



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



**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR
DETERMINANTE EN LA GERENCIA EFECTIVA.**

AUTORA:

Lcda. Doris Espinoza
C.I. 10.992.367

TUTORA:

Msc. Lisett Zapata
C.I. 12.365.842

Valencia, Diciembre 2014



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



**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR
DETERMINANTE EN LA GERENCIA EFECTIVA.**

AUTORA: Lcda. Doris Espinoza.

Trabajo de Grado presentado ante el Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Diciembre 2014



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA GERENCIA EFECTIVA, presentado por la ciudadana: Doris Espinoza para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

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

Valencia, ____ de _____ de_____.

DEDICATORIA

A **DIOS TODOPODEROSO**, por haberme dado la vida y darme la fortaleza de seguir adelante ante las adversidades.

A **MI HIJA**, por ser mi fuente de inspiración y motivación en mi superación profesional.

A **MI ESPOSO**, por ser tan comprensivo y brindarme su apoyo incondicional necesario en los momentos más difíciles.

A **MI FAMILIA**, por brindarme siempre su apoyo y optimismo a lo largo de toda mi formación profesional.

A **MI COLEGA Y AMIGA MIRIAN MÉNDEZ**, por haberme brindado su apoyo y conocimientos en el desarrollo de esta investigación.

A **MIS COMPAÑEROS (AS), AMIGOS (AS), FAMILIARES**, y a todas aquellas personas que creyeron en mí y colaboraron, de una u otra manera en el logro de la meta alcanzada.

Doris

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por darme vida, salud y fortaleza en el desarrollo satisfactorio del logro de una meta más en mi carrera profesional.

A UNIVERSIDAD DE CARABOBO, por ser recinto universitario que contribuyó con mi crecimiento profesional y facilitó las herramientas para mi formación personal.

A TODOS LOS PROFESORES, que nos sirvieron de guía y apoyo durante la formación en la Maestría Gerencia Avanzada en Educación.

Al Dr. LUIS GUANIPA, Profesor de Seminario de Investigación, por su orientación y apoyo en el desarrollo de esta investigación.

A Mi TUTORA Msc. Lisett Zapata, por haberme guiado y orientado en la realización de este proyecto de investigación.

AL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTES, del L.B. C.U. ANZOATEGUI, por permitir y compartir la maravillosa experiencia en la realización de esta investigación.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE POSTGRADO, YASMIN, DAYANA Y DAMIAN, por estar presente en cada momento y contribuir a crecer juntos como equipo, compartiendo diversas experiencias que fortalecieron el desarrollo de este trabajo.

Doris

ÍNDICE

	Pág.
VERIDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE.....	vi
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	ix
ABSTRAC.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	10
Justificación.....	10
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la investigación.....	12
Bases Teóricas.....	18
Fundamentación Teórica.....	18
Bases Conceptuales.....	25
Bases Legales.....	48
Operacionalización de las variables.....	52
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	54
Tipo de investigación.....	54
Diseño de investigación.....	55
Población.....	55
Muestra.....	56
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	56
Validez del Instrumento.....	57

Confiabilidad del Instrumento.....	58
Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados.....	60
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	61
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS.....	102

LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS

Tablas

N°		Pág.
1	Operacionalización de variables.....	53
2	Población.....	57
3	Significado del valor del coeficiente.....	60
4	Resumen del procesamiento de casos.....	60
5	Estadístico de Fiabilidad.....	61
6	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 1- 2.....	62
7	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 3- 4.....	64
8	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 5-6.....	66
9	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 7- 8.....	68
10	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 9- 10.....	70
11	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Comunicación Efectiva. Ítem 11- 12-13	71
12	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Comunicación Efectiva. Ítem 14.....	73
13	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Comunicación Efectiva. Ítem 15.....	74
14	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Humanas. Ítem 16-17-18-19.....	76
15	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 20-21.....	78
16	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 22-23-24.....	80
17	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 25-26.....	82
18	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 27-28-29-30-31.....	84
19	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 32-33.....	86
20	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Técnica. Ítem 34.....	88
21	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Técnica. Ítem 35.....	90

Gráficos

N°		Pág
1	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 1- 2.....	62
2	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 3- 4.....	64
3	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 5- 6.....	66
4	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 7- 8.....	68
5	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional. Ítem 9- 10.....	70
6	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Comunicación Efectiva. Ítem 11- 12-13	72
7	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Comunicación Efectiva. Ítem 14.....	73
8	Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Comunicación Efectiva. Ítem 15.....	75
9	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Humanas. Ítem 16-17-18-19.....	76
10	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 20-21.....	78
11	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 22-23-24.....	80
12	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 25-26.....	82
13	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 27-28-29-30-31.....	84
14	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Conceptuales. Ítem 32-33.....	87
15	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Técnica. Ítem 34.....	88
16	Variable: Gerencia Efectiva. Dimensión: Habilidades Técnica. Ítem 35.....	90



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



**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR
DETERMINANTE EN LA GERENCIA EFECTIVA.**

Autora: Licda. Doris Espinoza

Tutor: Msc. Lisett Zapata

RESUMEN

La presente investigación, se circunscribe al área de la gerencia educativa, por cuanto la gerencia es responsable del éxito o no de una organización dentro de los ámbitos que la componen entre ellos la comunicación la cual debe ser clara y precisa entre sus miembros, de manera tal que le permita el logro de los objetivos educacionales. En éste estudio se plantea como objetivo general Analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del municipio Tinaquillo del estado Cojedes. Ésta investigación se apoyó teóricamente en los postulados de la comunicación de Hovland y de la gerencia de Drucker , metodológicamente cumple con el esquema de una investigación cuantitativa bajo el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental, dirigida a la población de 63 docentes de los cuales fueron 19 los que conformaron la muestra del estudio. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con 35 ítems diseñados en una escala tipo lickert. En este trabajo de investigación se concluyó que no existe una comunicación formal efectiva mediante la información oportuna a través de circulares, por lo que se percibe que las relaciones interinstitucionales no se realizan de manera eficaz, siendo la comunicación un elemento preponderante dentro de la gerencia puesto que de ella depende la efectividad en el trabajo, por lo tanto los gerentes deben hacer uso de ella de manera eficaz para así lograr los objetivos organizacionales. La recomendación fomentar la participación y comunicación entre todos los integrantes del colectivo institucional, con el fin de mejorar las relaciones comunicacionales.

Palabras Claves: Comunicación organizacional, gerencia efectiva, organización. Comunicación Efectiva.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.



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



ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A FACTOR IN
DETERMINING THE EFFECTIVE MANAGEMENT

Author: Lic. Doris Espinoza

Tutor: Msc. Zapata Lisett

ABSTRAC

This research is limited to the area of educational management , because management is responsible for the success or failure of an organization within the areas that compose the communication between them which must be clear and precise among its members so that permits the achievement of educational objectives . In this study the general objective Analyze organizational communication as a factor in the effective management in Anzoategui Unified Cycle Bolivarian High School, Township Tinaquillo Cojedes state . This research was supported in theory postulates Hovland communication and management given Drucker, methodologically scheme meets the quantitative research on the type of descriptive research design with a non-experimental field , aimed at the population 63 teachers of which fueron19 which formed the study sample. For data collection technique was used as the survey instrument and as a questionnaire with 35 items designed in a lickert type scale . In this research it was concluded that there is no effective formal communication through timely information through circulars for what is perceived to interinstitutional relations are not performed effectively, being communication an important element in management position that it depends on the effectiveness at work , so managers should make use of it effectively in order to achieve organizational objectives . The recommendation to encourage participation and communication between all members of the corporate group, in order to improve the communication relations.

Keywords: Organizational, communication, effective management, organization.
effective comunicación.

Research line: Process Management.

INTRODUCCIÓN

El proceso de comunicación no sólo puede ser logrado mediante la lengua oral, también puede lograrse mediante la escritura o la gestualidad siempre que se emita un mensaje con significación implícita, y lo principal en la comunicación es ser comprendido por los otros; pero en la realidad se presentan interferencias por diversos motivos en diversos ambientes donde se desenvuelve el ser humano.

Cabe reseñar que en las Instituciones Educativas de Venezuela, se hace necesario conocer y comprender los nuevos escenarios que se presentan en el sistema educativo, el desarrollo de la acción organizativa y tomando en cuenta la evolución del mismo y los cambios que caracterizan al país; a tal efecto, sobre la base de un estudio previo sobre el Sistema Educativo, el Ministerio del Poder Popular para la Educación ha iniciado una serie de transformaciones con las cuales se pretende conducir el proceso educativo en el marco de la transversalidad, fortaleciendo la convivencia social tanto entre docentes como entre estudiantes que sustente el proceso de aprendizaje; sin embargo, para llevar a cabo esta tarea, el docente debe convertirse en el sujeto clave para impulsar las transformaciones en este ámbito.

En tal sentido, para realizar esa transformación y mejorar los procesos administrativos y el funcionamiento de las instituciones educativas se hace necesario considerar la importancia que tiene el proceso comunicacional entre los seres humanos, para lograr el desarrollo y perfeccionamiento de las relaciones interpersonales. Por tanto, en las organizaciones educativas, se requiere de una comunicación clara y precisa entre sus miembros, que le permita el logro de los objetivos educacionales, especialmente los docentes con funciones directivas encargados quienes por lograrlo necesitan una gran fluidez comunicativa para tomar iniciativas en cuanto a la aplicación de correctivos, prevención de conflictos, análisis

de problemas y toma de decisiones, que permitan la efectividad del proceso educativo.

De allí que el proyecto de investigación quedó estructurado de la siguiente manera: Capítulo I: Planteamiento del Problema, objetivos de la investigación y justificación; Capítulo II: Donde se plasman los antecedentes del estudio, las bases teóricas, bases legales y operacionalización de variables; Capítulo III: Donde se explica el Marco metodológico, tipo de investigación, diseño, Técnicas e instrumentos para la recolección de la información, validez y confiabilidad del instrumento, análisis de interpretación de los resultados; Capítulo IV: Se presentan los resultados de la aplicación del instrumento y se realizó el análisis del mismo, obtenido a través de la encuesta aplicada a la muestra, la cual se representó a través de cálculos estadísticos que fueron vaciados en tablas y gráficos donde se evidencian los porcentajes de respuestas emitidos por los encuestados.

Seguidamente se establecen las conclusiones en función a los objetivos de la investigación y se plantean algunas recomendaciones. Finalmente se presentan las Referencias consultadas en el trabajo de investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La comunicación tiene su origen desde que el hombre existe, quien siempre ha buscado formas de comunicar sus pensamientos y acciones, aunque fuese de forma primitiva. Los antepasados prehistóricos contaron con algún medio de comunicación no verbal; es decir, que desde que el hombre apareció en el mundo, tuvo la necesidad de comunicarse con sus semejantes; ya que la comunicación está hecha para dar a conocer a otros información, emociones, sentimientos, formas de pensar, entre otras, a través de gestos, movimientos corporales, símbolos, signos, señales, gráficos para poder expresarse, y desarrollar la comunicación verbal.

Por lo que es válido señalar, que los primeros seres humanos empezaron a comunicarse con gestos, siendo el lenguaje un factor fundamental en el progreso de las primeras civilizaciones, que permitió organizar la cacería mediante instrucciones; además ayudó al surgimiento de una estructura de poder social más definida, pues el más fuerte podía dar órdenes al más débil y darse unos a otros instrucciones para hacer herramientas o utensilios, por consiguiente, el lenguaje permitió el pensamiento conceptual y se constituyó como un medio para comunicar las ideas, transmitir la cultura y hacer abstracciones. El nacimiento del lenguaje impulsó el desarrollo de la raza humana.

Al respecto Thayer citado por Ramos Padilla (1999) en donde se define la comunicación como:

El proceso dinámico fundamental de la existencia, crecimiento, cambio y conducta de todos los sistemas vivientes, sean individuales o colectivos (organizaciones), es por tanto la forma en que las personas o los organismos se relacionan con su mundo circundante poniendo en contacto sus procesos internos unos con otros. (p.165).

En este sentido, se comprende que desde tiempos remotos los grupos de individuos que han conformado a las diferentes sociedades, han pertenecido a diversas instituciones, ya sean de tipo formal o informal, rodeados de personas con características similares o con objetivos comunes conformando organizaciones. Tras la necesidad de pertenecer a un grupo o ser parte de algún núcleo social, los individuos han optado por integrar numerosas comunidades, empresas u organismos las cuales van desde lo más simple como la familia hasta grandes y complejos corporativos, todos con el fin de cumplir metas, compartir responsabilidades y tomar decisiones para lograr un adecuado funcionamiento de las mismas.

De esta manera, las organizaciones constituyen la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, tal como lo plantean Ferrer, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004) manifestaron que:

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (p.215).

En función de lo planteado, hablar de organizaciones se hace referencia a toda aquella colectividad en donde se ve reflejado una meta principal y varios objetivos específicos. Es por ello que, durante décadas los individuos se han visto obligados a compartir responsabilidades y ayudarse para lograr la obtención de metas específicas, aunque muchas veces esta forma de cooperación no tiene bases sólidas o estructuras bien definidas, por lo que el resultado se vuelve incoherente, originando una ruptura entre sus miembros.

En este orden de ideas, en algunas organizaciones se presentan problemas comunicativos y sobre todo en el sector educativo donde es palpable esta situación,

por lo tanto surge en los actuales momentos la necesidad de armonizar para realizar las actividades que diariamente llevan a cabo sus miembros, donde la comunicación debe adquirir su más alto significado e importancia en la interrelación directivos y docentes y la comunidad en general

En este sentido, el gerente deben procurar la mejorar del clima laboral ya que es el encargado de dirigir el proceso comunicacional a todo el personal, cómo se van a establecer las comunicaciones dentro de la institución, por ser éstos los mecanismos de información y de relación del grupo; ya que, en la medida que ellas permitan el buen entendimiento entre todos, mejorará la eficiencia en la organización y se alcanzarán los fines educativos esperados.

Para Amorós (2011) el Comportamiento Organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente (pág. 103).

De manera específica el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora en la productividad de las organizaciones, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación de personal, además busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo.

Por otro lado, Fernández (2002), quien define la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p. 31).

En la actualidad vivimos en un tiempo de cambio constante, ante esto el comportamiento organizacional ayuda a los gerentes a contender en un mundo donde todo es temporal. Por si fuera poco el comportamiento organizacional brinda a los gerentes una guía de trabajo, donde se mantenga la ética como marco de referencia

Por su parte, la comunicación organizacional obedece a la construcción, en las instituciones, de espacios que favorezcan la formulación y unión de visiones y misiones tanto personales como grupales que orienten el cambio y las innovaciones en función de los intereses, necesidades y habilidades de los actores, a objeto de resolver problemas científicos y técnicos y establecer principios de calidad y eficiencia en la gestión a fin de garantizar niveles de excelencia y la misma se debe tener en cuenta en las todas las instituciones incluyendo las educativas.

En este sentido, diversos autores han realizado estudios sobre las teorías, modelos y paradigmas gerenciales, desde distintos enfoques para que las en las organizaciones se adopte un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. De esta manera, se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso de toma de decisiones, de forma tal que puedan confrontar las informaciones para comulgar con el consenso y la negociación. Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado y a la apertura de nuevas formas de pensar, sentir y actuar.

En consecuencia los modelos gerenciales actuales propuesto por Chiavenato (2008) son entre otros: Mejoramiento continuo, las cinco S; Gestión de calidad total; empoderamiento; benchmarking; reingeniería de procesos; gerencia estratégica basados en la estrategia participativa reconocen también la importancia de instaurar programas de mejoramiento continuo para adiestrar al personal y eso significa, según Romero (2012) "que debe invertirse en la gente, puesto que es tan importante como los estados financieros o los activos de la empresa... Ya que, en definitiva la gente es quien toma las decisiones" (p. 50).

El Gerente es una parte fundamental de la cadena comunicativa, ya que es él el llamado a comunicarse con todos sus subalternos, si el Gerente no es un buen comunicador las reacciones que genere pueden ser no tan adecuadas como se requiere para lograr los objetivos de la empresa.

Es también muy importante establecer los mecanismos adecuados de la comunicación, que sean de acceso a todo el personal, que se utilicen palabras claras, que quien esté transmitiendo la información sea confiable, y utilice referencias reales y verificables ya que si no es así, seguramente serán palabras banas.

Si se desea tener una mayor productividad en una institución educativa, se debe tener un buen sistema de comunicación y para lograrlo el experto debe considerar el contexto del receptor o públicos a los que van dirigidos, tomando en cuenta sus ideas, valores, conocimiento en el tema, situación respecto a la organización (posición dentro del organigrama si es público interno, o externo), imagen que tiene de ésta, nivel cultural, etc. y valorar los conocimientos e importancia que tiene un experto en el área de la comunicación.

El gerente se debe encargar de manejar el sistema de comunicación de una institución y debe analizar todos los aspectos, pero sobre todo, debe conocer la naturaleza, usos, características, ventajas, desventajas de cada uno de los medios de comunicación disponibles y utilizarlos para cada situación que se le presente, si hace lo anterior logrará una comunicación efectiva y en consecuencia los objetivos planteados se realizarán satisfactoriamente.

Cabe destacar que, el director de una organización educativa ha de tener un manejo comunicacional que potencia el clima organizacional donde su efectividad genere la acción del docente hacia la consecución de los fines educativos en un ambiente laboral armonioso y productivo, donde las relaciones humanas estén enmarcadas en el respeto, la cooperación, la participación, entre otros. Asimismo, el gerente educativo debería estar en la búsqueda de alternativas que conlleven al

mejoramiento de la calidad de la educación y por ende adecuarse a las normas que rigen lo educativo como a los principios y fines establecidos en la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Artículo 3, establece "...Se consideran como valores fundamentales el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica..." (P.1).

Es por ello, que algunos directivos asumen el cargo sin un compromiso claro para formular con su personal, la visión y misión institucional. Esta situación los induce a asumir los procesos gerenciales tales como planificación, organización, dirección, control y evaluación, de una manera autocrática para asegurar su autonomía en la institución. Al no tener un rumbo definido de estilo gerencial y de lo que su personal espera de su gestión, pierden el entusiasmo por la formación y actualización continua dentro del proceso educativo.

En este sentido, todo proceso gerencial demanda del gerente el desarrollo de competencias para la gestión en los cuadros funcionales y operativos de los diferentes departamentos de las instituciones, por tal motivo quienes dirigen estas organizaciones deben manejar un conjunto de destrezas, que le permitan alcanzar con éxito los objetivos propuestos que conduzcan a una gerencia para la calidad del proceso pedagógico en función del mejoramiento del desempeño humano.

