a tomar como muestra la totalidad de la población.

Según Méndez (2004), un muestreo censal es definido cuando “al estudio en que es considerada la población como muestra estudio censal, por cuanto los datos se obtienen de todas las unidades del universo, dado que la población es pequeña...” (p.95)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos

Para la recolección de la información, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, que consiste en opinión de Hernández y otros (2008), en “un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p.285), que se contestan por escrito; con la finalidad de obtener en forma sistemática y ordenada la información de la población objeto de estudio. El mismo fue elaborado previa realización de la tabla de especificaciones o cuadro metodológico.

La encuesta que se empleó estuvo constituida por 10 preguntas de respuestas cerradas con una escala policotómica o escala de lickert (siempre, casi siempre, a veces, nunca). La organización de las preguntas llevó un orden de acuerdo a la tabla de especificaciones. Para ello, los objetivos específicos fueron desglosados en dimensiones e indicadores dando estos últimos la idea para la construcción de los ítems. Dicho instrumento se aplicó a la muestra con el fin de darle objetividad al estudio planteado y a sus interrogantes.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Una vez diseñado el instrumento de recolección de datos, se procedió a realizar su validez. Según Hernández (2008), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir” (p.235). Por lo tanto el cuestionario responde a:

Validez de Contenido: Se evidencia cuando los ítems inciden en los objetivos que el estudio pretende medir; para ello se elabora cada ítems, partiendo de los indicadores de las variables que se obtuvieron a partir del objetivo.

Validez de Constructo: Hay validez de construcción, cuando los ítems se formulan a partir de las variables, dimensiones e indicadores, extraídos del marco teórico que sustenta la investigación.

Validez de Expertos: La validez de expertos se obtuvo a través del juicio de expertos realizándose las correcciones que requieren los ítems.

Confiabilidad

Según Bizquerra (2004), cita:

La Confiabilidad se refiere al grado de consistencia del instrumento de medida, señalando que existen diversos instrumento para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, que todos utilizan formulas que producen coeficientes de confiabilidad, que pueden oscilar entre cero y uno; donde el coeficiente de cero significa nula la confiabilidad y el uno representa el máximo de confiabilidad; mientras más se acerque a cero, hay mayor error en la medición. (p.92).

En este orden de ideas, la confiabilidad del instrumento se determina aplicando la fórmula del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, siendo su fórmula:

Donde:

Alfa= Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

K= número de ítems del instrumento

Si= Varianza para cada ítems

St= Varianza total

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right]$$

$$\alpha = \frac{15}{15-1} \left[1 - \frac{214}{1224} \right]$$

$$\alpha = 1,05[1 - 0,17]$$

$$\alpha = 1,05[0,83]$$

$$\alpha = 0,872 \approx 0,87$$

El coeficiente es de 0,87 de grado muy alta, lo que indica que cada vez que apliquemos el mismo instrumento a un grupo de personas en un 87% se obtendrán las mismas respuestas. El resultado se interpretó de acuerdo con el siguiente cuadro de referencia:

COEFICIENTE	GRADO
1	PERFECTA
0.80 – 0.99	Muy Alta
0.60 – 0.79	Alta
0.40 – 0.59	Moderada
0.20 – 0.39	Baja
0.01 – 0.19	Muy Baja
0	Nula

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de los datos recopilados por la aplicación del cuestionario a los docentes, se realizó de forma porcentual, donde las tablas y gráficos estadísticos se hicieron en función de las variables estudiadas, tomándose en cuenta las dimensiones e indicadores que caracterizan a éstas variables, realizándose en función de su cuadro de operacionalización.

Para Berelson citado por Hernández, y otros, (2008) “el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa” (p.301). Luego que se aplica el instrumento, se le realiza un análisis estadístico para obtener los resultados correspondientes.

Asimismo la interpretación de la información se realiza destacando los datos de mayor significación en cada ítems; relacionándose ésta información con el basamento teórico que sirvió de sustentación a la investigación que se llevó a cabo. Esta relación se hizo en función de las relaciones entre la información recopilada y el marco teórico, con la finalidad de que tuviera mayor profundidad y utilidad.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE GRÁFICOS

1. Mantiene comunicación fluida con los miembros de la Institución

Dimensión: Comunicación Fluida

Indicador: Comunicación

Tabla de Frecuencia N° 1

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 5 - 30%	f: 10 - 70%	0%	0%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estadal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

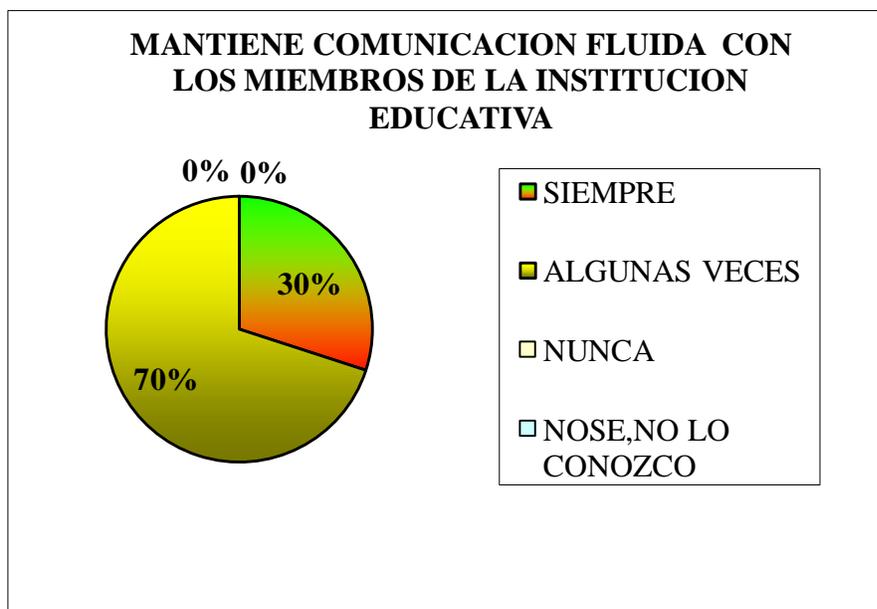


Grafico 1. Elaborado por: Autor (2016)

Interpretación: Se pudo observar que la opción que predominó es ALGUNAS VECES, representa 70% y SIEMPRE 30%. Esto indica que no mantiene una comunicación fluida con los miembros de la institución educativa, lo cual puede generar falta de motivación, generando así el rechazo natural a los cambios

2. El Directivo acepta todas las decisiones tomadas por los miembros de la Comunidad Escolar

Dimensión: Toma de Decisiones

Indicador: Decisiones

Tabla de Frecuencia N° 2

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 3 - 20%	f: 12 - 80%	0%	0%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estadal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