Por otra parte, se encuentran aquellos gerentes que no cumplen en su gestión políticas educativas dirigidas al desarrollo del personal porque no han descubierto su propio proyecto de vida, es decir, "de vivir para un propósito superior a sí mismo", tal como lo plantea, Maslow (citado por Covey, Merrill y Merrill, 1995), el cual indica:

Que los capacite para asumir la organización desde una dimensión centrada en la promoción y satisfacción de su equipo de trabajo, que los ayude a mejorar los espacios personales y profesionales y que los forme como promotores sociales en la construcción de una gerencia más humana.(p. 67).

En este marco de ideas, en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, ubicado en el Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, presenta una situación similar a las señaladas anteriormente, sobre todo a nivel de los docentes que cumplen funciones tanto en aula como en labores administrativas ya que, se evidencian fallas comunicacionales que se manifiesta en la lentitud de los procesos administrativos y docentes, retardo en la respuestas y acciones del personal, las relaciones interpersonales se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y/o bloquean todo intento de comunicación originando un activismo inútil y conflictivo que afecta el clima laboral debilitando el logro de los objetivo educacionales.

Igualmente, el personal directivo tiene un desempeño que no se corresponde con la de un gerente educativo y motivador, en tanto que no se emplee la comunicación y se reconozca la escuela como un espacio para las relaciones humanas e integración social. Asimismo, no se genera en la institución un espacio formativo, respetuoso, creativo, que constituye las bases de la comunicación organizacional efectiva respetando la diversidad y promoviendo un clima de paz laboral, respeto y armonía en la institución.

Tomando en cuenta lo planteado, se puede formular las siguientes interrogantes:

¿De qué manera la comunicación organizacional determina la gerencia efectiva en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui?

¿Cuál es la percepción de los docentes en cuanto al proceso de comunicación organizacional llevado a cabo en Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui?

¿Qué tipo de comunicación organizacional se lleva a cabo en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui?

¿Cuáles son los factores determinantes en la gerencia efectiva del Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del municipio Tinaquillo del estado Cojedes.

Objetivos Específicos:

- 1.- Diagnosticar la percepción de los docentes en cuanto al proceso de comunicación organizacional llevado a cabo en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui.
- 2.- Describir los tipos de comunicación organizacional del Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui.
- 3.-Explicar los factores determinantes en la gerencia efectiva del Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui.

Justificación

Una de las razones para tener éxito en las actividades de las instituciones educativas es tener una buena comunicación. Por esta razón, el acto de comunicar es necesario si se quiere formar un equipo unido, de la unión del grupo depende el alcance de las metas y objetivos en común. Es por ello que, el proceso comunicacional es la vía para conocer y establecer la relación laboral armónica en el medio escolar, donde la comunicación se convierte en el eje donde gira todo el proceso educativo y, dependiendo de la calidad de comunicación, dependerá de la eficiencia y eficacia del personal de una institución educativa.

No obstante, los niveles de comunicación en una organización deben ser amplios entre todos los actores que intervienen en el proceso, lo cual facilita el grado de relación, la integración y la armonía dentro del contexto educativo, razón por la

cual en el clima de una organización, el elemento comunicacional establece el éxito y avance de ésta.

Indiscutiblemente, la importancia expresada sobre la comunicación justifica la realización del estudio, ya que a nivel institucional, la investigación servirá de guía y orientación, tanto a los directivos como a los docentes, con el fin de mejorar sus relaciones de trabajo, tomando en cuenta que de ésta depende la eficiencia de la misma, asumiendo que la comunicación eficaz ayuda a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión, y a trascender las limitaciones del trabajo. A tal efecto, la comunicación es fundamental en toda organización y más en la educativa, lo que deriva la necesidad de contar con directores que respondan a las exigencias y expectativas del proceso de interacción.

Por otro lado esta investigación tiene una relevancia desde el punto de vista social, puesto que con la realización de esta investigación se espera brindar la opción de cambio a la problemática antes planteada, porque responde a la necesidad de buscar la mejor alternativa que pueda emplear el directivo del L.B. C.U. Anzoátegui del municipio Tinaquillo del estado Cojedes, para transmitir la información a sus docentes y así lograr una mejor interrelación entre ellos en el campo educativo.

En referencia a los beneficios que esta investigación desde el punto de vista científico bridaría es que puede servir de guía y proporcionar información a otras investigaciones o estudios posteriores, así como a otras instituciones donde se pueda presentar la problemática antes señalada, beneficiando la labor del gerente en cuanto a su proceso comunicativo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para Arias (2006), señala que el marco teórico o marca referencial, “es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación a realizar” (p.106).

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son el conjunto de investigaciones que tienen relación directa e indirecta con el problema planteado. Según, Arias (2006) “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106).

A continuación se presentan los antecedentes que guardan estrecha relación con las variables de estudio y que por su contenido se consideran relevantes mencionar, porque se ajustan a los objetivos que se pretenden abordar con la finalidad de alcanzar el objeto de la investigación. De los estudios presentados en los trabajos especiales de grado, se puede decir que servirán de orientación en la investigación. Es por ello que se procedió a la revisión de distintas investigaciones, entre las cuales cabe mencionar:

Internacionales

Zambrano (2008), Propuesta de acciones para mejorar las relaciones comunicativas en la empresa mexicana Sol y Luna C.A. El Objetivo de este estudio proponer acciones que facilitaran las relaciones interpersonales entre los miembros de

la empresa. La metodología utilizada se basó en una investigación de acción participativa contando con los sujetos informantes que laboran en la empresa quienes se prestaron para buscar las mejoras comunicativas a través de diversas acciones dentro de la empresa. Los resultados obtenidos fueron favorables ya que la forma que tiene el ser humano de tener armonía en los diferentes ambientes donde se desenvuelve obedece a la comunicación que exista entre ellos y la forma como la desarrollen y la utilicen de manera positiva.

Este estudio se tomó como antecedente puesto que permitió conocer que no sólo en el ámbito educativo existen diferencias y barreras en el proceso comunicativo sino que esta está presente en la empresa privada y en todas las organizaciones donde convivan más de dos personas.

Barrero (2008), en su trabajo de grado titulado procedimiento para elaborar normas de convivencia y comunicación en la Empresa Azucarera Colombia, tuvo como objetivo Desarrollar normas de convivencia que permitieran una mejor convivencia entre el personal que labora en la empresa Azucarera Colombia. La metodología estuvo enmarcada dentro de una investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible con una población de 56 trabajadores de la empresa cuya muestra fueron 16. Los resultados obtenidos fueron encaminados hacia el desarrollo del crecimiento personal y obtención de herramientas basadas en la Inteligencia Emocional y de la comunicación. Se concluyó que la necesidad de vivir en armonía en el sitio laboral favorece la producción, minimiza las presiones laborales hacia subalternos, permite desarrollar el trabajo en equipo y garantiza un ambiente armónico y de paz.

Este estudio sirvió como antecedente puesto que trata el tema de la comunicación y la convivencia como pilares fundamentales en el desarrollo de las actividades independientemente del ámbito en el que se desarrollen.

Nacionales

Romero (2012) realizó una investigación titulada Proceso Comunicacional en La Gestión del Personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario.

La investigación tuvo como propósito, evaluar el proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario, la cual está enmarcada bajo la modalidad de diseño de campo, con nivel descriptivo, apoyada en una investigación de campo y documental, respaldada por las teorías comunicacionales Shannon y Habermas. La población estuvo conformada por 123 docentes pertenecientes al Liceo Bolivariano Agustín Armario, para la recolección de datos, se utilizaron las técnicas de observación directa y una encuesta, la muestra seleccionada de 37 docentes tuvo como conclusión la puesta en práctica de la comunicación interpersonal entre docentes y directivos, para transmitir los mensajes enviados por dirección con el fin de conocer aciertos y desaciertos en el proceso comunicativo.

Este antecedente se relaciona con la investigación actual, porque destaca la acción gerencial como determinante del desempeño laboral, es decir que el director como gerente educativo debe desarrollar y mantener cuidadosamente un eficaz sistema de comunicación, implementando modelos comunicacionales que le permitan conocer las características generales e individuales del personal, evaluar y realimentar el proceso en forma permanente, donde debe existir integración, cohesión grupal y comunicación permanente con el equipo de trabajo.

Así mismo, Galindez (2012) realizó una investigación titulada Evaluación de las Funciones Gerenciales del Personal Directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana “La Salina Sur” en el Municipio Puerto Cabello. El presente estudio tiene como objetivo: Evaluar las funciones gerenciales del personal directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana “la Salina Sur”.

El tipo de investigación descriptivo, evaluativo con diseño no experimental de campo. La población objeto de estudio fue constituida por 63 individuos siendo la muestra estratificada probabilística de 15 docentes y 8 coordinadores. Los resultados obtenidos reflejaron debilidades a nivel gerencial por parte del personal directivo, por tal razón se recomienda analizarlos y promover nuevas estrategias motivacionales, de comunicación y liderazgo, para lograr resultados óptimos en el manejo de la institución.

El estudio anterior guarda relación con la investigación presente ya que aborda las competencias gerenciales del personal directivo de la institución, así como la importancia que tiene el desempeño gerencial para el desarrollo y productividad de las organizaciones por medio del cumplimiento de las funciones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control mediante un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en sus labores gerenciales.

Por otro lado, Ávila (2012) desarrolló una investigación titulada Estrategias de Comunicación Efectiva para Fortalecer el Desempeño Laboral del Personal Directivo y Docente de la U.E "Módulo Rural de Belén", el cual tuvo como propósito Proponer Estrategias de Comunicación Efectiva para el fortalecimiento del Desempeño Laboral del Personal Directivo y Docente de la U.E. "Módulo Rural de Belén", el estudio se ubica bajo la modalidad de Proyecto factible enmarcado en un diseño de campo, la cual consta de tres fases: Diagnóstico, Factibilidad, y Diseño de la Propuesta.

La muestra fue de tipo estratificada no probabilística, la cual estuvo constituida por veintitrés (23) docentes y siete (7) directivos que laboran en dicha institución. Los resultados obtenidos describieron el proceso comunicacional de los actores educativos de mencionada institución, determinaron la factibilidad y la necesidad de la aplicación de estrategias de comunicación efectiva como el Coaching

Organizacional y la Escucha Activa para fortalecer el desempeño laboral del personal docente y directivo de la U.E. Módulo Rural de Belén”.

Este antecedente se relaciona con el presente estudio, ya que en las organizaciones educativas se amerita de personal capacitado identificado y comprometido con la misión y visión de los mismos, el cual merece un ambiente de trabajo armonioso y con una efectiva comunicación, tomando en cuenta que para el buen desarrollo del sistema se necesita un ambiente solidario de trabajo, un flujo eficiente de la información, recursos didácticos de comunicación, apoyo entre el personal directivo y docente y sinergia para el logro de la misión y visión de las instituciones educativas, todos estos elementos son los resultados de un proceso comunicacional efectivo.

Por su parte, De Las Heras (2011) en su Trabajo de Postgrado titulado Competencia Comunicativa del Gerente Educativo para el Manejo de Conflictos en La Unidad Educativa: “Olga B. de Rodríguez”, tuvo como objetivo “determinar la competencia comunicativa que posee el gerente educativo para el manejo de conflictos en la Unidad Educativa Olga B. de Rodríguez”. Cuya metodología se enmarcó en una investigación fue de tipo descriptivo con un diseño de campo con una muestra censal de 42 docentes. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario con una escala de medida tipo Likert conformado por 35 ítems. Se concluyendo que el Gerente Educativo de la “Unidad Educativa Olga B. de Rodríguez” posee en términos generales, competencia comunicativa para manejar los conflictos. No obstante, debe mejorar la habilidad de escucha activa y desarrollar mayor empatía con el personal.

Este trabajo de investigación se relaciona con la presente investigación, ya que analiza la comunicación gerencial de una organización educativa, partiendo de un diagnóstico realizado a los docentes, considerando que la comunicación es primordial, es la herramienta que facilita el desenvolvimiento y el desarrollo de las habilidades y destrezas del gerente, más aún en las instituciones educativas para que

sus miembros realicen sus labores bajo un ambiente apropiado. Igualmente se debe destacar que los docentes y los directivos tienen que trabajar conjuntamente con una visión de futuro que permita la integración, con el fin de resolver los problemas que confronte la organización educativa, por lo que se requiere de una comunicación precisa, adecuada que garantice la experiencia en el desempeño de las funciones del director y del docente.

De igual manera, Méndez (2011) en su Trabajo de Postgrado titulado La Comunicación utilizada por el Gerente Educativo en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Técnica Robinsoniana “Samuel Robinson” de Puerto Cabello, estado Carabobo. La investigación tuvo como propósito “el análisis de la comunicación utilizada por el Gerente Educativo en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Técnica Robinsoniana “Samuel Robinson” de Puerto Cabello, estado Carabobo. Estuvo enmarcada en un diseño de campo a un nivel descriptivo, con una muestra de 31 docentes, como técnicas y herramientas de recolección de datos se utilizaron la encuesta y el cuestionario, conformado por 22 preguntas.

Se concluyó que diversos son los factores que influyen dentro del proceso comunicacional, siendo los principales las capacidades del receptor, emisor y el tipo de mensaje que se desea transmitir. En la institución se detectó falta de liderazgo, deficiencias en el proceso de comunicación, poco reconocimiento del desempeño de los docentes, entre otras. Se recomendó capacitar a los docentes a nivel comunicacional, motivarlos, así como utilizar los canales de comunicación existentes y continuar realizando los procesos de evaluación, enfocados en el reconocimiento del personal como estrategia motivacional.

Este antecedente se considera relevante relacionar con la presente investigación, porque destaca las variables que pueden intervenir en el proceso comunicacional que establece el gerente con el personal docente a su cargo y cómo esto determina su desempeño; con el fin de buscar alternativas que pueda emplear el director de la

institución para transmitir la información a sus docentes y así lograr una mejor interrelación entre ellos en el campo educativo. Por tal motivo, el mejoramiento del sistema comunicativo dentro de la institución logrará tener una excelente interacción y participación de todos los docentes para el logro de las diferentes metas que se proponga la directiva.

Bases Teóricas

Las bases teóricas permiten orientar la búsqueda y ofrecen una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en la investigación. Según Arias (2006) “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107). Para desarrollar la fundamentación teórica de la investigación se inició realizando una revisión bibliográfica del proceso comunicativo, gestión gerencial y las teorías que sustentan la presente investigación.

Fundamentación Teórica

El Modelo de Comunicación de Hovland

Hovland citado por Coello (2012) es considerado uno de los cuatro padres teóricos de la comunicación y quien más contribuyó en la comunicación. El método de Hovland, era un método cuidadoso, hermético, experimental, en el cual variaba un solo elemento cada vez, controlando los otros, y probando hipótesis tras hipótesis, estructurando lenta pero seguramente una teoría sistemática de la comunicación. Sus estudios se basaban en la persuasión que los medios de comunicación de masas ejercen, ello ligado a los procesos cognitivos y de aprendizaje. Decía que si los medios podían cambiar actitudes en el público, esto se vería reflejado en la sociedad en asuntos como los prejuicios, los estereotipos, la delincuencia, etc. También afirmaba que los efectos están determinados por ciertas características de los

receptores como la susceptibilidad ante la persuasión, la edad, el nivel educativo, las creencias previas, la autoestima, etc.

La eficacia de la comunicación, en la que Hovland advierte seis fases, es la respuesta/resultante (cambio de conducta) de un proceso causal que parte de un estímulo, la exposición de un mensaje (acto emisor) y requiere suscitar atención (llegar), ser comprendido (alcanzar), ser aceptado (actuar), ser retenido (permanecer). Para que la actitud cambie, hay que cambiar las creencias, y para ello debe haber una correspondencia en la adecuación del estímulo al destinatario, de acuerdo con la posición que éste tenga en el plano de las ideas, de su formación, distancia con la fuente, entre otros.

Esta propuesta busca explicar cómo se organizan los componentes del cambio de actitud producida por los procesos de comunicación social. El punto de partida es la posibilidad de estudiar los impactos de la comunicación desde diferentes enfoques y comprender la permanencia de las relaciones entre dichos enfoques. Para el autor la relación entre comunicación y cambio de actitud se puede estudiar partiendo de los estímulos de comunicación observables que guían los factores de predisposición de los sujetos. Para comprender dichos estímulos se estudian las características de contenido, del comunicador, de los medios, y del contexto situacional a las cuales se encuentran ligados dichos estímulos.

En este sentido, la relación existente con el tema de estudio es que el autor plantea la existencia de algunos factores de disposición no ligados a la comunicación, los cuales se dirigen directamente al elemento de atención. Algunos factores de predisposición se estructuran en los procesos internos mediadores que son la atención, la comprensión y la aceptación y en las organizaciones este se da de manera muy reiterada donde a veces no se le presta la total atención a lo que se comunica debido a factores conflictivos entre el mismo personal por lo que no se comprende el mensaje y cuando se divulga no va completamente claro.

El proceso se inicia con los estímulos de comunicación observables y termina con los efectos de comunicación observables. En este último estadio se evidencia de inmediato el cambio de actitud que conlleva cambios de opinión, percepción, afecto y acción. En este modelo todos los cambios se derivan directamente de la comprensión de los procesos internos mediadores.

Teoría de la Comunicación

Las personas viven en un medio social en el cual la comunicación es un instrumento esencial para poder convivir. Para Cassany, (2004), “es la más básica de todas las necesidades, después de la supervivencia física, incluso la de alimentarse”. Desde tiempos prehistóricos el hombre ha necesitado entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal y colectiva. Entonces, es un medio vital de la relación social. A finales de los años cuarenta se dio a conocer el modelo Shannon – Wiener el cual introduce los conceptos de cantidad de información – fuente- canal – ruido – retroalimentación.

Así sucesivamente van surgiendo en la década de los sesenta otros investigadores del tema estos, pues, fueron modificando el modelo e identificándolo con nuevos elementos entre los que se mencionaran: el codificador, el descifrador, emisor, receptor, fuente.

Los tiempos han ido cambiando y siguen en constante cambio, es por ello que en la actualidad se pueden precisar dos concepciones: una amplia ó genérica y otra restringida o particular. La primera concibe la comunicación como una categoría común al hombre, a los animales, a las ciencias sociales, biológicas y físicas (Nadler 1996). O sea, la comunicación no sólo ocurre entre las personas sino, entre los animales e inclusive entre los fenómenos físicos de la naturaleza al producirse intercambios de energía. En lo restringido o particular limita la comunicación a las

ciencias sociales, al hombre como único portador de un lenguaje verbo-pensante y de hecho descarta al reino animal y las ciencias exactas en cuanto a su campo de acción.

En opinión de Cassany, (2004), el cual señala que:

... La Comunicación es la transferencia de información entre un emisor y un receptor, asegurándose el primero de que este último lo entienda. El emisor puede ser cualquier individuo interno o externo a la organización y ese éxito viene dado por las habilidades para hablar, escribir, escuchar o razonar. No podemos comunicar lo que no sabemos... (p. 58).

Tomando en cuenta lo que manifiesta el autor, los procesos de comunicación en el seno de una organización son vitales para la consecución de los objetivos de la misma. Estos permiten entrelazar los diversos componentes de cualquier organización; su eficacia viene dada por la forma como se dirige dentro de la actividad administrativa, como un instrumento básico y natural para su desenvolvimiento.

En consecuencia si esto se lleva al campo educativo se tiene que tener en cuenta que la comunicación es un vehículo que facilita la ejecución, planes, objetivos, metas, coordinación y cooperación del cuerpo social que compone la organización. Permitiendo una mayor participación, tener organizaciones democráticas donde las decisiones no sean de manera unilateral y autocrática por quienes ejercen el mando, sino donde se tomen en consideración sugerencias y opiniones de todos los involucrados y comprometidos en el logro de los objetivos que traerán resultados a través del control y evaluación. Entonces la comunicación se debe de tomar como la transferencia de información y comprensión de una persona a otra.

Teoría de la comunicación interpersonal de Chadwick

Según Chadwick, citado en Buenas Tareas (2011), “los seres humanos se comunican a través del tiempo, del espacio, y de los contextos”. La comunicación se ocupa de los grupos, organizaciones, la comunicación se generó en contextos

interculturales, entre gente de diversas culturas, entre personas de diverso sexo y edad. En estos nuevos contextos entra también la comunicación de la salud y la comunicación a través de los ordenadores. Por tanto Chadwick, en su enfoque contribuye con las herramientas y conceptos a que desarrollen en la organización escolar la totalidad de un sistema, permitiendo que las instituciones funcionen.

Cabe reseñar que según esta teoría el autor manifiesta que la comunicación se centra en conocer los procesos básicos que subyacen a los distintos fenómenos que caracterizan la comunicación entre las personas. La comunicación es la base de la vida social y, por tanto, la dimensión más importante de la conducta humana. En cualquier momento del día, los seres humanos están incurso en interacciones sociales donde la transmisión de información y el propósito comunicativo (compartir significados) constituyen los ejes fundamentales de sus relaciones, y ello ya sea en cualquier contexto, implicando a distintas personas o con las finalidades más diversas.

Teorías que sustentan el clima organizacional

Teoría del Clima Organizacional

El autor Brunet, citado por Edel, Garcia, Guzmán (2007), expresa que en el clima organizacional de condensan dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y escuela funcionalista. La Gestalt se centra en la organización de la percepción, en donde el todo es diferente a la suma de sus partes, la misma aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. De acuerdo con esta escuela los sujetos comprenden el mundo que los rodea de acuerdo con criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo, entendiendo que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

La escuela funcionalista, por su parte expresa que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, en la Gestalt se argumente que el individuo se adapta a su medio, porque no tiene otra opción, a diferencia de la funcionalista quien introduce el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, o sea la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

Cuando los postulados de estas escuelas se aplican al estudio del clima organizacional, poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio de los sujetos que tratan de obtener en la institución que trabajan. Los individuos tienen la necesidad de recibir información proveniente de su medio de trabajo, conocer los lineamientos de la organización, para poder alcanzar así un nivel de equilibrio dentro de la misma.

De acuerdo a lo planteado, es necesario que en las organizaciones exista un equilibrio y que la comunicación fluya de manera eficiente, así mismo hace énfasis a que debe existir la disposición de los miembros a colaborar para que cada paso que se de en función de mantener una buena comunicación y equilibrio dentro de las organizaciones también dependen en gran parte de las estrategias que ellos puedan emplear a nivel comunicacional con sus empleados.

Teoría de la Motivación

Para Certo (2001) “La motivación es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que asegure el alcance en algún logro” (p. 354). En otras palabras, la motivación explica porque la gente actúa como actúa. Según el autor antes citado, las teorías que respaldan el proceso de motivación se pueden categorizar en dos grupos: Teorías de Procesos y Teorías humanistas. Las Teorías de Proceso en motivación, son explicaciones que hacen énfasis en cómo se motivan a los individuos. Se centran especialmente en los pasos que una persona sigue cuando está

motivada. Las Teorías Humanistas, explican la motivación en énfasis en las características interna de la gente. Se centra en la comprensión de lo que la gente necesita y como puede satisfacerse sus necesidades.

Las Teorías de Proceso se dividen en cuatros importantes teorías que describen él como ocurre la motivación, siendo estas:

Teoría de las Expectativas de Vroom,: es una teoría que se basa en que las necesidades condiciona la conducta humana y que la fuerza de motivación depende del grado de deseo de un individuo para mostrar una conducta.

Teoría de la Equidad, es una explicación de la motivación que hace énfasis en la justicia que un individuo percibe en situaciones laborales y como las iniquidades percibidas pueden producir determinados comportamientos.

Teoría de motivación de Porter –Lawie: se basa en la premisa de que las necesidades sentidas producen comportamientos y que la fuerza de la motivación la determina primordialmente la realización del comportamiento y la probabilidad percibida que ese comportamiento materialice el resultado.

Cabe reseñar que las teorías antes descritas señala que la motivación se basa en una comprensión de las necesidades humanas. Sin embargo existen evidencias de que la mayoría de la gente tiene grandes necesidades de valoración, valoración por otros, superación y crecimiento psicológico. Aunque es imposible identificar todas las necesidades humanas, se han desarrollados varias teorías para que los directivos educativos comprendan mejor estas necesidades, entre ellas se pueden mencionar:

Teoría de las necesidades de Maslow: establece que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas y que estas se pueden organizar en una jerarquía, el cual es el orden que normalmente los individuos luchan por satisfacerlas. (Autorrealización, estima, sociales, seguridad y fisiológicas).

Bases Conceptuales

Comunicación

La comunicación es indispensable para satisfacer la necesidad de coordinar apropiadamente la interdependencia entre las diferentes estructuras y puestos de trabajo, así como del control indispensable para evaluar procedimientos y resultados de trabajo. Mientras mayor sea la independencia de las partes de una empresa mayor será la necesidad de una comunicación oportuna y eficiente. Por ejemplo, si las personas que laboran en una organización no tienen claro qué deben hacer, con qué actitud hacerlo, para qué hacerlo y no reciben una cierta motivación, hay una gran probabilidad de que el desempeño en el trabajo no sea efectivo.

Es por esto que, para que una comunicación interpersonal precisa pueda ocurrir, es necesario que los pensamientos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor pretendió enviar sean al mismo tiempo los que ha comprendido e interpretado el receptor. En tal sentido, Chiavenato (2009) la define como:

Intercambio de información entre individuos de forma clara y precisa. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.(p.308).

De acuerdo a lo planteado por el autor, se expresa de forma precisa el concepto de comunicación interpersonal y su significado. Este hecho se pone de manifiesto, en todas las relaciones personales que cada individuo expone, sea cual fuere su intencionalidad u objetivo. La relación que tiene con la investigación es estrecha y directa, ya que los elementos presentes en la definición, están vinculados con el problema objeto de estudio y su análisis y en las instituciones educativas es de gran valor puesto que la comunicación entre cada uno de los que conforman la organización debe ser clara y precisa puesto que en muchas ocasiones esta debe ser desarrollada a través de lineamientos y adaptaciones con los estudiantes.

De igual forma Chiavenato (2008) argumenta que la comunicación es...“información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda”. (p.234).

De forma sencilla, el autor presenta otra definición relacionada con comunicación y sus determinantes por tanto “la comunicación es un proceso universal por excelencia que surge con la presencia misma del hombre sobre el planeta”. (p.21). En esta oportunidad, el autor conjuga otros elementos que le otorgan carácter de similitud con la anterior, explicando muy acertadamente, lo que significa el proceso de comunicar y la misma está relacionada con el tema objeto de estudio porque enfatiza que la finalidad de la buena comunicación es que el que la recibe tiene que comprenderla y por ende se encarga de multiplicarla tomando en cuenta los procesos que se dan en toda organización.

Así mismo para Robbins (2008) la comunicación es “Transferencia y comprensión de significados. Es así que, la comunicación como proceso integrador y socializador por excelencia permite que desde sus inicios el hombre pueda comunicarse y agruparse para poder subsistir” (p.143). Cabe reseñar que para que la comunicación dentro del personal que labora en los planteles educativos debe ir con miras a fortalecer la socialización que en gran sentido esta forma parte de las mismas instrucciones y formación que reciben los educandos por tanto los educadores deben ser socializadores por excelencia.

La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se da entre los miembros que integra la organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución.

Ayón, citado por González (2012) señala que “la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más

eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento”.

La comunicación organizacional es aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización. Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

Dentro de este enfoque, la comunicación organizacional es aquella que genera acción en común, produce algo nuevo y todos los miembros de la organización participan en este proceso de creación permanente. De esta manera al existir en las instituciones educativas una comunicación organizacional efectiva por parte de los que dirigen, da origen a la participación, motivación o interés de todos los miembros e intenta el desarrollo de los proyectos, solución de conflictos y desarrollo organizacional que conlleva al cambio en el proceso comunicacional en la escuela.

La comunicación Organizacional para Fernández, (2001) señala que la comunicación “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” y cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Este mismo autor señala que la comunicación organizacional se entiende también como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p.32)

Cabe mencionar que de acuerdo a los planteamientos antes realizados estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así mismo, la importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad organizacional y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. Según Kreps (1995) la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Para autores como Padilla la comunicación organizacional “es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.

En este sentido esta teoría tiene gran relación con el trabajo investigativo que se realiza ya que hace énfasis en la importancia preponderante que tiene la

comunicación dentro de una organización ya que esta constituye la columna vertebral de ésta y al mismo tiempo es la que conlleva al mayor número de conflictos de toda índole sino se realiza con eficiencia.

Tipos de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional según Fernández (2001), puede dividirse en:

Comunicación Interna: Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (otros planteles, Municipio Escolar, Zona Educativa, Consejos Comunales, Fuerzas vivas de la comunidad, dispensarios, módulos asistenciales entre otros). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Cabe destacar que en ambos tipos de comunicación se presentan diferentes direccionalidades dentro de dicho proceso como el Flujo de Comunicación en las Organizaciones que según Katz y Kahn (1990), el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas

organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto al a ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal: Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

En consecuencia el cumplimiento del deber ser del procedimiento comunicacional conlleva a una Comunicación Efectiva la cual contempla la importancia de prever aspectos orientados a optimizar la comunicación en las organizaciones, a fin de que la misma, brinde las respuestas que cada exigencia ira demandando en las actividades cotidianas de la organización, haciendo efectivos sus procesos, planes y acciones. Por ello, conviene resaltar lo que plantea Robbins (2008) acerca de la comunicación, “la cual implica un equilibrio donde todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados”. Esto facilita un mecanismo de interpretación, inducción y relación entre los miembros de institución, a final de poder ofrecerles respuestas a sus inquietudes, dudas e incertidumbres, en torno a las acciones o grupo de acciones que puedan representar de modo objetivo y subjetivo, ventajas, oportunidades, debilidades o amenazas para sus intereses, anhelos y expectativas dentro de la organización.

A la par de las acciones netamente políticas, gerenciales u operativas, se deben contemplar los mecanismos de documentación, sensibilización e inducción que favorezcan el claro entendimiento de lo que se pretende y se busca alcanzar, la definición clara de los objetivos, la definición y el entendimiento quienes resultarían ser los beneficiarios y/o afectados con políticas de continuidad administrativa, renovación, ajustes o replanteos de cualquier índole. Ejemplo cuando se tiene una

planificación estratégica, un proyecto y otro dentro del plantel, esta permitiría lograr los objetivos que se persiguen con ello.

Por otro lado, es menester destacar que la comunicación debe ser estrictamente necesaria y lo mas concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia. Sin embargo, es conveniente destacar que lo anterior, no debe suponer escasez de información ya que esto pudiera degenerar de igual manera en ineficiencia, desinformación y falta de orientación. Lo que en definitiva plantea la premisa, es que la comunicación sea precisa, específica y no por ello, carente de la información que garantice la captación del mensaje.

Además de lo anteriormente planteado, se destaca que toda la comunicación formal debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo, pero si preocupándose por atender las necesidades de información de todos en la organización. Partiendo de estas consideraciones, surge la categorización de un grupo de condiciones que definan los patrones de la Comunicación Efectiva, como proceso organizacional coherente, integrador y orientador de las políticas, las acciones y una gestión gerencial exitosa.

En tal sentido, para Requejo (2008) señala como condiciones de la Comunicación Efectiva, las siguientes afirmaciones:

Claridad del mensaje que consisten en que la comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se expresa y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida. Deben asumirse los esfuerzos para lograr esta premisa, a objeto de garantizar el común entendimiento entre todos los miembros de la organización. Este aspecto, si bien ha sido mencionado con anterioridad, merece especial énfasis su reiteración, ya que el mismo contempla gran parte de los elementos éticos que deben tenerse en cuenta durante la acción y el proceso de comunicar. Un ejemplo claro de esto sería explicar detalladamente el recaudo como un plan de acción.

Por otra parte se encuentra la Oportuna realimentación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente. De ellos dependerán las oportunidades de optimizar constantemente la comunicación o de estancarse en modelos comunicacionales que no respondan a los cambios que, motivados por factores internos y/o externos, inevitablemente irán surgiendo en la dinámica en la dinámica organizacional. Para ello, es menester idear, diseñar e implementar criterios, mecanismos y acciones de evaluación dentro de un marco objetivo y conducente a detectar los puntos medulares de la comunicación como proceso organizacional y humano.

Desde esta perspectiva, puede entonces considerarse que procesar la información de manera constante con base en los resultados del desempeño individual, el desempeño grupal, el análisis y ponderación sobre los aciertos de las políticas y acciones implementadas, la dimensión y alcance de los objetivos planteados, y en fin, el balance real sobre desempeño de la organización en sí, lo cual debe partir del análisis específico y detallado de cada uno de los aspectos mencionados, integrándolos en la idea de lograr una evaluación global de su funcionamiento en todas y cada una de las instancias que la componen y de cada actor participante.

También se encuentra el Diálogo: La importancia del diálogo se deriva de las oportunidades que representa para el intercambio de opiniones, la expresión de las ideas y el espacio para decir y escuchar, para ser escuchado y escuchar a los demás. El diálogo como proceso humano, integrado a los aspectos técnicos y axiológicos implícitos, ya previamente explicados en detalles, supone alcanzar la expresión óptima de la comunicación, puesto que de él se derivan las condiciones favorables para el entendimiento, el respeto a la diversidad de las opiniones dentro de una organización, y en consecuencia, la generación de un clima favorable para el entendimiento entre los interlocutores.

El carácter de reciprocidad el diálogo es el que otorga el rango de comunicación directa, y lo que favorece de modo efectivo, la posibilidad real de construir un puente de entendimiento común sobre la base de las expresiones de cada cual.

Comunicación efectiva y su Proceso

La comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando. En toda forma de comunicación se pierde algo del significado al transmitir el mensaje de un emisor a un receptor, y la comunicación efectiva busca eliminar o minimizar esta fuga.

En este sentido para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse, al respecto, Robbins (2008) señala que “va de un origen que es el emisor a un receptor” (p168). El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica y se transmite por obra de algún medio canal al receptor quien decodifica el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significados de una persona a otra.

El proceso de la comunicación es tan complejo que el administrador, líder, gerente o director no puede controlar todas las fuentes de contaminación ni tampoco puede ser capaz de controlar toda distorsión introducida en los mensajes durante su camino, durante el flujo a través del sistema. Sin embargo, tiene el deber de comunicarse hábilmente.

Elementos fundamentales en el Proceso de la Comunicación

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo, que va de una fuente que es el emisor a un receptor. Para ello el mensaje es codificado y transmitido a través de

un medio o canal hasta llegar al receptor, quien descodifica el mensaje, tal como lo señala Chiavenato (2009) “es el resultado es la transferencia de significados de una persona a otra” (p.310). Así el proceso de comunicación tiene cinco partes que se explican a continuación.

Fuente: Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. También está el **Mensaje:** *que es* una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor. Por otro lado se encuentra el **Canal:** que es la parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes. Así mismo está el **Receptor:** *Que es* el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación. Finalmente se encuentra la **Realimentación:** La línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación descodifica un mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito.

Cabe destacar que el desempeño es definido por Daff (2005) como: “la capacidad de cumplir las metas organizacionales usando los recursos eficaz y eficientemente” (p. 10); para el logro de este objetivo dentro de una organización es fundamental el manejo de las habilidades administrativas por parte de quienes dirigen. Se observa entonces como quienes dirigen a través de la planeación y el manejo de diversas habilidades, pueden impulsar, motivar, y generar una relación óptima entre quienes forman parte de la organización. Logrando de esta manera el desarrollo de un compromiso profesional y por ende un desempeño laboral eficiente y eficaz. En definitiva mientras más motivada se encuentra una persona hacia las actividades que debe cumplir, mayor es el esfuerzo y el grado de satisfacción que se siente debido al logro alcanzado de forma individual o como parte de un equipo.

Existen diversos elementos que influyen en el desempeño laboral entre ellos:

- Las condiciones de trabajo: iluminación, infraestructura, materiales.

- Grado de capacitación: se refiere a la necesidad de orientación necesaria para la realización de actividades dentro de la organización.
- Experiencia y tecnificación: con los años se hace necesario el manejo de diversas técnicas con el fin de innovar en la praxis de una actividad.
- Salud física y emocional.
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, y demás personal de una organización.
- Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Con relación a lo antes expuesto, se observa como la motivación se convierte en un impulso de suma importancia para el desarrollo y mantenimiento en el tiempo de un desempeño laboral idóneo que respondan a los intereses de una organización.

En síntesis, la comunicación organizacional como dimensión gerencial comprende diversos elementos para su ejecución, ya que, es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras o problemas determinados, por consiguiente, dentro de todo proceso comunicación los protones establecidos siguen una serie de canales comunicacionales que permiten regular sus acciones. Asimismo, dentro de una organización educativa son muchos los pasos que se han de seguir para lograr la excelencia comunicacional, en la misma.

Gerencia Efectiva

La gerencia efectiva, involucra muchos espacios, personas y puntos de vista conforme el rol, la posición y la importancia que a esta se le da dentro de una organización, conceptos diferentes para personas diferentes, así por ejemplo, la gerencia usualmente es asociada con funciones hechas por directores, supervisores o socios de una organización: planear, dirigir, ordenar, negociar, también se relaciona el concepto con un grupo limitado que ocupa una posición sobresaliente y restringida en

una organización y finalmente quedaría la percepción de los trabajadores los cuales definen a la gerencia como sinónimo de autoridad sobre su vida laboral.