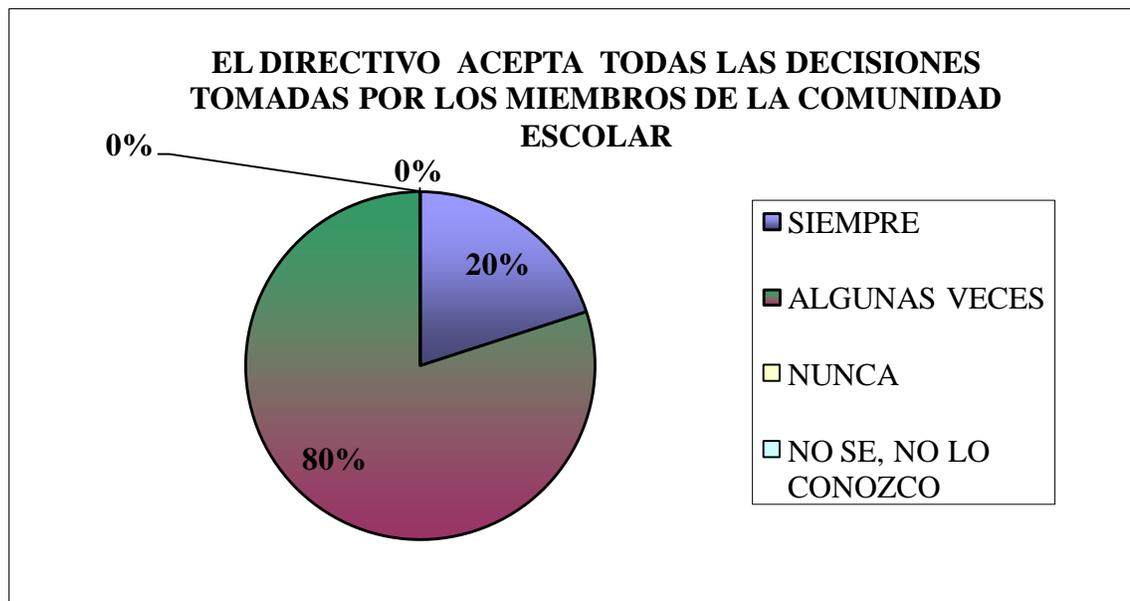


Gráfico 2. Elaborado por: Autor (2016)

Interpretación: En los resultados obtenidos de las respuestas del equipo docente en cuanto al ítem 2, la opción SIEMPRE representó 20% y ALGUNAS VECES 80%, esto quiere decir, que no todo el tiempo respeta las decisiones tomadas por los miembros de la Comunidad Escolar, lo cual no genera las debidas actitudes positivas frente a las decisiones que se vayan a tomar impidiendo el éxito de la gestión comunitaria.

3. Utiliza el poder que tiene la Dirección para mantener el control en sus relaciones con todos los miembros de la Comunidad Escolar

Dimensión: Comunicación Fluida

Indicador: Comunicación

Tabla de Frecuencia N° 3

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 6 - 40%	f: 7 - 50%	f: 2 - 10%	0%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estadal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

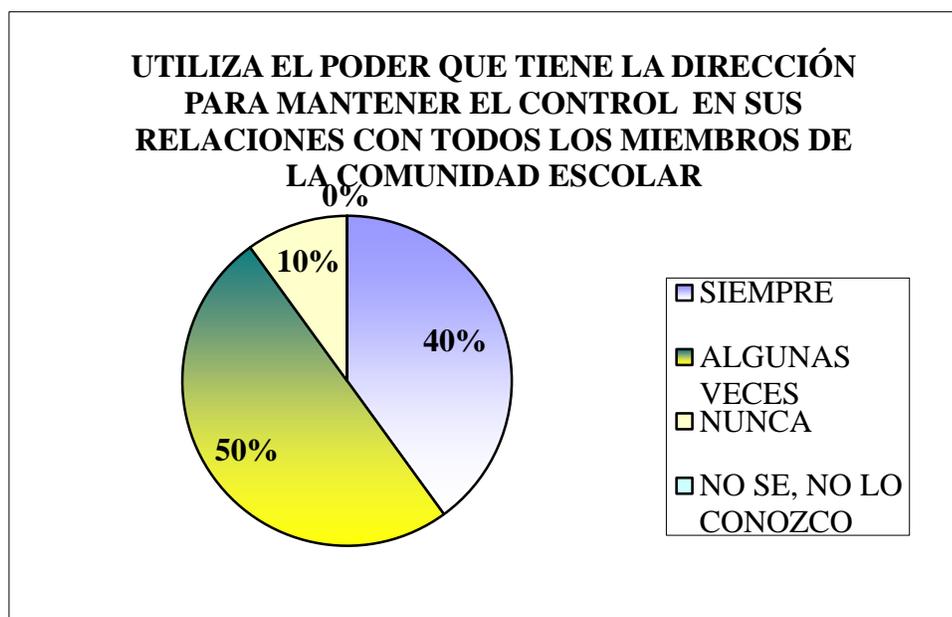


Grafico 3.Elaborado por: Autor (2016)

Interpretación: Se pudo apreciar en el presente grafico que las opciones que mas predominaron fue SIEMPRE 40%, ALGUNAS VECES 50% y 10% NUNCA. Se observa que ejerce su poder para controlar las relaciones con los miembros de la Comunidad Escolar, causando evidentemente malestar y resentimiento en el ánimo de las personas, pues no usa la comunicación empática.

4. Transmite visión de progreso a la Comunidad Escolar

Dimensión: Comunicación Fluida

Indicador: Comunicación

Tabla de Frecuencia N° 4

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 5 - 30%	f: 5 - 30%	f: 4 - 30%	f: 1 - 10%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estadal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

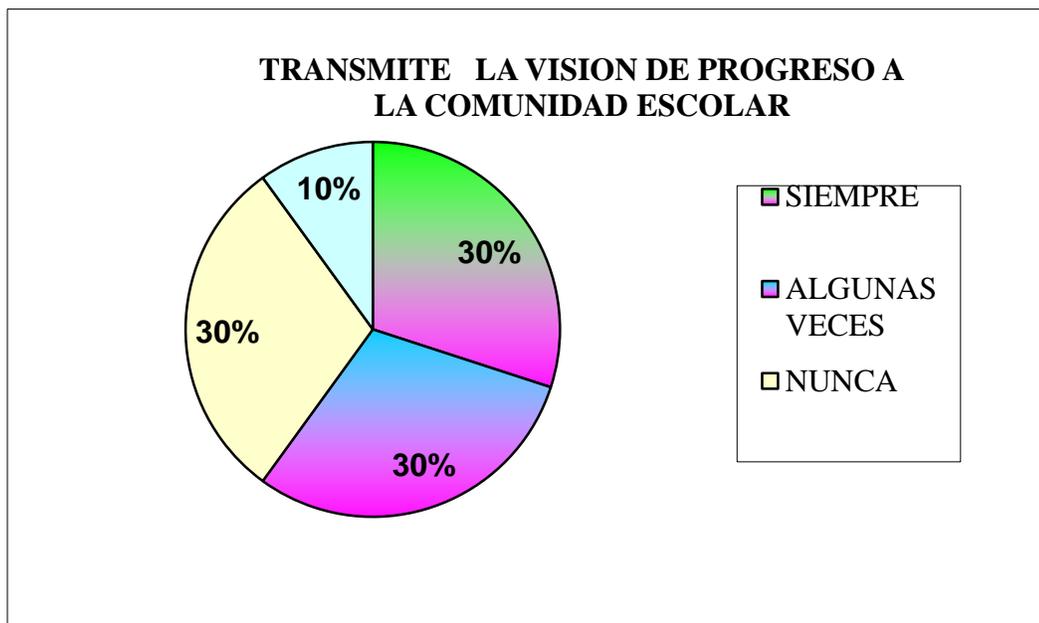


Gráfico 4. Elaborado por Autor (2016)