En este sentido Drucker, (1992) la gerencia hace énfasis en dirigir los recursos y esfuerzos de la organización hacia las oportunidades, para obtener resultados relevantes”, mientras que en el plano actual de las organizaciones en muchos países, un gran componente de esfuerzo, dinero, tiempo y atención se enfocan en atender problemas y no en la búsqueda de oportunidades. Se puede resumir que para el logro de una gerencia efectiva, es necesario observar algunos principios e ideas que pueden ser funcionales en algunas organizaciones pero que siempre con resultados diferentes por tratarse de negocios, culturas y ámbitos organizacionales diferentes, estos serían:

1. Visión periférica: buscar siempre observar las situaciones desde diversos ángulos toda vez que se persigue entender y visionar oportunidades donde otros no la han visto. Visión global, visión innovadora y visión de largo plazo
2. Evaluación de actividades y resultados: es importante escribir los planes trazados y los resultados esperados y compararlos una vez hayan sido ejecutados. Hacer feedback
3. Difusión y trasmisión de los objetivos: toda la organización interna y externa debe estar clara y enterada en lo posible del objetivo, desarrollando sentido de compromiso.
4. Adaptación con identidad propia: estar dispuesto al cambio y a los retos sin volver a la organización seguidora o exploradora en pro de modas y estilos pasajeros, sino posicionándose con compromiso en las nuevas maneras de hacer negocios.
5. Mejoramiento continuo: política clara de que lo logrado es un buen nivel pero que sigue en construcción y que se pueden hallar muchas maneras de hacerlo cada vez mejor.
6. Generación de valor: empleo de la investigación y desarrollo para la generación de valor en los productos y servicios obteniendo toda la

información posible y adaptando constantemente el producto y la organización como la mejor de su tipo. Valor monetario y no monetario.

7. Inteligencia competitiva: detectar amenazas, eliminar o disminuir sorpresas, mejorar la ventaja competitiva disminuyendo el tiempo de reacción, encontrar nuevas oportunidades.
8. Innovación: es la nueva ley del mercado. Innovar o morir. Un mundo en constante movimiento produce avances lo cual puede ocasionar un rezago o un aplastamiento en las organizaciones
9. Apropiar: copie, adapte, mejore e innove. Principio CAMI. Necesario es patentar y registrar el conocimiento mejorado.

C	COPIE
A	ADAPTE
M	MEJORE
I	INNOVE

10. La innovación tiene un límite: los valores sociales.
11. Romper paradigmas: Salirse de las reglas y los estilos tradicionales de hacer las cosas, de lo obvio, cambiar y en particular la rutina.
12. La experiencia en el fracaso: los problemas son oportunidades sin aprovecharse todavía. Si el fracaso se convierte en una lección, se habrá invertido en experiencia.
13. Comunicación: escuchar activamente, especialmente a los que piensan distinto, eso puede dar una visión diferente de un asunto particular o fundamental. Evaluar la comprensión de los mensajes transmitidos. Escuchar al cliente y ser prospectivo.
14. Crecer siendo rentables: las organizaciones que crecen en espacio físico, filiales o sucursales no necesariamente crecen a igual ritmo su rentabilidad, pues a veces vender mas no resulta en ganar más.

15. Nueva cultura empresarial: generar riqueza social, equidad social, ética global.

16. Me gusta lo que hago: hago lo que me gusta.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de un procesos de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades. Al respecto, Ruiz (1992) expresa: "El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos. (p.27).

En este sentido todo gerente debe tener las siguientes habilidades de un Gerente Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier organización, es ejercer la gerencia ya que ésta es una función delicada por estar dentro de la competencia profesional, que requiere de constante orientación y actualización por las dinámicas que presenta y, es necesario que todo gerente en especial el docente la realice dentro y fuera del aula; ya que su acción socializadora influye para la reciprocidad entre el individuo - el líder y el colectivo; y de los individuos entre sí.

Ante una realidad que demanda más participación, reconocimiento, apertura, especialización, compromiso, clara comunicación, respeto por la dignidad humana, entre otros no menos importantes motores involucrados en los procesos

organizacionales, se impone una gerencia que propicie un cambio en las formas de participación organizacional y en la conducción de los mismos. Por tanto la revisión conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales que según García (2003) son:

Gerenciamiento de la Motivación: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes.

Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

En consecuencia un buen gerente, requiere tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no sólo administrativos y de infraestructura, sino también competencias específicas que le permitan diseñar y ejecutar los proyectos, así como contribuir con el desarrollo de las personas que nos acompañan. Para lograrlo, se debe demostrar con la práctica que posee las

competencias adecuadas para desempeñar sus funciones gerenciales con la mayor eficiencia y efectividad y sobre todo con calidad. Competencias que deben estar íntimamente relacionadas con las capacidades, que como persona y como profesional tiene. Así también la habilidad se refiere al talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. Una persona hábil logra realizar una tarea o actividad con éxito gracias a su destreza. Para gerencias se necesitan tres tipos de habilidades para realizar efectivamente la labor gerencial.

Habilidades básicas del gerente eficaz

Es importante mencionar que para que cualquier persona que ejerza de manera efectiva la gerencia desde cualquier organización que represente debe desarrollar y llevar a la práctica diaria ciertas habilidades básicas (**Humanas, Conceptuales y Técnicas**). Por su parte, Kreitner y Kinicki (2000) define a las **Habilidades personales** como “la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige”. (p.10). Cabe resaltar que entre las habilidades personales que debe tener todo directivo de un plantel están las de ser empático, perseverante, diligente tener confianza en si mismo, proactivo y tolerante. En atención a lo anteriormente expuesto se define el significado de las capacidades que integran las habilidades humanas:

Empatía, según Gaynor (2005) la define como “la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos e ideas, de tal manera que logra que la otra persona se sienta bien” (p.6) .

Así mismo, el directivo debe ser **Perseverante**, Hellriegel (2007) señala que es “la habilidad que debe tener el gerente de mantenerse firme en sus acciones y opiniones hasta lograr sus objetivos” (p.120). Por lo que el directivo debe garantizar el logro de los objetivos planteados. De igual manera debe ser **Diligente**, definido por Hellriegel (2007) “como la persona que hace algo con cuidado, esmero, prontitud y eficacia” p.349). Por último, el directivo debe ser **Tolerante**, entendida (ob.cit)

“como la capacidad de respetar las formas de pensar y de actuar de los demás” (p.984).

En resumen, se refiere a la capacidad de trabajar y colaborar con otras personas y de trabajar eficazmente en un grupo, el manejo de estas habilidades es de suma importancia ya que tiene que ver con la capacidad de motivar, coordinar, dirigir, comunicar, resolver situaciones de conflicto, y la forma como se relaciona un directivo con la gente que lo acompaña en el ejercicio de sus labores diarias.

Dentro de esta misma perspectiva, se encuentran las **Habilidades Conceptuales**, definida por Robbins y Coulters (2005) como “la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas” (p.38) Siguiendo el planteamiento del autor tiene que ver con la capacidad de concebir la organización como un todo y la relación entre sus partes, es decir, quienes dirigen deben mantener presente la capacidad de planear estratégicamente con el fin de interrelacionar todo los elementos que inciden en el desarrollo de la organización.

Al respecto, se hace obvio entender que para que un gerente pueda guiar eficaz y eficientemente una institución debe poseer un cúmulo de conocimientos que le permitan planificar, dirigir, organizar y evaluar a la misma en pro del logro de las metas planeadas.

Dentro de este orden de ideas, Certo (2001) define la **Planeación** como “el proceso de determinar exactamente lo que la organización hará para alcanzar sus metas” (p.103). De igual manera señala a la **Motivación** como “el estado interior que hace que el individuo se comprometa de una manera que le asegure el avance de algún logro” (p.354). Aunado a esto, debe estar capacitado para **Tomar Decisiones** en un momento dado que le permitan el mejor aprovechamiento de los recursos de la institución o la resolución de conflictos. Por su parte Certo (2001) define Toma de Decisión “como el proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos y señala además dos tipos de decisiones: Decisiones Programadas (decisiones rutinarias

o recurrentes) y Decisiones No Programadas (decisiones de un momento, novedoso y no programadas) (p.144).

Por otro lado, el directivo debe poseer **Habilidades Técnicas** que le permitan en un momento determinado resolver problemas, sistematizar la información obtenida en el plantel y manejar la tecnología informática como un medio innovador para presentar la información y comunicarse de manera rápida y eficiente con el personal. En este sentido Kreitner y Kinicki (2000) la definen como “la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas” (p.103)

Desde esta perspectiva, Certo (2001) define a los **Problemas** “como los factores que dentro de una organización constituyen obstáculos en el logro de las metas organizacionales” (p.151). Por su parte, Hellriegel (2007) define a la solución de problemas como “el proceso de considerar como algo que puede hacerse mejor” (p.484) Por lo que es pertinente considerar que el directivo de una institución educativa debe poseer habilidades que le permitan diagnosticar el origen del problema y buscar soluciones viables a éste.

Así mismo, el directivo debe **Sistematizar la información** del plantel, definida por Certo (2001) como “el proceso mediante el cual se organiza y estructura la información obtenida mediante los instrumentos aplicados en un lapso de tiempo determinado” (p.478)

Se observa entonces, como quienes dirigen a través de la planeación y el manejo de diversas habilidades, pueden impulsar, motivar, y generar una relación óptima entre quienes forman parte de la organización. Logrando de esta manera el desarrollo de un compromiso profesional y por ende un desempeño laboral eficiente y eficaz. En definitiva mientras más motivada se encuentra una persona hacia las actividades que debe cumplir, mayor es el esfuerzo y el grado de satisfacción que se siente debido al logro alcanzado de forma individual o como parte de un equipo.

Cabe reseñar también, que todo gerente debe desarrollar habilidades especiales donde deben estar inmersos también algunos valores tales como: La valentía puesto que se presentarán obstáculos y éstos deben ser vencidos por el gerente siendo así el ejemplo para enfrentar las dificultades por lo que se necesita que un gerente no debe tener miedo al fracaso ni a arriesgarse por algo que no conoce y que no sabe cuáles serán los resultados.

Por otro lado, debe tener templanza y liberalidad, es decir; que la templanza es la virtud cardinal que recomienda moderación en la atracción de los placeres y procura el equilibrio en el uso de los bienes creados. Asegura el dominio de la voluntad sobre los instintos y mantiene los deseos en los límites de la honestidad hacia él mismo y hacia el equipo de trabajo y unido a ello debe estar la libertad ya que una persona que no se sienta libre dentro de lo que esté haciendo no estará satisfecho ni hará las cosas de manera eficaz.

En el mismo orden de ideas, cuando la persona pone en práctica la magnificencia y orgullo la cual es la capacidad que debe tener todo gerente para asumir retos y riesgos con un sentido de honor y dignidad pues será también una persona capaz de reconocer éxitos y derrotas sin que ello lo afecte de manera negativa o lo haga sentirse más importante que los demás lo cual lo puede llevar a ser prepotente.

Así mismo es importante que otras de las habilidades que debe tener todo gerente es que lo debe caracterizar el buen humor y la simpatía puesto que estas son las mejores armas que éste puede tener para atraer la sociabilidad, cordialidad y sobre todo las relaciones armónicas dentro de la organización que dirige, si un gerente siempre anda con la cara fruncida y de mal humor las personas que están a su alrededor evitarán acercársele y por ende las relaciones interpersonales no serán las más adecuadas para la organización. Finalmente se puede decir que lo que más ayuda al gerente en su capacidad de dirigir es que ponga en práctica todas estas habilidades antes mencionadas ya que de ellas depende el éxito de la organización.

Se resume que para que un gerente se desenvuelva con éxito dentro de la organización debe tener en cuenta los siguientes elementos:

Ser motivador del personal: Todo gerente debe motivar a las personas que están bajo su cargo ya que de ello depende el rendimiento y satisfacción en el campo laboral.

Debe ser un conductor de equipos de trabajo ya que cuando se realiza trabajo en equipo las personas se sienten apoyadas unas a otras y por ende las tareas le son de menor carga y los resultados son más efectivos.

Debe ser un gran líder y ejemplo a seguir ya que en sus manos está el orientar a los grupos hacia una meta deseada y hacia su propio desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Debe ser comunicador por excelencia ya que la importancia del diálogo se deriva de las oportunidades que representa para el intercambio de opiniones, la expresión de las ideas y el espacio para decir y escuchar, para ser escuchado y escuchar a los demás.

Debe ejercer la dirección de personas es decir que fomente la formación de las personas y la de sí mismo y de esta manera podrá evolucionar con más éxito en la organización y para la organización.

Finalmente debe desenvolverse bajo los valores que la gerencia centrada en valores como la justicia, la equidad, el respeto, entre otras debe formar parte del sistema de gestión de la organización, gestionar una institución bajo criterios de valores implica de alguna manera medir la capacidad humana de ésta para ello se necesita de Gerentes que brinden participación para lograr una integración de estos con todo el recurso humano, de tal forma que se produzca una empatía para que pueda realizarse esta gestión centrada en valores con la participación de todos y de igual manera llegar a fijar cuales son los valores comunes entre ellos. Una

organización donde se busque de manera constante el mejoramiento continuo, la satisfacción plena del personal que labora en la misma.

Gestión Gerencial

La gestión gerencial, según Requejo (2008), “es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representan el fundamento de una organización en constante mejoramiento”. La gestión gerencial de calidad consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientando al mejoramiento continuo. En el ámbito educativo, la calidad total y el mejoramiento continuo, representan un reto permanente a consecuencia de las necesidades sociales, cada día más cambiantes y complejas. Un programa de gestión gerencial.

Según Requejo (2008) requiere:

1. La dedicación, el compromiso y la participación de todos.
2. El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
3. Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del personal.
4. Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
5. Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
6. Reconocer al personal como el recurso más importante.
7. Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos para la organización.

Optimizar la comunicación para el proceso de gestión en las instituciones educativas es de gran importancia, ya que las mismas son parte fundamental en las funciones de los educadores. Las organizaciones escolares, están llamadas, en primera instancia y por su propia naturaleza a educar, remunerar, promover el desarrollo, proteger la salud de sus componentes y ofrecer un servicio para el bienestar de la comunidad, la sociedad y sus miembros. Uno de los aspectos más importantes en toda institución educativa es el desempeño de las personas responsables de que la misma logre el cumplimiento de sus políticas, objetivos y metas.

Dentro de las estrategias gerenciales del mundo de hoy, a la par que la automatización y la reestructuración educativa, debe existir la intención de diseñar acciones que creen un clima organizacional en el cual los individuos puedan comprometerse lealmente en la concreción de las metas organizacionales de la institución.

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2009) plantea que, “es la conducción racional de las actividades de una organización, reestructuración de la dirección y del control de todas las actividades diferenciales por la división del trabajo que ocurre dentro de una organización” (p.316).

Los autores conceptualizan la gerencia como un conjunto de conocimientos sobre, planificación, organización, dirección y control, de los cuales deben estar atentas todas las personas que cumplan el rol de gerentes en cualquier nivel de la organización. A nivel educativo, los gerentes están representados por el director y los subdirectores, quienes tendrán la responsabilidad de planificar, evaluar, organizar y controlar, el proceso educativo que a partir de allí se desarrolla.

A tales efectos se definen las fases de este proceso:

Planificación

Esta fase se identifica con la elaboración de programas en los cuales se definen los objetivos a alcanzar por la escuela. Estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo, al igual que sus líneas de acción.

Organización

Se define como el proceso que permite ordenar y distribuir las actividades, recursos y planes de acción que conduzcan a la participación de cada uno de los miembros del grupo en el logro de los objetivos. En este sentido Chiavenato (2009) la define como “el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos de los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas trazadas” (p.122). La organización es una función indeclinable del gerente educativo y su finalidad se orienta a distribuir la asignación de actividades a desarrollar por el grupo, tales como distribución de cátedras según la maya curricular y las necesidades del plantel.

Dirección

Proporcionar una guía, trazar una ruta a los empleados para lograr que hagan su trabajo bien, en el tiempo. Lo más importante es que el gerente logre convencer a los participantes de la importancia que tienen estos en el logro de los objetivos, y de tal manera elevar su participación en el proceso de ejecución de funciones. Cabe destacar que Antunez (2003) la define como “la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad escolar con el fin de que realicen unas determinadas actividades que son consecuencias de los objetivos que han fijado en común” (p.24).

Coordinación

Asegurarse de que los recursos y actividades pautadas funcionen armoniosamente tomando en cuenta el tiempo y el espacio. Al respecto Certo (2001) señala que la Coordinación “es el arreglo ordenado del trabajo para promover una unidad de acción en busca de un propósito común” (p.222).

Control

El control en toda organización se hace necesario durante todo el proceso, no sólo hay que esperar que se termine una acción para luego controlar por tanto este se trata de la revisión y contante supervisión de las acciones y que se estén cumpliendo debidamente. El buen control conduce al logro de la calidad en el proceso generando compromiso entre los sujetos de las organizaciones. Según Stoner (2000) define al Control como “el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas” (p.271). En síntesis, se puede decir que las etapas del proceso administrativo son muy importantes en la gestión, porque permiten la acción gerencial dentro de la organización, facilitando de esta manera el logro de actividades asignadas por diferentes departamentos que permiten el rumbo pautado por el directivo de la institución.

Evaluación

La evaluación permite la recopilación y análisis de datos o el ordenamiento de los mismos de manera que la información resultante pueda ser utilizada para determinar si la organización se está llevando a cabo en forma efectiva las actividades programadas, y la medida en la que se están logrando los objetivos y resultados propuestos. En este sentido Certo (2001) define a la evaluación como “el examen de las cualidades de los recursos humanos pertenecientes a la realización de trabajos disponibles” (p.264).

Bases Legales

La presente investigación se fundamenta en el Marco Legal que normaliza al sistema educativo como lo son: **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)** **Ley Orgánica de Educación (2009)**; **el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)** bajo los artículos que a continuación se mencionan:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 87

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

El citado artículo se hace referencia que toda persona tiene derecho al trabajo y se relaciona con la presente investigación, ya que se establece que todas las personas deben de tener un trabajo digno y el estado está en la obligación de garantizarle un ambiente de trabajo acorde a sus necesidades.

Artículo 102.

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

El artículo antes mencionado se relaciona con la actual investigación, puesto que, dentro del ambiente donde se desarrolle el proceso educativo debe existir por sobre todas las cosas el respeto, la misma debe regirse bajo una sociedad democrática donde sean tomadas en cuenta la opiniones de los demás a la hora de tomar las decisiones, por tal sentido al existir adecuadas relaciones entre el personal en las instituciones educativas favorece el desempeño de los docentes y por ende el cumplimiento de objetivos organizacionales y el fin último de la educación, el cual implica la formación integral del educando y para ello el docente debe gozar de plena

estabilidad física y emocional bajo un clima laboral acorde que facilite el trabajo y las relaciones armónicas entre todos. De allí su pertinencia con la temática abordada, pues dentro del contexto escolar, donde se hace necesario que los miembros del equipo docente conjuntamente con el directivo compartan sus ideas, en torno a la mejor forma de planificar y generen soluciones a fin de solventar los problemas que a diario enfrentan.

De igual manera, la **Ley Orgánica de Educación (2009)** Gaceta Oficial. N° 5.929 Extraordinario.

Artículo 3

Establece como “principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

El artículo antes mencionado, se relaciona con la presente investigación, debido a que menciona los valores fundamentales que deben existir en el marco de la educación y por ello los directivos y docentes deben ser ejemplo de la buena comunicación y relaciones interpersonales armónicas para poder transmitir esto a los educandos.

Así mismo, **El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)** de acuerdo a los siguientes artículos.

Artículo 11

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva

influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

Este artículo se relaciona con la presente investigación, ya que establece que los gerentes de las instituciones educativas, deben brindar y garantizar un ambiente de trabajo tomando en cuenta los espacios, los recursos, la infraestructura y por ende y comunicación eficaz en pro del desempeño laboral del docente, partiendo de la efectividad en las condiciones de trabajo y la satisfacción del mismo para el mejor desarrollo de las metas de la educación venezolana.

Artículo 7. Numerales: 3, 4, 7, Son derechos del personal docente:

3. Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.
4. Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa.
7. Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.

El artículo antes mencionado se relaciona con la presente investigación, ya que todo personal docente tiene derecho a un ambiente de trabajo acorde con la función educativa, así mismo garantizando el derecho que tiene de ser informado de manera oportuna y eficazmente.

Tabla N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva del Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	SUBINDICADORES	ITEMS
Comunicación organizacional	Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Fernández (1999)	Tipos de comunicación organizacional	Interna.	➤ Formal.	1
				➤ Informal	2
			Externa.		3-4
			Direccionalidades	Descendente.	5-6
				Ascendente.	7-8
				Horizontal.	9-10
		Comunicación efectiva	Claridad en los mensajes.		11-12-13
			Realimentación		14
			Diálogo.		15

Fuente: Autor (2014)

Tabla N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (continuación)

Objetivo General: Analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva del Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUBINDICADORES	ITEMS	
Gerencia efectiva	Conjunto de principios rectores que representan el fundamento de una organización en constante mejoramiento.	Habilidades humanas.	Empatía		16	
			Perseverancia		17	
			Diligencia		18	
			Tolerancia		19	
	Consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro, todo esto a través de la planificación, organización, dirección y evaluación. Resquejo (2008)	Habilidades conceptuales	Planificar	Diagnosticar		20
				Planear		21
			Organizar	Comunicar		22-23
				Motivar		24
				Tomar decisiones		25-26
			Dirigir	Resolución de conflictos		27
				Definir metas y objetivos		28
				Distribuir tareas		29
				Coordinar el trabajo		30
				Rendir cuentas		31
			Evaluar	Controlar		32
Verificar		33				
Habilidad técnica	Resolución de problemas		34			
	Sistematización de la información		35			

Fuente: Autor (2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En todo trabajo de investigación, es pertinente presentar y definir el componente metodológico que facilita el desarrollo de los objetivos planteados en el mismo. Es en este capítulo se define el tipo de modalidad de investigación que se utilizará, la población y la muestra con que se trabajará para la obtención de información, así como los instrumentos y las técnicas de análisis esenciales para dicha recolección.

Para Hurtado y Toro (2007), determina que: ...La Metodología es el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo, es decir, el estudio de los métodos... (P. 97).

Tipo de Investigación

Desde el punto de vista epistemológico, el presente trabajo se enmarcará dentro del paradigma cuantitativo, puesto que permitirá ponderar los resultados a través de cálculos estadísticos; a su vez y según el nivel de conocimiento del objeto investigado, se corresponde con una investigación de tipo descriptiva, el cual de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006), “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos”. (p.56). por lo tanto, en el presente estudio se describe la forma y naturaleza de la investigación emprendida, con miras a cumplir las expectativas que giran en torno al problema seleccionado y al mismo tiempo se especifica y se detalla la situación que se presenta actualmente en el L.B. C.U. Anzoátegui con respecto a la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva.

Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico, el propósito es exponer el objeto de la investigación estudiado, haciendo una numeración detallada de sus características. En el caso de la investigación descriptiva, la indagación va dirigida a responder a las preguntas quien, qué y/o dónde.

Diseño de la investigación

La investigación tomará características cuantitativas de tipo gerencial en la medida que se avance en el proceso y se aclaren las cosas tal como se desean para el bien académico y el clima de la organización educativa, el presente estudio se enmarcará dentro del tipo de diseño de investigación de campo no experimental. Según, Pérez (2006), entiende como una Investigación de Campo aquella donde “los datos se obtendrán directamente de la realidad, es decir, está referida a fuentes primarias y los datos se obtienen a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionario, la entrevista y la observación directa” (p.20). Así mismo, se define como no experimental por cuanto se realiza sin manipular variables deliberadamente. Además, Hernández (2009), es considerada Transeccional o transversal puesto que recolecta los datos en un solo momento y en un momento único” (p.191).

Población y Muestra de Estudio

Población

Para Hurtado y Toro (2007), la población: ...“Es el conjunto de seres que poseen las características o eventos a estudiar y que se enmarca dentro de los criterios de inclusión; es por ello que conforman la población”... (P. 140).

En lo que concierne a la población del estudio se considerará al conjunto de docentes que laboran en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del municipio Tinaquillo del estado Cojedes que son un total de 63 docentes.

La muestra

La muestra, de acuerdo con lo planteado por Pérez (2006): ... “Es una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa”... (P. 75).

De tal manera que se tomó el 30% de la población, quedando constituida la muestra por (19) docentes.

Tabla N° 2

Cuadro Poblacional

ESTRATO	POBLACION	MUESTRA 30%
Docentes de 4° Año	31	9
Docentes de 5° Año	32	10
Total	63	19

Fuente: Autor (2014)

Técnicas y recolección de datos

Una vez seleccionada la muestra de la cual se obtendrá la información se procederá a seleccionar el medio, técnicas e instrumentos más idóneos y efectivos para poder recopilar la información necesaria. Hurtado y Toro (2007), plantea que las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Las técnicas de recolección de datos “son las maneras o formas de obtener la información. Para la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta. Al respecto, Hurtado y Toro (2010), plantea que: “La técnica de

encuesta corresponde a un ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas a varias unidades o fuentes” (p. 875).

Expone además, que el instrumento representa la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué, para el procedimiento inicial (el cómo) se utilizará la observación directa. Para la recolección de la información necesaria para la investigación se utilizará como instrumento el cuestionario, Hurtado (1997), como: “un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 875).

Su característica es que tales preguntas pueden ser de selección, cerradas utilizando la escala tipo Lickert definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como el: “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción de los sujetos en tres, cinco o siete categorías” (p. 745). Así mismo, quedó estructurado con tres (03) opciones de respuesta policotómicas (Siempre, Algunas Veces y Nunca) y 35 afirmaciones, las cuales serán respondidas directamente por los docentes encuestados.

Validez del instrumento

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. En este sentido, el cuestionario diseñado será sometido a un proceso de validez de contenido. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez es: ... “El grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir”... (p. 243).

Para determinar la validez del instrumento se recurrió al juicio de expertos Para obtener datos confiables el instrumento fue sometido a evaluación por medio de

juicios de expertos. Para Hernández (2009) considera que esta técnica permite obtener la opinión de sujetos expertos en el tema de estudio, lo cual posibilita la validación del instrumento, ya que es sometido a juicio de cada uno de los especialistas en las diferentes áreas: con amplios conocimientos en metodología de la investigación, expertos en gerencia educacional y redacción. Todos ellos hicieron su aporte en mejorar y ampliar el instrumento. En tal sentido, se solicitó la colaboración de tres (03) magister, un (01) experto en redacción y estilo, uno (01) en metodología y uno (01) en gerencia educativa.

Estos tres (03) profesionales, después de hacer el análisis respectivo a los instrumentos elaborados, emitieron sus opiniones en cuanto a contenido, pertinencia, redacción, estilo, criterios metodológicos en general y las sugerencias para corregir algunos ítems del instrumento. Hecho ésto y obtenida la constancia de validación se podrá realizar la prueba piloto para calcular la confiabilidad de los instrumentos a utilizar para recoger la información adecuada y pertinente con relación a los objetivos del estudio.

Confiabilidad del instrumento

...“En los procesos de investigación, la confiabilidad permite establecer el nivel de congruencia con que se miden las variables del estudio”... (Chávez 1996, p. 6).

En este caso, para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se utilizará una prueba piloto, la cual será aplicada a una muestra pequeña de docentes que no forman parte del estudio, pero sí de la población objeto.

Para determinar la confiabilidad de los mismos, se utilizó la fórmula del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, que es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951,

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

K: Número de Ítems

$\sum S^2_p$: Sumatoria de las varianzas parciales (de cada Ítems)

S^2_t : Varianza total (de todos los Ítems)

Tabla N° 3 Significado de los valores del coeficiente

Valores del coeficiente	Niveles de correlación
0.00 a 0.20	Insignificante (muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada (significativa)
0.70 a 0.90	Alta (fuerte)
0.90 a 1.00	Muy alta (casi perfecta)

Fuente: Autor (2014)

Para efectos del presente estudio, el coeficiente de confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos se calculó utilizando el Programa Estadístico SPSS versión 20, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla N° 4 Resumen de Procesamiento de los Casos

Case Processing Summary

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

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

Tabla N° 5 Estadísticos de Fiabilidad

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,78	35

Cabe resaltar que el resultado obtenido a través del procesamiento de los datos dio 0,78 lo cual se considera dentro del rango de confiabilidad Alta.

Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados

Una vez obtenida la información de la presente investigación, se someterán los datos obtenidos a un proceso estadístico, el cual permitirá analizarlos y presentarlos de forma resumida en tablas y gráficos; clasificados de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores previamente formulados en la investigación. Así mismo, para su interpretación se tomará en cuenta los aspectos más relevantes de los indicadores, para lograr los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, que midió las variables basadas en comunicación organizacional y la gerencia efectiva, la información recabada por el instrumento fue sistematizada y analizada mediante la aplicación de la estadística descriptiva. Al respecto Arias (2006), explica que la presentación y análisis de resultados "... permite resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada; así como describir la asociación que existe entre dos variables..." (p.184).

Por otra parte, a través de la aplicación del cuestionario a 19 encuestados de la institución se pudo obtener su opinión tomando en cuenta las opciones de respuesta presentadas que fueron Siempre, Algunas veces, y nunca; según la escala de valoración tipo Likert.

De este modo, en el análisis de los resultados se consideraron con preferencias en las categorías de más alto puntaje, el resumen de la información se registró en tablas de frecuencias simples y gráficos estadísticos de forma de barras acorde a las dimensiones e indicadores de las variables en estudio. Por consiguiente, la interpretación se realizó haciendo referencia a la información relevante proporcionada por los encuestados.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Tipos de comunicación organizacional

Indicador: Interna.

Subindicador: Formal e Informal

Ítem 1: Existe una comunicación formal efectiva mediante la información oportuna a través de circulares.

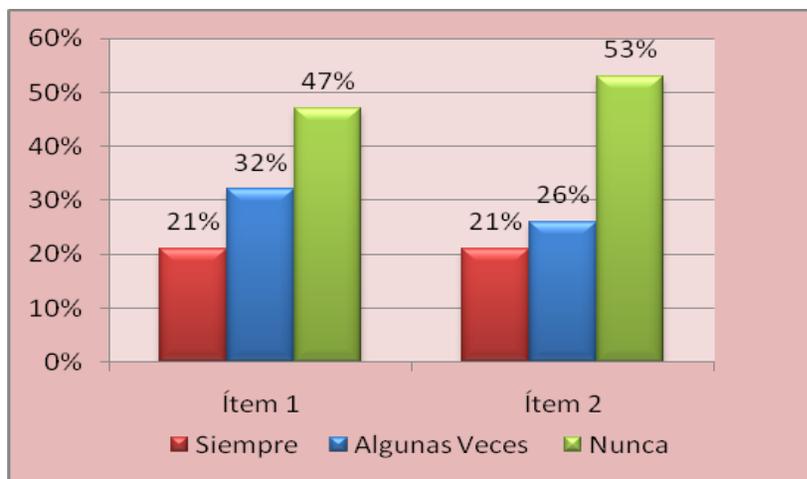
Ítem 2: Se mantiene la información oral de manera diligente.

Tabla N° 6

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 1	4	21	6	32	9	47	19
Ítem 2	4	21	5	26	10	53	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 1



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 6 y grafico N° 1

En relación al ítem N° 1 donde se pregunta si existe una comunicación formal efectiva mediante la información oportuna a través de circulares, los encuestados respondieron en una frecuencia de 21% cuatro (4) docentes para la opción siempre, 32% seis (6) de la población se inclinó por la opción algunas veces, y 47% nueve (9) manifestó que nunca existe esta comunicación. De igual forma, al momento de preguntar si se mantiene la información oral de manera diligente, la población encuestada manifestó en una proporción de 21% cuatro (4) que siempre se mantiene la información oral de manera diligente, 26% cinco (5) considera que a veces se mantiene este tipo de comunicación, mientras que un 53% diez (10) de la población expresó que nunca se mantiene. De acuerdo a las respuestas obtenidas por los encuestados se puede inferir que en el plantel no existe un proceso de comunicación interna fluida (tanto formal como informal). Por ello, es importante reseñar que la comunicación forma parte del elemento fundamental dentro de la organización, por tanto en los planteles educativos deben mantener formas de comunicación interna efectiva ya que de ésta depende el éxito de la labor educativa frente a los miembros del colectivo institucional, que en este caso son los estudiantes y los representantes conjuntamente con el personal del institución.

En este sentido, es oportuno acotar que según Chiavenato (2008) la comunicación es...“información transmitida a alguien, con quién entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda”. (p.234)

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Tipos de comunicación organizacional

Indicador: Externa.

Ítem 3: Percibe que las relaciones comunicacionales interinstitucionales se realiza de manera eficaz.

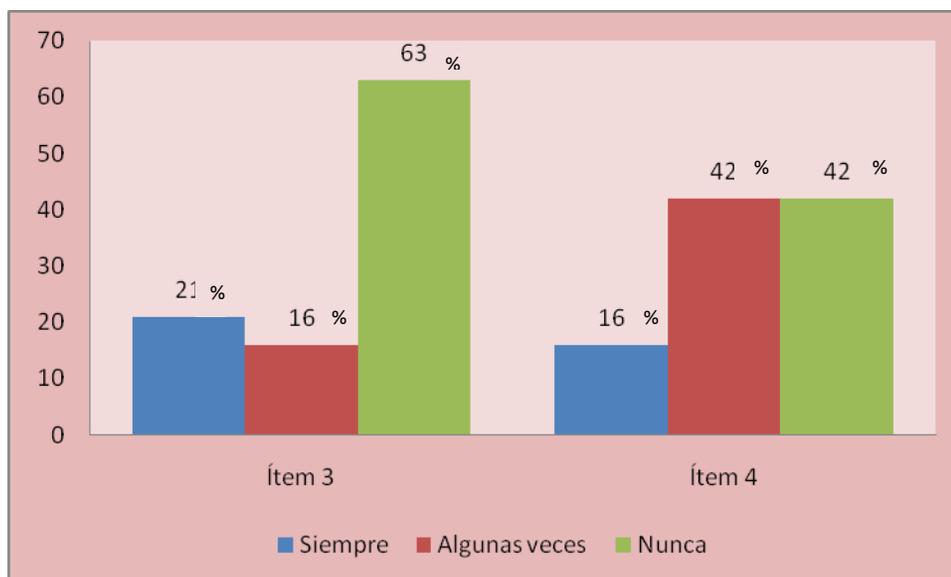
Ítem 4: Se reciben oportunamente las informaciones emanadas de los entes educativos locales, regional y nacional.

Tabla N° 7

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 3	4	21	3	16	12	63	19
Ítem 4	3	16	8	42	8	42	19

%

Gráfico N° 2



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 7 y grafico N° 2

En concordancia con el gráfico N° 2 se puede observar que los encuestados respondieron al ítem N° 3 de la siguiente manera: 21% cuatro (4) de la población consideró que siempre percibe que las relaciones comunicacionales interinstitucionales se realiza de manera eficaz, 16% tres (3) consideró que algunas veces, en cambio 63% doce (12) de la población encuestada manifestó que nunca percibe que las relaciones comunicacionales interinstitucionales se realizan de manera eficaz.

Del mismo modo, se les preguntó si se reciben oportunamente las informaciones emanadas de los entes educativos locales, regional y nacional a lo que se vislumbra que 16% tres (3) opinó que siempre, 42% ocho (8) consideró que algunas veces y 42% ocho (8) restante manifestó que nunca reciben oportunamente las informaciones. Al respecto Kreps (1995). Describe así la comunicación Institucional que es "el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". (p.56). Por lo tanto la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

Cabe destacar, que la comunicación juega un papel importante dentro de la dirección de cualquier institución u organización y que en muchos casos suelen darse rupturas de la comunicación debido a barreras, bien sean humanas (limitaciones personales, emociones, motivación), físicas (interferencia del ambiente) o semánticas (distorsiones de los símbolos utilizados en la comunicación), que por ende se ve afectado el cumplimiento de los lineamientos y políticas educativas emanadas de los entes educativos municipal, regional y nacional.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Tipos de comunicación organizacional

Indicador: Direccionalidad

Subindicador: Descendente.

Ítem 5 Existe fluidez en el personal directivo al momento de comunicarse con el resto del personal.

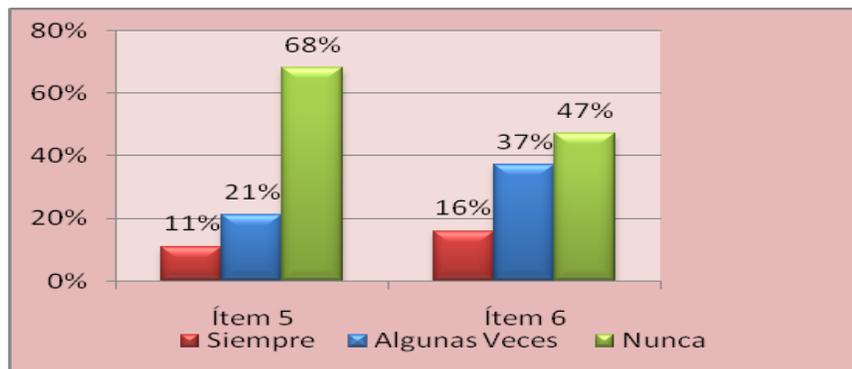
Ítem 6 El directivo utiliza diferentes tipos y formas de comunicarse con su personal.