Interpretación: En el siguiente gráfico originado de las respuestas del ítem 4, se pudo observar una tendencia proporcional hacia las opciones: SIEMPRE 30%, ALGUNAS VECES 30%, NUNCA 30% NO SE, NO LO CONOZCO 10%, lo cual muestra cerca del 60% que la Comunidad no ve el progreso en la gestión del Director, debido a la falta de comunicación clara y coherente.

5. Es un Líder responsable del progreso permanente de mejoramiento de la enseñanza aprendizaje escolar

Dimensión: Comunicación Fluida

Indicador: Comunicación

Tabla de Frecuencia N° 5

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 5 - 30%	f: 3 - 20%	f: 6 - 40%	f: 1 - 10%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estadal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

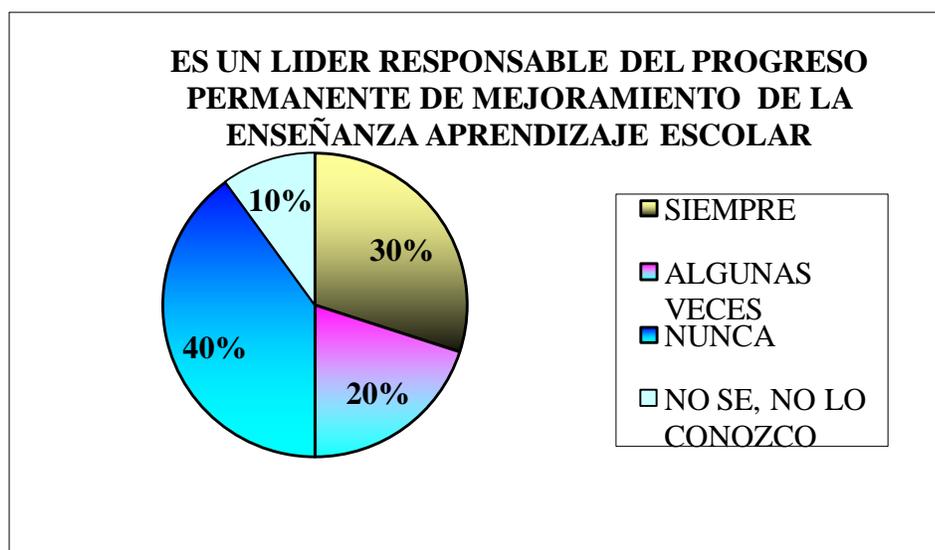


Grafico 5. Elaborado por Autor (2016)

Interpretación: en los resultados obtenidos de las respuestas de los docentes en el ítem 5, aunque la opción SIEMPRE acumula un 30%, la tendencia a ser un Líder responsable en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje escolar, los ítems ALGUNAS VECES el 20%, NUNCA el 40% y NOSE, NO LO CONOZCO un 10% demuestran un 60% la falta de liderazgo acorde con la realidad educativa, ocasionando así el deterioro progresivo de la actividad escolar, siendo los afectados los educandos y los docentes

6. Actúa como árbitro mediador desplegando gran habilidad para lograr equilibrar los distintos intereses de la Comunidad Escolar

Dimensión: Comunicación Fluida

Indicador: Comunicación

Tabla de Frecuencia N° 6

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 5 - 30%	f: 10 - 70%	0%	0%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estadal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

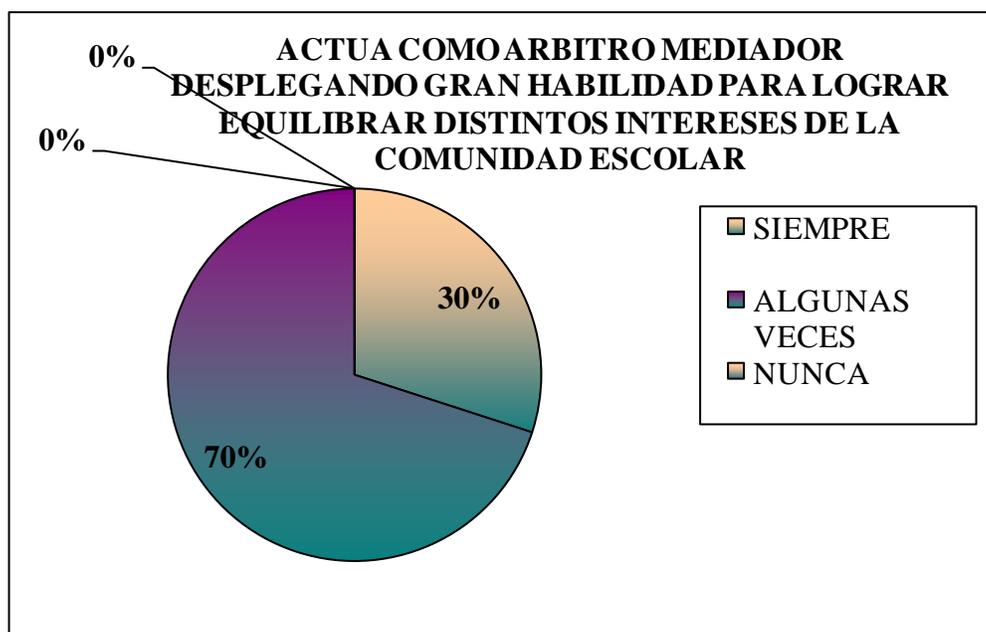


Grafico 6: Elaborado por Autor (2016)

Interpretación: En los resultados obtenidos en el ítem 6, se pudo conocer que hay una tendencia de 70% en la opción ALGUNAS VECES y 30% en SIEMPRE, pudiéndose observar que algunas veces es indiferente en actuar como mediador para lograr el equilibrio en los distintos intereses de la comunidad escolar, propiciando así conflictos continuos en el seno de dicha comunidad.