Tabla N° 8

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 5	2	11	4	21	13	68	19
Ítem 6	3	16	7	37	9	47	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 3



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 8 y grafico N° 3

Al momento de preguntar si existe fluidez en el personal directivo al momento de comunicarse con el resto del personal los encuestados manifestaron en una proporción de 11% dos (2) para la opción siempre, 21% cuatro (4) para la opción algunas veces y 68% trece (13) docentes consideraron que nunca existe fluidez en el personal directivo al momento de comunicarse con el resto del personal. Del mismo modo cuando se preguntó si el directivo utiliza diferentes tipos y formas de comunicarse con su personal la población encuestada manifestó en una proporción de 16% tres (3) que siempre el directivo utiliza diferentes tipos y formas de comunicarse, el 37% siete (7) manifestó que algunas veces las utiliza y 47% nueve (9) restante consideraron que nunca. Para Maletzke (1996). Plantea que “la comunicación puede ser directa o indirecta, unilateral o bilateral (recíproca), pública o privada y de la eficiencia de ésta depende el cumplimiento de los objetivos organizacionales”. (p.133).

De acuerdo a los planteamientos realizados el directivo tiene debilidades en la utilización de la comunicación descendente ya que no existe fluidez al momento de comunicarse ni tampoco se utilizan diferentes medios para hacer llegar la información, en este sentido es necesario resaltar que para que la comunicación llegue hasta los involucrados es necesario utilizar los diferentes medios es decir, en el caso interno de las organizaciones se deben utilizar la comunicación escrita, verbal, a través de papelógrafos, a través de las coordinaciones, entre otras ya que de ello depende la participación.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Tipos de comunicación organizacional

Indicador: Direccionalidad

Subindicador: Ascendente.

Ítem 7 El directivo le proporciona respuestas oportunas ante las exigencias requeridas.

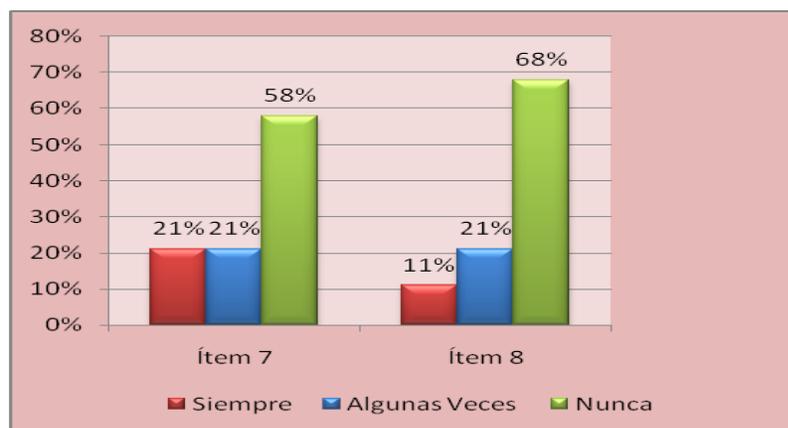
Ítem 8 Tiene la oportunidad de expresar personalmente sus inquietudes al directivo.

Tabla N° 9

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 7	4	21	4	21	11	58	19
Ítem 8	2	11	4	21	13	68	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 4



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 9 y grafico N° 4

De acuerdo con el ítem N° 7 donde se preguntó si el directivo le proporciona respuestas oportunas ante las exigencias requeridas se evidencia que los encuestados respondieron en una proporción de 21% cuatro (4) para la opción siempre, otro 21% cuatro (4) para la opción algunas veces, mientras que 58% de la población considera que nunca el directivo le proporciona respuestas oportunas ante las exigencias requeridas. En referencia al ítem N° 8 se puede observar que los encuestados en una proporción de 11% dos (2) manifiestan que siempre tiene la oportunidad de expresar personalmente sus inquietudes al directivo, 21% cuatro (4) consideran que algunas veces tiene esta oportunidad, en cambio el 68% trece (13) de la población opina que nunca tiene la oportunidad de expresar personalmente sus inquietudes al directivo.

Por tal motivo, es necesario que un gerente sea hábil al momento de establecer los parámetros o formas de comunicación que se dan en función de garantizar el desarrollo de los objetivos de la organización así, como de dar respuestas a las exigencias de sus trabajadores a tiempo ya que estos dependen en gran parte de la comunicación que establezca el gerente con su equipo de trabajo.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Tipos de comunicación organizacional

Indicador: Direccionalidad

Subindicador: Horizontal.

Ítem 9: Se siente valorado por el directivo al momento de comunicarse.

Ítem 10: Percibe que las relaciones comunicacionales entre el personal directivo se cumple de manera eficiente.

Tabla N° 10

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 9	4	21	5	26	10	53	19
Ítem 10	3	16	3	16	13	68	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 5



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 10 y grafico N° 5

En referencia al ítem N° 9 donde se pregunta si se siente valorado por el directivo al momento de comunicarse, se vislumbra que 21% cuatro (4) considera que siempre es valorado, 26% cinco (5) expresan que algunas veces, mientras que 53% diez (10) de la población encuestada expresa que nunca se siente valorado por el directivo al momento de comunicarse. De igual forma se les preguntó si percibe que las relaciones comunicacionales entre el personal directivo se cumple de manera eficiente 16% tres (3) de la población se inclinó por la opción siempre, otro 16% tres

(3) manifestó que algunas veces pero 68% trece (13) manifestaron que nunca. En tal sentido se puede denotar que las relaciones comunicacionales entre el personal directivo no se cumplen de manera eficiente. En tal sentido Pujol (2008). Dice que “la comunicación horizontal es cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo nivel jerárquico”. (p.56).

La forma que tiene un gerente para establecer la comunicación entre su equipo de trabajo es influyente puesto que en la medida de que éste se sienta valorado buscará la manera de estar satisfecho con su directivo por lo tanto siempre estará presto a comunicar las cosas positivas y negativas que susciten en el entorno a fin de buscar las soluciones y si existe también armonía entre el mismo personal directivo todos tendrán un mismo criterio y se evitará el entrar en conflictos comunicacionales.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Comunicación Efectiva

Indicador: Claridad en los mensajes

Ítem 11: Existe claridad en los mensajes dados por el personal directivo

Ítem 12: Existe consonancia entre el mensaje enviado y el recibido.

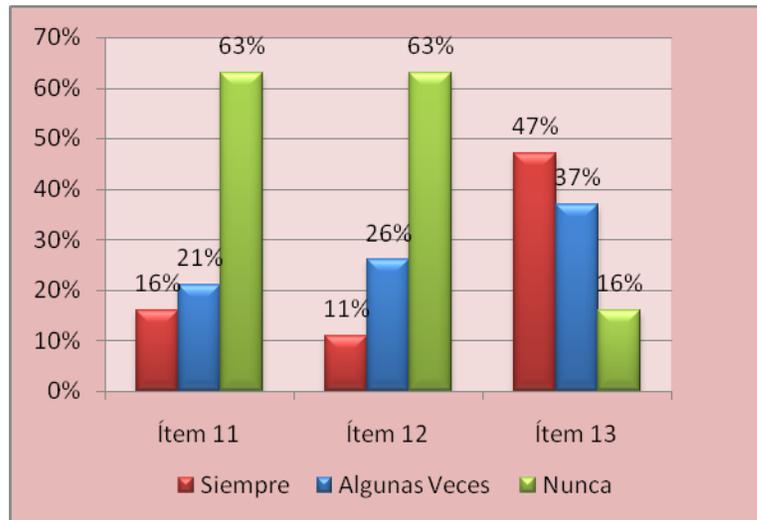
Ítem 13: Se tiende a tergiversar la información emitida por el personal directivo.

Tabla N° 11

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 11	3	16	4	21	12	63	19
Ítem 12	2	11	5	26	12	63	19
Ítem 13	9	47	7	37	3	16	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 6



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 11 y gráfico N° 6

En concordancia con el gráfico N° 6 donde se observa que los encuestados al momento de responder si existe claridad en los mensajes dados por el personal directivo se evidencia que un 16% tres (3) de la población considera que siempre, el 21% cuatro (4) manifiesta que algunas veces, mientras que 63% doce (12) de la población encuestada opina que nunca existe claridad en los mensajes dados por el personal directivo. De igual forma en el mismo gráfico se observan las respuestas del ítem N° 12 donde se pregunta si existe consonancia entre el mensaje enviado y el recibido a lo que los encuestados respondieron en una frecuencia de 11% dos (2) para la opción siempre, un 26% cinco (5) de la población se inclinó por la opción algunas veces y el 63% doce (12) restante considera que nunca existe consonancia entre el mensaje enviado y el recibido.

Por otro lado la población encuestada respondió que si se tiende a tergiversar la información emitida por el personal directivo a lo que respondieron de la siguiente manera: un 47% para la opción siempre, el 37% para la opción algunas veces y 16% para la opción nunca. En este sentido Verderber y Verderber, (2005). Manifiestan que

“el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer”, (p. 50).

En las organizaciones es común que cuando se envía una comunicación siempre hay miembros dentro de los grupos de trabajos que no la reciben de manera veraz y oportuna, mientras, que otros grupos si, también se suele ver que no hay coherencia entre el mensaje enviado y el recibido porque generalmente cada quien lo entiende a su modo lo cual trae como consecuencia diferentes criterios de información o los mismos son transgversados por el mismo equipo o grupo de trabajo.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Comunicación efectiva

Indicador: Realimentación

Ítem 14: Se realiza la realimentación para verificar que el mensaje fue emitido con éxito.

Tabla N° 12

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 14	2	11	5	26	12	63	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 7



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 12 y grafico N° 7

En relación al ítem N° 14 se puede observar que los encuestados respondieron en una proporción de 11% dos (2) a que siempre se realiza la realimentación para verificar que el mensaje fue emitido con éxito, 26% cinco (5) manifiestan que algunas veces se realiza la realineación, mientras 63% doce (12) considera que nunca se realiza la realimentación para verificar que el mensaje fue emitido con éxito. Si se toma en cuenta lo expuesto por Llacuna & Pujol, (2008):

El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y maduración del individuo y éste usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir sus mensajes y obtener información así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros. (p.35)

En función de que en la organización se pueda mantener una comunicación efectiva es necesario que se tenga en cuenta la realimentación, ya que a través de esta estrategia se puede verificar la veracidad del mensaje y si el mismo llegó de forma efectiva al sujeto a quien debería haber llegado el mensaje.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Comunicación efectiva

Indicador: Diálogo.

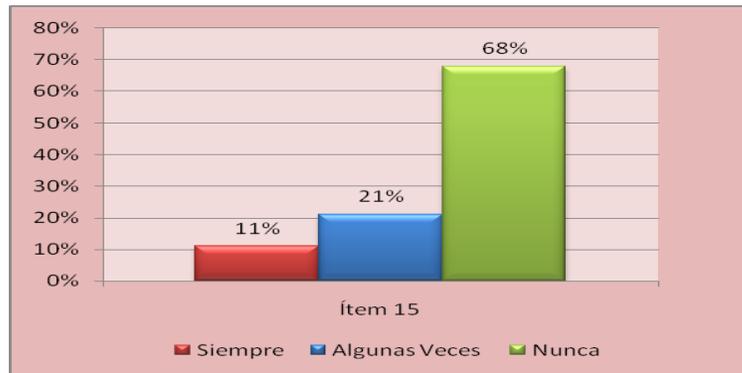
Ítem 15: Se puede mantener un diálogo efectivo con el personal directivo.

Tabla N° 13

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 15	2	11	4	21	13	68	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 8



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 13 y grafico N° 8

Al momento de responder si se puede mantener un diálogo efectivo con el personal directivo los encuestados manifestaron en 11% dos (2) que siempre se puede mantener un dialogo efectivo, 21% cuatro (4) dijeron que algunas veces se logra, mientras que 68% trece (13) expresaron que nunca se puede mantener un diálogo efectivo con el personal directivo. En concordancia con lo expresado por Arellano (2008), sostiene que la comunicación de la filosofía de la organización contribuye al desarrollo de una cultura laboral que integra tanto a los directivos como a los empleados y obreros, y difunde un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

En las organizaciones actuales no se debe obviar el uso del diálogo permanente con las personas ya que en este es un elemento necesario para que los gerentes mantengan cercanía y confianza con cada uno de los miembros del equipo, éste favorece las relaciones interpersonales con los gerentes y compañeros de equipo.

Variable: Gerencia Efectiva

Dimensión: Habilidades humanas.

Indicadores: Empatía, Perseverancia, Diligencia, Tolerancia

Ítem 16: Se identifica con el personal a su cargo.

Ítem 17: Se mantiene firme ante situaciones que ameriten emitir un juicio.

Ítem 18: Cumple con sus funciones de manera eficaz.

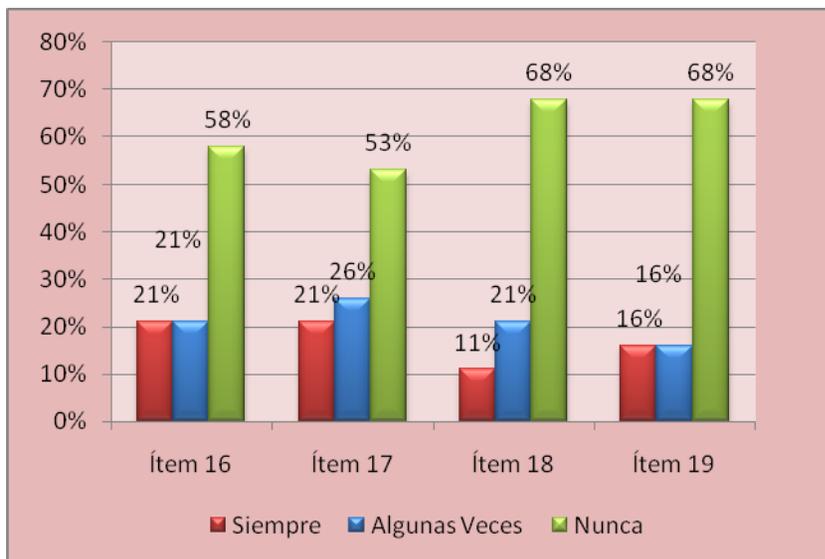
Ítem 19: Acepta las opiniones de los docentes en una situación determinada.

Tabla N° 14

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 16	4	21	4	21	11	58	19
Ítem 17	4	21	5	26	10	53	19
Ítem 18	2	11	4	21	13	68	19
Ítem 19	3	16	3	16	13	68	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 9



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 14 y grafico N° 9

En referencia al ítem 16 donde se pregunta si se identifica con el personal a su cargo los encuestados respondieron en una frecuencia de 21% cuatro (4) para la opción siempre, otro 21% cuatro (4) manifiestan que algunas veces y 58% once (11) restantes consideran que nunca se identifica con el personal a su cargo. De igual forma se les preguntó si se mantiene firme ante situaciones que ameriten emitir un juicio a lo que los encuestados respondieron en una frecuencia 21% cuatro (4) que siempre se mantiene firme, el 26% cinco (5) consideran que algunas veces es así y 53% diez (10) manifiestan que nunca se mantiene firme ante situaciones que ameriten emitir un juicio. Al momento de preguntar si cumple con sus funciones de manera eficaz la población encuestada dijo en una proporción de 11% dos (2) que siempre, 21% cuatro (4) manifestaron que algunas veces, en cambio el 68% trece (13) consideran que nunca cumple con sus funciones de manera eficaz.

En relación al ítem N° 19 donde se pregunta si acepta las opiniones de los docentes en una situación determinada los encuestados respondieron en una proporción de 16% tres (3) para la opción siempre, otro 16% tres (3) manifiestan que algunas veces y 68% trece (13) restantes expresaron que nunca acepta las opiniones de los docentes en una situación determinada. En este sentido López (2003) define la identificación con el personal a su cargo como: “la capacidad para trabajar con personas, es el esfuerzo cooperativo: es el trabajo en equipo: es la creación de un ambiente en que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.” (p.14).

Todo gerente ha de desarrollar habilidades humanas que le son necesarias para su desenvolvimiento eficaz en el manejo del recurso humano, esta son Empatía, Perseverancia, Diligencia, Tolerancia, aceptación de sugerencias y opiniones, no emite juicios sin pruebas y en la manera que ponga en práctica estas habilidades cumplirá con efectividad su rol gerencial.

Variable: Gerencia Efectiva

Dimensión: Habilidades conceptuales

Indicador: Planificar

Subindicador: Diagnosticar. Planear.

Ítem 20 Diagnostica las necesidades del plantel antes de realizar la planificación.

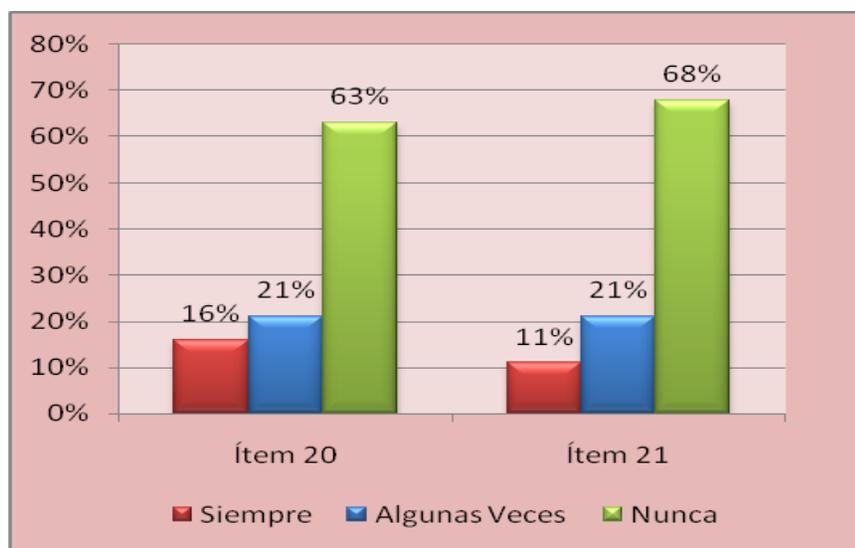
Ítem 21 Planifica conjuntamente con su personal las actividades a desarrollar.

Tabla N° 15

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem20	3	16	4	21	12	63	19
Ítem21	2	11	4	21	13	68	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 10



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 15 y grafico N° 10

En el ítem N° 20 donde se pregunta si diagnostica las necesidades del plantel antes de realizar la planificación los encuestados respondieron en una frecuencia de 16% tres (3) para la opción siempre, 21% cuatro (4) para la opción algunas veces y 63% doce (12) restantes señalaron que nunca diagnostica las necesidades del plantel antes de realizar la planificación. De la misma forma en el ítem 21 donde se pregunta si planifica conjuntamente con su personal las actividades a desarrollar los encuestados manifestaron en una proporción de 11% dos (2) para la opción siempre, 21% cuatro (4) expresaron que algunas veces y 68% trece (13) restantes manifestaron que nunca. De acuerdo a la dimensión habilidades conceptuales Arellano (2008) dice que “las habilidades tienen sus respectivas importancias dependiendo del nivel en que se desempeñe el gerente”. (p.44). Todo gerente tiene la necesidad de desarrollar habilidades conceptuales que coadyuven al efectivo cumplimiento de su rol, en tal sentido este debe ser un planificador por excelencia ya que conjuntamente con su equipo de trabajo planifiquen las acciones a desarrollar en pro del desarrollo de los objetivos organizacionales y de esta manera lograr los altos niveles gerenciales.

Variable: Gerencia Efectiva

Dimensión: Habilidades conceptuales

Indicador: Organizar

Subindicador: Comunicar. Motivar

Ítem 22 Mantiene una comunicación efectiva con su personal.

Ítem 23 Emite informaciones que tiendan a tergiversarse.

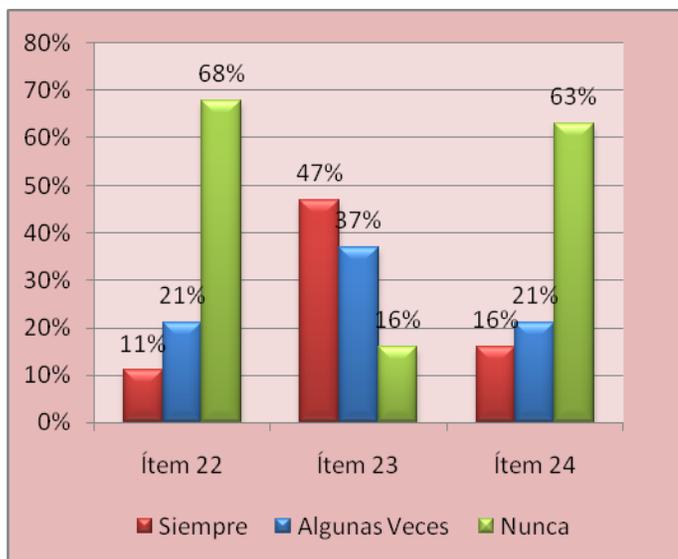
Ítem 24 Motiva a los docentes en el logro de sus metas.

Tabla N° 16

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 22	2	11	4	21	13	68	19
Ítem 23	9	47	7	37	3	16	19
Ítem 24	3	16	4	21	12	63	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 11



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 16 y grafico N° 11

En el ítem 22 donde se pregunta si mantiene una comunicación efectiva con su personal los encuestados respondieron en una proporción de 11% dos (2) para la opción siempre, 21% cuatro (4) para la opción algunas veces, mientras que 68% trece (13) manifiestan que nunca mantiene una comunicación efectiva con su personal.

De igual forma cuando se les preguntó si emite informaciones que tiendan a tergiversarse los encuestados manifestaron en una frecuencia de 47% nueve (9) a que siempre emite informaciones que tiendan a tergiversarse, 37% siete (7) dicen que algunas veces y 16% tres (3) restante opina que nunca. En relación con el ítem N°24 donde se pregunta si motiva a los docentes en el logro de sus metas los encuestados manifestaron en una frecuencia 16% tres (3) que siempre los motiva, 21% cuatro (4) consideran que algunas veces y 63% doce (12) restantes expresa que nunca motiva a los docentes en el logro de sus metas. López (2003), se basan en el pensamiento estratégico, con mucho análisis y creatividad, se desarrolla sobre todo en la fase de preparación. “Consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización”. (p.76).

En todas las organizaciones el gerente debe poner en práctica los procesos administrativos entre ellos la organización ya que en la medida que se coloque a cada pieza en su lugar respectivo de acuerdo a sus habilidades se logrará mayor rendimiento en las acciones en tal sentido es necesario que el gerente organice desde su personal hasta las acciones a emprender.

Variable: Gerencia Efectiva

Dimensión: Habilidades conceptuales

Indicador: Organizar

Subindicador: Toma de Decisiones

Ítem: 25 Toma en cuenta las opiniones de los docentes al momento de tomar una decisión.

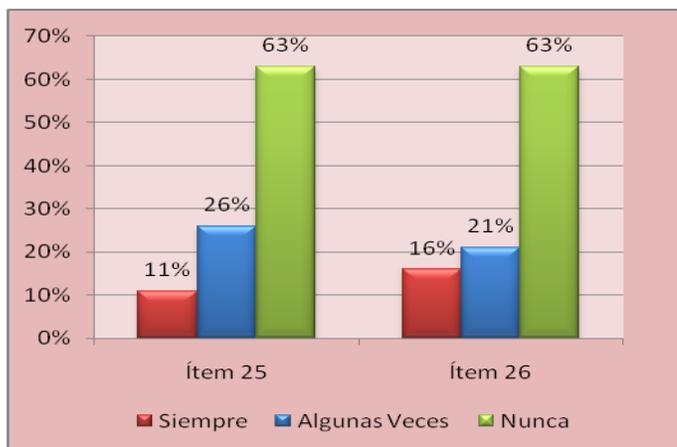
Ítem: 26 Es capaz de tomar decisiones acertadas ante situaciones determinadas.

Tabla N° 17

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 25	2	11	5	26	12	63	19
Ítem 26	3	16	4	21	12	63	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 12



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 17 y grafico N° 12

En relación con el ítem 25 donde se pregunta si toma en cuenta las opiniones de los docentes al momento de tomar una decisión los encuestados respondieron en una frecuencia de 11% dos (2) para la opción siempre 26% cinco (5) para la opción algunas veces y 63% doce (12) restantes para la opción nunca toma en cuenta las opiniones de los docentes al momento de tomar una decisión. Al mismo tiempo se les preguntó si es capaz de tomar decisiones acertadas ante situaciones determinadas a lo que respondieron en una proporción de 16% tres (3) para la opción siempre, 21% cuatro (4) para la opción algunas veces, mientras que 63% doce (12) restantes de la población encuestada considera que nunca es capaz de tomar decisiones acertadas ante situaciones determinadas. Cabe reseñar que en las organizaciones según León (2003) considera que la toma de decisiones como:

El proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. (p.21)''.

Dentro de las habilidades conceptuales que debe tener todo gerente se hace necesario que tome en cuenta la opinión y la participación de su grupo a fin de lograr que en conjunto se tomen las decisiones más acertadas que favorecerán al plantel, en este caso si se hace de esa forma todos asumirán el compromiso y por ende cumplimiento del mismo tomando en cuenta que la Toma de Decisiones en los gerentes de las instituciones educativas, debe permitir la participación democrática de los estudiantes, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes que están a su cargo y lograr el consenso básico, para resolver los problemas que se vayan suscitando.

Variable: Gerencia Efectiva

Dimensión: Habilidades conceptuales

Indicador: Dirigir

Subindicador: Resolución de Conflictos. Definir metas y objetivos. Distribuir tareas. Coordinar el trabajo y Rendir cuentas.

Ítem 27: Busca la mediación de conflictos mediante el consenso.

Ítem 28: Explica en forma clara las metas, fines y objetivos.

Ítem 29: Distribuye las tareas del personal docente tomando en cuenta sus aptitudes.

Ítem 30: Coordina las actividades planeadas.

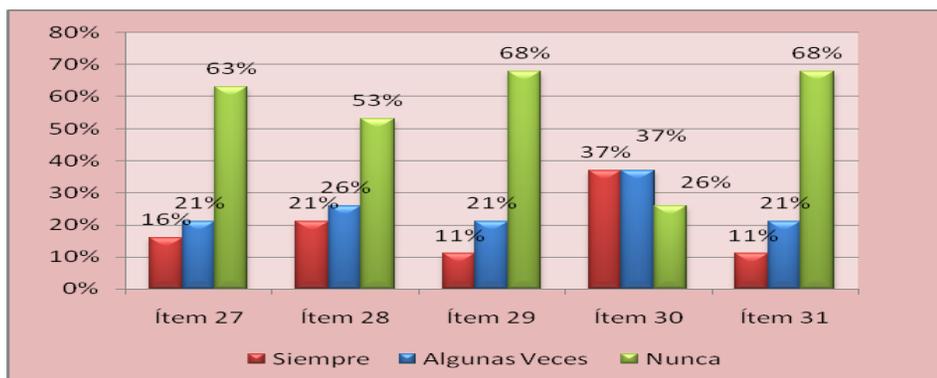
Ítem 31: Informa oportunamente al personal sobre las situaciones, alcances y logros del plantel.

Tabla N° 18

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 27	3	16	4	21	12	63	19
Ítem 28	4	21	5	26	10	53	19
Ítem 29	2	11	4	21	13	68	19
Ítem 30	7	37	7	37	5	26	19
Ítem 31	2	11	4	21	13	68	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 13



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 18 y grafico N° 13

En referencia al ítem N° 27 donde hace referencia a si busca la mediación de conflictos mediante el consenso los encuestados respondieron en una frecuencia 16% tres (3) para la opción siempre, 21% cuatro (4) para la opción algunas veces y 63% doce (12) para la opción nunca. De igual forma al momento de responder la el ítem N° 28 donde se preguntó si explica en forma clara las metas, fines y objetivos los encuestados respondieron en una proporción de 21% cuatro (4) para la opción siempre, 26% cinco (5) consideran que algunas veces explica en forma clara las metas, fines y objetivos y 53% diez (10) consideran que nunca explica.

En el mismo orden de ideas se les preguntó si distribuye las tareas del personal docente tomando en cuenta sus aptitudes a lo que los encuestados respondieron en una frecuencia de 11% dos (2) para la opción siempre, 21% cuatro (4) para la opción algunas veces y 68% trece (13) restantes manifiestan que nunca distribuye las tareas del personal docente tomando en cuenta sus aptitudes. Respecto al ítem N° 30 se observa que los encuestados respondieron en una frecuencia de 37% siete (7) a que siempre coordina las actividades planeadas, otro 37% siete (7) consideran que algunas veces y el 26% cinco (5) restante dijo que nunca coordina las actividades planeadas.

En relación al ítem N° 31 tal como se evidencia en el gráfico N° 13 los encuestados respondieron en una proporción de 11% dos (2) para la opción siempre, 21% cuatro (4) para la opción algunas veces, mientras el 68% trece (13) restantes considera que nunca informa oportunamente al personal sobre las situaciones, alcances y logros del plantel. Según Kotter, (2000), las habilidades en el Manejo de Conflictos, "deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos". (p.89).

En este sentido los gerentes como los líderes de la organización y dirigentes de la misma además de identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, para evitar confrontaciones improductivas; hasta estimularlos en determinada medida, cuando resulte conveniente para poner en tensión las mayores potenciales de cada grupo, por tanto debe ser un gran mediador, debe explicar claramente las instrucciones, distribuir bien las tareas, coordinar las acciones y finalmente informar a su personal sobre los resultados de la misma para luego tomar nuevas decisiones.

Variable: Gerencia Efectiva

Dimensión: Habilidades conceptuales

Indicador: Evaluar

Subindicador: Controlar. Verificar

Ítem 32 Controla la adecuada realización de las actividades.

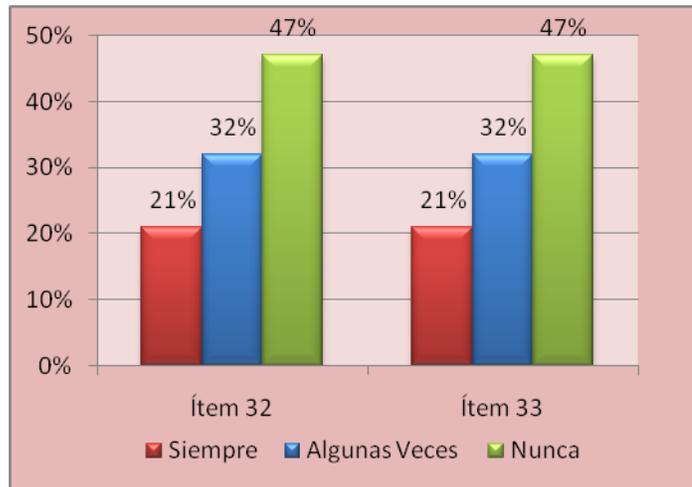
Ítem 33 Verifica progresivamente el cumplimiento de metas.

Tabla N° 19

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 32	4	21	6	32	9	47	19
Ítem 33	4	21	6	32	9	47	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 14



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 19 y gráfico N° 14

Al momento de responder al ítem N° 32 los encuestados manifestaron en una frecuencia de 21% cuatro (4) que siempre controla la adecuada realización de las actividades, 32% seis (6) manifiestan que algunas veces y 47% nueve (9) restantes opinan que nunca controla la adecuada realización de las actividades. Además se les preguntó que si verifica progresivamente el cumplimiento de metas a lo que respondieron de la siguiente manera: 21% cuatro (4) para la opción siempre, 32% seis (6) para la opción algunas veces y 47% nueve (9) restantes opinan que nunca verifica progresivamente el cumplimiento de metas.

En lo que respecta a evaluar según Stufflebeam (1971), esta “es un de las funciones administrativas que debe tener en cuenta un gerente puesto que ésta debe proporcionar información útil para juzgar diferentes alternativas de decisión”. (p.206). La metodología de evaluación es la metodología de un sistema de información diseñado para proveer datos para tomar decisiones sobre los proyectos, programas y sistemas que se estén llevando a cabo en la organización.

En función de la evaluación de las acciones es necesario que el gerente tenga en cuenta que una vez que se haya puesto en práctica una acción que fue tomada en consenso democráticamente con todo el equipo se evalúe ya que ésta va a determinar el índice de compromiso que caracteriza a cada miembro del equipo a fin de permitir concretar los objetivos a alcanzar y de esta manera ir evaluando el compromiso con el que cada uno de los miembros realiza sus responsabilidades dentro de la organización.

Variable: Gerencia Efectiva

Dimensión: Habilidad técnica

Indicador: Resolución de problemas

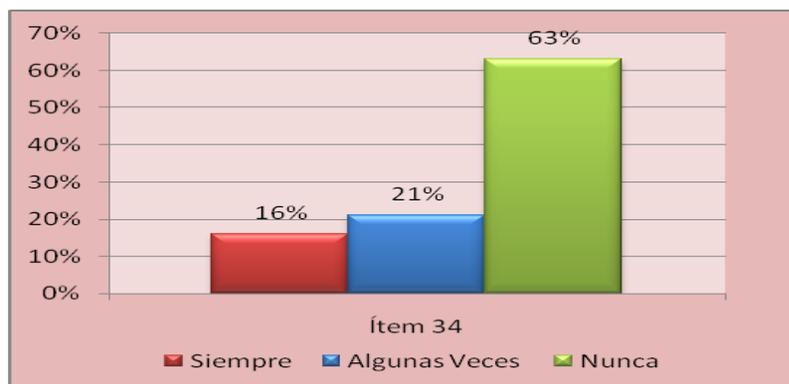
Ítem 34: Busca las soluciones a situaciones problemáticas de la institución en reuniones con los involucrados.

Tabla N° 20

N°	SIEMP RE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOT AL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 34	3	16	4	21	12	63	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 15



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 20 y grafico N° 15

Referente al ítem N° 34 donde se pregunta si busca las soluciones a situaciones problemáticas de la institución en reuniones con los involucrados a lo que la población encuestada manifestó en una proporción de 16% tres (3) para la opción siempre, 21% cuatro (4) consideran que algunas veces y 63% doce (12) restantes manifiestan que nunca busca las soluciones a situaciones problemáticas de la institución en reuniones con los involucrados. Según Labarrere, (1987), “caracteriza el problema como aquella situación que demanda la realización de determinadas acciones (prácticas o mentales) encaminadas a transformar dicha situación”. (p.29).

Cuando una persona asume la gerencia de una organización debe estar atento de que en cualquier momento o situación se desenlace algún conflicto para lo cual debe poseer las herramientas necesarias para enfrentarlo y al mismo tiempo tratar de resolverlo, de allí que debe tener presente que la resolución de conflicto debe estar encaminada hacia una visión clara de los objetivos de la organización a fin de que las otras partes involucradas lo entiendan y no se vean afectados y por ende desenlacen un conflicto o problema mayor.

Variable: Gerencia Efectiva

Dimensión: Habilidad Técnica

Indicador: Sistematización de la información

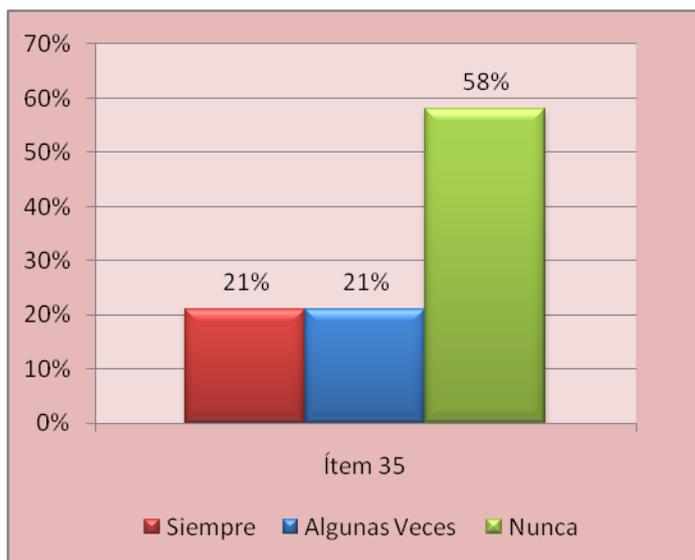
Ítem 35 Elabora registros para sistematizar la información del plantel en cuanto al cumplimiento de metas.

Tabla N° 21

N°	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 35	4	21	4	21	11	58	19

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 16



Fuente: Autor (2014)

Análisis e interpretación de la tabla N° 21 y grafico N° 16

De acuerdo a la tabla N° 17, gráfico N° 16 se observa que la población encuestada respondió en una frecuencia de 21% cuatro (4) a que siempre elabora registros para sistematizar la información del plantel en cuanto al cumplimiento de metas, otro 21% cuatro (4) manifestaron que algunas veces es así y 58% once (11) restantes consideran que nunca elabora registros para sistematizar la información del plantel en cuanto al cumplimiento de metas.