7. Toma decisiones conjuntas con los docentes para que la planificación escolar cumpla con los postulados del Ministerio del Poder Popular para la Educación

Dimensión: Toma de Decisiones

Indicador: Decisiones

Tabla de Frecuencia N° 7

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 3 - 20%	f: 3 - 20%	f: 6 - 40%	f: 3 - 20%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estadal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

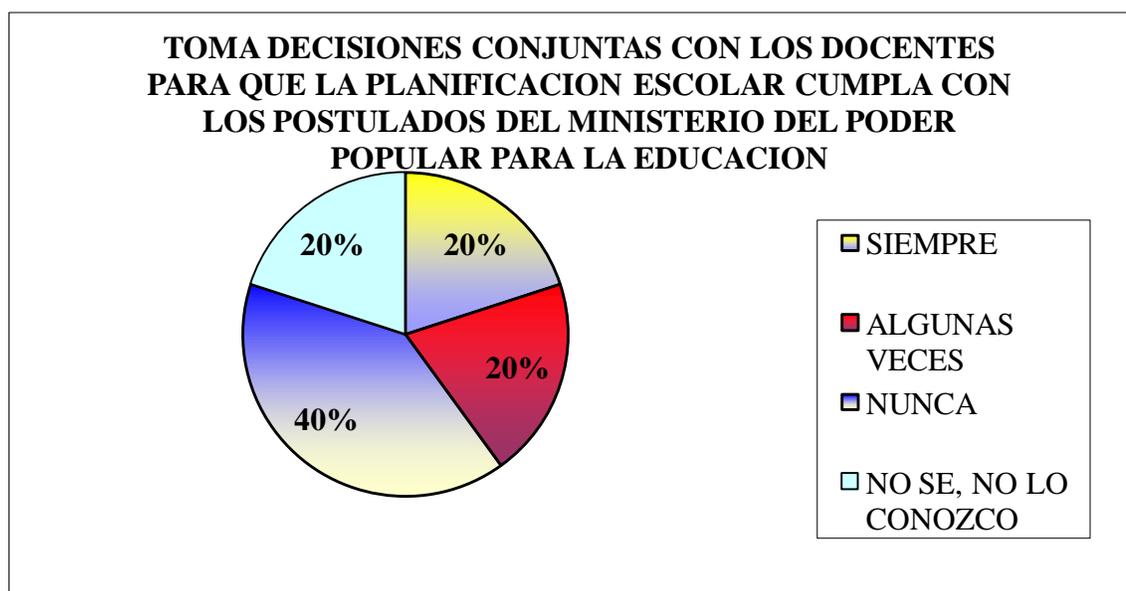


Grafico 7: Elaborado por Autor (2016)

Interpretación: Según los datos obtenidos en el ítem 7, se pudo observar que las respuestas de los actores escolares tienden a la opción SIEMPRE obtuvo un 20%, mientras que el Ítem NUNCA, de 40% fue el que más resalto; seguido de las opciones ALGUNAS VECES, NO SE NO LO CONOZCO, con un 20%. Esto demuestra que la Planificación con los docentes, para la toma de decisiones de acuerdo a lo emanado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación no es realizada con el debido criterio gerencial, causando desconfianza en dichos docentes

8. Involucra a los Padres y Representantes en las decisiones tomadas para el funcionamiento de la Escuela

Dimensión: Comunicación Fluida, Toma de Decisiones

Indicador: Comunicación y Decisiones

Tabla de Frecuencia N° 8

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 1 - 10%	f: 8 - 50%	f: 6 - 40%	0%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estadal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

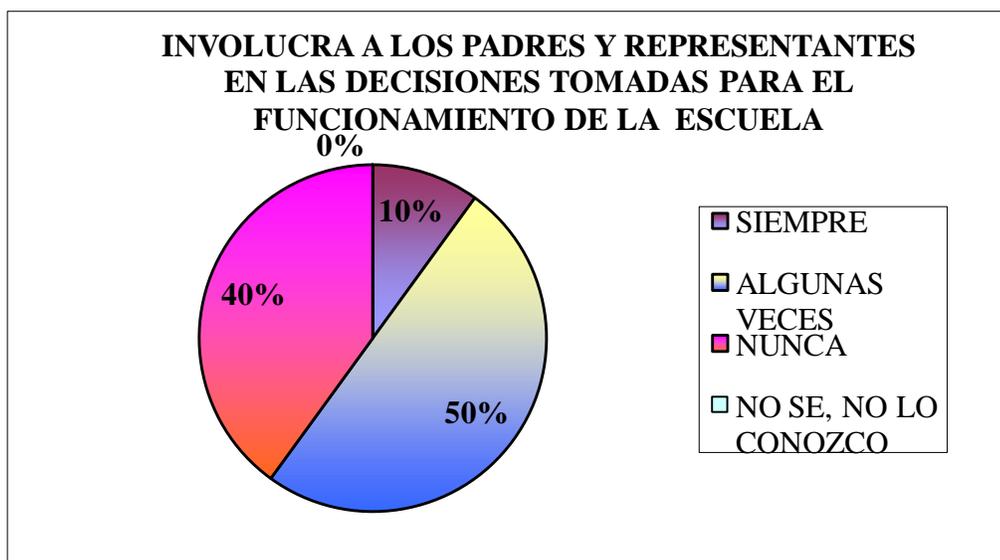


Grafico 8. Elaborado por Autor (2016)

Interpretación: En el gráfico representativo de los resultados obtenidos en el ítem 8, se observa que las opciones con mayor porcentaje fueron SIEMPRE 10%, ALGUNAS VECES 50% y NUNCA 40%. Esto indica que son los ítems con mayor apreciación; quiere decir que en 90% ALGUNAS VECES o NUNCA se toma en cuenta a los Padres y Representantes para el funcionamiento de la Escuela, ya que la opción SIEMPRE solo alcanzó un 10%, de ahí que la comunidad no colabora en la solución de los problemas escolares, por cuanto le han negado el sentido de pertenencia.

9. Asume con criterio gerencial la organización de la comunidad para prevenir la deserción escolar, la violencia, favorecer la perspectiva de género, la igualdad, equidad y justicia social.

Dimensión: Organización Gerencial

Indicador: Organización

Tabla de Frecuencia N° 9

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 5 - 30%	f: 8 - 60%	f: 2 - 10%	0%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estatal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

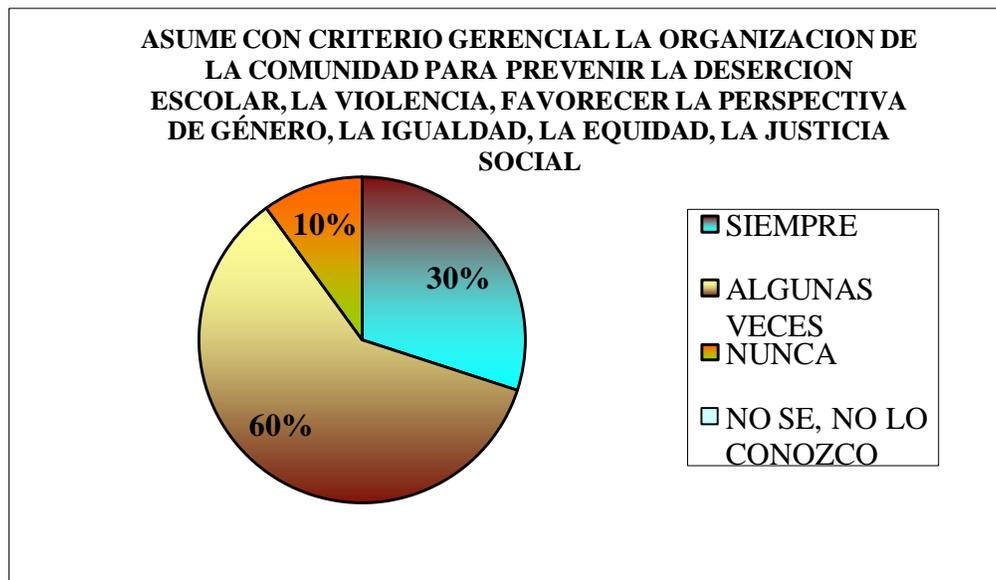


Grafico 9. Elaborado por Autor (2016)

Interpretación: Se pudo observar que 60% de los actores escolares encuestados con respecto al ítem 9, representa la opción ALGUNAS VECES, siendo la más predominante, seguido de SIEMPRE con un 30% y NUNCA con el 10% quiere decir que algunas veces o nunca asume criterio de gerencia organizativa con respecto a la prevención de la violencia, deserción escolar, igualdad y justicia social en el núcleo educativo, siendo de esa manera favorecida la deserción escolar y la violencia entre los educandos.

10. Actúa como decisor en todas las situaciones problemáticas que presenta la escuela

Dimensión: Organización Gerencial

Indicador: Organización

Tabla de Frecuencia N° 10

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SE, NO LO CONOZCO
f: 6 - 40%	f: 7 - 50%	f: 2 - 10%	0%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Estatal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo (2015)

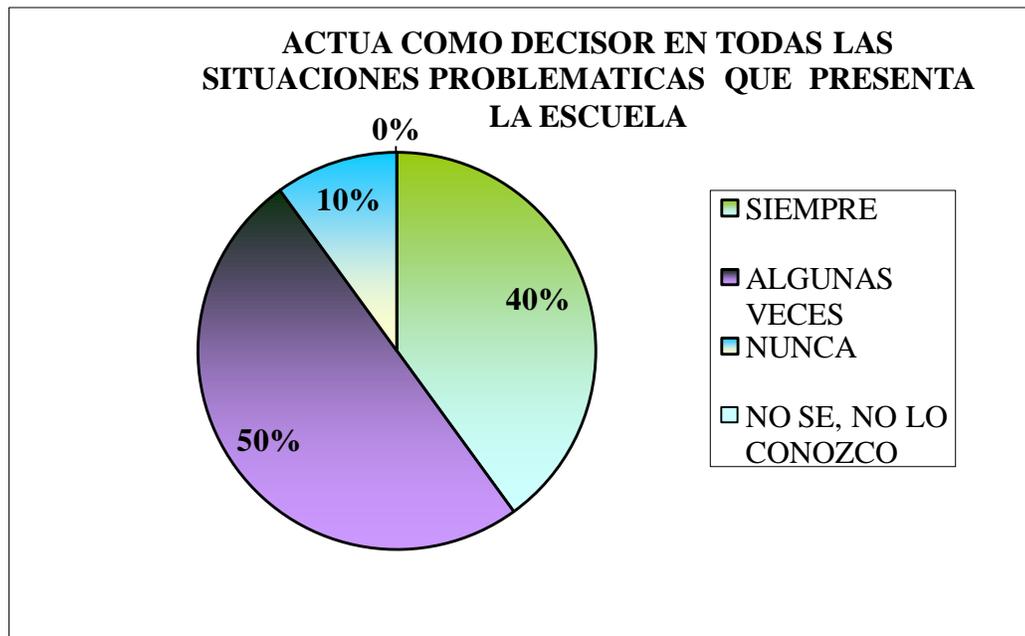


Grafico 10. Elaborado por Autor (2016)

Interpretación: Las opciones más predominantes en cuanto al ítem 10, fueron ALGUNAS VECES 50% y SIEMPRE 40%. Sin embargo NUNCA obtuvo un 10% lo cual indica el poco interés y decisión en la solución de las problemáticas que presenta la escuela; esto se afirma en un 60%, por lo tanto, no genera respuestas efectivas frente a los problemas escolares.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos, se puede apreciar de manera clara y contundente del cuestionario aplicado a los actores escolares que laboran en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo, las siguientes conclusiones que dan soporte a la propuesta del estudio:.

La dimensión relacionada con la comunicación fluida, demostró que se observa una falta de comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar, fundamentalmente por el desinterés del directivo ante la importancia de una sana comunicación clara, flexible y explícita, lo que generó falta de motivación y rechazo a las decisiones tomadas, obstaculizando de esa manera las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar, así como se evidenció un estancamiento en la gestión de dicho directivo en la solución de los problemas, pues generó actitudes poco confiables y rechazo en su papel como gerente y líder competente.

En cuanto a la toma de decisiones se puede determinar que no conducen a la efectiva solución de los problemas como se ha expresado en el análisis estadístico anterior, al no tomar en cuenta tanto a los docentes, como a los padres y representantes y el resto de los actores escolares, de manera apropiada, esto ocasiona que los postulados, tanto del Ministerio del Poder Popular para la Educación, como el correcto funcionamiento de la escuela se vean seriamente afectados por esta misma causa.

En relación a la organización gerencial, se puede determinar que esta dimensión no está acorde con el análisis planteado en cuanto al directivo, ya que su papel como líder no cumple a cabalidad su rol correspondiente a la eficiente comunicación de un directivo como líder de un organismo estratégico.

Por lo antes expuesto, surge la imperiosa necesidad de un plan estratégico de

comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo y beneficiar así tanto a la población estudiantil como a la comunidad en general.

Recomendaciones

Luego de establecer las principales conclusiones con respecto a las dimensiones manejadas en la investigación y partiendo de los objetivos específicos, se puede recomendar:

- Instruir al personal directivo de las instituciones educativas, en las competencias gerenciales que tiene que implementar y desarrollar en el cumplimiento de su labor profesional para fomentar la comunicación eficaz.
- El gerente educativo debe procurar una buena relación y comunicación óptima con y entre los actores escolares, por lo que es necesario reuniones periódicas para tratar y solucionar los problemas de funcionamiento y de relaciones interpersonales.
- La toma de decisiones debe garantizar el éxito de la práctica pedagógica y del funcionamiento de la institución, además de tomar correcciones necesarias sobre la marcha del proceso.
- El gerente educativo debe motivar y ayudar al personal de la institución, para mejorar el funcionamiento y trabajar todos en equipo para el logro de los objetivos, tanto a nivel institucional como a nivel del proceso educativo.
- Poner en práctica las funciones administrativas tales como planificación, organización, coordinación, control, dirección y supervisión, para mejorar el clima organizacional de la institución.
- Debe procurar un clima organizacional orientado hacia el poder, que garantice el bienestar de todos los integrantes del proceso educativo y así el éxito del mismo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Para enfocar la necesidad de una capacitación gerencial en la comunicación efectiva entre los actores escolares y el directivo, se diseña un Plan Estratégico que comprende: talleres, los cuales incluyen un conjunto de actividades que constituirán un proceso orientado a la obtención y logro de un gerente debidamente capacitado, con la finalidad de optimizar el desempeño del directivo en función administrativa basado en la comunicación efectiva y como resultado de ello, se obtendrá un mejor nivel de la calidad en el proceso enseñanza y aprendizaje, además de las relaciones interpersonales entre la comunidad escolar y el director como gerente.

Lo anterior hace necesario, contar con unos estándares gerenciales que permitan definir las competencias que el directivo de una institución educativa deben poseer en esta materia, para hacer un uso efectivo y pertinente de las estrategias en las diversas dimensiones de su rol. Estos estándares permitirían además apoyar y orientar a quienes diseñan e implementan estas estrategias adaptadas al entorno al cual se aplique para introducir en ellos los elementos necesarios que permitan el éxito del proceso administrativo, y por ende, repercuta en el plano pedagógico.

En este sentido, la propuesta se diseñó, tomando en cuenta el objetivo y los medios, que se espera lograr, su disposición en tiempo y financiamiento para aplicar estrategias gerenciales novedosas, y bajo que estrategias desean participar; con el fin último de desarrollar una comunicación eficaz favorable para el clima organizacional, en pro de la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Justificación de la Propuesta

El Plan Gerencial se considera necesario ya que los actores escolares que hacen vida en la Escuela Básica estatal Efrain Pérez Pérez, expresaron mediante el instrumento de evaluación aplicado en la institución que el directivo gerente no mantiene una comunicación fluida y efectiva con la comunidad escolar, trayendo esto como consecuencia el deterioro de los procesos administrativos, gerenciales de enseñanza-aprendizaje y una sana convivencia en la comunidad escolar.

Por otra parte, esta investigación de acuerdo a los resultados obtenidos, reflejó la poca capacidad gerencial, organizacional, liderazgo y toma de decisiones acertadas por parte del gerente como líder, evidenciándose así la necesidad de elaborar un plan estratégico para mejorar la comunicación efectiva y el ambiente laboral en la institución objeto de estudio..

De igual manera en la institución se debe promover la continua preparación de la comunidad escolar, a través de seminarios, charlas, talleres, foros y otros, para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la institución, ya que una institución que esté en constante formación mejorará la calidad de su desempeño laboral y el proceso educativo; aclarando que dicha formación sea no sólo a través de contenidos teóricos, sino también d la preparación personal en cuanto a las conductas y motivaciones.

Misión

La misión de la propuesta, se basa en dar apoyo profesional a los gerentes educativos, en cuanto a estrategias que sean factibles y proporcionen beneficios en el mejoramiento de los procesos administrativos, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados en el ámbito gerencial, contextualizado a las necesidades de cada grupo.

El Plan Estratégico planteado tiene como finalidad crear un ambiente institucional donde el personal que labora demuestre vocación de servicio, capacidad en su labor como profesional de la educación y por ende portador de buenas conductas y buenas relaciones interpersonales donde se desenvuelve, pues en el campo de la educación está el verdadero crisol para la formación de una sociedad con principios en función de sus deberes y derechos

Visión

Ofrecer talleres de formación permanente basado en técnicas y procedimientos de trabajo factibles para el fortalecimiento de la comunicación y los procesos administrativos, dirigidos al personal docente, administrativo, obreros y comunidad en general de la Escuela Básica estatal Efrain Pérez Pérez Estado Carabobo, con la finalidad de mejorar a corto, mediano y largo plazo las relaciones laborales, y ello se refleje en el clima organizacional.

Objetivo General de la Propuesta

Proponer un plan estratégico de comunicación, diseñando técnicas y procedimientos de trabajo por medio de talleres, simposios y reuniones, tomando en cuenta las dimensiones de liderazgo, trabajo en equipo y planificación administrativa y otros que sean necesarios para así resolver el problema planteado relacionado con la comunicación efectiva en el ambiente laboral de la Escuela Básica estatal Efrain Pérez Pérez, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Comprender la importancia del liderazgo en la toma de decisiones en el ambiente laboral de la Escuela Básica estatal Efraín Pérez Pérez.

Presentar simposios sobre la forma más efectiva de organizar equipos de trabajo en la Comunidad Escolar.

Desarrollar talleres sobre la importancia de la planificación en la comunicación efectiva.

Responsables de la Propuesta

La presente propuesta, será responsabilidad de la autora de la investigación, así como del personal docente, administrativo, obrero y directivo del plantel ejecutor, la Escuela Estatal Efraín Pérez Pérez ubicada en el Municipio Libertador Estado Carabobo.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta de plan estratégico de comunicación, diseñando técnicas y procedimientos de trabajo por medio de talleres, simposios y reuniones, tomando en cuenta las dimensiones de liderazgo, trabajo en equipo y planificación administrativa y otros que sean necesarios para así resolver el problema planteado relacionado con la comunicación efectiva en el ambiente laboral de la Escuela Básica estatal Efraín Pérez Pérez, Estado Carabobo, es factible debido a que se cuenta con el recurso humano y material necesario dentro de las instituciones y fuera de ella. Además, se cuenta con la colaboración de personas especializadas en diversas áreas y de diferentes organizaciones locales y regionales públicas y privadas, para el desarrollo de las actividades programadas.

En tal sentido, la participación y colaboración de diversos sectores de educación local, jugará un papel muy importante, así como los recursos financieros y materiales, que sean aportados y recolectados, los cuales serán administrados por los responsables de la realización de las actividades planificadas.

La posibilidad de la implementación y puesta en marcha del Plan Estratégico se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Factibilidad Institucional:** se visualizó en la voluntad de la comunidad escolar y comunidad en general, la necesidad de mejorar la calidad educativa en función del desarrollo intelectual e institucional de los miembros que integran la organización escolar, como también la puesta en marcha de estrategias pedagógicas que contribuyan a mejorar las relaciones comunicacionales e interpersonales de todos los integrantes que conforman el espacio poblacional de la escuela y comunidad en general.
- **Factibilidad Económica:** Existen los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.
- **Factibilidad Social:** Cada uno de los miembros de la asociación que integran la comunidad, tanto la escolar y la general está dispuesta a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que esto incidirá en la conclusión de una meta que abarca el conjunto.

Estudio del mercado

El presente plan estratégico está dirigido al mejoramiento del desenvolvimiento administrativo y comunicativo del personal que trabaja en la Escuela Básica estatal Efrain Pérez Pérez, Estado Carabobo, ubicada en el Municipio Libertador, del Estado Carabobo y demás Escuelas que así lo requieran para poder ayudar a que los fines educativos se cumplan a cabalidad, tanto en lo teórico como en lo administrativo como pedagógico y lograr alcanzar a corto, mediano y largo plazo el desarrollo integral.

Siguiendo el mismo orden de ideas, este plan estratégico tendrá una visión de fortalecer, desarrollar y contribuir al mejoramiento de nuestra sociedad en función de los procesos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Comportamiento de la Demanda

Este plan estratégico está diseñado para cumplir un rol protagónico en función a la realidad social de la nación cuyo propósito es formar un individuo que sea capaz, autosuficiente, creativo, dinámico, útil, comunicativo y a la vez sea competitivo, tanto en el mercado local, regional, nacional e internacional.

Comportamiento de la Oferta

Con los nuevos lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación, que debe guiar el proceso administrativo en este plan estratégico, lo que se pretende es crear un nuevo republicano o ciudadano que sea capaz de interpretar la realidad social enfocado a una educación integral, partiendo de un entorno comunitario local, regional, nacional e internacional creando así soluciones a los retos y dificultades que se presentan a lo largo de su existencia y lograr en él una capacidad de conciencia acorde con el mercado.

Tamaño del Plan Estratégico

De acuerdo al plan estratégico que se pretende implementar en la en la Escuela Básica estatal Efrain Pérez Pérez, Estado Carabobo, ubicada en el Municipio Libertador, del Estado Carabobo, es para el mejoramiento de la comunicación efectiva del personal que labora en el ambiente escolar, principalmente al Director de esta institución escolar y demás instituciones que así lo requieran en función de desarrollar los planes estratégicos emanados por el Ministerio el Poder Popular para la Educación y poder contribuir así con los procesos gerenciales y pedagógicos.

Fundamentación Legal

Este aspecto se refiere a las consideraciones normativas del proyecto en desarrollo, que guardan relación con las bases legales de la investigación, referidas en el sustento normativo que rige el sistema educativo venezolano, la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), y la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento (2009).

Planificación de la Propuesta

Se realizarán Talleres Teórico-Prácticos utilizando estrategias y dinámicas que permitan la integración grupal, el desarrollo de actitudes propias del buen liderazgo y las relaciones interpersonales a través de una comunicación clara, fluida, por lo tanto se entregará material impreso con el contenido de cada taller, que permitan la discusión por equipos y presentaciones individuales. También se propiciarán las reflexiones, simulaciones vivenciales y conclusiones en cada taller.

Desarrollo de la Propuesta



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



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA, PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA ESCUELA ESTADAL EFRAIN PEREZ PEREZ DEL MUNICIPIO LIBERTADOR ESTADO CARABOBO



Lcda. Agni Medina

Valencia, octubre 2016

ACTIVIDAD 1: LIDERAZGO GERENCIAL Y PEDAGOGICO

Taller N° 1	Duración	Número de Sesiones	Contenidos
El Liderazgo	8 Horas	2	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="894 495 1442 590"><input checked="" type="checkbox"/> Características de un Líder<li data-bbox="894 659 1442 800"><input checked="" type="checkbox"/> El Liderazgo aplicado a la Toma de Decisiones.<li data-bbox="894 869 1442 968"><input checked="" type="checkbox"/> Importancia del Liderazgo.

Fuente: Autor (2016).

ACTIVIDAD 2: TRABAJO EN EQUIPO

Taller N° 2	Duración	Número de Sesiones	Contenidos
El Trabajo en Equipo	4 Horas	2	<input checked="" type="checkbox"/> Organización de un Equipo <input checked="" type="checkbox"/> Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales a través del Equipo.

Fuente: Autor (2016)

ACTIVIDAD 3: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Taller N° 3	Duración	Número de Sesiones	Contenidos
Procesos Administrativos	8 Horas	3	<input checked="" type="checkbox"/> La Planificación y Organización de las Relaciones Interpersonales en el ambiente de trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> La Organización de la Comunidad Escolar a través de Equipos de Trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Análisis de los Resultados de la Ejecución del Trabajo de los Equipos.

Fuente: Autor (2016).

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Objetivo General: Proponer plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la Escuela Estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Taller N° 1 Liderazgo	Facilitador:	Fecha:	Hora:	
Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Evaluación
Comprender la importancia del liderazgo en la toma de decisiones en el ambiente laboral de la Escuela Estatal “Efraín Pérez Pérez” del Municipio Libertador del Estado Carabobo.	<p>El Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición ▪ Tipos de Liderazgo ▪ Características de un Líder ▪ El Liderazgo aplicado a la toma de decisiones ▪ Importancia del Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecturas Reflexivas ▪ Discusiones de Contenidos ▪ Conformación de tres (3) grupos para dramatizar los tipos del liderazgo ▪ Conclusiones por equipos. 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitadores ▪ Directivo ▪ Miembros del Personal Docente y otros. <p>Material</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Video Beam ▪ Material Impreso ▪ Papel Bond ▪ Lápices ▪ Hojas ▪ Carpetas ▪ Otros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación Directa ▪ Participación Activa y Efectiva ▪ Pertinencia de las Conclusiones

Fuente: Autor (2016).

Taller N° 2 El Trabajo en Equipo	Facilitador:		Fecha:	Hora:
Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Evaluación
Presentar simposios sobre la forma más efectiva de organizar equipos de trabajo en la Comunidad Escolar.	Trabajo en Equipo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición ▪ El Trabajo en Equipo como factor importante en las relaciones interpersonales. ▪ Procedimientos para organizar un equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecturas de material informativo. ▪ Anécdotas para inducir una discusión del contenido. ▪ Conformación de equipos de trabajo de cinco (5) participantes. ▪ Análisis del material leído y experiencias. ▪ Conclusiones por Equipo. 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitadores ▪ Directivo ▪ Miembros del Personal Docente y otros. <p>Material</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Video Beam ▪ Material Impreso ▪ Papel Bond ▪ Lápices ▪ Hojas ▪ Carpetas ▪ Otros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación Directa ▪ Participación Activa y Efectiva ▪ Pertinencia de las Conclusiones

Fuente: Autor (2016).

Taller N° 2 El Trabajo en Equipo	Facilitador:		Fecha:	Hora:
Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Evaluación
Realizar talleres sobre la importancia de la planificación en la comunicación efectiva.	Definición de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Organización ▪ Dirección ▪ Evaluación ▪ Procesos Administrativos relacionados con las efectivas relaciones interpersonales en el ambiente laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecturas de material informativo. ▪ Dinámica de integración. ▪ Discusión sobre los temas propuestos y la lectura a través de preguntas y respuestas reflexivas. ▪ Conclusiones por equipo de los análisis realizados por ellos. 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitadores ▪ Directivo ▪ Miembros del Personal Docente y otros. Material <ul style="list-style-type: none"> ▪ Video Beam ▪ Material Impreso ▪ Papel Bond ▪ Lápices ▪ Colores ▪ Tizas de Colores ▪ Láminas ▪ Hojas ▪ Carpetas ▪ Otros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación Directa ▪ Participación Activa y Efectiva ▪ Pertinencia de las Conclusiones ▪ Asistencia

Fuente: Autor (2016).

REFERENCIAS

- Alvarado, J (2010). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. Caracas – Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental el Libertador.
- Arias, F. (2004), *El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración*. (2da. ed.) Epistema, Caracas.
- Bizquerra, M. (2004). *Método y Proceso de Investigación*. Editorial Limusa. España
- Cabrera, D. (2013). *Propuesta De Modelo Estratégico De Comunicación Efectiva Para Optimizar El Flujo Interno De Información En Las Empresas Del Estado Venezolano: Caso. Petroquímica De Venezuela, S.A.* Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Carmona Y. (2014). *Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las Escuelas Básicas*. Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Casassus, J. (2006). *La educación del ser emocional*. Santiago de Chile, Editorial Cuarto Propio.
- Castillo, M. (2014). *Comportamiento Organizacional en las Instituciones Educativas*. México: Editorial Thomson
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw.
- Congreso de la República (1991). *Reglamento de del Ejercicio de la Profesión Docente (1991)* Gaceta Oficial N° 4338. Caracas – Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial No. 36860. Extraordinario. Caracas.
- Echeverría M. (2004). *Dirección y Gestión de Centros*. Octubre. Caracas-Venezuela. N° 262
- Flores, S. (2006). *La gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. Madrid, España.
- Fuentes, S. (2015). *Comunicación como Eje Estratégico para la Gestión del Cambio Educativo*. Revista FISEC_Estrategias México. Año I. Número 2. Disponible URL:
www.fisec-estrategias.com.ar/2/fec_02_pon_fuentesmartinez.pdf

- Gómez J. (2013). *Teoría del liderazgo comunicante*. Instituto de Formación Docente –SEPA. Buenos Aires.
- González, F. (2012). *Principios y Funciones Administrativas*. Editorial Mc. Graw Hill. Argentina.
- Habermas J. (2004). *Facticidad y validez*. Traducción M. Jiménez Redondo, Madrid 2008.
- Harold K y Heinz (1991). *Elementos de Administración*. México. Editorial Mc Gran-Hill.
- Hernández, R.; Fernández C.; y Baptista P. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hurtado, O. (2006). *El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración*. Caracas: Episteme, C.A.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial N°36.787.. Caracas- Venezuela. Editorial Eduven
- Manes, J. (1999). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Granica, S.A
- Martínez M. (2006). *La estructura de la personalidad*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Méndez C. (2004). *Como Investigar en Educación*. Ed. Aguilar. Madrid.
- Ministerio Del Poder Popular Para La Educación (2004). Lineamientos de Educación Básica. Caracas
- Ministerio De Educación (1996). Despacho del Ministro. *Perfil del Docente* Resolución N° 01 Caracas- Venezuela.
- Ministerio De Educación. *Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación* (1986) Decreto N° 975. Caracas – Venezuela.
- Patterson, A. (2008). *Pedagogía crítica: algunos componentes teórico-metodológicos*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Enero 2008. ISBN 978-987-1183-81-4 Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/freire/12Patter.pdf>
- Rodríguez, M. (2008). *Función Directiva Escolar*. México. Ediciones Castillo.

- Romero B. (2003). Desarrollo de la Cultura de su empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
- Ruiz, J (2002). *Gerencia en el Aula*. Yaracuy – Venezuela. Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental el Libertador.
- Sander, D., (2005). *A systems approach to appraisal mechanisms in emotion*. Neural Networks.
- Silva M. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Terán J. (2013). *“Feedback” como técnica de comunicación efectiva en los equipos de trabajo en una empresa asesora en materia de salud y seguridad laboral*. Presentado en la Universidad de Carabobo en su área de Postgrado, para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial
- Terry G, y Franklin S. (1986). *Principios de Administración*. México. Compañía Editorial Continental.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014) *Manual de Trabajo de grado, de Especialización, Maestría, y Tesis Doctorales*. Caracas
- Vargas H. (2013). *La Comunicación como herramienta de investigación para los Docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo*. Trabajo Especial de Grado no publicado. Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

ANEXOS



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

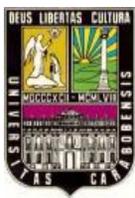


**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA, PARA
MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA ESCUELA
ESTADAL EFRAIN PEREZ PEREZ DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR ESTADO CARABOBO**

(INSTRUMENTO)

Autora:
Lcda. Agni Medina
Tutor: Dr. Roberto León
Año: 2016

Valencia, octubre 2016



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



CUESTIONARIO

Estimado Docente:

El presente instrumento forma parte de una investigación sobre:

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA, PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO

- Usted ha sido seleccionado (a), para responder éste instrumento sobre aspectos relacionados al objeto de estudio.
- La información suministrada tiene estricto carácter confidencial, por lo que no debe escribir su nombre, ni firmar.
- Se le agradece toda la colaboración y sinceridad que pueda prestar para llevar a cabo éste estudio.

Autora:

Lcda. Agni Medina

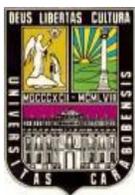
Octubre de 2016

Instrucciones Generales:

- Lea cuidadosamente antes de responder
- Para su respuesta, marque con una “X” la opción que mejor exprese su opinión
- Se presentan 4 opciones posibles

Estimado docente, en el clima organizacional de la institución, usted observa que el gerente educativo:

N°	ITEMS	Siempre (3)	Algunas Veces (2)	Nunca (1)	No Sé, No lo Conozco (0)
1.	Mantiene comunicación fluida con todos los miembros del Centro Escolar				
2.	El Directivo acepta todas las decisiones tomadas por los miembros de la Comunidad Escolar				
3.	Utiliza el poder que tiene la Dirección para mantener el control en sus relaciones con todos los miembros de la Comunidad Escolar				
4.	Transmite visión de progreso a la Comunidad Escolar				
5.	Es un líder responsable del proceso permanente de mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje escolar				
6.	Actúa como árbitro mediador desplegando gran habilidad para lograr equilibrar los distintos intereses de la comunidad escolar				
7.	Toma decisiones conjuntas con los docentes para que la planificación escolar cumpla con los postulados emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación				
8.	Involucra a los Padres y Representantes en las decisiones tomadas para el funcionamiento de la Escuela				
9.	Asume con criterio gerencial la organización de la comunidad para prevenir la deserción escolar, la violencia, favorecer la perspectiva de género, la igualdad, equidad y justicia social				
10.	Actúa como decisor en todas las situaciones problemáticas que presenta la escuela				



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



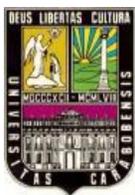
Evaluator: _____

Título: **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA,
PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO**

Instituto: _____ Fecha: _____

ITEMS	REDACCION			PERTENENCIA CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

Firma.



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



FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos la Escala de Lickert que será aplicada a las y los docentes de la Escuela estatal Efrain Pérez Perez ubicado en el Municipio Libertador, Estado Carabobo, con la finalidad de recabar información sobre **LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO.**

Se agradece emitir su juicio en cada uno de los siguientes aspectos:

- Claridad, precisión, pertenencia y coherencia, usando para ellos los siguientes criterios:
- Excelente.
- Bueno.
- Regular.
- Deficiente.

Datos e identificación del experto:

Nombre y Apellido: _____

Mención: _____

Egresado de: _____

Año de Egreso: _____

Firma.