Según Fajardo (2001), define la sistematización como una “síntesis de antecedentes empíricos y conceptuales que permiten explicar los alcances y significados de las prácticas.” (p.32) Se enfatiza de este modo en las interconexiones entre la teoría y la práctica; o sea, entre lo que se conceptualiza y lo que se lleva a cabo a través de un proyecto planificación organizativa. En este sentido es necesario que el gerente sistematice la información en cuanto al cumplimiento de metas ya que le va a permitir evaluar y conocer lo que se ha planificado y cumplido y que ha quedado inconcluso, inclusive quien tiene más y menor compromiso con la organización y quien no se ha identificado con su compromiso y tareas a realizar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La comunicación permite al gerente obtener datos para la toma de decisiones, y ayudarse a identificar problemas sabiendo que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, y hace posible el proceso administrativo, ayuda a que las funciones de planeación, organización, control y evaluación de la gestión administrativa sea bien ejecutada, que se establezca eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

En tal sentido, la comunicación como herramienta tiene implícita gran importancia para llevar a cabo las labores administrativas, así mismo hay que tener en cuenta que sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información hacia otras personas. De allí que la comunicación sea necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. En consecuencia en este trabajo de investigación se concluye, tomando en cuenta los objetivos planteados a principio de la investigación entre las cuales figuran las siguientes:

En relación al objetivo N° 1, diagnosticar la percepción de los docentes en el proceso de comunicación organizacional llevado a cabo en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui. Se pudo evidenciar de acuerdo con los datos obtenidos que aun cuando los encuestados manifestaron que existe una comunicación efectiva y oportuna a través de circulares, en su mayor parte los procesos de comunicación no se realizan, de manera efectiva y eficaz puesto que los directivos no informan al equipo de trabajo adecuada y oportunamente, ya sea de manera ascendente o descendente.

Así mismo se percibe que las relaciones comunicacionales interinstitucionales no se realizan de manera eficaz ya que no se recibe oportunamente las informaciones

emanadas de los entes educativos locales, regional y nacionales por lo que hay que estar suspendiendo actividades planificadas en el plantel con anticipación por darle cumplimiento a actividades emanadas por el Municipio Escolar y Zona Educativa de manera tardía. Por otra parte no hay una comunicación efectiva, ya que no se le informa oportunamente al personal los lineamientos establecidos.

En cuanto al objetivo N° 2, describir los tipos de comunicación organizacional en la institución, se evidenció, que no existe suficiente fluidez en el personal directivo al momento de comunicarse con el resto del personal ya que los últimos directivos encargados se les ha dificultado ese contacto con la comunidad estudiantil, representantes y docentes razón que causa malestar entre toda la organización, a veces el directivo no le proporciona respuestas oportunas ante las exigencias requeridas al personal y a los otros integrantes del proceso educativo. Por otro lado no se tiene la oportunidad de expresar personalmente sus inquietudes al directivo, ya que generalmente está atendiendo casos con estudiantes indisciplinados o situaciones administrativas por lo que cuando se busca la manera de comunicarse con éstos generalmente están ocupados en sus múltiples acciones administrativas o se atiende de manera rápida al personal sin dar chance a expresar lo que desea decir.

Otra situación que se presenta en el plantel objeto de estudio es que se tiende a tergiversar la información emitida por el personal directivo, debido a la apatía y problemas internos dentro del plantel pareciera que cada quien toma lo que le interesa de la información mientras que otros se dedican al sabotaje y tergiversar la misma a su conveniencia, razón por la cual el diálogo es difícil con el resto del personal o con algunos grupos, ya que no existe la empatía, perseverancia, diligencia y tolerancia entre todos los miembros de la organización quienes se deben al cumplimiento de la misión educativa y basados en los objetivos y valores que identifican la organización.

En respuesta al objetivo N° 3, factores determinantes en la gerencia efectiva del Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, en cuanto a la planificación conjunta del directivo con su personal ésta es deficiente, ya que no existe disponibilidad ni

compromiso entre el personal, en la mayoría de ellos por tanto la función administrativa de organizar se hace difícil y generalmente la asume un pequeño grupo ya que al momento de la toma de decisiones los docentes tienden a no participar y cuando lo hacen la situación se vuelve difícil de controlar ya que cada quien defiende su opinión lo que se desenlaza en conflictos internos y dentro del mismo no existen voluntades que busquen la resolución de los conflictos y de esta manera darle cumplimiento a las metas trazadas.

Recomendaciones

En base a las conclusiones planteadas en este estudio, se presentan algunas recomendaciones:

- Fomentar la participación y comunicación entre el personal del L.B. C.U Anzoátegui a fin de que prevalezca la unificación de criterios en las decisiones que se vayan a tomar.
- Estimular y motivar al personal docente mediante la incorporación de éstos a la toma de decisiones por parte del directivo del L.B. C.U Anzoátegui tomando en cuenta el compromiso de asumir sus responsabilidades y que de esta manera se les compromete aún más en su labor.
- Promover un ambiente de libertad y autonomía en el quehacer pedagógico de docentes a fin de favorecer la integración y comunicación de los mismos, propiciando así un clima organizacional óptimo.
- Realizar una evaluación de las metas que se traza el L.B. C.U Anzoátegui a fin de realimentar y sistematizar las acciones para luego retornar a las no cumplidas y de esta manera tener una secuencia de las actividades o acciones logradas.

- Manejar una fluida comunicación entre todos los integrantes del Colectivo Institucional (estudiantes, docentes, padres, representantes, obreros, administrativos) a fin de mantenerse informados e integrados al quehacer educativo y fortalecer los lazos de identidad y pertenencia.

- Fortalecer la capacitación del gerente educativo a fin de desarrollar sus habilidades a nivel académico gerencial, profundizando en cuanto al conocimiento y manejo de los procesos administrativos, (planificación, organización, dirección y control), y práctica de habilidades personales como liderazgo, el cual le ayudará a desempeñar mejor sus funciones.

- Realizar encuentros con todo el personal en el que se fortalezca el proceso comunicacional, a través de ejemplos que permitan reforzar la importancia de la presencia de los elementos necesarios en el acto comunicativo para mantener informados al colectivo institucional (receptor, emisor y mensaje, canal código).

REFERENCIAS

- Amoros, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayuque, Perú. Escuela De Economía USAT.
- Antunez (2003) *La Acción Directiva en las Instituciones Escolares*. Editorial Horsori. Barcelona – España.
- Arellano, E. 2008. La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Suplemento especial Razón y Palabra. Año 3, Ene-Mar 2008. Consultado el 19 de marzo del 2009 del SitioWeb:<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/estrategia.htm>.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas - Venezuela: Episteme.
- Ávila (2012) *Estrategias de Comunicación Efectiva Para Fortalecer el Desempeño Laboral del Personal Directivo y Docente de la U.E "Modulo Rural de Belén"*. Trabajo de Postgrado para optar a Magister en Gerencia Avanzada en Educación, investigación. Universidad de Carabobo.
- Barrero S. (2008). *Procedimiento para elaborar normas de convivencia y Comunicación en la Empresa Azucarera Colombia*.
- Brunet J. (2004). *Clima y compromiso Organizacional*. [documento en línea] en <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>. consulta Julio 25/2011
- Buenas tareas (2011). *Teorías de la Comunicación*. *BuenasTareas.com*, Recuperado 10, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teorias-De-La-Comunicacion/2987602.html>.
- Cassany, D. (2004). *Redacción en Investigaciones*. Revista del Centro de Investigaciones Lingüísticas y Literarias Andrés Bello de la Universidad Experimental Libertador.
- Certo S. (2001) *Administración Moderna Bogotá Colombia 8va edición* Editorial Prentice Hall.

- Coello, J. (2012). *Carl L. Hovland, la persuasión y el cambio de actitud*.
<https://jaimecoellomanuell.wordpress.com/2012/03/14/carl-i-hovland-la-persuasion-y-el-cambio-de-actitud/>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N°. 5.453. Caracas.
- Chávez (1996). Metodología de la Investigación. Ediciones Marreira.
- Chiavenato I. (2008) Procesos Administrativos. 3era edición. Santa Fe de Bogotá. Colombia. McGrawhill.
- Chiavenato I. (2009) Introducción a la teoría general de la administración México. 7ma edición editorial McGrawHill.
- Daff. (2005). La Comunicación en la Gestión Gerencial de la Unidad Educativa Bolivariana José Gregorio Ponce Bello. Tesis de Grado de Maestría Universidad de Carabobo.
- De las Heras (2011) Competencia Comunicativa del Gerente Educativo para el Manejo de Conflictos en La Unidad Educativa: “Olga Bayone de Rodríguez”. Trabajo de Postgrado para optar a Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo
- Drucker P. (1992) Gerencia General. [Documento en línea] disponible en:
<http://prospectivaygerencia.blogspot.com/2012/12/claves-para-la-gerencia-efectiva.html>.
- Edel, R. Garcia, A. Guzmán, F. (2007). *Clima y comportamiento organizacional. Vol. II. Versión Electrónica gratuita. Texto completo en*
<http://eumed.net/libros/2007c/>
- Fajardo F. (2001). Administración y Habilidades Gerenciales de los Docentes. Documento electrónico disponible en: : <http://www.herramientas del docente>. [consulta realizada en 2010, diciembre 11]
- Fernández C. (2002) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México
- Fernández, (2001) Comunicación Organizacional. Mexico. Editorial Trillas
- Ferrer F., Hirt B., Adriaenséns T., Flores D. y Ramos M., (2004). Las Organizaciones y la Comunicación. Mimiografiado.

- Galindez F. (2012) Evaluación de las Funciones Gerenciales del Personal Directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana “La Salina Sur” en el Municipio Puerto Cabello. Trabajo presentado para optar al grado de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, investigación.
- García N. (2003). Las organizaciones actuales. [documento en línea]. Disponible en: www.actualidadadministrativa.html.gob.
- Gaynor R. (2005). Las organizaciones actuales y la globalización. [Documento en línea]. Disponible en: www.administracionglobal.html.articulo.
- González, A. (2012). Comunicación y clima organizacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela estado Mérida. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-clima-organizacional-universidad-bolivariana-venezuela-estado-merida.htm>
- Hellriegel, S. (2007) Administración un Enfoque Basado en Competencias. 10ma edición Bogotá.
- Hernández (2009). Metodología de la Investigación (2da edic). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. 2da. Edición. México: Mc Graw – Hill Interamericana
- Hurtado y Toro (2007). Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill
- Hurtado, J. (1997). Metodología de la Investigación Holística. Impreso por panamericana Formas e Impresos, S.A. Colombia.
- Hurtado, I. y Toro J. (2010). El proyecto de Investigación, Metodología de la Investigación Holística. Caracas - Venezuela: Ediciones Quirón 5ta Edición.
- Katz y Kahn (1990). Flujo de Comunicación en las Organizaciones. [Artículo en línea]. Disponible en: www.culturaorganizacional.com
- Kotter, John P. (2000); ¿Qué hacen los líderes?. Gestión 2000, Barcelona, pág. 27.
- Kreitner y Kinicki (2000) Comportamiento de las Organizaciones 3ª edición. Irvin-Madrid.
- Kreps, G. (1995). "La comunicación en las organizaciones". Delaware. USA. Edit. Addison-Wesley iberoamericana.

- Labarrere, A.F. (1987): Bases psicopedagógicas de la enseñanza de la resolución de problemas matemáticos en la escuela primaria. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). publicada en gaceta oficial N° 5929 del 15 de agosto de 2009.
- López. (1996). López N. (1996). Cultura Organizacional, estilos de gerencia y desempeño del personal en las Dependencias Oficiales. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- López R. (2003). *Los conflictos y convivencia en la organización*. Revista de educación. Volumen 3, Universidad de Carabobo.
- León F. (2003). *Estrategias gerenciales en Educación*. Artículo Electrónico disponible en: <http://www.analitica.com>. [consulta realizada en 2010, noviembre 17]
- Llacuna, J. & Pujol, L. (2008). NTP 685: La comunicación en las organizaciones. Consultado el 15 de enero, 2008, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene En el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España Sitio Web: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Fichas/Tecnicas/NTP/Ficheros/601a700ntp_685.pdf
- Maletzke, G. (1996): Sociología de la comunicación. 4a. cd., CIESPAL-Época, Quito,
- Maslow (citado por Covey, Merrill y Merrill, 1995), Comunicación organizacional., 1ra edición México.
- Méndez (2011) La Comunicación utilizada por el Gerente Educativo en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Técnica Robinsoniana “Samuel Robinson” de Puerto Cabello, estado Carabobo. Trabajo de Postgrado para optar a Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo.
- Nadler (1996). Desempeño Docente. Editorial Hispanoamerica. S.A. México
- Nosnik R. (2006). La Comunicación Empresarial. 3era Edición. Colombia.
- Pérez B. (2006). Metodología de la Investigación. 2da Edición. Colombia.
- Pérez A. (2006). La gerencia moderna aplicada a la educación [documento en línea]. En : www.educare.com. consultado marzo 30-2011.
- Pérez A. (2006). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. UPEL.

- Senge, P. Isaacs, W. (2000). *Comunicación en los negocios. Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in*.
- Porter –Lawie: Teoría de motivación. CEBIABE, Bolivia 1.986. En él se recogen distintas “definiciones” respecto a l sistematización planteadas por conocidos educadores latinoamericanos. p.p. 34-40
- Pujol N. (2008). *Gerencia en Educación*. Colombia Sekis.S.A.
- Ramirez, T. (2005) *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Tercera edición. Caracas – Venezuela.
- Ramos Padilla, C. (1999). *La comunicación, un punto de vista organizacional*. Primera Edición. México. Editorial Trillas.
- Requejo (2008) *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente Decreto N° 1.011 de fecha 13 de marzo de 2008, Gaceta Oficial N° 38.3515 Extraordinario de fecha 31 de Octubre de 2000
- Romero K. (2012) *Proceso Comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario Municipio Puerto Cabello estado Carabobo*. Trabajo de grado de postgrado de universidad de Carabobo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Pearson Educación
- Robbins S. (2008) *Comunicación organizacional*. 8va edición Editorial Prentice Hall Hispanoamerica. S.A. México.
- Robbins y Coulters (2005) *Comportamiento Organizacional*. 7ma edición. Prentice Hall-hispanoamericano, S.A. México
- Ruiz L. (1992) *Gerencia y participación*. México. Editorial McGraw- Hill.
- Storner J. (2000) *Administración México* 3era edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamerica.
- Stufflebeamm (1971). *Evaluación institucional*.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006) *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ª Edición. Limusa. Noriega. Editores México.

Thayer Ch. (1975). La comunicación en la gerencia. [documento electrónico].
Disponiblle en.www.gerenciaactual.com.html.gob.ve

Verderber, R. y Verderber,K. (2006). Comunícate. 11ª Edición. México: Grupo Geo
Impresores.

Zambrano U. (2008). Propuesta de acciones para mejorar las relaciones
comunicativas en la empresa mexica Sol y Luna C.A. Trabajo de grado
presentado como requisito para obtener el título en Administración.

ANEXOS



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

Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada:

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA GERENCIA EFECTIVA EN EL LICEO BOLIVARIANO CICLO UNIFICADO ANZOÁTEGUI, DEL MUNICIPIO TINAQUILLO DEL ESTADO COJEDES”.

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a la realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

Gracias por su sincera colaboración...

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL LICEO
BOLIVARIANO CICLO UNIFICADO "ANZOATEGUI" DEL MUNICIPIO TINAQUILLO
ESTADO COJEDES**

Nº	ÍTEMS Usted como docente considera que el personal directivo:	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	Existe una comunicación formal efectiva mediante la información oportuna a través de circulares.			
2	Se mantiene la información oral de manera diligente.			
3	Percibe que las relaciones comunicacionales interinstitucionales se realiza de manera eficaz.			
4	Se reciben oportunamente las informaciones emanadas de los entes educativos locales, regional y nacional.			
5	Se evidencia efectividad en el personal directivo al momento de comunicarse con el resto del personal.			
6	El directivo utiliza diferentes tipos y formas de comunicarse con su personal. (Memorandum, correo electrónico entre otros)			
7	El directivo le proporciona respuestas oportunas ante las exigencias requerida.			
8	Tiene la oportunidad de expresar personalmente sus inquietudes al directivo.			
9	Percibe empatía en la comunicación llevada entre el personal docente.			
10	Percibe que las relaciones comunicacionales entre el personal directivo se cumple de manera eficiente.			
11	Existe claridad en los mensajes dados por el personal directivo			
12	Existe coherencia entre el mensaje enviado y el recibido.			
13	Se tiende a tergiversar la información emitida por el personal directivo.			
14	Se realiza la realimentación para verificar que el mensaje fue emitido con éxito.			
15	Se puede mantener un diálogo efectivo con el personal directivo.			

Autor (2014)

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL LICEO
BOLIVARIANO CICLO UNIFICADO "ANZOATEGUI" DEL MUNICIPIO TINAQUILLO
ESTADO COJEDES**

Nº	ÍTEMS Usted como docente considera que el personal directivo:	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
16	Se identifica con el personal a su cargo.			
17	Se mantiene firme ante situaciones que ameriten emitir un juicio.			
18	Cumple con sus funciones de manera eficaz.			
19	Negocia las decisiones en consenso con los docentes en una situación determinada.			
20	Diagnostica las necesidades del plantel antes de realizar la planificación.			
21	Planifica conjuntamente con su personal las actividades a desarrollar.			
22	Mantiene una comunicación efectiva con su personal.			
23	Emite informaciones que tiendan a tergiversarse.			
24	Motiva a los docentes en el logro de sus metas.			
25	Acepta las opiniones de los docentes al momento de tomar una decisión.			
26	Es capaz de tomar decisiones acertadas ante situaciones determinadas.			
27	Busca la mediación de conflictos mediante el consenso.			
28	Explica en forma clara las metas, fines y objetivos.			
29	Distribuye las tareas del personal docente tomando en cuenta sus aptitudes.			
30	Coordina las actividades institucionales planeadas.			

Autor (2014)

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL LICEO
BOLIVARIANO CICLO UNIFICADO “ANZOATEGUI” DEL MUNICIPIO TINAQUILLO
ESTADO COJEDES**

Nº	ÍTEMS Usted como docente considera que el personal directivo:	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
31	Informa oportunamente al personal sobre las situaciones, alcances y logros del plantel.			
32	Controla la adecuada realización de las actividades institucionales.			
33	Verifica progresivamente el cumplimiento de metas previamente planificadas.			
34	Busca las soluciones a situaciones problemáticas de la institución en reuniones con los involucrados.			
35	Elabora registros para sistematizar la información del plantel en cuanto al cumplimiento de metas planificadas.			

Autor (2014)

Objetivo General:

Analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del municipio Tinaquillo del estado Cojedes.

Objetivos Específicos:

- 1.-Diagnosticar la percepción de los docentes en cuanto al proceso de comunicación organizacional llevado a cabo en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui.
- 2.-Describir los tipos de comunicación organizacional del Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui.
- 3.-Explicar los factores determinantes en la gerencia efectiva del Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui.



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



Nombre del Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

Fecha: _____

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR
DETERMINANTE EN LA GERENCIA EFECTIVA EN EL LICEO
BOLIVARIANO CICLO UNIFICADO ANZOÁTEGUI, DEL MUNICIPIO
TINAQUILLO DEL ESTADO COJEDES.**

Lcda. Doris Espinoza

C. I: 10992367

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la relación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													
33													
34													
35													

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ____ NO ____

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma _____