



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



**comunicación gerencial como base fundamental del desarrollo organizacional en
el centro de
educación inicial nacional “los pinos” en
tinaquillo estado cojedes**

AUTOR: Lcda. Marvis N. Ochoa M.

C.I. N°: 15.008.812

TUTOR: MSc. Pedro Mendoza.

Valencia, Enero de 2013



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



**COMUNICACIÓN GERENCIAL COMO BASE FUNDAMENTAL DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE
EDUCACIÓN INICIAL NACIONAL “LOS PINOS” EN
TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

**Trabajo de Grado Presentando ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de
Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de
Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**

AUTOR: Lcda. Marvis N. Ochoa M.

C.I. N°: 15.008.812

TUTOR: MSc. Pedro Mendoza.

Valencia, Enero de 2013



MAESTRIA

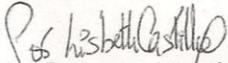


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **COMUNICACIÓN GERENCIAL COMO BASE FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL NACIONAL "LOS PINOS" EN TINAQUILLO ESTADO COJEDES**, presentado por la ciudadana: **MARVIS OCHOA** titular de la cédula de identidad N° **15.008.812**, elaborado bajo la dirección del Tutor **PEDRO MENDOZA** cédula de identidad N° **11.351.158**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los ocho (08) días del mes de Marzo de dos mil doce.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN


Prof. Carmen O. Pérez
Coordinadora del Programa



Archivo Acta de Aprobación
Margaret 2012-03-08

... La Universidad Efectiva



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Marvis Nathalie Ochoa Mena Cedula de Identidad: 15.008.812
Tutor: Pedro Mendoza Cedula de Identidad: 11.351.158
Correo electrónico: marvisnathalie@hotmail.com

Título tentativo del Trabajo: Comunicación Gerencial Como Base Fundamental del Desarrollo Organizacional en el Centro De Educación Inicial Nacional "Los Pinos" del Municipio Tinaquillo en el Estado Cojedes

Línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACION
1	16-05-11	2-4 pm	Entrega del Capítulo I	
2	13-07-11	5-7 pm	Entrega del Capítulo II	
3	24-11-11	5-8 pm	Entrega del Capítulo III	
4	16-02-12	2-4 pm	Entrega del Capítulo IV-V	
5	19-03-12	5-7 pm	Correcciones del capítulo IV-V	
6	13-04-12	2-4 pm	Entrega del proyecto	
7	28-06-12	5-8 pm	Correcciones Finales	

Título definitivo: Comunicación Gerencial Como Base Fundamental del Desarrollo Organizacional en el Centro De Educación Inicial Nacional "Los Pinos" del Municipio Tinaquillo en el Estado Cojedes

Comentarios finales acerca de la investigación: _____

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado/Especializaciones/ Tesis Doctoral arriba mencionado (a).

Pedro Mendoza
 Tutor
 C.I: 11351158

Marvis Nathalie Ochoa Mena
 Participante
 C.I: 15.008.812



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado título: COMUNICACIÓN GERENCIAL COMO BASE FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL NACIONAL “LOS PINOS” EN TINAQUILLO ESTADO COJEDES. Presentado por la Licenciada Marvis Ochoa, C.I. N°: V-15.008.812, para optar al grado de Magister en Gerencia Avanzada en Educación; consideramos que reúne los requisitos necesarios para ser considerado como APROBADO.

Nombre	Apellido	C.I. N°	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

DEDICATORIA

A Dios por permitirme vivir este momento.

A mis padres Miquel y Benilde que en todo momento me han apoyado y han vivido conmigo el estudio de esta maestría, por guiarme por el camino del bien, por los momentos incondicionales vividos gracias a ellos, por los consejos recibidos día a día, por sobre todas las cosas darme la vida.

A mi hermano, mis sobrinas y sobre todo mi hijo Aarón que han compartido mis vivencias en la maestría, con sus risas y alegrías me han enseñado que la vida momentos hermosos, y este es uno de ellos.

A mis compañeros de clases que de uno u otra forma han compartido momentos inolvidables, por sus consejos, colaboración, y por participar en el logro de esta meta.

RECONOCIMIENTO

A Dios por permitirme la vida y dejarme ver que el camino aún sigue siendo largo.

A mi esposo Luis, tu esfuerzo y sólido apoyo para hacerme concretar este paso ha sido fundamental.

A mi hijo Aarón por su paciencia y tolerancia, fueron muchas horas de tiempo que le quité para poder llegar hasta el final.

A la Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas y permitirme adquirir este título.

ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	viii
RECONOCIMIENTO.....	ix
ÍNDICE.....	x
LISTA DE CUADROS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I EL PROBLEMA	 3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	9
 CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL	 13
Antecedentes Relacionado con la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	17
Fundamentación Teórica.....	38
Bases Legales.....	41
Sistema de Variables.....	43
 CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	 46
Tipo y Diseño de la Investigación.....	46
Población.....	47
Muestra.....	48
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	49
Validez del Instrumento.....	50
Confiabilidad del Instrumento.....	50

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO V CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN	74
Conclusión.....	74
Recomendación.....	77
CAPÍTULO VI LA PROPUESTA.....	78
Justificación de la Propuesta.....	78
Objetivos de la Propuesta.....	81
Objetivo General.....	81
Objetivos Específicos.....	81
Fundamentación Jurídica.....	82
Análisis de Viabilidad.....	82
Estructura de la Propuesta.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	105

LISTA DE CUADROS

TABLAS	pp.
1 Barreras en la Comunicación.....	23
2 La Teoría X y Teoría Y como diferentes concepciones respecto de la naturaleza humana.....	40
3 Operacionalización de las Variables.....	45
4 Confiabilidad del Instrumento.....	52
5 Confiabilidad Programa SPSS.....	53
6 Comunicación gerencial.....	55
7 Factores de la Comunicación Gerencial.....	60
8 Factores de la Comunicación Gerencial.....	63
9 Desarrollo Organizacional.....	66
10 Desarrollo Organizacional.....	66
11 I Jornada.....	69
12 II Jornada.....	87
	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1 Proceso de Comunicación.....	20
2 Proceso del Desarrollo Organizacional.....	29
3 Comunicación gerencial.....	55
4 Factores de la comunicación gerencial.....	60
5 Factores de la Comunicación Gerencial.....	63
6 Desarrollo Organizacional.....	67
7 Desarrollo Organizacional.....	69
8 Estructura de la propuesta.....	84



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



**COMUNICACIÓN GERENCIAL COMO BASE FUNDAMENTAL DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE
EDUCACIÓN INICIAL NACIONAL “LOS PINOS” EN
TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

AUTOR: Licda. Marvis Ochoa

TUTOR: MSc. Pedro Mendoza

AÑO: 2013

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un plan de comunicación como base fundamental en el desarrollo organizacional del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes. Sustentó en la Teoría “X” y Teoría “Y” de Douglas Mc.Gregor (1960) y Teoría de la Comunicación en las Relaciones Humanas, de Lawrence, Paul R. (1970). Se realizó la investigación bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo de una investigación de campo de diseño documental no experimental. Siendo la población de trece individuos, un gerente y doce docentes, la muestra fue la censal, es decir, igual a la población; trece individuos. Las técnicas utilizadas: la observación y la encuesta, los instrumentos la guía de observación y el cuestionario, éste se estructuró en la escala de tipo Lickert con cinco (5) alternativas con veintisiete (27) ítems. Se validó a través del Juicio de Expertos, la confiabilidad se efectuó con el Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach. Se concluyó que existen grandes barreras en la comunicación entre gerente y personal docente, así como un desconocimiento del significado de la comunicación gerencial y desarrollo organizacional. De igual forma, el distanciamiento y la falta de canales que permitan una comunicación ascendente genera un aislamiento de la gerencia frente a las necesidades y pasiones de su personal docente repercutiendo de forma negativa en los niveles de motivación en la organización. Se recomendó Talleres de formación acerca de la comunicación gerencial y del Desarrollo Organizacional, mejorar los canales de comunicación existentes en la institución, fomentar el trabajo en equipo entre directivo y docentes y crear sistema de comunicación y administrativos para el diagnóstico organizacional.

Palabras Clave: Comunicación gerencial, Desarrollo Organizacional, Cultura organizacional y clima organizacional

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales

Área de Investigación: Desempeño Docente



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



**MANAGEMENT COMMUNICATION AS A FUNDAMENTAL BASE OF
THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE PRESCHOOL
NATIONAL CENTER “LOS PINOS” IN TINAQUILLO COJEDES STATE.**

Author: Licda. Marvis Ochoa

Tutor: Msc. Pedro Mendoza.

Year: 2013

Abstract

The current research proposed a communication plan communication as a fundamental base of the organizational development of the preschool national center “Los Pinos” in Tinaquillo Cojedes state. It was based on Douglas Mc. Gregor’s “X” and “Y” theory (1960) and Lawrence Paul’s Communication theory from human relationships. This study was carried out under feasible project modality supported by a documental no experimental field research. The sample was constituted for thirteen people, a manager and twelve teachers. The sample was chosen randomly, it means that has the same number of the population; thirteen people. The techniques used: the observation and the survey, the instruments the observation guide and the questionnaire, the last one was structured on the Lickert scale type with twenty seven (27) items of choices (5) each one. It was validated through expert judgment, the reliability was performed by the reliable coefficient of Alfa – Cronbach. As a conclusion, there are several barriers in the communication between manager and teachers; as well as outdistance communication and the lack of ways that allow an upward communication generates the isolation of the management to fulfill need and passions of its teaching crew having repercussions in a negative way in all motivations and organizations levels. It was recommended to take training workshops about management communication and organizational development. Also, improve the ways of communication which exist in the institution. Finally, promote the team work among administrative managers and teachers and create a communication administrative system to the organizational diagnostic.

Key words: Management communication, organizational development, organizational culture and organizational climate.

Research line: management processes

Research area: teaching performance.

INTRODUCCIÓN

En los países desarrollados e industrializados, la gerencia ha experimentado una notable evolución hacia el desarrollo de nuevos eventos como el mejoramiento y maximización del proceso de comunicación, los cuales, han estado orientados a la administración del recurso humano y al desarrollo de sus potencialidades como factor clave del éxito y de la efectividad organizacional, garantizando la satisfacción de las necesidades e intereses de los individuos, de la organización y de la sociedad en la cual está inmersa.

Pero, la evolución de la gerencia en muchos países de América Latina, específicamente en Venezuela se ha estatificado en un concepto de fiscalización e inspección de los individuos y de los organizadores originando un clima de insatisfacción de las necesidades e intereses tanto de los individuos, de la organización y de la sociedad.

En atención a lo planteado, el personal directivo como gerente incondicional de la institución educativa ha de tener un severo dominio de los elementos de la administración escolar, debido a su alto nivel de responsabilidad para conducir el plantel hacia el logro efectivo de las metas. En consecuencia, es imprescindible que la comunicación gerencial sea un proceso abierto y amplio donde la información pertinente fluya hacia los distintos niveles de la organización y se consolide la participación de todo el personal de la escuela en la solución de los problemas.

Uno de los aspectos más importante que un gerente ha de conocer y manejar es su capacidad para comunicarse con eficiencia: transmitir e intercambiar ideas, informaciones y mensajes que se entiendan claramente para que sus subalternos comprendan exactamente lo que deben hacer en pro de los objetivos propuestos. La comunicación es entonces el instrumento primordial que facilitará la administración y

un agregado esencial a todo lo que el gerente hace. Un eficiente administrador permite que la organización a su cargo se conduzca con criterios de excelencia. Es así como el personal directivo debe ser conocedor de la importancia de la comunicación para obtener óptimos resultados en la institución educativa.

En tal sentido, la presente investigación tiene como propósito ofrecer orientaciones y estrategias a través de los métodos antitético y aleatorio, así como dinámicas que permitan mejorar, sustancialmente, la comunicación gerencial y redirigir el centro educativo hacia un desarrollo organizacional. Entonces, el objetivo que se planteó la investigadora fue proponer un plan de comunicación como base fundamental en el desarrollo organizacional del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes.

En relación, a la teorías se analizaron la Teoría "X" y Teoría “Y” de Douglas Mc.Gregor (1960), la cual postula que el principio fundamental de una organización está centrado en la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad. De igual manera, la Teoría de la Comunicación en las Relaciones Humanas, de Lawrence, Paul R. (1970), creó una presión sensible sobre la administración para modificar las maneras rutinarias de dirigir las organizaciones haciendo énfasis en la comunicación entre gerentes y empleados.

La investigación se estructuró por capítulos. En el Capítulo I se caracteriza la situación problemática, sus interrogantes, objetivo general y objetivos específicos y la justificación, mientras que, el Capítulo II describe el marco teórico. El Capítulo III, expone la metodología utilizada, define el tipo, diseño y nivel de la investigación, el procedimiento, los métodos y las técnicas. En el Capítulo IV se presenta el análisis estadístico. Capítulo V señala las conclusiones y recomendaciones. La propuesta se contempla en el Capítulo VI se muestra la propuesta. Finalmente, la bibliográfica.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En las organizaciones de hoy, el talento humano da vida al sistema laboral participando activamente en las decisiones estratégicas que orientan el logro de objetivos y metas propuestas. Por tal razón, el hombre, como factor determinante dentro de la gestión empresarial, constituye el eje central de su dinamismo e innovación. Para ello, es de vital importancia, pensar en la concepción e interpretación, de un aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en función de comprender, interpretar, aprender, transformar al nivel de las complejidades de las actividades dentro de la institución.

De ahí que, la escuela constituye, por su propia misión, es un ecosistema comunicacional, es decir, un conjunto de relaciones, de acciones y condiciones que se implican mutuamente envolviendo a todos los actores del ámbito educativo en una gran fuerza comunicativa capaz de actuar no sólo a los destinatarios, a los educadores, al ambiente, sino a los contenidos y metodologías educativas.

Cabe destacar que, tradicionalmente la escuela ha ejercido el papel de transmisora de la cultura. Para, Falcón (2010), fue pensada como institución a la cual la sociedad le encargó los procesos de socialización avanzados, entendiendo por éstos la preparación del individuo estudiante para el trabajo, la convivencia y el desarrollo de la ciencia y la cultura mediante la trasmisión de conocimientos concretados en programas y discursos o prácticas pedagógicas llevados adelante por maestros o profesores a quienes se les confía esta misión. Las revoluciones políticas, sociales e industriales del siglo XIX dejaron como herencia la pedagogía clásica, responsable de la construcción de formidables instituciones que absorbieron enormes cantidades de recursos financieros y humanos.

Sin embargo, es creciente la percepción de que la Escuela como agente socializador encuentra franca competencia en el sistema de producción simbólica representado por los medios de comunicación social y las tecnologías de la información. Ha partido de los mismos educadores la iniciativa de acercamiento al mundo de la comunicación pero este proceso se está dando todavía con desconfianzas y conflictos por parte de quienes tienen responsabilidades de alto nivel dentro del campo educativo. La misma sociedad concibe estos dos campos: educación y comunicación, como dimensiones sociales definidas y separadas, con puntos de contacto esporádicos y específicos. (Rodríguez, 2012)

Desde este contexto, la educación a finales del siglo pasado y principios del presente siglo, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas como el proceso de comunicación y externas siendo algunas de ellas el aspecto social, cultural, políticos, entre otras; que exigen cambios significativos. Los adelantos económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos de las naciones han concebido nuevos retos para el Sistema Educativo venezolano. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia la optimización de la calidad educativa, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Por ello, hoy, más que nunca, el Sistema Educativo venezolano y latinoamericano requiere de gerentes que mantengan entre ellos y su personal óptimas relaciones humanas, que propicien orientación para las actividades de trabajo, a mantener un control preciso de la supervisión y administración en general, coordinar actividades de un grupo con las de otros equipos en toda la organización, ayudar a los docentes y todo el personal de la institución con ideas, sugerencias, técnicas,

ejemplos y a la vez asumir el papel de asesor, experto, coordinador, líder, comunicador, participativo, facilitador y solucionador de problemas, capaces de producir, para lo cual amerita de un ambiente altamente motivador.

En este sentido, la comunicación siempre ha sido considerada como parte fundamental de cualquier proceso donde interactúen dos o más personas. A juicio de Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (2004) la comunicación, “Es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (p. 568). De acuerdo con esto, se puede deducir, que la comunicación es un proceso complejo que comprende componentes esenciales, tanto si se habla de comunicación entre persona o de la comunicación institucional. A este respecto, dentro de las instituciones educativas es imperante mantener una comunicación eficaz, dado la compleja red de intercambio de información que tiene lugar en éstas.

Cabe destacar, que la comunicación gerencial es un componente a partir del cual, se pueden explicar los logros y desaciertos de las instituciones. Esta variable, permite ver la misma como un proceso a través de la cual, se desarrollan ciertas acciones dentro de un compromiso para lograr sistematizar las funciones requeridas en un marco de identidad, comunicación y satisfacción laboral. Permite sincronizar acciones incorporando elementos fundamentales, como es el caso de la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de las funciones que le son propias.

A tal efecto, Montero (2003:32) indica que “...la importancia de la comunicación en las organizaciones educativas como ente que coordina las funciones gerenciales que cumple el gerente para hacer posible los objetivos propuestos por la organización”. Esta acción del gerente educacional le da un carácter circunstancial al proceso de comunicación pues va a permitir crear un ambiente operativo y de excelente control, que garantiza la integración y la consolidación de ideas, a fin de

desarrollar conocimientos y capacidades dentro del clima participativo y de comunicación efectiva.

Indubitablemente, la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones e imprescindible para su buen funcionamiento, es a través de una comunicación asertiva y eficaz que se pueden predecir e interpretar comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que incrementan la productividad. Sin comunicación hoy en día cualquier empresa o institución es conducida al fracaso. Es a través de la comunicación integral que se proyecta la imagen de la organización o institución, De allí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo.

Por tanto, la actitud y la actuación del personal directivo y de los docentes deberían estar enfocados hacia la unidad de fuerzas y esfuerzos en el devenir de la gestión escolar; si no hay comunicación no podría haber interacción o integración, esto constituye la base para asumir con responsabilidad y éxito cualquier gestión. Lograr el entendimiento entre las personas es una habilidad que debe cultivar todo gerente, motivando a su personal a la participación y fomentando el trabajo en equipo para la resolución de problemas, de esta manera se conduce las instituciones educativas hacia un desarrollo organizacional. Al respecto, Orozco (2010: 52) refiere que el desarrollo organizacional

Se enfoca en la cultura, el proceso y la estructura de la organización de manera sistemática y planificada, donde intervienen el gerente y docentes para modificar la cultura de la organización, creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el fin de elevar la calidad educativa

Desde ésta perspectiva, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos en el ámbito interno y externo, que vivifiquen la entidad y la proyecten

hacia su área de influencia, así como planificar en función del intercambio de información para cambiar la cultura de la organización y elevar así la calidad educativa. De allí, que es necesario que los gerentes de los planteles educativos propulsen los cambios y las resoluciones educativas incentivando en su personal en los procesos que implican una red social intrainstitucional.

Al respecto, Murillo (2010) refiere que, en Colombia la educación actualmente se plantea como reto contribuir al desarrollo productivo con igualdad de condiciones, partiendo de las acciones que implemente el gerente siendo una de las principales y fundamentales la comunicación gerencial, la cual es omitida por los directivos. De esta manera, la educación, como proceso de la socialización del individuo, requiere de influencias positivas como la motivación empática; que conlleven a un proceso de comunicación sin barreras. Pero, que el proceso de comunicación no se está llevando a cabo de manera efectiva, por lo que el desarrollo de la organización está lejos de iniciarse.

Mientras que, en Venezuela, el sector educativo no escapa de estas concepciones donde actualmente se debe plantear la enseñanza fomentando o haciendo que los docentes sean emocionalmente más intelectuales, dotándoles de estrategias y habilidades que le permitan obtener una mayor y mejor comunicación gerencial.

Rodríguez (2012) señala que, en las escuelas del Municipio Falcón estado Cojedes, está ausente un sistema de comunicación efectivo que permita cambios importantes en la cultura organizacional. Sin embargo, el acto comunicativo en una institución educativa debe adquirir un matiz formal y cumplir con determinados principios que aseguren que el mensaje no sea tergiversado o se desvirtúe durante el proceso, es por ello que debe estar perneado de claridad para transmitir el mensaje y ser comprendido por el receptor e integridad para mantener el respeto y la armonía dentro de las instituciones.

Esta problemática, no escapa de la realidad del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos”, en Tinaquillo Estado Cojedes, con frecuencia se observa un nivel de comunicación gerencial deficiente, en las cuales no se establece una transmisión efectiva del mensaje entre directivos y docentes, existen barreras en la comunicación gerencial requerida, falta de retroalimentación de la información la que incide en la tergiversación de la información desmejorando la calidad de la misma. De igual manera, se denota la ausencia de control, manejo y conocimiento de las emociones que se manifiestan entre los actores del proceso educativo, inasistencias de los directivos en el plantel, informaciones emanadas de niveles jerárquicos superiores tardías, informaciones no claras ni precisas al ser emitidas por los gerentes educativos repercutiendo de esta manera en fallas, malos entendidos, incomodidades entre el personal del plantel.

Como consecuencia, de lo antes expuesto, conlleva a los docentes a mostrar desinterés por el trabajo, presentando síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limitan su participación, tolerancia y capacidad en el manejo de conflictos para solucionar problemas en la institución, asumiendo actitudes de asentir ante la emisión de órdenes del gerente sin llegar a cumplir. Por tanto, el desarrollo organizacional no es posible que se lleve a cabo, lo que genera una cultura organizacional no acorde a la realidad educativa, social, política, cultural de la localidad, región y Estado. Por las razones anteriormente expuestas se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles estrategias de comunicación utilizan los directivos del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos”, en Tinaquillo Estado Cojedes?

¿Cuál es la factibilidad de aplicar un de comunicación gerencial como base fundamental del desarrollo organizacional en el Centro de Educación Inicial “Los Pinos” Tinaquillo estado Cojedes?

¿Cómo sería un plan de de comunicación gerencial como base fundamental del desarrollo organizacional en el Centro de Educación Inicial “Los Pinos” Tinaquillo estado Cojedes?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer un plan de comunicación gerencial como base fundamental en el desarrollo organizacional del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo Estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las estrategias de comunicación utilizadas por los directivos del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo Estado Cojedes.

- Determinar la factibilidad de aplicar un plan de comunicación gerencial como base fundamental del desarrollo organizacional en el Centro de Educación Inicial “Los Pinos” Tinaquillo estado Cojedes.

- Diseñar un plan de comunicación gerencial como base fundamental del desarrollo organizacional en el Centro de Educación Inicial “Los Pinos” Tinaquillo estado Cojedes.

JUSTIFICACIÓN

La comunicación gerencial constituye la parte esencial en el desarrollo de la capacidad, motivación y productividad entre los miembros de una organización, para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de las mismas. A tal efecto, comunicación gerencial es fundamental en toda organización, y por ende, la educativa lo que deriva la necesidad de contar con directores que respondan a las exigencias y expectativas del proceso de interacción. Siguiendo la vía de la afectividad y empatía, que requiere de directores que escuchen, desarrollen confianza y motiven a su personal a ser proactivos.

Sin embargo, en algunas instituciones educativas los directores realizar sus funciones administrativas, pedagógicas y de supervisión sin considerar la importancia del proceso de comunicación, afectando de esta manera el desarrollo organizacional. De allí que, se requiere de directores capacitados en establecer contactos e interacción con su personal administrativo, pedagógico, así como con los educandos, familia y comunidad; que desarrollen habilidad para mejorar y mantener el esfuerzo en una situación interpersonal educativa, a través de la expresión de la comunicación eficaz que propicie un ambiente favorable para motivar, a todos los actores del ámbito educativo antes mencionados, a la participación, la integración y la convivencia para alcanzar el éxito hacia la calidad educativa.

Por tanto, se requiere de una comunicación gerencial llevada a cabo por los gerentes o directores de Educación Inicial, siendo un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones. La optimización de la calidad educativa en Venezuela no es imposible sin la excelencia individual y organizacional, y más las personas que poseen los cargos directivos de las escuelas, las que demanda mucho más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social como es manejo de la comunicación gerencial, valioso recurso que aprovechando los momentos actuales de transformación educativa que vive el Sistema Educativo, es

propicio buscar y asimilar paradigmas que propicien un mayor sentido a la vida organizacional, donde movilice grupos de personas y logre importantes objetivos a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las instituciones escolares libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos y luchas de poder.

En este sentido, es de gran importancia que los directivos adopten una comunicación gerencial que permite unas interrelaciones efectivas entre cada uno de los involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, es decir la triada, escuela-familia-comunidad con la finalidad de elevar la calidad educativa. Por ello, la presente investigación está dirigida a proponer un plan de comunicación como base fundamental en el desarrollo organizacional del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes.

En consecuencia, surge la necesidad de analizar cada aspecto que estén presentes tanto en el proceso comunicacional como organizacional, por lo que se considera importante destacar en esta investigación dos (2) aspectos: (a) comunicación gerencial y (b) desarrollo organizacional. Además, de los aspectos mencionados, existen otros de gran relevancia, por cuanto cada uno de ellos posibilitan una óptima comunicación de los principales actores del proceso educativo, lo que genera aportes que conllevan a una calidad educativa acorde al cambio social, político, económico y educativo por el cual atraviesa el país. Siendo los aspectos y sus aportes los siguientes.

El aspecto Institucional, aportará nuevas estrategias que pudieran ser utilizadas para ampliar su campo de acción hacia una educación significativa, por cuanto se estará trabajando desde la teoría y hacia la práctica, trayendo como beneficio una mejor comunicación lo que conducirá hacia un desarrollo organizacional acordes a la realidad social, educativa, cultural, en la cual está inmersa el centro educativo.

En cuanto al aporte pedagógico, se justifica, por considerar que los docentes serán unos de los actores que pueden transformar el proceso de comunicación desde su propia práctica, generando unas interrelaciones con el gerente, niños y niñas, padres, representantes y comunidad efectivas, y por ende, lograr un desarrollo organizacional.

Mientras que el aspecto social, se plantea como una organización que obtendrá una mejor calidad educativa por cuanto sus gerentes y docentes, estarán más comprometidos con el desarrollo organizacional a través de un proceso de comunicación gerencial efectivo y eficaz, así como también con el medio social que los circunda, ya que sus necesidades son atendidas tanto por el gerente como por los docentes por medio de la apertura de relaciones entre la triada, escuela-familia-comunidad.

Asimismo, en cuanto al aspecto personal se justifica por cuanto la investigación genera conocimientos al investigador acerca del proceso gerencial, la comunicación que éste debe forjar dentro de la institución y la importancia del desarrollo organizacional, lo cual lo condujo a adquirirlo partiendo de la teoría y culminado en la práctica de los mismo.

De igual manera en el aspecto científico, abrirá una perspectiva en la investigación y servirá de nuevos aportes y análisis en el área de la gerencia educativa, así como a otros investigadores que deseen profundizar en aspectos específicos de este tema puesto que el mismo, consolidando en materia de descripción, información amplia, de uno de los temas más novedosos dentro del marco de la comunicación gerencial en el ámbito educativo.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Para, Sabino (2006) el marco referencial es “El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer”. (p. 46). Es decir, lo constituye los antecedentes, internacionales y nacionales, definiciones de cada variables sus dimensiones e indicadores, las teorías y las bases legales que sustentan la investigación, partiendo de los conocimientos previos del autor y profundizando con la búsqueda bibliográfica la cual conlleva a obtener más conocimientos-

Antecedentes Relacionados con la Investigación

En cuanto a los antecedentes de la investigación, Arias, F. (2006) señala que “Se refiere a los estudios previos... relacionados con el problema planteado...” (p. 106). Según el autor citado los antecedentes son aquellos estudios que están relacionados con la temática que se desarrolla, siendo éstos internacionales y nacionales. De tal manera que, se consideraron trabajos de grado de maestría, tesis doctorales, artículos arbitrados los cuales fueron extraídos de bibliotecas de universidades venezolanas como la Universidad de Carabobo, y del internet, las cuales se presentan a continuación-

Ximenes, A., (2010) realizó un trabajo de grado de maestría en la Universidad de México titulado “La comunicación gerencial dentro de las organizaciones educativas”. Su objetivo general fue analizar la comunicación gerencial dentro de las organizaciones educativas de primaria del Distrito Federal. México”. La metodología

aplicada fue una investigación fenomenológica con una población de mil cien (1.100) individuos y como informantes claves trescientos ochenta (380) la cual comprendió a los directivos, docentes y maestros especialistas, así como los jefes de distrito. Se aplicó como instrumento el grupo focal.

De esta manera, concluye la autora que los directivos desconocen el significado de la comunicación gerencial lo que ha permitido una tergiversación de sus funciones, y por ende, del proceso de comunicación, generando una ruptura visible entre éstos, los docentes, los maestros especialistas y los gerentes que están a un nivel superior, conllevando que la calidad comunicacional y educativa estén por debajo de los parámetros que exige el Ministerio de Educación de México. Por lo que recomienda, realizar talleres de actualización dirigidos a los gerentes y directores.

Entonces, la temática desarrollada por Ximenes, guarda relación con el presente estudio, por cuanto proponen buscar alternativas que ayuden a los gerentes a conocer y comprender la importancia de la comunicación gerencial, para lograr un desarrollo organizacional que conlleve a planificar y ejecutar proyectos institucionales que permitan elevar la calidad educativa.

Asimismo, Linares, C., (2009) efectuó un estudio en la Universidad de Chile el cual tituló “El desarrollo organizacional y su incidencia en la calidad educativa” El objetivo; Relacionar el desarrollo organizacional con la calidad educativa. La investigación se realizó bajo una investigación de campo, diseño no experimental transversal de nivel Correlacional.

Se utilizó como instrumento el cuestionario elaborado con la escala de Lickert, fue validado aplicando el juicio de expertos confiabilidad se determinó a través del coeficiente de Alfa – Cronbach. Para el análisis de los resultados se empleó los procedimientos de la estadística descriptiva y coeficiente de correlación “r” de Pearson. La población la conformó sesenta y un individuos, y no se sometió a muestreo, considerándose censal igual a la población.

Concluyó el autor que, el desarrollo organizacional si se relaciona con la calidad educativa puesto que las variables objeto de estudio de las cinco opciones presentadas, cuatro de ellas demuestran que si existe correlación en un grado medio entre las variables de estudio; sin embargo, se presenta una opción que corresponde a la alternativa “Casi Nunca” que es negativa lo que hace inferir que hay una relación inversa entre las variables. Se recomienda talleres a los gerentes para mejorar sus funciones.

Por tanto, la investigación efectuada por Linares, C., guardan relación ya que estudian la importancia del desarrollo organizacional dentro del cual se encuentra las relaciones interpersonales como la columna vertebral del proceso educativo, siendo el director quien requiere de estrategias que le permita optimizarlas con la finalidad de elevar la calidad educativa.

En relación a los antecedentes nacionales, Durán, J., (2009) en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en el estado Lara realizó una investigación denominado “La comunicación gerencial como herramienta en el manejo de conflictos entre el personal docente y directivo de la Unidad Educativa "Mateo Liscano Torres", Municipio Jiménez, estado Lara. El objetivo general; describir la comunicación gerencial como herramienta en el manejo de conflictos entre el personal docente y directivo de la Unidad Educativa "Mateo Liscano Torres", Municipio Jiménez, estado Lara. La investigación se enmarcó dentro del paradigma positivista tipo descriptivo de diseño de campo, los sujetos de estudio fueron un (1) director, tres (3) subdirectores y sesenta y cuatro (64) docentes. Para recabar la información, se utilizó como instrumento un cuestionario en la escala tipo Lickert. La validez se realizó a través del juicio de expertos y su confiabilidad se calculó aplicando el coeficiente Alpha de Cronbach.

Una vez, analizado los datos obtenidos, la autora concluye que existe poca información formal acerca de la comunicación gerencial, evidenciado éstos un desinterés hacia la opinión de los docentes lo que se percibe a través el tono de voz,

así como también la carencia de sentido de pertenencia, siendo estos algunos elementos que generan conflictos dentro de la organización, para lo cual se recomienda mejorar la comunicación utilizando para ello talleres, cursos, reuniones

De ahí que, la investigación efectuada por Durán, J., y la actual guardan relación, por cuanto analizan la importancia de la comunicación gerencial y su influencia en cada aspecto que se desarrollo dentro de la organización educativa, por tanto la comunicación que emplee el gerente inciden directamente en las actitudes, no sólo de todo el personal de la organización educativa, sino del estudiantado y comunidad, de tal manera que requiere de conocer y aplicar dicha comunicación.

Por su parte, Salcedo, A. (2009), efectuó una investigación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en el estado Lara titulado; Importancia del Desarrollo Organizacional (DO) como factor de éxito dentro de la Escuela Básica "Potrero De Bucare", del Municipio Iribarren del estado Lara. Su objetivo fue analizar Importancia del Desarrollo Organizacional (DO) como factor de éxito dentro de la Escuela Básica "Potrero De Bucare", del Municipio Iribarren del estado Lara- Su metodología: tipo de investigación descriptiva diseño de campo, con una población de treinta y dos (32) individuos y muestra censal.

Concluye la autora que, el DO no es un sustituto de una administración ineficiente o de la falta de planeación, simplemente es otra área que funciona dentro de un sistema social mayor. Por lo tanto, se le debe considerar como un factor constante y permanente para la mejora continua y en consecuencia, para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo que, recomienda realizar conversatorios que estén dirigidos desde la teoría hacia la práctica con la finalidad de dar a conocer el DO a los gerentes y docentes.

El trabajo presentado por autor antes citado relaciona el Desarrollo Organizacional con para la mejora continua de la escuela la cual permite alcanzar los

objetivos de la organización, siendo el DO una de las variables que se analizan en la presente investigación. Es por ello que se toma como referencia, por cuanto explica que el éxito del Desarrollo Organizacional encuentra su fuerza en la participación activa de sus miembros.

Dentro de este contexto, Rossi, Y., (2008) tituló su trabajo de grado “La comunicación gerencial y motivación del docente, frente a la transformación de la Escuela Técnica Comercial "Dr. Ambrosio Perera" a Escuela Técnica Robinsoniana. Estado Lara”. El objetivo fue analizar la comunicación gerencial y motivación del docente, frente a la transformación de la Escuela Técnica Comercial "Dr. Ambrosio Perera" a Escuela Técnica Robinsoniana.

En cuanto, a la metodología la investigación se realizó con el tipo de investigación descriptivo de diseño de campo, los sujetos objetos de estudio los representaron los docentes que laboran en dicha escuela, veinticinco (25) docentes, a los que se les aplicó una encuesta tipo cuestionario diseñado en formato con escala tipo Lickert. Se determinó la confiabilidad a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. Concluyó la autora que el tipo de comunicación que se aplica es el descendente, existen barreras personales, físicas y semánticas que influye en la motivación del docente generando que la mayoría del personal casi nunca participe, ni se integre en actividades que involucren los cambios propuestos.

La relación que guarda la temática antes descrita y la actual es que analizan la importancia de la comunicación gerencial la cual es fundamental para el buen entendimiento entre gerente y docentes, quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones asertivas con la finalidad de solucionar conflictos y dirigir la organización educativa hacia una mejor calidad.

Bases Teóricas

Las bases teóricas para Arias, F., (2006), desglosan las variables las cuales se desarrollan partiendo de conceptos extraídos de documentos con la finalidad de

explicar el problema que se plantea en la investigación. Siendo su cita textual: “...implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107).

De ahí que, la **comunicación gerencial**, según Noski (2003) es el conjunto de mensajes que ocurren entre el líder y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar, en lo posible, la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización.

Entonces, la comunicación gerencial es en este sentido, es el proceso de generación, intercambio y análisis de información que permite la coordinación efectiva entre áreas y niveles, además de lograr productividad en cada unidad de la organización. Al respecto, Bernard (2002:26) señala que “La comunicación gerencial adecuada consiste en manejar adecuadamente el balance entre comunicar decisiones y delegar responsabilidades”.

Es decir, la comunicación es compartida por todos los niveles de la organización la cual define las metas y objetivos, mide el rendimiento de todo el personal, lo que conduzca a una toma de decisiones donde participen todos, generando cambios dentro de la institución, siendo la comunicación el medio que se valen los gerentes para transmitir información. Cabe considerar que, la comunicación gerencial, según el autor antes citado, tiene dos finalidades; (a) traduce los planes y objetivos a un lenguaje que conlleve a la acción de los empleados y, (b) proporciona la necesaria ligación para conducir a la organización en una dirección común.

En este sentido, el **proceso de comunicación** según Berlo (2002: 12): “Es un proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor”. Como se puede apreciar, la comunicación es un proceso por medio del cual los individuos se relacionan entre sí, para hacer del mundo un lugar donde las

ideas, los conocimientos, hechos y situaciones sean comunes; en los actuales momentos se habla que el mundo es una gran aldea, pues cualquier acontecimiento que suceda en el lugar de la tierra que fuese y por remoto que éste sea, puede ser visto en forma inmediata por todos los países del mundo.

De igual manera, el autor mencionado señala que el proceso de comunicación es un proceso reglado, por lo que no es un simple acto, que permite al ser humano negociar su posición en el entorno en el que vive. Asimismo, refiere Berlo, a través de su modelo denominado 'S·M·C·R' (source-message-channel-receiver), siglas en inglés, distingue la acción del emisor y su estrategia e intención de la del receptor, así como fuente, codificador, mensaje, canal y receptor – decodificador.

Mientras que Pérez (2004), considera el proceso de comunicación como la intervención de dos o más sujetos los cuales se auxilian de unos medios para que el mensaje el cual es el objeto de la comunicación circule desde el origen hasta el destino sin sufrir distorsiones, minimizando las barreras que pudiera encontrar el mensaje durante su recorrido y explica que la comunicación dentro de las organizaciones se caracteriza por ser dinámica donde se requiere la intervención de cada uno de los sujetos que pertenecen a la organización y señala las siguientes premisas conceptuales.

- La comunicación es un hecho multidimensional que incluye funciones de trasmisión de información, regulación del comportamiento y expresión emocional.

- La comunicación tiene implicaciones tanto cognitivas como afectivas, enmarcadas en los sistemas de valores de las partes interactuantes.

- La comunicación, por su esencia humana, es siempre una comunicación entre sujetos, independientemente de las diferencias de jerarquía y status.

- En las organizaciones, la comunicación no siempre funciona como una interacción personal, sino que puede tener un carácter masivo, con connotaciones específicas que deben ser consideradas cuidadosamente por los directivos.

- El manejo de la comunicación en las organizaciones no responde a un patrón estable, adecuado a todas las situaciones, sino que es siempre una decisión contingencial. Cabe considerar, el esquema planteado por el autor citado, en cuanto al proceso de la comunicación.

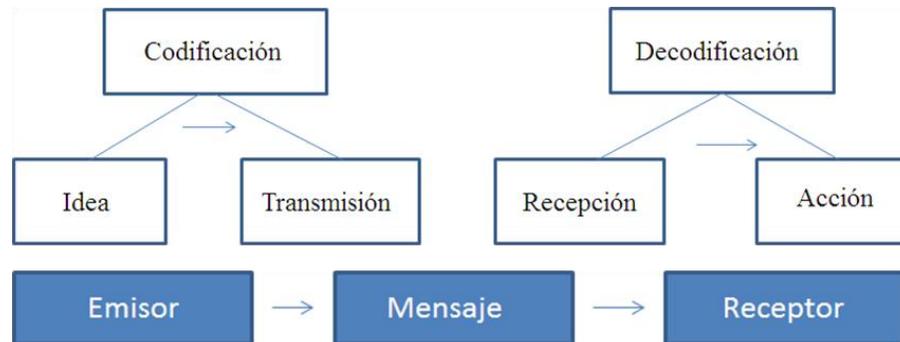


Gráfico N° 1. Proceso de Comunicación. Fuente: Pérez (2004) adaptado por Ochoa (2012)

De acuerdo a lo expuesto en la representación gráfica N° 1, se puede observar que el **emisor** inicia el mensaje al codificar un pensamiento, para lo cual debe tener en cuenta cuatro factores condicionantes: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Entonces, el emisor para Pérez (2004) es quien emite el mensaje; es la persona que desea expresar algo a otra el cual lleva implícito actitudes, conocimientos y cultura.

Mientras que, Zocolsky (2007) expresa que el emisor es quien elabora y emite el mensaje, que proporciona la información. Puede ser un individuo, un grupo social, país entre otros. Siendo necesario que establezca conductos o vía por donde transmite la información procurando que éste llegue a destino sin modificaciones con la finalidad de lograr la comprensión del mismo.

En cuanto, al gráfico de Pérez (2004) la **codificación** se requiere de habilidad para encontrar las palabras, gestos o símbolos más adecuados para alcanzar al

receptor. Requiere, además considerar las actitudes, pues las personas tienen ideas preconcebidas sobre temas diversos y eso afecta la comunicación. Por otra parte, las posibilidades de codificación están restringidas por los conocimientos y condicionadas por las creencias y valores.

Por su parte Zocolsky (2007:2) explica que la codificación consiste “...en poner el mensaje en un código común entre el emisor y el receptor, es decir el lenguaje en el que se expresara el mensaje”, por tanto se puede decir que, la codificación es la acción que emprende el emisor al convertir el mensaje en signos que puedan ser recibidos y entendidos por el receptor.

Siendo el **mensaje** es el producto físico de la fuente codificadora, la autora antes citada expresa que es el “Conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad”. (p. 3) es decir; el mensaje es el contenido de la comunicación. Representa el contenido de la información que se desea transmitir al receptor. Ese contenido puede ser expresado de muy diversos modos, es decir, mediante códigos diferentes: palabras y acciones.

Por su parte, Zúñiga, (2012) señala que el mensaje es la representación de la información que el Emisor envía al Receptor a través de un determinado Canal, siendo éste una parte fundamental del proceso de la Comunicación. Entonces, es sólo a través del mensaje que el fenómeno comunicativo puede generarse ya que contiene toda la información que se necesita transmitir.

De tal manera que, la **transmisión** para la autora antes citada es aquella donde el mensaje se emite en el lenguaje o código elegido, a través de un medio transmisor como el teléfono, imágenes, sonidos, escrito. Por lo que, se requiere que el emisor seleccione la vía más adecuada para enviar la información, la cual debe estar concatenada con las expectativas del receptor.

Ahora bien, para que el proceso de comunicación sea efectivo y eficaz necesita de una **decodificación** del mensaje, según Pérez (2004) antes de que el

mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor; y debe tenerse presente que, del mismo modo como el emisor ésta limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y sus sistema sociocultural, el receptor está igualmente restringido.

Asimismo, Zocolsky (2007) la decodificación es el momento en que el receptor descifra el mensaje y lo interpreta para crear una idea clara de lo que el emisor transmitió y así comprender el mensaje. De tal manera que, este proceso consiste en que el receptor convierte los signos que le llegan en un mensaje, así los signos son asociados a las ideas que el emisor trató de comunicar.

Entonces, el **receptor** es quien recibe el mensaje, (Pérez, 2004), es decir, es a quien el emisor envía el mensaje, por ende, para poder comprenderlo necesita decodificarlo, por tanto realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos utilizados por el emisor; siendo imprescindible que tanto el Emisor como el Receptor utilicen el mismo Código.

Para, Berlo (2002) el receptor es a quien se dirige el mensaje, la decodificación se refiere a las habilidades de leer y escuchar y comprender el mensaje que se quiso enviar. La decodificación de alguna manera resulta determinada por las actividades que el receptor guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de crecimiento del código. Sin embargo, se requiere que el receptor reciba el mensaje oportunamente, ya que puede quizás, pueda decodificarlo, pero no tomar acciones que este le demanda por cuanto existe un desfase entre el tiempo para ejecutarlo y el tiempo en que lo recibió.

Las **barreras** en la comunicación, son aquellos elementos que reducen la probabilidad de la efectividad de la comunicación. Al respecto, Chiavenato (2006: 93) expresa que las barreras "...intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado". Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado y el

entendimiento del mensaje. Asimismo, el autor especifica tres barreras que interfiere en la comunicación.

Cuadro N° 1

Barreras en la Comunicación

Personales	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales. Hábitos de escuchar. Emociones. Preocupaciones. Sentimientos personales. Motivaciones.	Espacio físico. Interferencias físicas. Fallas mecánicas. Ruidos ambientales. Distancia. Sucesos locales.	Interpretación de palabras. Traslación de lenguaje. Significado de señalar. Significado de símbolos. Decodificación de gestos. Sentido de los recuerdos.

Fuente: Chiavenato, (2006)

Del cuadro anterior se desprende que las barreras personales son interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias de educación, raza, sexo, nivel socioeconómico y otros factores, las que implican, por lo general, una distancia psicológica entre individuos, semejante a la distancia física. Las emociones actúan como filtros de percepción en prácticamente todas las comunicaciones.

- Las barreras físicas son interferencias de comunicación presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación. Una de las barreras físicas más comunes es un ruido repentino que distrae, se debe entender por ruido “cualquier cosa que perturbe la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor”; la distancia entre las personas, los muros, por lo general, los individuos advierten la presencia de interferencias físicas e intentan contrarrestarlas.

- Mientras que, las barreras semánticas son el resultado de las limitaciones de los símbolos con lo que se comunican, los símbolos tienen muchos significados lo que obligan a elegir uno de ellos. La semántica constituye un reto difícil de vencer cuando personas de diferentes culturas pretenden comunicarse entre sí. Cabe destacar

que, la semántica es la ciencia del significado, en oposición a la fonética, la ciencia de los sonidos. Generalmente todas las comunicaciones se realizan por medio de los símbolos (palabras, imágenes y acciones); estos símbolos son sencillamente para que el receptor los decodifique e intérprete.

Por otra parte, la comunicación gerencial genera un impacto positivo en el proceso administrativo y en la toma de decisiones gerenciales, por ello es tan importante que en la organización educativa se eliminen las barreras que puedan distorsionar el mensaje que el gerente desea transmitir a su personal, en especial, el docente.

Desde estos aspectos, Shelby (2001) señala que la comunicación gerencial pretende afectar y efectuar las decisiones del gerente, pero requiere de factores que lo permiten siendo estos denominados **factores de la comunicación gerencial**. Según este autor, dichos factores generan un intercambio comunicacional con conduce desarrollar y difundir conocimientos que incrementan la eficiencia y a efectividad, primero de los gerentes y luego de la organización.

En este sentido, Peters, T. y R. Waterman. (2004), expresan que los factores de la comunicación gerencial están intrínsecamente relacionado con el desarrollo de la organización, ya que optimiza el proceso de comunicación y elimina las barreras que pudieran existir, esto se desprende del concepto que el gerente es el responsable de la aplicación y rendimiento de conocimientos. Siendo el principal factor la empatía.

Al respecto, Tierno, B., (2007) señala que debe existir **empatía** entre el emisor y el receptor, y explica "...la empatía potencia nuestra capacidad de dialogar y respetar la opinión de los demás" (p. 21), es decir, es la capacidad de percibir sentimientos y motivos de las otras personas respetando su diversidad de opiniones aún cuando éstas no estén de acuerdo con la opinión que se emita.

Para, Giner (2008) la empatía significa reconocer las razones y motivos que impulsan las acciones de otras personas a actuar de una determinada manera. Desde ese reconocimiento, es cuando se puede abrir un espacio de diálogo y ajuste de posiciones. Entonces, se puede indicar que es una de las habilidades que se pide a los gerentes actuales para mejorar la comunicación gerencial. De igual manera, el autor señala que, en la organización, como en cualquier otro entorno, “...escribimos para ser leídos, comprendidos y sobretodo, respondidos en la forma que nosotros esperamos”, en decir, que prevalezca la empatía entre gerente y subordinados.

Desde este contexto, la comunicación gerencial, como en todo proceso comunicacional, requiere de un emisor y un receptor, quienes como seres humanos están sujetos a cambios y alteraciones en los estados de ánimos; siendo partícipes de situaciones imprevisibles que los alteran por igual y que dificultan el proceso de comunicación, o por el contrario lo hacen más interesante, es allí donde entra en juego la empatía, esa capacidad del emisor o receptor de considerar muy especialmente el punto de vista del otro, demostrando un conocimiento previo del mismo y una preocupación sincera por sus intereses, sus necesidades y sentimientos.

Sin embargo, para una comunicación eficiente el gerente debe **mantenerse informado** acerca de la situación general de la organización. Al respecto, Peters, T. y R. Waterman. (2004), especifican que además de la situación organizativa es necesario que esté informado de los avances y/o nuevos paradigmas que surjan en el ámbito en cual se desenvuelve, en este caso, el educativo. Y transmitirlos al personal a través de boletines, carteleras, intranet, correspondencia, asistencia a reuniones, conversaciones con la gente.

Tal como, lo expresa Drucker, (2006) el gerente que se mantenga informado, siendo éste el nivel superior de la organización, conlleva a la misma lograr que los docentes se sientan identificados con la misión, objetivos y proyecciones de la institución, para lograr el éxito de la ella, así como para mantener relaciones con el entorno a fin de adaptarse al cambio o a la innovación.

Otro de los factores de la comunicación gerencial, es **informar a sus colaboradores**, Peters, T. y R. Waterman. (2004) señalan que el gerente necesita y debe informar a cada uno de sus empleados los distintos aspectos de la organización. Esto refuerza el sentido de pertenencia y estimula la convicción de formar parte de un equipo de trabajo.

Para, la autora de la presente investigación el informar a los docentes ayuda a construir bases sólidas de comunicación lo que conduce a una mejor comprensión de los mensajes que el gerente quiere transmitir, tanto a ellos, a los estudiantes, padres, representantes y comunidad, creando una comunicación bidireccional sin barreras que tergiversen la información, por ende, conlleva a un desarrollo organizacional.

Asimismo, Peters, T. y R. Waterman. (2004) describen el factor de la comunicación gerencial; **informar a sus jefes** como aquella donde el gerente debe comunicar a sus superiores el funcionamiento de la organización con la finalidad de mejorar aspectos que no ha podido ni él ni sus empleados. Así como también, de informar de los avances, progresos e innovación que ha alcanzado la organización.

Drucker, (1999) señala que la comunicación gerencial tiene como objetivo fundamental hacer la comunicación más eficiente y efectiva, en vistas al logro de una mejor armonización de las tareas organizacionales por medio de la resolución de conflictos; liderazgo; superación personal; y comunicación propiamente dicha entre el gerente y empleados; gerente y jefes superiores. Entonces, el gerente requiere de comunicar a sus superiores todo lo referente al funcionamiento de la organización que gerencia.

Lo antes expuesto, conlleva al otro factor el cual es **Escuchar**, para Camejo (2012) es una habilidad que permite al gerente captar las distintas opiniones que emanan todos sus docentes, estudiantes, familia y comunidad generando una comunicación abierta y flexible, lo que ayuda a tomar decisiones asertivas con estén en pro de elevar la calidad educativa.

Mientras que, Peters, T. y R. Waterman. (2004) expresan que “...escuchar a sus empleados, el gerente reconoce su importancia prestándoles oportuna atención a lo que le dicen...” (p. 12), es decir, escuchar permite, tanto tomar decisiones asertivas, como conferirle al personal la importancia que tienen para la organización, siendo necesario su opinión para lograr los objetivos planteados.

Sin embargo, escuchar no es suficiente para afirmar que la comunicación gerencial es efectiva, se requiere de **asegurar la calidad de los mensajes**, con la finalidad de comprobar que la información que emitió llegó a todos los docentes sin distorsión, u observar la existencia de barreras que pudieran impedir que los mensajes lleguen a los receptores tal como fueron expedidos. (Castañeda, 2009)

Para, Peters, T. y R. Waterman. (2004); asegurar la calidad de los mensajes que emite el gerente es una manera responsable y testimonial de contribuir al mejoramiento de la comunicación interna y externa de la organización, por cuanto no difunde la información hasta estar seguro que serán entendida por todos de la forma en que él lo diseñó, sólo así el impacto del mensaje será siempre positivo.

Desde este contexto, los autores antes citados señalan otro factor que está implícito en la comunicación gerencial; utilizar los **canales de comunicación corporativa**, los autores argumentan que para poder llegar hasta sus empleados es necesario que el gerente conozca cada uno de los canales que la organización posee, de esta manera logrará que cada persona que labora en ella reciba la información de manera efectiva.

Cabe considerar lo señalado por Castañeda (2009: 54) en cuanto a la utilización de los canales de comunicación dentro de la organización educativa, “Hay directivos que no convocan juntas, no hacen comités, no usan el correo electrónico, no emplean la intranet, no escriben, etc. Y luego se extrañan de lo que pasa”, esta afirmación genera el deber ser del gerente en referencia a sus funciones

administrativas y de la comunicación gerencial, de hacer a sus docentes partícipes de las tomas de decisiones, para lo que requiere de agotar todos los canales con lo que cuenta la institución para comunicar eficazmente. Esto, le permite darles a conocer distintos temas de interés, reforzar sus aciertos y buen espíritu, y debilitar o corregir aquello de sus conductas que no convenga a la escuela.

Como último factor de la comunicación gerencial se encuentra **reunirse en grupo con sus empleados**, Peters, T. y R. Waterman. (2004); explican que esta acción es para informarles de lo que deben estar enterados, e informarse sobre sus inquietudes en el trabajo. Dicha acción refuerza su liderazgo y su presencia junto a los miembros del equipo

A juicio de Pérez (2008) los docentes demandan al gerente reunirse en grupo en conjunto con dichos docente, ya que facilita la comunicación y la toma de decisiones efectivas y eficaces, lo que promueve canales comunicacionales abriendo más espacios para debatir de manera abierta y sin restricciones; afianza el sentido de pertenencia.

La comunicación al ser un proceso donde se transmite información se genera un crecimiento en las instituciones si dicha comunicación es efectiva, es lo que se conoce como **Desarrollo Organizacional**, (DO) González (2009: 12) señala que es un, “Proceso que se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa; de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendente a aumentar la eficacia de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”, es decir, DO como proceso considera el aspecto humano de la organización con la finalidad de mejorar o aumentar su eficacia, de esta manera se asegura el crecimiento de la organización junto con el personal.

Para, la autora de la presente investigación, el Desarrollo Organizacional, se puede inferir que es una estrategia educativa que descansa en valores personales y

organizacionales de tal importancia y trascendencia, que amerita de un estudio profundo en las instituciones educativas, por cuanto el DO involucra a toda la organización, y se espera que cada actor del ámbito educativo; sea un miembro activo en el proceso de enseñanza y aprendizaje, con énfasis en el aspecto de comprensión de conceptos o práctica de los mismos.

Por tanto, el DO no es más que la forma en que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos, siendo su principal objetivo que se produzca un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio. Para Chiavenato (2006) el proceso del DO puede resumirse como sigue:

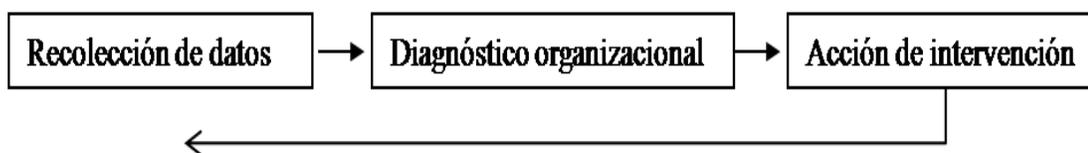


Gráfico 2 Proceso del Desarrollo Organizacional Fuente: Chiavenato (2006)

Así, el DO contempla las **etapas para generar cambios**, Chiavenato (2006) señala que estas permiten conducir a la organización hacia un cambio sistemático, siendo imprescindible tomar en cuenta que dicho cambio puede tardar un tiempo largo, el cual debe empezar con la recolección de datos, luego realizar un diagnóstico organizacional y por último la acción de intervenir.

Mientras que, Beckhard (2001) explica que para buscar un cambio instrumental individual y organizacional se requiere de etapas que permitan emprender ese cambio, el cual puede comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización por cuanto el DO es;

Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta. (p. 15)

De acuerdo, a lo expuesto por el autor el DO es un proceso que requiere de trabajar en equipo partiendo de la gerencia, una vez que se planifique en función de las necesidades y potencialidades detectadas, incrementando así la efectividad de la organización. Cabe considerar que, para iniciar las etapas generadoras de cambios es importante desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados.

Entonces, para Chiavenato (2006) la primera etapa es la **recolección de datos** esta consiste en aplicar cuatro métodos básicos de recolección de datos: entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Estos instrumentos, siendo estos aplicados por un agente de cambio bien sea que pertenezca a la organización o no. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

Al respecto, Wilimans (2002) señala que la recolección de datos requiere de instrumentos, y explica que se debe iniciar con la observación, ésta es seguida por entrevistas semiestructurada y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. Siendo necesaria la participación y opinión de todos los que integran la organización.

En cuanto, al **diagnóstico organizacional** el autor citado expone que una vez culminada la etapa de la recolección de datos se hace imprescindible realizar un trabajo en equipo para analizar la información que arrojaron los instrumentos para poder visualizar el problema que requiere de cambios, a esto se le conoce como diagnóstico organizacional.

El análisis de problemas en el Desarrollo Organizacional abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades, y transacciones con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

Rodríguez (2005:24) argumenta que el diagnóstico organizacional es un “Proceso mediante el cual se lleva a cabo un análisis para buscar información que ayude a determinar la situación actual de la organización y detectar sus áreas de mejoramiento”. Es decir, es un conjunto de signos útiles para determinar el estado actual de la organización evidenciando, de esta manera, los aspectos que se deben mejorar generando así un cambio orientado hacia la eficacia y eficiencia de la institución.

En este sentido, Chiavenato (2006) muestra como la última etapa la **acción de intervención** es en este momento donde se toman las decisiones que produzcan los cambios necesarios para solucionar los problemas de la organización, como planes específicos, responsables por la conducción de las acciones y cuándo y cómo éstas deben implementarse.

De este modo, Rodríguez (2005) acota que la acción de la intervención requiere del desarrollo de habilidades de diálogo y conversación, de comunicación libre de barreras, tanto con la gerencia como con el personal y clientes, siendo el proceso de comunicación gerencial vital importancia ya que se espera que existan diferencias de opinión entre ellos y por lo tanto es necesario un escucha activa de la otra parte, donde los distintos puntos de vista, perspectivas, y caminos a seguir son puestos de manifiesto sobre la base del respeto mutuo. En esta etapa se espera consolidar la relación entre todos los individuos de la organización.

Ahora bien, lo expuesto por Rodríguez (2005) es fundamental en la presente investigación ya que describe la importancia de la comunicación gerencial para el logro de los objetivos que se plantea la organización así como iniciar cambios, en este caso, de la propia comunicación que permita un desarrollo organizacional con una evolución constante y sistemática del cambio.

De ahí que, al producirse cambios estos generan, a su vez, cambios en los procesos psico-sociales, de grupo e individuales, y esto contribuye significativamente a modificar el devenir organizacional; incluso constituyen parte de éste, es decir, afecta el **comportamiento individual y grupal** de cada persona que interviene en la organización, Rodríguez (2005) refiere que dicho comportamiento mejora una vez que se ha aplicado acciones para encauzar las mejorad del DO, siendo el primer afectado, positivamente, el individual, cada persona se siente motivada a laborar dando lo mejor de sí y esto conlleva al grupal, las actitudes se redirigen a trabajar en grupo aportando soluciones, por ende, este comportamiento está orientado hacia el área de los recursos humanos.

Para, González, (2009), las instituciones educativas organizaciones formales, presentan sus propias características que las diferencian unas de otras. El DO les ayuda a encauzarlas hacia sus objetivos deseados mediante programas de reeducación organizacional sin dejar de prestar los servicios educativos para los cuales fueron creados. Esta estrategia de reeducación administrativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior, y mejorará, considerablemente, el comportamiento individual y grupal, de los directivos y docentes, para extenderse a los estudiantes y comunidad, a través de la **motivación**.

Por ello, la motivación para el autor antes citado "...es el proceso que desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera importante" (p. 24). Por ésta razón se puede afirmar que la motivación es un factor

decisivo en el comportamiento, individual y grupal de las personas dentro de las organizaciones.

Mientras que, Cortina (2008:19) explica que para producirse cambios en las instituciones educativas que generen un desarrollo organizacional el gerente educativo requiere de buscar estrategias motivacionales que desencadenen entre los docentes actitudes proactivas hacia sus labores, cabe considerar que la motivación dará lugar a más motivación para la participación en los procesos comunicacionales, donde se incluye la comunicación gerencial como uno de los agentes que conlleven a dicha motivación. Siendo la cita textual:

La motivación es un elemento integrador y generador de otras acciones que conllevan al desarrollo organizacional, la gerencia educativa le corresponde apoyarse en principios modernos de la administración, comunicación gerencial y supervisión que le permitan innovar y propiciar cambios y motivación entre su personal docente.

Entonces, para que se produzca el DO en las instituciones educativas es necesario el gerente motive a su personal, ya que la motivación se vincula con el comportamiento de las personas, y es un elemento vital en la administración y supervisión educativa ésta puede definirse como aquella que genera un entusiasmo para el trabajo. Para lograr esto es fundamental conocer a las personas y poseer capacidad para comprender su comportamiento, por tanto, se requiere de un **liderazgo**, Landolfi (2010) define al liderazgo como:

El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales

Es decir, es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas, entonces el liderazgo como proceso se refiere al patrón de conducta de un líder según como lo perciben los demás; se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales; es un fenómeno que ocurre en los grupos sociales, siendo esencial en la administración la organización, pues cumple la función básica de orientación hacia un objetivo común.

Por su parte, Daft, (2007:2) define el liderazgo como la influencia que se establece entre el líder y sus seguidores, donde los miembros del equipo de trabajo, presentan buena disposición para aceptar las órdenes del líder, ya que comparten los mismos objetivos y expresan sus opiniones en la búsqueda de soluciones y generar cambios positivos en la organización, y explica:

La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, por ende, impulsa el **trabajo en equipo**. Al respecto, Robbins (2010) señala que, "...son grupos formales de, constituidos por individuos interdependientes, que son responsables del logro de una meta..." (p. 32), es decir, son un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzado resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles.

A fin de lograr el trabajo en equipo, el gerente educativo crea espacios de intercambio para la integración del personal en las actividades de la escuela, aplica estrategias para minimizar la resistencia del personal hacia la participación en los proyectos educativos institucionales y promueve la solidaridad entre los maestros de la escuela, aplicando técnicas que conduzca a los docentes a laborar en equipo.

De igual manera, Sequera (2009) acota que el trabajo en equipo debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas que se ha trazado la escuela como organización. Son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información, lo que les permite la optimización de la praxis docente, lo que mejora significativamente, las relaciones con el gerente, los estudiantes, las familias, la comunidad.

Asimismo, para que el trabajo en equipo, en las organizaciones educativas, sea efectivo se requiere de una comunicación gerencial, igualmente efectiva, por cuanto proporciona retroalimentación que conduce a un desarrollo organizacional que permite la integración de la triada escuela-familia-comunidad, por ende, eleva la calidad educativa, y facilita el **manejo de conflicto**.

Es importante destacar que en la presente investigación se abordará como conflicto el organizacional, Barrera (2004: 3) lo define como aquel que "...se circunscribe dentro de un grupo de personas que tienen una relación con responsabilidad compartida, que están ligados por objetivos o metas o que simplemente hacen parte de un proceso o una estrategia de grupo", Es decir, aquellas eventualidades que están unidas por una labor común y quienes comparten responsabilidades y metas.

Para, abordar el concepto de manejo de conflicto, es necesario definir el de conflicto, el autor citado lo refiere como aquel momento en que personas, que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar la situación actual de la organización. Entonces, el manejo de conflicto, según el autor, es cuando "...persona asume una posición conciliadora, facilitadora, amigable frente un conflicto o diferencia" (p. 15), entonces, se entiende que el manejo de conflicto es la intervención de una persona que proporcione herramientas y estrategias que minimicen la diferencias que surja en la organización.

Desde este contexto, Romero (2009) señala que el manejo de conflictos es otra de las competencias claves de la comunicación organizacional, "...pues no es posible imaginar una organización sin conflictos, ya que estos son inherentes a la existencia humana". (p. 68) En esta perspectiva, convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que deberían poseer todos los líderes de la organización, en especial la educativa, para conducirla hacia una institución donde se imparte calidad educativa.

En este sentido, las habilidades del líder para manejar conflictos conducen a una **cultura organizacional** la cual la define Robbins (2010) como una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.

En el mismo orden de ideas, la autora de la presente investigación considera que la cultura organizacional está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por el personal que labora, en el caso que se analiza, las organizaciones educativas, entre los cuales se encuentran: las normas, las actitudes, los valores y el lenguaje-técnico científico. De igual manera, se destaca lo expresado por Robbins (2010:687), quien explica que la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización;

En primer lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Entonces, las funciones de la cultura organizacional tienen un alto nivel de incidencia en el desempeño de los individuos que pertenecen a una organización, por lo que un modelo que estimule el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios de los sistemas culturales, sino también los indicadores de los sistemas de gestión y humanos.

También, en la cultura organizacional están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de dicha cultura organizacional, siendo relevante conocerla por cuanto influye en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la innovación

Ahora bien, dentro de las instituciones se encuentra, además de la cultura organizacional, el **clima organizacional** para Halpin y Crofts, citados por Rodríguez (2012: 65) lo definen como "...la opinión que el trabajador se forma de la organización". Entonces, el clima organizacional es un concepto que se relaciona con fenómenos importantes dentro del ámbito laboral y organizacional, como son la capacitación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción laboral, resistencia al cambio, y trabajo en equipo.

Por su parte, Robbins (2010:52) caracteriza el clima organizacional "Como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño" Es decir, es un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en su conducta, en el trato un jefe, la relación entre el personal e incluso la relación con otras personas que estén involucradas con la organización. Un clima abierto corresponde a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, procurando la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros en cierta medida y en la que los procesos de

interacción y toma de decisiones se toman con la participación de todos los niveles de dicha organización

Fundamentación Teórica

Para, Sabino (2007) la fundamentación teórica es donde “...se reflejan varios puntos relacionados con el tema que se está investigando” (p.39) Es decir, en este contexto se analizan las teorías que sustenta la investigación y la cuales están intrínsecamente relacionadas con la investigación, lo que le aporta constructos que ayuden a desarrollar la misma.

Teoría "X" y Teoría "Y" de Douglas Mc.Gregor (1960)

Para, Chiavenato (2006), los principios sobre los cuales Mc.Gregor creó esta teoría de la conducta humana están basados en los trabajos de Taylor, Hawthorne y el modelo para estudiar las necesidades humanas de Maslow. La Teoría "X", postula que el principio fundamental de una organización está centrado en la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad. De acuerdo a esta teoría, la comunicación dentro de una organización presenta las siguientes características.

- Los mensajes fluyen en dirección descendente.

- La toma de decisiones es responsabilidad de las personas situadas en cargos de alta jerarquía.

- Las comunicaciones ascendentes están limitadas a buzón de sugerencias, reuniones y espionaje dentro de los mismos empleados.

- Las comunicaciones descendentes se limitan a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, esto hace que se propaguen los rumores y se distorsionen los mensajes

- Las relaciones interpersonales entre empleados y gerentes son mínimas y plagadas de recelo y desconfianza.

- Debido a que las comunicaciones ascendentes, prácticamente no existen, la toma de decisiones se basa en informaciones parciales e inexactas.

El resultado de estos sistemas de comunicación entre los empleados será la aparición de un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comunicación. Mientras que, la Teoría "Y", la comunicación se caracteriza por presentar los siguientes aspectos;

- Los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.

- La toma de decisión contará con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización.

- Debido al feed back ascendente, no será necesario ningún sistema ascendente complementario.

- Las interacciones entre gerente y empleado serán frecuentes y confiadas.

- El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.

- La toma de decisiones estará basada en mensajes más exactos, por lo tanto serán más Justas las decisiones tomadas.

En este sentido, al ser la comunicación un sistema abierto existirá un ambiente de confianza mutua por lo cual se eliminará la propagación de rumores

complementarios. De igual manera, en la misma línea de investigación Lickert, citado por Rodríguez (2012) formuló 4 sistemas gerenciales, de los cuales el número 4 es paralelo a la Teoría "Y" y al enfoque de los recursos humanos de Maslow. "Sistema 4: participativo: Es el sistema democrático por excelencia, las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia". Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Lickert. Este instrumento ha sido probado en diversas organizaciones, por lo cual se afirma que tiene un alto nivel de productividad.

Cuadro N° 2

La Teoría X y Teoría Y como diferentes concepciones respecto de la naturaleza humana

Supuestos de la Teoría "X"	Supuestos de la Teoría "Y"
Los mensajes fluyen en dirección descendente.	Los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
Los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.	La toma de decisión contará con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización.
La toma de decisiones es responsabilidad de las personas situadas en cargos de alta jerarquía.	La toma de decisiones estará basada en mensajes más exactos, por lo tanto serán más Justas las decisiones tomadas.

Fuente: Chiavenato (2006)

Teoría de la Comunicación en las Relaciones Humanas, de Lawrence, Paul R. (1970)

Después del desarrollo de las consecuencias de las experiencias de Hawthorne y de la experiencia sobre el liderazgo, los investigadores centraron su atención en las oportunidades para escuchar y aprender de las reuniones de grupo y observar los problemas de comunicación intergrupal en las empresas. Se identificó la necesidad de elevar la competencia de los administradores a través del trato interpersonal, con el propósito de adquirir condiciones para enfrentar con eficiencia los complejos

problemas de comunicación, como también de adquirir confianza y franqueza en las relaciones humanas.

En este sentido, la teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración para modificar las maneras rutinarias de dirigir las organizaciones. El enfoque de las relaciones humanas adquirió cierta imagen popular, cuyo efecto real fue obligar a los administradores a: Chiavenato, (2006): “asegurar la participación de los estratos inferiores en la solución de los problemas de la empresa. -Incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y los grupos en la empresa”. (p. 202).

Por tanto, la comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos principales para el autor antes citado: “proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.” (p. 185). Estos dos propósitos, en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas.

De lo citado se deduce que en las teorías de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación entre las personas y para explicar con claridad a los subordinados, las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir de los superiores un flujo de comunicación eficaz de suplirles las necesidades. A la vez, los superiores deben recibir de los primeros un flujo de comunicación capaz de darles una idea adecuada de lo que está sucediendo.

Bases Legales

Martins y Palella (2006:69) señala que: las bases legales “...se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros”, es decir, que las bases legales

constituyen todos aquellos documentos de naturaleza legal que aportan el sustento jurídico que requiere la investigación.

Por tanto, se inicia las bases legales con la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), la cual establece en su Artículo 102, contempla que la educación es gratuita y se fundamenta en el respeto por las opiniones de las personas, donde en donde se concibe al hombre como un ser social que trasciende lo colectivo. Su cita textual;

La educación es un servicio público 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 (p. 32)

Mientras que, la educación integral de calidad, reconocida en el Artículo 103 de la Carta Magna, sólo se logra a través de la creación de infraestructura y ambientes equipados, horarios integrales, alimentación diaria, formación en educación, cultura y deportes, tareas dirigidas, orientación, salud, recreación. De igual manera, el aspecto del ejercicio docente se estipula en el Artículo 104, la cual establece que los docentes deben ser de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica, quienes se deben formar de manera permanente para la consolidación del proyecto de participación de la familia y la comunidad.

En este sentido, la Ley Orgánica de Educación (2009) en su Artículo 43 Se puede inferir que el Estado, tiene entre funciones supervisar las actividades, procedimientos y los recursos, que involucran el ámbito educativo. “El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo...” (p. 12).

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003), indica en su Artículo 69 las funciones que debe llevar a cabo todo director, para así lograr que el proceso educativo sea más óptimo y variable, es el representante del Ministerio del Poder Popular para la Educación en la institución, para hacer cumplir las disposiciones del nivel central tanto en los aspectos jurídicos, administrativos, pedagógicos y disciplinarios. En este sentido sus funciones son amplias, pero desde el punto de vista de un ejecutivo que pone en práctica lo establecido por las instancias superiores del MPPE A ello se agrega la condición de supervisor del cumplimiento de las medidas dictadas en los asuntos pedagógicos y administrativos. Siendo su cita textual;

El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicarle en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados. (p. 27).

Sistema de Variables

Para Martins y Palella (2006) las variables son "... elementos o factores que pueden ser clasificados...Es posibles mediarlas o cuantificarlas..." (p. 73) es decir, son cualidades susceptible de sufrir cambios donde las características por estudiar deben ser definidas de manera operacional, en función de sus indicadores o unidades de medida

Conceptualización de las Variables

Los autores antes mencionados explican que la conceptualización de las variables se refiere "... a explicar el significado de la variable..." (p. 78), por ello,

reflejan las características de las manifestaciones que dependen del contexto. Para efecto de la presente investigación la conceptualización de las variables se realiza en función de las dos variables:

- Variable independiente: Comunicación gerencial, según Noski (2003) es el conjunto de mensajes que ocurren entre el líder y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar, en lo posible, la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización.

- Variable dependiente es Desarrollo Organizacional, Es un, Proceso que se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa; de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendente a aumentar la eficacia de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados (González, 2006)

Operacionalización de las Variables

La definición Operacional de las variables, según Sabino, (2007), "...es el proceso que sufre una variable de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica" (p. 131). Por tanto, es el estudio de los aspectos simples les facilita a los investigadores el cotejo de las dimensiones o las áreas que componen las distintas variables que pueda abarcar una investigación. En este aspecto, se operacionaliza las variables definiéndolas a partir de la conceptualización antes caracterizada. A continuación se muestra el cuadro de las operacionalización de las variables.

Cuadro N° 3

Operacionalización de las variables

Objetivo General: Proponer un plan de comunicación gerencial como base fundamental en el desarrollo organizacional del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo Estado Cojedes				
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Comunicación gerencial	Es el conjunto de mensajes que ocurren entre el líder y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar, en lo posible, la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización. (Noski, 2003)	Proceso de comunicación Factores de la comunicación gerencial	- Emisor - Codificación - Mensaje - Transmisión - Decodificación - Receptor - Barreras - Empatía - Mantenerse informado - Informar a sus colaboradores - Informar a sus jefes - Escuchar - Asegurar la calidad del mensaje - Canales de comunicación corporativa - Reunirse en grupo con sus empleados	1,2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
Desarrollo Organizacional	Proceso que se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa; de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendente a aumentar la eficacia de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados (González, 2009)	Etapas para generar cambios Comportamiento Individual y Grupal	- Recolección de datos - Diagnóstico Organizacional - Acción de Intervención - Motivación - Liderazgo - Trabajo en equipo - Manejo de conflictos - Cultura organizacional - Clima Organizacional	17,18 19 20 21 22 23 24 25 26,27

Fuente: Ochoa (2012)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para, Balestrini, (2006:114) el marco metodológico es: “La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”, es decir, es el proceso mediante el cual se logra el objetivo de la investigación, que incluye el tipo, nivel de investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Tipo y Diseño de la Investigación

En cuanto, al tipo de investigación, esta se ubica en la Modalidad de Proyecto factible, que según Martins y Palella (2006:107-114) “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica... que propone soluciones a una situación determinada...” Por tanto, un proyecto factible es una propuesta viable destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico.

Es importante señalar que, se apoya en una investigación de campo, Arias explica que “La investigación de campo, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (p. 94). Los datos necesarios para llevar el desarrollo de la investigación, se han obtenidos directamente del sitio donde se realiza la misma, Centro de Educación inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes.

En relación al diseño de la investigación se tomó el Bibliográfico, para Martins y Palella (2006) este “Se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase” (p. 98). Es decir, cuando se

recurre a la utilización de datos secundarios, que han sido obtenidos a través de documentos ya elaborados por otras personas que están relacionadas con la temática que se ha desarrollado.

Ahora bien, para el desarrollo de la investigación se requirió de fases que permitieron elaborar cada capítulo de manera ordenada y sistemática. Martins y Palella (2006) expresan que estas fases jerarquizan toda la recolección de datos que realiza el investigador, la cual requiere de un orden para darle sentido y luego exponerlo en orden lógico. A continuación las fases que permitieron la jerarquización.

- Fase I: Es ella se dio inicio a la investigación a partir de la observación no participante de la institución educativa antes mencionada, se determinó la situación problema, posteriormente se analizaron los documentos que permitieron obtener información que ampliaran los conocimientos de la investigadora. Se formularon los interrogantes, así como los objetivos, general y específicos, y la justificación. Finalizada esta etapa, se redactó el marco teórico.

- Fase II: En esta fase se analizó la metodología para estudiar el tipo y diseño de investigación que estuviera en consonancia con la temática, luego se seleccionó la población y muestra, se procedió a la construcción del instrumento, el cual fue sometido a la validación de expertos y la confiabilidad por último se recolectó la información.

- Fase III: Se procedió al análisis de los datos que se recolectaron, esto condujo a la reflexión de los mismos, generando las conclusiones y recomendaciones, lo que conllevó a la elaboración de la propuesta.

Población

Según Martins y Palella (2006:93) “La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una

investigación y que generalmente suele ser inaccesible” En efecto, la población es un conjunto de unidades de las que se desea obtener información y las van a generar las conclusiones dominantes del estudio.

Mientras que, Sabino (2007:124), define la población como “un conjunto conformado por una totalidad considerables de números de unidades.” Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Entonces, la población está conformada por un (1) subdirector, cinco (5) docentes de aulas, tres (3) docentes no convencionales, tres (3) asistentes, un (1) coordinador pedagógico, para un total de trece (13) individuos; quienes laboran en el Centro de Educación inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes.

Muestra

Balestrini (2006:114) expresa que la muestra “...es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible” Esto indica que la muestra representa a la población en general, pues tiene los mismos rasgos tanto cualitativa como cualitativa y es posible conocer mediante datos.

Para, efecto de la presente investigación se seleccionó la muestra censal, al respecto, Tamayo y Tamayo (1999), acotan que “La muestra censal se realiza cuando el número poblacional es tomado en su integridad, debido a que el investigador o los investigadores están en capacidad de trabajar con todos los integrantes de la población” (p. 78), lo señalado por los autores, confiere a la investigadora la facultad de considerar la población en su totalidad para realizar la investigación, quedando conformada de la siguiente manera: por un (1) subdirector, cinco (5) docentes de aulas, tres (3) docentes no convencionales, tres (3) asistentes, un (1) coordinador pedagógico, para un total de trece (13) individuos, todos pertenecientes a la organización educativa antes mencionada.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para, Arias (2006) “Las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 53). Es decir, son las distintas formas de obtener información, los cuales se determinan por el investigador acordes a la temática y metodología que emplee; por ello se seleccionó como técnicas la observación directa no participante y la encuesta.

Al respecto, Sabino (2007) explica que la observación directa no participante consiste en captar, por medio de los sentidos, el evento a estudiar, sin que el investigador se involucre en el mismo de manera directa. Otra técnica fue la encuesta. El autor citado señala que es “...exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas” (p. 88), es decir, es la interacción entre el investigador y los encuestados de una manera impersonal.

En relación a los instrumentos se empleó la guía de observación la cual es propia de la técnica de observación, según Hurtado (2012: 252) “...constituye un proceso de atención, selección recolección y registro, para lo cual el investigador se apoya en sus sentidos”, se refiere al momento en que el investigador registra cada evento que observa. Para la encuesta se utilizó el cuestionario, donde la autora citada refiere que es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, sobre el cual el investigador desea obtener información

Desde este contexto, se elaboró un cuestionario dirigido al subdirector y personal docente del Centro educativo descrito en párrafos precedentes, constituido por veintisiete (27) ítems, a través del método de escala tipo Lickert con cinco (5) alternativas de respuestas las cuales tienen una ponderación de; un (1) punto Siempre, dos (2) puntos A Menudo, tres (3) Ocasionalmente, cuatro (4) puntos Pocas Veces, cinco (5) puntos Nunca.

Validez del Instrumento

Según, Arias (2006:79) “La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir.” Es decir, representa lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. Igualmente, se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento. Para efectuar la validez, se recurrió al juicio de Expertos, siendo tres (3) ; un (1) en metodología y dos (2) en Gerencia Educativa.

Cabe destacar que, los expertos evaluaron cada instrumento, tanto la guía de observación para constatar la coherencia entre lo observado y lo desarrollado en la investigación, y del cuestionario donde realizaron las correcciones pertinentes evaluando redacción, pertinencia y adecuación de contenido, para alcanzar los objetivos propuestos en dicha investigación.

Confiabilidad del Instrumento

En cuanto, a la confiabilidad, Martins y Palella (2006) acotan que es “...la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p. 176). Se refiere al grado de repetición del instrumento sin que exista alteración en los resultados, para ello se requiere de una prueba piloto a sujetos extraídos de la muestra, por lo que se obtuvo siempre el mismo resultado.

Es importante resaltar, que para determinar la confiabilidad se seleccionó el Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach. Al respecto, Baptista, Hernández y Fernández (2010) expresan que es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala., en esta investigación, como ya se mencionó se utilizó dicho coeficiente, a través de la siguiente fórmula.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right)$$

Donde:

α = Coeficiente de Cronbach

K = N° de ítems

Si2 = varianza ítems

St2 = varianza total del instrumento

Sin embargo, es necesario conocer el rango que arroja el instrumento aplicado, Martins y Palella (2006) señalan que la confiabilidad debe estar entre los rangos de cero (0) y uno (1), para lo cual (0), significa que la confiabilidad es nula, mientras que y uno (1), es el rango más alto de confiabilidad, y agregan los autores; "...en la medida en que el resultado se aproxima a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad...". (p. 181). El siguiente cuadro caracteriza el rango de confiabilidad

Cuadro N° 4

Confiabilidad del Instrumento

RANGO	CONFIABILIDAD
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Media o Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Martins y Palella (2006)

En este orden de ideas, para la confiabilidad del instrumento se utilizó el software SPSS versión 17, el cual arrojó una confiabilidad de 0,985, siendo esta, según los autores antes mencionados muy alta. Asimismo se obtuvo que, N= 13 lo

que representa la muestra seleccionada por la investigadora y N de elementos = 27 representan los ítems

Cuadro N° 5

Confiabilidad Programa SPSS

```
RELIABILITY /VARIABLES=Item1 item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7
Item8 items9 items10 items11 items12 items13 items14 items15 items16
items17 items18 item19 item20 item21 item22 item23 item24 item25
item26 item27 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE CORR /SUMMARY=VARIANCE.
```

Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	13	86,7
	Excluidos ^a	2	13,3
	Total	15	100,0

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

Estadísticos de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,985	27

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Item1	2,5385	1,45002	13
item2	2,8462	1,06819	13
Item3	2,6923	1,25064	13
Item4	1,9231	1,55250	13
Item5	2,2308	1,48064	13
Item6	1,6923	1,49358	13
Item7	2,5385	1,33012	13
Item8	2,2308	1,09193	13
items9	1,6154	1,19293	13
items10	1,6923	1,49358	13
items11	1,9231	1,55250	13
items12	1,3846	1,12090	13
items13	2,0000	1,41421	13
items14	1,6154	1,50214	13
items15	1,9231	1,49786	13
items16	2,0769	1,25576	13
items17	2,0000	1,15470	13
items18	1,6154	1,19293	13
item19	1,3077	1,10940	13
item20	1,8462	1,51911	13
item21	1,9231	1,49786	13
item22	1,7692	1,53590	13
item23	2,4615	1,19829	13
item24	2,4615	1,26592	13
item25	2,2308	1,48064	13
item26	1,6923	1,49358	13
item27	1,9231	1,55250	13

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para, Balestrini (2006:184), la presentación y análisis de resultados “...permiten resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada; describir la asociación que existe entre dos variables...”, de acuerdo a la autora, es en este momento de la investigación cuando se presentan y analizan los datos que arrojó el instrumento aplicado, los cuales deben estar con consonancia con las variables.

En este sentido, la interpretación de los resultados, es la etapa donde el investigador indaga para lograr conseguir con claridad la finalidad o utilidad de la información que está relacionada con el título, objetivos, hechos importantes basándose en la teoría aportada en el marco teórico, siendo éste relevante para la comprensión de los datos obtenidos. Cabe destacar que, el análisis se presenta de forma conjunta al razonamiento de dicho marco teórico, el que está concatenado con el contraste entre ambos

De tal manera que, se procedió a traspasar los datos numéricos obtenidos al programa Microsoft Excel (2007, versión XP 2007), lo que permitió obtener las frecuencias y porcentajes de cada uno de los ítems estructurados de acuerdo a la escala de tipo Lickert, los que se aplicaron a los trece (13) individuos pertenecientes al Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes. Por tanto, se analizaron los resultados que se visualizaron en los cuadros y gráficos correspondientes, se realizó la interpretación de los resultados en función a lo expuesto en la teoría y correlacionando con lo obtenido en el cuestionario. A continuación la presentación y análisis de los resultados.

Cuadro N° 6
Variable Comunicación gerencial.
Dimensión Proceso de comunicación

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0	1	8	0	0	0	0	12	92	13	100
2	1	8	0	0	0	0	0	0	12	92	13	100
3	1	8	2	15	0	0	0	0	10	77	13	100
4	1	8	0	0	0	0	0	0	12	92	13	100
5	0	0	1	8	0	0	10	77	2	15	13	100
6	2	15	1	8	0	0	10	77	0	0	13	100
7	1	8	1	8	0	0	5	38	6	46	13	100
8	12	92	0	0	0	0	1	8	0	0	13	100

Fuente: Ochoa (2012)

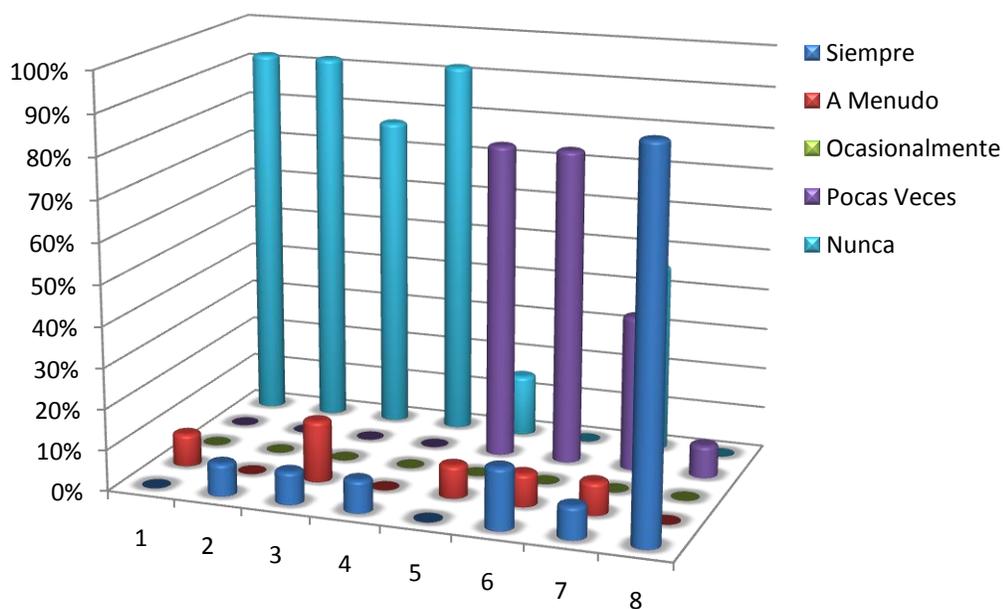


Gráfico N° 3 Comunicación gerencial. Dimensión Proceso de comunicación.

Fuente: Ochoa (2012)

Análisis

En el ítem N° 1 se preguntó a los encuestados: ¿Conoce el significado de comunicación gerencial? 8 por ciento respondió que a menudo, 92 por ciento nunca. Al observar los datos que arrojó esta pregunta se evidencia que los integrantes de la institución educativa desconocen el significado de la comunicación gerencial en un alto porcentaje. Para, Bernard (2002:26) señala que “La comunicación gerencial adecuada consiste en manejar adecuadamente el balance entre comunicar decisiones y delegar responsabilidades”.

Es decir, la comunicación es compartida por todos los niveles de la organización la cual define las metas y objetivos, mide el rendimiento de todo el personal, lo que conduzca a una toma de decisiones donde participan todos, generando cambios dentro de la institución, siendo la comunicación el medio que se valen los gerentes para transmitir información. Cabe considerar que, la comunicación gerencial, según el autor antes citado, tiene dos finalidades; (a) traduce los planes y objetivos a un lenguaje que conlleve a la acción de los empleados y, (b) proporciona la necesaria ligación para conducir a la organización en una dirección común.

Entonces, al obtener 92 por ciento de desconocimiento de la comunicación gerencial se interpreta como una organización educativa con graves problemas comunicativos, lo que ha conducido al gerente a efectuar sus funciones de manera no acordes a la realidad institucional, y por ende, del proceso de comunicación, generando una ruptura visible entre éstos, los docentes, los maestros especialistas y los gerentes que están a un nivel superior.

Se preguntó en el ítem N° 2: ¿La emisión de información emanada desde la gerencia llega a todo el personal? 8 por ciento respondió siempre, 92 por ciento nunca. Ahora bien, el **emisor** es quien inicia el mensaje al codificar un pensamiento, para lo cual debe tener en cuenta cuatro factores condicionantes: la habilidad, la

actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Entonces, el emisor para Pérez (2004) es quien emite el mensaje; es la persona que desea expresar algo a otra el cual lleva implícito actitudes, conocimientos y cultura. En este caso, el emisor es el gerente del centro educativo, y quien, según los datos obtenidos emana información

En el ítem N° 3, al preguntar ¿La codificación de la información dentro de la escuela es adecuada? Se obtuvo; 8 por ciento siempre, 15 por ciento a menudo y 77 por ciento nunca. Evidenciándose que la codificación del mensaje no está acorde a la institución. Pérez (2004) explica que, la codificación se requiere de habilidad para encontrar las palabras, gestos o símbolos más adecuados para alcanzar al receptor. Requiere, además considerar las actitudes, pues las personas tienen ideas preconcebidas sobre temas diversos y eso afecta la comunicación. Por otra parte, las posibilidades de codificación están restringidas por los conocimientos y condicionadas por las creencias y valores. A partir de este resultado, se hace necesario aplicar acciones que ayuden a mejorar dicha codificación.

Ítem N° 4: ¿El mensaje que se transmite es claro y sin interferencias? El instrumento arrojó 8 por ciento siempre y 92 por ciento nunca. Zúñiga, (2012) señala que el mensaje es la representación de la información que el Emisor envía al Receptor a través de un determinado Canal, siendo éste una parte fundamental del proceso de la Comunicación. Entonces, es sólo a través del mensaje que el fenómeno comunicativo puede generarse ya que contiene toda la información que se necesita transmitir. Lo expresado por la autora, describe la importancia del mensaje, el cual según los datos obtenidos 92 por ciento en la alternativa nunca, demuestra que el mensaje que se transmite en el centro educativo no está generando la información que debería, por tanto, la comunicación entre gerente y docentes está por debajo de los estándares que debería para una organización educativa, es decir, ser eficiente y eficaz.

En el ítem N° 5: ¿La trasmisión del mensaje se efectúa acorde a los canales que existen en la escuela? Se obtuvo 8 por ciento a menudo 77 por ciento pocas veces

y 15 por ciento nunca. La transmisión, para que llegue al receptor requiere de canales existentes y conocidos por todos en la organización, pero tal como lo demuestra el resultado del cuestionario, no se emplean dichos canales. Zúñiga, (2012), explica que, la transmisión para la autora antes citada es aquella donde el mensaje se emite en el lenguaje o código elegido, a través de un medio transmisor como el teléfono, imágenes, sonidos, escrito. Por lo que, se requiere que el emisor seleccione la vía más adecuada para enviar la información, la cual debe estar concatenada con las expectativas del receptor.

Se preguntó en el ítem N° 6: ¿Una vez recibido el mensaje, es fácil la decodificación del mismo? 15 por ciento seleccionó la alternativa siempre, 8 por ciento a menudo, 77 por ciento pocas veces. Se infiere que el receptor se le dificulta descifrar el mensaje que el emisor transmite. Al respecto, Zocolsky (2007) la decodificación es el momento en que el receptor descifra el mensaje y lo interpreta para crear una idea clara de lo que el emisor transmitió y así comprender el mensaje. De tal manera que, este proceso consiste en que el receptor convierte los signos que le llegan en un mensaje, así los signos son asociados a las ideas que el emisor trató de comunicar.

En el ítem N° 7: ¿El receptor recibe el mensaje de manera oportuna? 8 por ciento siempre, 8 por ciento a menudo, 38 por ciento pocas veces y 46 por ciento nunca. Se observa una variedad de respuestas, siendo la de mayor porcentaje la alternativo nunca con 46 por ciento, es decir, la mayoría de los encuestados consideran que el mensaje no llega oportunamente.

Para Berlo (2002) el receptor es a quien se dirige el mensaje, la decodificación se refiere a las habilidades de leer y escuchar y comprender el mensaje que se quiso enviar. La decodificación de alguna manera resulta determinada por las actividades que el receptor guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de crecimiento del código. Sin embargo, se requiere que el receptor reciba el mensaje

oportunamente, ya que puede quizás, pueda descodificarlo, pero no tomar acciones que este le demanda por cuanto existe un desfase entre el tiempo para ejecutarlo y el tiempo en que lo recibió.

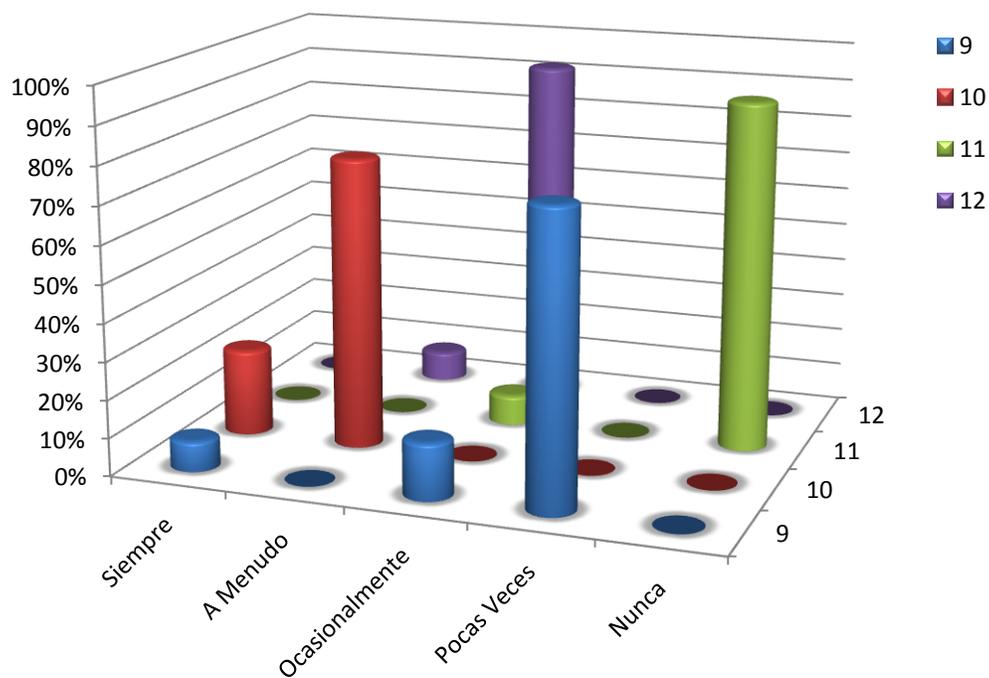
Mientras que, en el ítem N° 8: ¿En la institución existe barreras comunicacional que interfieren en la apropiación del mensaje? 92 por ciento siempre y 8 por ciento pocas veces. Es preocupante que los encuestados perciban en un alto porcentaje las barreras dentro del centro educativo. Las barreras en la comunicación, son aquellos elementos que reducen la probabilidad de la efectividad de la comunicación. Al respecto, Chiavenato (2006: 93) expresa que las barreras "...intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado". Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado y el entendimiento del mensaje

Asimismo, el autor citado señala tres barreras que pudieran existir dentro de una organización; las Personales: son interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. Las Físicas son interferencias presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación y Semánticas son el resultado de las limitaciones de los símbolos con lo que se comunican.

Por otra parte, la comunicación gerencial genera un impacto positivo en el proceso administrativo y en la toma de decisiones gerenciales, por ello es tan importante que en la organización educativa se eliminen las barreras que puedan distorsionar el mensaje que el gerente desea transmitir a su personal, en especial, el docente.

Cuadro N° 7**Variable:** Comunicación gerencial.**Dimensión:** Factores de la comunicación gerencial

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	1	8	0	0	2	15	10	77	0	0	13	100
10	3	23	10	77	0	0	0	0	0	0	13	100
11	0	0	0	0	1	8	0	0	12	92	13	100
12	0	0	1	8	12	92	0	0	0	0	13	100

Fuente: Ochoa (2012)**Gráfico N° 4 Comunicación gerencial. Dimensión Factores de la comunicación gerencial Fuente:** Ochoa (2012).

Análisis

En el ítem N° 9 se preguntó a los encuestados: ¿Entiende a los miembros de la escuela ante situaciones adversas? 8 por ciento siempre, 15 por ciento ocasionalmente y 77 por ciento pocas veces. Esta pregunta, la cual está referida a la empatía arrojó que dicho valor está ausente entre el personal directivo. Al respecto, Tierno, B., (2007) señala que debe existir empatía entre el emisor y el receptor, y explica “...la empatía potencia nuestra capacidad de dialogar y respetar la opinión de los demás” (p. 21), es decir, es la capacidad de percibir sentimientos y motivos de las otras personas respetando su diversidad de opiniones aún cuando éstas no estén de acuerdo con la opinión que se emita.

Ítem N° 10: ¿Se mantiene informado de los nuevos lineamientos emanados por los distintos organismos educativos? 23 por ciento siempre se mantiene informado, 77 por ciento a menudo. Peters, T. y R. Waterman. (2004), especifican que además de la situación organizativa es necesario que esté informado de los avances y/o nuevos paradigmas que surjan en el ámbito en cual se desenvuelve, en este caso, el educativo. Y transmitirlos al personal a través de boletines, carteleras, intranet, correspondencia, asistencia a reuniones, conversaciones con la gente.

Para el ítem N° 11 se preguntó ¿Le informa a su personal acerca de su gestión? 8 por ciento ocasionalmente y 92 por ciento nunca. Otro de los factores de la comunicación gerencial, es informar a sus colaboradores, Peters, T. y R. Waterman. (2004) señalan que el gerente necesita y debe informar a cada uno de sus empleados los distintos aspectos de la organización. Esto refuerza el sentido de pertenencia y estimula la convicción de formar parte de un equipo de trabajo.

Para, la autora de la presente investigación el informar a los docentes ayuda a construir bases sólidas de comunicación lo que conduce a una mejor comprensión de los mensajes que el gerente quiere transmitir, tanto a ellos, a los estudiantes, padres,

representantes y comunidad, creando una comunicación bidireccional sin barreras que tergiversen la información, por ende, conlleva a un desarrollo organizacional.

En cuanto, al ítem N° 12: ¿Informa a sus superiores acerca de su gestión? Se obtuvo; 8 por ciento a menudo y 92 por ciento ocasionalmente. Peters, T. y R. Waterman. (2004) describen el factor de la comunicación gerencial; informar a sus jefes como aquella donde el gerente debe comunicar a sus superiores el funcionamiento de la organización con la finalidad de mejorar aspectos que no ha podido ni él ni sus empleados. Así como también, de informar de los avances, progresos e innovación que ha alcanzado la organización.

Drucker, (2006) señala que la comunicación gerencial tiene como objetivo fundamental hacer la comunicación más eficiente y efectiva, en vistas al logro de una mejor armonización de las tareas organizacionales por medio de la resolución de conflictos; liderazgo; superación personal; y comunicación propiamente dicha entre el gerente y empleados; gerente y jefes superiores. Entonces, el gerente requiere de comunicar a sus superiores todo lo referente al funcionamiento de la organización que gerencia.

Cuadro N° 8**Variable:** Comunicación gerencial**Dimensión:** Factores de la comunicación gerencial

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	0	0	0	0	0	0	0	0	13	100	13	100
14	0	0	0	0	1	8	12	92	0	0	13	100
15	0	0	1	8	0	0	12	92	0	0	13	100
16	0	0	0	0	1	8	0	0	12	92	13	100

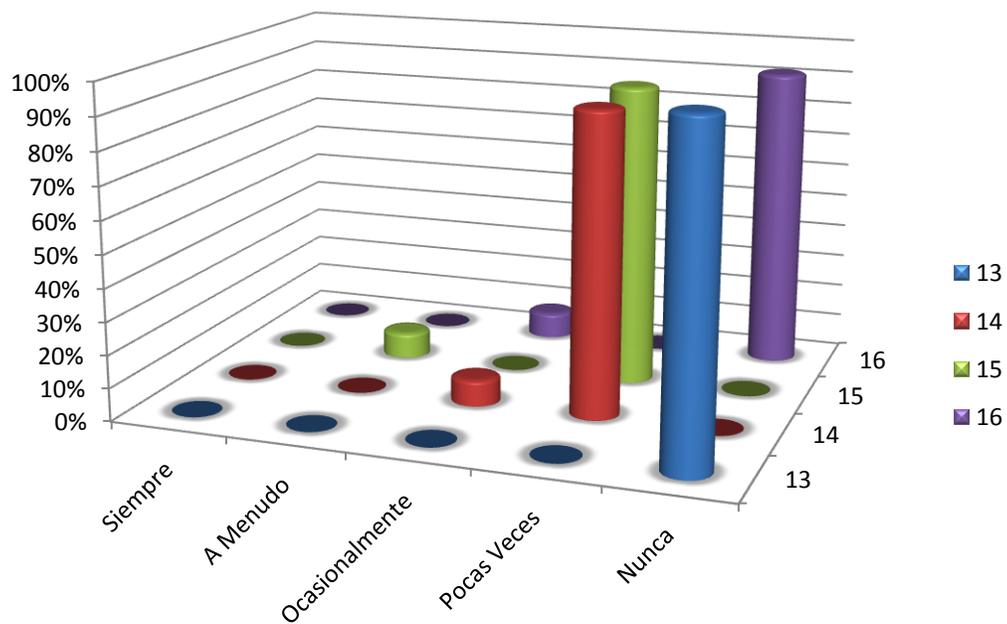
Fuente: Ochoa (2012)

Gráfico N° 5 Comunicación gerencial. Dimensión Factores de la comunicación gerencial Fuente: Ochoa (2012).

Análisis

En el ítem N° 13 se preguntó ¿Se reúne de manera individual con el personal docente para escuchar sus inquietudes? 100 por ciento seleccionó la alternativa nunca. Esta pregunta está referida a otro factor de la comunicación el cual es Escuchar, para Camejo (2012) es una habilidad que permite al gerente captar las distintas opiniones que emanan todos sus docentes, estudiantes, familia y comunidad generando una comunicación abierta y flexible, lo que ayuda a tomar decisiones asertivas con estén en pro de elevar la calidad educativa.

Mientras que, Peters, T. y R. Waterman. (2004) expresan que “...escuchar a sus empleados, el gerente reconoce su importancia prestándoles oportuna atención a lo que le dicen...” (p. 12), es decir, escuchar permite, tanto tomar decisiones asertivas, como conferirle al personal la importancia que tienen para la organización, siendo necesario su opinión para lograr los objetivos planteados.

Ítem N° 14: ¿Se asegura que el mensaje que transmite esté acorde con lo que desea informar? 8 por ciento ocasionalmente, 92 por ciento pocas veces escuchar no es suficiente para afirmar que la comunicación gerencial es efectiva, se requiere de asegurar la calidad de los mensajes, con la finalidad de comprobar que la información que emitió llegó a todos los docentes sin distorsión, u observar la existencia de barreras que pudieran impedir que los mensajes lleguen a los receptores tal como fueron expedidos. (Castañeda, 2009).

Ítem N° 15: ¿En la institución se utilizan los canales regulares y formales de comunicación para hacer llegar oportunamente la información? 8 por ciento a menudo 92 por ciento pocas veces. Peters, T. y R. Waterman. (2004); señalan otro factor que está implícito en la comunicación gerencial; utilizar los canales de comunicación corporativa, los autores argumentan que para poder llegar hasta sus

empleados es necesario que el gerente conozca cada uno de los canales que la organización posee, de esta manera logrará que cada persona que labora en ella reciba la información de manera efectiva.

Cabe considerar lo señalado por Castañeda (2009: 54) en cuanto a la utilización de los canales de comunicación dentro de la organización educativa, “Hay directivos que no convocan juntas, no hacen comités, no usan el correo electrónico, no emplean la intranet, no escriben, etc. Y luego se extrañan de lo que pasa”, esta afirmación genera el deber ser del gerente en referencia a sus funciones administrativas y de la comunicación gerencial, de hacer a sus docentes partícipes de las tomas de decisiones, para lo que requiere de agotar todos los canales con lo que cuenta la institución para comunicar eficazmente. Esto, le permite darles a conocer distintos temas de interés, reforzar sus aciertos y buen espíritu, y debilitar o corregir aquello de sus conductas que no convenga a la escuela.

En el ítem 16: ¿Se reúne con todo su personal docente para escuchar opiniones y tomar decisiones en grupo? Se obtuvo; 8 por ciento ocasionalmente y 92 por ciento nunca, es decir, el gerente no considera la opinión de los docentes al momento de tomar decisiones. A juicio de Pérez (2008) los docentes demandan al gerente reunirse en grupo, ya que facilita la comunicación y la toma de decisiones efectivas y eficaces, lo que promueve canales comunicacionales abriendo más espacios para debatir de manera abierta y sin restricciones; afianza el sentido de pertenencia.

Cuadro N° 8**Variable:** Desarrollo Organizacional**Dimensión:** Etapas para generar cambios

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	0	0	0	0	0	0	0	0	13	100	13	100
18	0	0	0	0	0	0	0	0	13	100	13	100
19	0	0	0	0	0	0	0	0	13	100	13	100
20	3	23	0	0	10	77	0	0	0	0	13	100

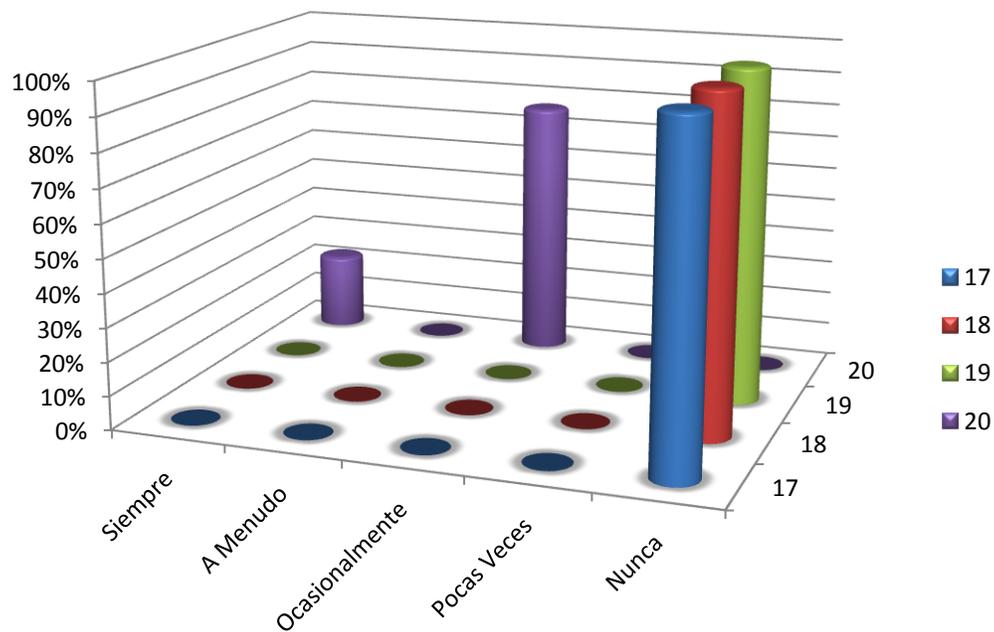
Fuente: Ochoa (2012)

Gráfico N° 6 Desarrollo Organizacional. Dimensión Etapas para generar cambios Fuente: Ochoa (2012).

Análisis

En el ítem N° 17 ¿Conoce el significado de Desarrollo Organizacional? 100 por ciento de los encuestados seleccionó la alternativa nunca. Para, González (2006: 12) el Desarrollo Organizacional (DO), “Proceso que se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa; de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendente a aumentar la eficacia de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”, es decir, DO como proceso considera el aspecto humano de la organización con la finalidad de mejorar o aumentar su eficacia, de esta manera se asegura el crecimiento de la organización junto con el personal.

Al obtener, 100 por ciento de desconocimiento acerca del DO se evidencia que el personal de la institución educativa necesita de actualizaciones que le permitan conocer los distintos procesos que son fundamentales para que se produzca un mejoramiento continuo, efectivo de la organización para funcionar y responder al cambio.

Ítem N° 18; ¿Se aplica la observación, entrevistas y cuestionarios para recolectar datos acerca del desarrollo de la institución? 100% que nunca. Cabe considerar que, toda institución educativa requiere de recolección de datos que le genere las necesidades y potencialidades para tomar decisiones que le permita un DO. Así, el DO contempla las etapas para generar cambios, Chiavenato (2006) señala que estas permiten conducir a la organización hacia un cambio sistemático, siendo imprescindible tomar en cuenta que dicho cambio puede tardar un tiempo largo, el cual debe empezar con la recolección de datos, luego realizar un diagnóstico organizacional y por último la acción de intervenir.

En el ítem N° 19: ¿Se efectúa periódicamente diagnóstico organizacional? 100 por ciento dijo nunca. Para Chiavenato (2006) la primera etapa para generar cambios

es la recolección de datos esta consiste en aplicar cuatro métodos básicos de recolección de datos: entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Esto demanda la colaboración de cada uno de los involucrados, lográndose de esta manera una toma de decisiones donde participen todos.

Ítem N° 20: ¿Realizan acción de intervención para mejorar el desarrollo organizacional? 23 por ciento siempre, 77 por ciento ocasionalmente. El análisis de problemas en el Desarrollo Organizacional abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades, y transacciones con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

Al respecto, Wilimans (2002) expone que una vez culminada la etapa de la recolección de datos se hace imprescindible realizar un trabajo en equipo para analizar la información que arrojaron los instrumentos para poder visualizar el problema que requiere de cambios, a esto se le conoce como diagnóstico organizacional.

Cuadro N° 9**Variable:** Desarrollo Organizacional**Dimensión:** Comportamiento Individual y Grupal

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21	1	8	3	23	3	23	0	0	6	46	13	100
22	0	0	1	8	0	0	0	0	12	92	13	100
23	0	0	0	0	1	8	0	0	12	92	13	100
24	1	8	2	15	0	0	0	0	10	77	13	100
25	1	8	0	0	12	92	0	0	0	0	13	100
26	0	0	0	0	13	100	0	0	0	0	13	100
27	1	8	0	0	0	0	0	0	12	92	13	100

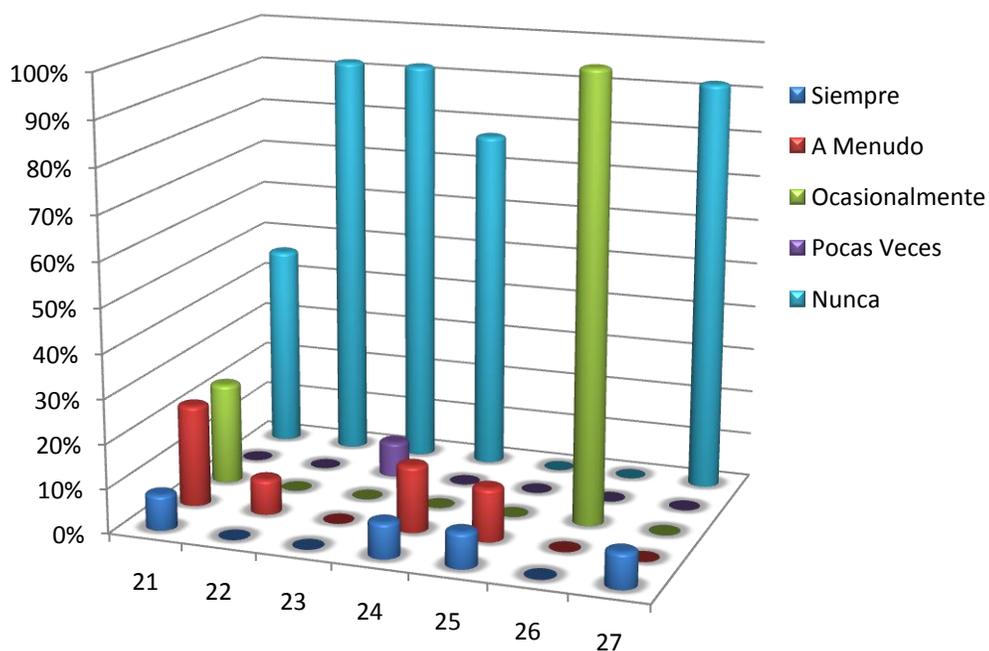
Fuente: Ochoa (2012)

Gráfico N° 7 Desarrollo Organizacional. Dimensión Comportamiento Individual y Grupal Fuente: Ochoa (2012).

Análisis

En el ítem N° 21 se preguntó a los encuestados ¿La motivación que recibe está acorde a sus necesidades profesionales? Obteniéndose 8 por ciento siempre, 23 por ciento a menudo, 23 por ciento ocasionalmente y 46 por ciento nunca. Cortina (2008:19) explica que para producirse cambios en las instituciones educativas que generen un desarrollo organizacional el gerente educativo requiere de buscar estrategias motivacionales que desencadenen entre los docentes actitudes proactivas hacia sus labores, cabe considerar que la motivación dará lugar a más motivación para la participación en los procesos comunicacionales, donde se incluye la comunicación gerencial como uno de los agentes que conlleven a dicha motivación. Siendo la cita textual:

La motivación es un elemento integrador y generador de otras acciones que conllevan al desarrollo organizacional, la gerencia educativa le corresponde apoyarse en principios modernos de la administración, comunicación gerencial y supervisión que le permitan innovar y propiciar cambios y motivación entre su personal docente.

Entonces, para que se produzca el DO en las instituciones educativas es necesario el gerente motive a su personal, ya que la motivación se vincula con el comportamiento de las personas, y es un elemento vital en la administración y supervisión educativa ésta puede definirse como aquella que genera un entusiasmo para el trabajo.

Ítems N° 22: ¿El liderazgo que ejerce el gerente permite el desarrollo organizacional? 8 por ciento a menudo y 92 por ciento nunca. Este resultado evidencia que el liderazgo del gerente no es efectivo ni eficaz. Para lograr esto es fundamental conocer a las personas y poseer capacidad para comprender su comportamiento, por tanto, se requiere de un liderazgo, Landolfi (2010) define al liderazgo como:

El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales

Es decir, es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas, entonces el liderazgo como proceso se refiere al patrón de conducta de un líder según como lo perciben los demás; se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales; es un fenómeno que ocurre en los grupos sociales, siendo esencial en la administración la organización, pues cumple la función básica de orientación hacia un objetivo común.

Ítem N° 23; ¿El directivo organiza actividades que permita la integración del trabajo en equipo con el fin de mejorar el desarrollo organizacional? 8 por ciento ocasionalmente 92 por ciento nunca. Esto conlleva, a la organización a trabajar de manera parcelada sin considerar las necesidades y habilidades de los individuos que la integran. Robbins (2010) señala que, el trabajo en equipo “...son grupos formales de, constituidos por individuos interdependientes, que son responsables del logro de una meta...” (p. 32), es decir, son un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzado resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles.

A fin de lograr el trabajo en equipo, el gerente educativo crea espacios de intercambio para la integración del personal en las actividades de la escuela, aplica estrategias para minimizar la resistencia del personal hacia la participación en los proyectos educativos institucionales y promueve la solidaridad entre los maestros de la escuela, aplicando técnicas que conduzca a los docentes a laborar en equipo.

En el ítem N° 24: ¿Las estrategias y herramientas que utiliza el gerente para el manejo de conflictos están acordes a la realidad de la escuela? 8 por ciento siempre, 15 por ciento a menudo y 77 por ciento nunca. Estos datos revelan que el gerente no aplica las herramientas idóneas para manejar los conflictos que surgen en la organización. Romero (2009) señala que el manejo de conflictos es otra de las competencias claves de la comunicación organizacional, "...pues no es posible imaginar una organización sin conflictos, ya que estos son inherentes a la existencia humana". (p. 68) En esta perspectiva, convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que deberían poseer todos los líderes de la organización, en especial la educativa.

Ítem N° 25; ¿Se siente identificado con valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, que conforman la cultura organizacional de la escuela? 8 por ciento siempre y 92 por ciento ocasionalmente. El alto porcentaje obtenido evidencia que la cultura organizacional de la institución está distorsionada. Robbins (2010) la define como una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.

En el mismo orden de ideas, la autora de la presente investigación considera que la cultura organizacional está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por el personal que labora, en el caso que se analiza, las organizaciones educativas, entre los cuales se encuentran: las normas, las actitudes, los valores y el lenguaje-técnico científico.

También, en la cultura organizacional están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto

del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de dicha cultura organizacional, siendo relevante conocerla por cuanto influye en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la innovación.

Ítem N° 26: ¿Se siente comprometido con la labor que realiza actualmente en la organización? 100 por ciento consideró la alternativa ocasionalmente. Es decir, el clima organizacional no está acorde al centro educativo. Halpin y Crofts, citados por Rodríguez (2012: 65) lo definen como "...la opinión que el trabajador se forma de la organización". Entonces, el clima organizacional es un concepto que se relaciona con fenómenos importantes dentro del ámbito laboral y organizacional, como son la capacitación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción laboral, resistencia al cambio, y trabajo en equipo.

Ítem N° 27: ¿Percibe al gerente distante y con quien no tiene comunicación efectiva? 8 por ciento siempre 92 por ciento nunca. Para esta respuesta es importante considerar lo acotado por Robbins (2010:52) caracteriza el clima organizacional "Como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño" Es decir, es un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en su conducta, en el trato un jefe, la relación entre el personal e incluso la relación con otras personas que estén involucradas con la organización. Un clima abierto corresponde a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, procurando la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros en cierta medida y en la que los procesos de interacción y toma de decisiones se toman con la participación de todos los niveles de dicha organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ochoa, Pineda y Rodríguez (2010: 119) explican que las conclusiones son “... inferencias basadas en los resultados”, es decir, las conclusiones son el producto del análisis estadísticos de los datos que arrojó el instrumento aplicado, así como también constituyen el aporte científico de la misma, siendo éstas la base para estudios futuros relacionados con el área investigada.

Conclusiones

La gerencia actual que se realiza en el Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes, es objeto de estudio, pues la misma según los hallazgos producto del diagnóstico de la investigación realizada está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos.

En consecuencia, un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional, para dirigir eficientemente la institución tomando en consideración que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización. Una adecuada gestión de la comunicación gerencial con estrategias enfocadas en el rediseño y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos, incidirá en los niveles de motivación de los empleados, si se tiene en

cuenta el flujo de la información en todos los sentidos, otorgando participación e integración en todos los docentes, que a través de las reuniones y trabajo en equipo podrán comunicarse, manifestando y a la vez satisfaciendo sus pasiones y necesidades.

En este sentido, se pudo evidenciar que los encuestados desconocen el significado de la comunicación gerencial al obtenerse 92 por ciento en la alternativa nunca. Por tanto, es necesario que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de la institución, ya que sirven para controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano, en este caso específico la consolidación de la comunicación gerencial para mejorar el Desarrollo Organizacional.

Los resultados identifican la crisis de la comunicación interna con la falta de empatía y de la existencia de barreras personales y físicas entre el directivo y los docentes. Estas barreras, ocasionan que el emisor muchas veces envíe mensajes que son distorsionados o que finalmente no llegan a su destino. De igual forma, el distanciamiento y la falta de canales que permitan una comunicación ascendente genera un aislamiento de la gerencia frente a las necesidades y pasiones de su personal docente repercutiendo de forma negativa en los niveles de motivación en la organización.

En cuanto, a la factibilidad de aplicar un plan de comunicación gerencial como base fundamental del desarrollo organizacional en la mencionada institución educativa, es viable por cuanto los encuestados evidenciaron la necesidad de restablecer los canales comunicacionales, ya que 92 por ciento seleccionó la

alternativa pocas veces al preguntarles si en la institución se utilizan los canales regulares y formales de comunicación para hacer llegar oportunamente la información.

Mientras que, el aplicar el plan propuesto se espera que la comunicación gerencial sea comprendida por cada uno de los actores del ámbito educativo, así como el Desarrollo Organizacional. Conceptualizando lo expuesto, se ratifica que dentro del proceso educativo, es de máxima relevancia tener en cuenta el aspecto comunicacional, primeramente porque implica relaciones interpersonales, entre alumnos, docentes, directivos, padres y/o representantes y la comunidad. Por lo que es necesario que los involucrados establezcan una comunicación horizontal desde el cual todos estén en un mismo nivel a la hora de comunicarse, no hay entes superiores, y se habla desde la propia experiencia, para poder dar un mensaje cercano con el que el usuario se identifique.

Por otra parte, los encuestados manifestaron que desconocen el significado de Desarrollo Organizacional, así lo demuestra el cuestionario a obtener 100 por ciento en la alternativa nunca, siendo este como proceso considera el aspecto humano de la organización con la finalidad de mejorar o aumentar su eficacia, de esta manera se asegura el crecimiento de la organización junto con el personal. En tal sentido se infiere que para consolidar tanto la comunicación gerencial como el DO, se requiere que gerentes y docentes tengan una visión clara de cada uno sus los conceptos, de esta manera podrán observar la situación que enfrenta la institución a fin de tomar las decisiones más asertivas que le permitan una mejor comunicación, por ende, una mejor gestión.

A manera de resumen, en cuanto al Desarrollo Organizacional, se puede inferir que es una estrategia educativa que descansa en valores personales y organizacionales de tal importancia y trascendencia, que amerita de un estudio profundo en las instituciones educativas, por cuanto el DO involucra a toda la

organización, y se espera que cada actor del ámbito educativo; sea un miembro activo en el proceso de enseñanza y aprendizaje, con énfasis en el aspecto de comprensión de conceptos o práctica de los mismos.

Recomendaciones

Ochoa, Pineda y Rodríguez (2010:120) señalan que las recomendaciones son "...sugerencias, acciones, actividades, procesos, procedimiento y estrategias...sean viables". Por tanto, son el cuerpo de sugerencias que el investigador refiere para minimizar y/o solucionar el problema investigado, las cuales se desprenden de las conclusiones, estas sugerencias pueden ser acciones, actividades, planes entre otros. Entonces, se recomienda.

- Talleres de formación acerca de la comunicación gerencial y del Desarrollo Organizacional.
- Mejorar los canales de comunicación existentes en la institución.
- Fomentar el trabajo en equipo entre directivo y docentes.
- Crear sistema de comunicación y administrativos para el diagnóstico organizacional.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Una vez, culminado las conclusiones y recomendaciones, las cuales se derivaron del análisis estadístico del instrumento aplicado, se comprobó la necesidad de diseñar un plan basado en la comunicación gerencial dirigido tanto a los directivos como docentes como base fundamental para impulsar el Desarrollo Organizacional del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes.

Justificación de la Propuesta

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por ésta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran, las cuales requieren de un proceso comunicacional; este proceso engloba comportamientos conscientes e inconscientes del ser, y como de hecho cada humano es una realidad, de la interacción que éste tiene con el ambiente que le rodea se determina su actuar dentro de un contexto u organización, convirtiéndose en necesario el ciclo motivacional para canalizar la conducta y lograr los resultados esperados, aún más, cuando un individuo se enfrenta a un complejo sistema social como las empresas y requiere de una fuerza determinante que direcciona su comportamiento.

Es por ello, que la comunicación gerencial bien estructurada, planeada y definida cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable tanto para los individuos que componen el equipo de trabajo como para encarrilar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Al respecto, Bernard (2002:26) señala que “La comunicación gerencial adecuada consiste en manejar adecuadamente el balance entre comunicar decisiones y delegar responsabilidades”. Entonces, la comunicación gerencial es en este sentido, es el proceso de generación, intercambio y análisis de información que permite la coordinación efectiva entre áreas y niveles, además de lograr productividad en cada unidad de la organización.

En este sentido, en el Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes se conoció que carecen de una comunicación gerencial efectiva, la cual incide negativamente en el desempeño, tanto del gerente como de los docentes, es necesario, entonces, diseñar un plan que les permita conocer sus necesidades y potencialidades, así como imperiosa la necesidad de mejorar la comunicación gerencial, a través de creación de un plan de comunicaciones sustentando en unas estrategias comunicacionales planeadas y ejecutadas acertadamente para el mejoramiento de los flujos informativos dentro de la organización, en aras de mantener al personal informado, motivado y generando sentimientos de inclusión transformados en productividad e impulsar el Desarrollo Organizacional.

De igual manera, se requiere incluir, en dicho plan orientaciones dirigidas a dar a conocer el significado de Desarrollo Organizacional, ya que los datos obtenidos del instrumento aplicado arrojaron que el personal del centro educativo lo desconocen. González (2006: 12) señala que es un, “Proceso que se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa; de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendente a aumentar la eficacia de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.

Es decir, DO como proceso considera el aspecto humano de la organización con la finalidad de mejorar o aumentar su eficacia, de esta manera se asegura el crecimiento de la organización junto con el personal. Considerando, el DO no es más que la forma en que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos, siendo su principal objetivo que se produzca un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio se justifica incluir este

proceso en el diseño del plan, por cuanto el preescolar necesita de manera urgente un cambio, tanto organizacional como comunicacional.

Es importante acotar que, la presente propuesta está enfocada a buscar alternativas de comunicación, siendo la que propone la gerencial en pro de mejorar las relaciones interpersonales entre directivo y docente, así como los procesos de motivación del personal, por ende, el desarrollo organizacional, de igual manera, será afectado de manera positiva, por cuanto se expondrá los beneficios de éstos. Cabe destacar que, el Centro Educativo está ubicado en una zona rural, rodeada de fincas ganaderas donde la comunidad está integrada al proceso educativo en la institución, lo cual se presta para desarrollar estrategias y actividades en las mismas. Asimismo, el preescolar cuenta con una infraestructura que permite realizar acciones como talleres, charlas, dinámicas en función del método aleatorio y el empleo del método antitético.

Entonces, la presente propuesta se fundamenta en el empleo de métodos que conlleven a salir de la rutina, provocando, de esta manera, expectativas en cada uno de los involucrados y despertando el interés a participar de forma activa y espontánea. Por tanto, el método antitético es crítico por naturaleza, indaga, reflexiona, disfrazo o devela los contenidos de los problemas, permitiendo explorar una nueva zona de conceptos, por el rechazo de formas y planteamientos, en busca de concepciones diferentes, vistas desde diferentes ángulos y puntos de vista, hacia el logro de un objetivo previsto. Se apoya en una actitud crítica, con fines constructivos, que permite transitar fuera de los límites y restricciones comunes; utiliza la vía discontinua del pensamiento como el medio para dar el salto hacia lo desconocido. Descompone y replantea, arma desde diferentes miradas, perspectivas y paradigmas.

Mientras que, el método aleatorio tiene como punto de referencia la relación de conceptos, funciones y estructuras sin relación aparente, que trabajados en lúdicas combinatorias, exploratorias, superpuestas, donde la flexibilidad y el ingenio son las reglas generales del juego, que permiten la creación de relaciones artificiales, forzadas, al azar, como puente de conexión entre lo conocido y lo desconocido.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proporcionar al personal directivo y docente retroalimentación y el diálogo directo y abierto a través de la comunicación gerencial que genere el desarrollo organizacional en el Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes

Objetivos Específicos

- Dictar taller a los directivos y docentes acerca de la comunicación gerencial y Desarrollo Organizacional

- Realizar talleres de convivencias en los alrededores de la institución para fortalecer la teoría acerca de la comunicación gerencial y el Desarrollo Organizacional.

- Formar equipos primarios entre directivo y docentes con la finalidad de activar la comunicación gerencial y realizar un diagnóstico institucional.

- Formar equipos secundarios entre estudiantes, padres, representantes y comunidad para analizar las necesidades que estos perciban en la organización.

- Fomentar los métodos: antitético y aleatorio

Fundamentación Jurídica

La presente propuesta se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su Artículo 104 el cual contempla que “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica...” (p. 32), es decir, las personas que están a cargo del

proceso de enseñanza y aprendizaje requieren de conocimientos amplios que le permita brindar una educación de calidad, así como gestionar recursos humanos, materiales y económicos de manera eficiente.

En este sentido, la Ley Orgánica de Educación (2009) estipula en su Artículo 4; “La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano...” (p. 2), entonces, la educación como derecho se basa en que ésta debe estar orientada a desarrollar las potencialidades y creatividad del individuo.

Análisis de Viabilidad

En cuanto, a la viabilidad de la presente propuesta esta contempla tres aspectos; (a) técnico-institucional, (b) operativa y (c) económica, estos aspectos permiten diseñar e implementar los objetivos planteados. De ahí que, el aspecto técnico-institucional se caracteriza por los espacios que disponen, tanto la institución como la comunidad, que sean adecuados para realizar talleres, charlas y convivencias. De igual manera, los recursos materiales, siendo estos, video vean, laptop, pizarras, tizas, marcadores, papel bond, lápices, bolígrafos, mesas, sillas, bancos, comedor.

Asimismo, la viabilidad operativa comprende a todas las personas que están involucradas en el ámbito educativo, el directivo, docentes, estudiantes, padres, representantes, y comunidad, quienes están dispuestos a participar de manera activa en las acciones que se desarrollen. Ahora bien, para poder activar el plan se necesita del recurso económico, el cual es el último aspecto de la viabilidad, y consiste en los gastos que genera la propuesta, antes, durante y después de la misma, por tanto este aspecto es exclusivo de la investigadora y es quien asume todos los gastos que se generen.

Estructura de la Propuesta

La propuesta estructura en jornadas, las cuales surgieron de los datos que se obtuvo al aplicar y analizar el cuestionario al personal directivo y docente de la institución educativa descrita en párrafos anteriores. Se pudo evidenciar que el preescolar presente una comunicación deficiente que incide en la motivación de los docentes y en el desarrollo organizacional.

Una vez, identificada la necesidad se procedió a diseñar un plan a través de estrategias y actividades que involucrara a todos los de la comunidad educativa, aprovechando la geografía en la cual está inserto el centro educativo, gestando un cambio organizacional a partir de la comunicación gerencial, y del trabajo en equipo, por tanto, el plan está dirigido, primeramente, a todo el personal de la escuela, y segundo a los padres, representantes y comunidad, por éstos últimos para fundamental para el desarrollo de las acciones, por ende, del preescolar. Entre las que se mencionan.

1. Formación de equipos primarios conformados por el directivo y docentes, quienes serán guiados por un especialista en gerencia educativa y de Recursos Humanos, siendo estos especialistas los que inicien los grupos y realizan la parte teórica acerca de la comunicación gerencial y el desarrollo organizacional.

2. Formación de equipos secundarios conformados por el equipo primario, los padres, representantes y comunidad. Con la finalidad de realizar convivencias y actividades en los alrededores de la escuela.

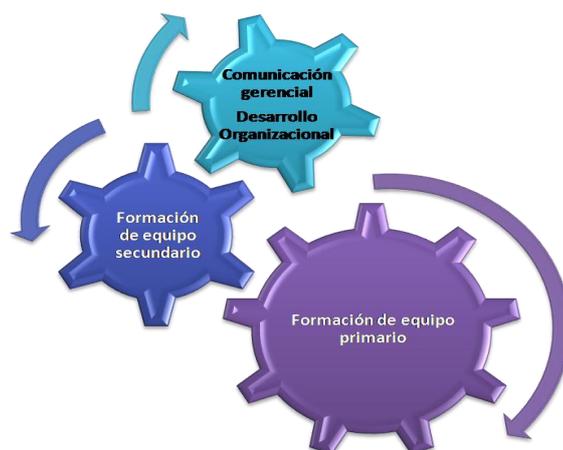


Gráfico N° 8 Estructura de la Propuesta. Fuente: Ochoa (2012)

I Primera Jornada. Dictar Talleres dirigidos a los directivos y docentes acerca de la comunicación gerencial y Desarrollo Organizacional. 50 Hrs.

Esta jornada constará de talleres impartidos por especialistas en gerencia educativa y de Recursos Humanos con el fin de enseñar al personal directivo y docente del centro educativo acerca de los conceptos de comunicación gerencial y desarrollo organizacional, características, su importancia e impacto en la triada escuela-familia-comunidad.

Contenido

- Comunicación Gerencial: los participantes expondrán sus teorías e intercambiarán opiniones entre todos, considerando los procesos básicos de la comunicación: Emisor, Codificación, Mensaje, Transmisión, Decodificación, Receptor y Barreras. Así como:

* Factores de la comunicación gerencial: Empatía, Mantenerse informado, Informar a sus colaboradores, Informar a sus jefes, Escuchar, Asegurar la calidad del mensaje, Canales de comunicación corporativa y Reunirse en grupo con sus empleados

- Desarrollo Organizacional: exposición y conversatorios acerca del DO, considerando las etapas para generar cambios: Recolección de datos, Diagnóstico Organizacional y Acción de Intervención. También;

* Comportamiento Individual y Grupal: Motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Manejo de conflictos, Cultura organizacional y Clima Organizacional.

II Jornada. Formar equipos primarios y Secundarios entre la triada escuela-familia-comunidad. 30 Hrs.

Antes de, describir los contenidos, es importante caracterizar el orden de conformación de los distintos equipos, se inicia con un líder: Generalmente es el gerente, pero después de cierto tiempo otra persona del grupo va a desempeñar esta labor. La base para su moderación, a nivel de temas y tiempos, es la agenda.

De igual manera, se selecciona un secretario quien se turnará entre los participantes. El Secretario escogido para elaborar las actas de las reuniones o ayudas de memoria y el cuadro de tareas, también colabora con el Moderador para organizar el orden del día y recordar las tareas y compromisos del grupo.

Un administrador: Es escogido por el grupo y se encarga de organizar el sitio de la reunión, asegurándose que esté limpio y se disponga las herramientas u otros elementos que se necesiten para la reunión o evento a efectuarse.

Contenido

- Equipos primarios. Se conformarán entre los directivos y docentes en un ambiente natural de alta participación y comunicación retroalimentada para cada una de las áreas que fomenta el liderazgo participativo y el trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional.

- Equipo Secundario: constituido por estudiantes, padres, representantes y comunidad, quienes participan activamente generando un clima organizacional acordes a las jornadas establecidas.

- Dinámicas de grupo; las cuales estarán dirigidas a desarrollar distintas áreas como: las habilidades de comunicación verbal y no-verbal, especialmente en las relaciones interpersonales; que se enfocan en la forma en que los individuos afectan el funcionamiento de un grupo; así como, la forma en que los grupos se organizan y funcionan para lograr sus objetivos, enfocadas a las diversas habilidades que requiere una persona en el desempeño de funciones de Liderazgo y/o Directivas, Dinámicas que ayudan a observar y diagnosticar lo que está sucediendo en un grupo o equipo de trabajo.

Cabe destacar que, las dinámicas podrán aplicadas en espacios abiertos y al aire libre, donde se emplearán el método antitético y aleatorio por cuanto esto métodos incorporan técnicas, que se consideran vías dentro de un método para el logro del objetivo fijado. Representa procedimientos concretos que implican maneras de proceder definidos en su forma y en su contenido para la formulación de retos, generación de ideas y solución de problemas. De igual manera, contienen dinámicas, juegos y ejercicios que se ejecutan con las normas y lineamientos de éstas.

Consecuentemente, es necesario tener en cuenta que los beneficios de los métodos descritos se manifiestan cuando se apuesta por ella con autenticidad y se establecen y mantienen los cauces convenientes, desarrollando el potencial intelectual y creativo de sus colaboradores mediante un proyecto del centro educativo integral compartido por sus miembros, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo, a partir de esto pueden surgir saltos cualitativos que se verán reflejados en sus niveles de competitividad y desarrollo organizacional.

Cuadro N° 11

I Jornada. Talleres dirigidos a los directivos y docentes acerca de la comunicación gerencial y Desarrollo Organizacional. 50 Hrs

Objetivo: Proporcionar al personal directivo y docente retroalimentación y el diálogo directo y abierto a través de la comunicación gerencial que genere el desarrollo organizacional en el Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes					
Contenido	Estrategia-Actividad	Responsables	Recursos	Evaluación	Tiempo de Ejecución
<p>- Comunicación Gerencial: los participantes expondrán sus teorías e intercambiarán opiniones entre todos</p> <p>* Factores de la comunicación gerencial</p> <p>- Desarrollo Organizacional: exposición y conversatorios acerca del DO, considerando las etapas para generar cambios</p> <p>* Comportamiento Individual y Grupal.</p>	<p>- Talleres</p> <p>- Conversatorios</p> <p>- Philips 66</p> <p>- Lista de Atributos</p> <p>- Lluvias de Ideas</p> <p>- Que los especialistas exponga los temas: comunicación gerencial y DO.</p> <p>- Generar la participación activa de los directivos y docentes aplicando los métodos antitéticos descritos anteriormente.</p>	<p>- Especialistas</p> <p>- Directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes</p>	<p>Humanos</p> <p>- Especialistas</p> <p>- Directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo estado Cojedes</p> <p>Materiales</p> <p>- Laptop</p> <p>- Video Beam</p> <p>- Papel bond</p> <p>- Lápices</p> <p>- Borrador</p> <p>- Bolígrafos</p> <p>- Marcador</p> <p>- Pizarra</p>	<p>-Heteroevaluación</p> <p>-Autoevaluación</p>	50 Hrs

Fuente: Ochoa (2012)

Cuadro N° 11

II Jornada. Formación de equipos primarios y Secundarios.

Objetivo: Formar equipos primarios y Secundarios entre la triada escuela-familia-comunidad.					
Contenido	Estrategia-Actividad	Responsables	Recursos	Evaluación	Tiempo de Ejecución
<p>- Formación de equipos primarios. Se conformarán entre los directivos y docentes en un ambiente natural de alta participación y comunicación retroalimentada para cada una de las áreas que fomenta el liderazgo participativo y el trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional.</p> <p>- Formación de equipo Secundario: constituido por estudiantes, padres, representantes y comunidad, quienes participan activamente generando un clima organizacional acordes a las jornadas establecidas.</p> <p>- Aplicar los métodos; antiético y aleatorio</p>	<p>Dinámicas de Grupo</p> <p>- Check-List o quebrantamiento</p> <p>- Lluvias de ideas.</p> <p>- Convivencia</p> <p>- Zonas de contacto</p> <p>- Constituir los equipos de trabajos a partir de Check-List o quebrantamiento.</p> <p>- A través de Check-List o quebrantamiento que los participantes generen preguntas acerca de la problemática que observen para generar soluciones las cuales se dividirán entre los equipos.</p> <p>- Que los equipos realicen convivencias en los alrededores de la escuela.</p> <p>- A través de la zona de contacto ubicada en la finca seleccionada realizar la búsqueda de mensajes para descifrarlos y ejecutar sus instrucciones.</p>	<p>- Facilitador</p> <p>- Personal directivo y docente de la Escuela Técnica Industrial Robinsoniana “General José Laurencio Silva”</p> <p>- Tinaquillo estado</p> <p>- Familias</p> <p>- Estudiantes</p> <p>- Comunidad</p>	<p>Humanos</p> <p>- Facilitador</p> <p>- Personal directivo y docente de la Escuela Técnica Industrial Robinsoniana “General José Laurencio Silva”</p> <p>- Tinaquillo estado</p> <p>- Cojedes</p> <p>- Familias</p> <p>- Estudiantes</p> <p>- Comunidad</p> <p>Materiales</p> <p>- Video Beam</p> <p>- Papel bond</p> <p>- Lápices</p> <p>- Marcador</p> <p>- Pizarra</p> <p>- Borrador</p>	<p>-Coevaluación</p> <p>-Heteroevaluación</p> <p>-Autoevaluación</p>	30Hrs

Cuadro N° 11 (cont.)

Objetivo: Formar equipos primarios y Secundarios entre la triada escuela-familia-comunidad.
Estrategia-Actividad
<ul style="list-style-type: none"> - A través de la convivencia evaluar el aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional. - Divulgación a través de los medios de comunicación interna, o memos, los adelantos en la solución de las problemáticas planteadas en las reuniones, cambios o sugerencias planteadas y pertinentes de divulgar - Que los equipos diseñen y construyan distintos medios para transmitir mensajes, posteriormente se efectuará concurso para elegir el más eficaz. - Creación de buzones de sugerencias internos como modo de canalizar las ideas y donde cada uno de los equipos pueda manifestar sus sentimientos y opiniones de manera permanente. - En las carteleras internas, publicar calendarios con las fechas importantes a celebrar en la compañía como: día del maestro, trabajador, conmemoraciones de fechas patrias, cumpleaños de los docentes, directivos, entre otros. -Cada día, a través del cruce de correspondencia los empleados recibirán una frase motivacional de parte de los directivos, y viceversa. - Semanalmente, se actualizarán las carteleras y se publicará una reflexión semanal para el enriquecimiento espiritual de la triada

Fuente: Ochoa (2012)

ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

Para, el desarrollo de las dinámicas se utilizará dos ambientes bien diferenciados, las instalaciones del centro educativo y una finca, la cual habrá sido seleccionada y aprobada con anterioridad. Esto con el objeto de aprender a desarrollar el sentido de pertenencia, primero de la escuela y segundo del medio ambiente en la cual está inserta. Asimismo, las dinámicas se extrajeron del Software Dinámicas de grupo. gerzav@prodigy.net.mx y otras son propias de la autora de la investigación (*)

*LISTA DE ATRIBUTOS

Se le entregará a cada equipo una caja de fósforo,  cada integrante debe atribuirle características de la caja de fósforo con la organización educativa. Donde se procede de la siguiente manera.

1. Identificar el producto, servicio o proceso a mejorar o el problema a resolver.
2. Analizarlo y hacer una lista de tantos atributos como sea posible
3. Coger cada atributo y pensar en la forma de cambiarlo o mejorarlo. Para cada atributo se podría hacer una demostración.

Posteriormente, se compara ambas respuestas y se sistematiza el resultado para generar mejoras en la organización.

*LISTA DE ATRIBUTOS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Se inicia mostrando a los grupos un afiche con los distintos zapatos y colores, y qué signifique cada uno. Posteriormente se le explica cuál es el conflicto a resolver, cada grupo debe asignarle un zapato a cada situación, posteriormente, explicar por qué seleccionó el zapato y cómo espera que se solucione el conflicto.

ZAPATOS	CARACTERÍSTICAS
Zapatos formales de color azul marino 	Este color sugiere un uniforme, disciplina, rutinas y los procedimientos formales; el cumplimiento de ellas resulta esencial para la seguridad y para evitar el error
Zapatos deportivos grises 	El gris sugiere la niebla, la bruma y la dificultad para ver claramente. Para ello se sugiere estos zapatos; los que inducen la exploración, la investigación y la reunión de evidencias. Buscar información y usarla
Zapatos marrones 	Este color sugiere la tierra, lo esencial, pies bien puestos sobre la tierra. Estos zapatos suelen ser prácticos y cómodos y pueden usarse para el trabajo duro. La forma de actuar del zapato marrón consiste en observar y actuar, estudiar la situación y actuar según la iniciativa
Botas de lona color naranja 	Este color sugiere peligro, explosión, alerta. Estos zapatos sugieren la atención a la emergencia y dar seguridad
Pantufias color rosa 	El color rosa sugiere calidez y ternura, invita a la comodidad, la atención a los sentimientos y las sensibilidades humanas. Su acción va directa a la persona; el ser humano es lo que importa
Botas de montar color púrpura 	Este tono sugiere la autoridad, liderazgo y mando. Estos zapatos exigen el cumplimiento del deber, actuar con responsabilidad y desempeñar cabalmente un papel o cargo oficial

El ejemplo de conflicto puede ser: RETARDO DEL GERENTE A LA HORA DE ENTRADA A LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA. Y su lista de atributos de la siguiente manera:

ZAPATO	DESCRIPCIÓN	GERENTE
Doble responsabilidad 	- cuidar los pies - ayudar al desplazamiento	 - administrativo - pedagógico
4 partes esenciales 	- tacón - suela - empeine - laterales	 - puntualidad - responsabilidad - orientador - ética
Abertura 	adaptable para ser calzado	 - adaptación a la normativa legal
Variedad 	de acuerdo a las necesidades del usuario	 - de reglamentos y leyes que necesitan ser cumplidos

***EMPATÍA**

Se le explica a los grupos que uno será el vendedor que necesita urgentemente elevar su rendimiento para sufragar gastos médicos y el otro será una mermelada recién salida al mercado, es decir, los consumidores desconocen esa marca. El método de la empatía consistiría en ponerse en el lugar del vendedor y del bote de mermelada. Ejemplo: Me pongo en el lugar del bote, veo pasar a los consumidores por el pasillo y me propongo hacerme deseable. Luego hacer las comparaciones y generar las empatías que surgieron.

RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO. MÉTODO ALEATORIO*

Se proyecta una serie de palabras, de la siguiente manera, sólo aparecerán nueve de manera permanente, la décima palabra sólo se mostrará mientras dure la explicación, luego desaparecerá sin que la audiencia lo note. Deben formar frases con sentido, empleando conjunciones, preposiciones y la conjugación verbal,

además de la repetición de una de las palabras si la situación lo requiriese, sólo con cuatro palabras que ellos seleccionen. Ahora bien, todas las frases deben estar concatenadas con la décima. Este ejercicio permite resolver conflictos, sólo cuando se conoce la causa. Las palabras son: 1.-Estilo; 2.-Interés; 3.-Importante; 4.-Exigencia; 5.-Idea, 6.-Acentuar; 7.-Original; 8.-Comunicar, y 9.-Hablar. La décima: Ser

Dinámicas de Comunicación

POSANDO. El grupo es dividido en dos y se sientan unos frente a otros en línea. Los miembros de un equipo imitarán la postura de uno de los miembros del otro equipo mientras éstos llevan a cabo una reunión. El propósito será: atender e incrementar fuertemente el entendimiento con otra persona del grupo contrario.

LEVANTÁNDOSE CON LAS ESPALDAS UNIDAS. Se forman parejas y se recuestan en el suelo. Ambos entrelazan sus brazos y tratan de ponerse de pie. Variación: Se paran espalda con espalda, con los brazos entrelazados y un miembro de la pareja intenta levantar al otro del piso.

SINTIENDO LA MÚSICA. Se tocan diferentes estilos de música (romántica, rock, folklórica, clásica, etc.) Los participantes expresan lo que sienten con movimientos rítmicos al compás de la música

CÍRCULO DE CONVERSACIÓN 1. Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.

2. Aprender a reconocer e identificar las aptitudes y destrezas para lograr una conversación asertiva en grupo.

 **TIEMPO:**

Duración: 90 Minutos

 **MATERIAL:**

Fácil Adquisición

 **TAMAÑO DEL GRUPO:**
25 Participantes

Divididos en subgrupos compuestos de 5 a 6 participantes

 **LUGAR:**

Aula o Espacio abierto

Un salón suficientemente grande para que los grupos puedan discutir sin molestarse unos a otros.

I. Rotafolio, marcadores y biombo que tape al instructor.

II. Una tarjeta de 3' x 5' para cada participante con un tópico de la Lista de Temas para el Círculo de Conversación escrito en ella.

III. Una Hoja de las Habilidades para el Círculo de Conversación y un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

I. Antes de la reunión, el instructor prepara una tarjeta de 3' x 5' para cada participante, cada una con un tópico de la Lista de Temas para el Círculo de Conversación escrito en ella.

II. El instructor explica los objetivos del ejercicio y da una breve plática sobre las habilidades para conversar en grupo.

III. El instructor distribuye una Hoja de las Habilidades para el Círculo de Conversación, un lápiz y una tarjeta con tópico a cada participante.

IV. El instructor divide al grupo en subgrupos pequeños de siete a diez miembros cada uno; y les explica que durante los siguientes veinte minutos los participantes:

A. Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.

B. Practicarán las habilidades enumeradas en la Hoja de Habilidades por lo menos una vez.

C. Mantendrán grupos de siete a diez participantes durante toda la duración de la actividad, esto es, si uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de ese grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.

V. El instructor contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

VI. Luego el instructor le pide a los participantes que formen grupos de cuatro o cinco miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?

2. ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrió, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

VII. El instructor les pide que hagan un resumen y compartan los resultados de la discusión del paso VI y presenten los resultados.

VIII. El instructor dirige al grupo para que compartan (con el equipo que formaron en el paso I) especificando la forma de cómo ellos aprendieron a usar las habilidades, en sus equipos iniciales y de qué manera pretenden seguir haciéndolo.

IX. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE HABILIDADES DEL CÍRCULO DE CONVERSACIÓN

Reloj

Uña

Mapa

A

continuación se describen cuatro grupos de habilidades para la conversación. Practique cada una de ellas, por lo menos una vez, durante el período de práctica de veinte minutos. Anote en los espacios en blanco cualquier palabra o modo de actuar que usted observe le sea particularmente de utilidad en sus propias conversaciones.

A. **APERTURA.** Iniciando una conversación o incorporándose a una ya iniciada.

B. **TRANSICIONES.** Cambiando el tema de una conversación. Cuando esto tiene sentido o cuando se motiva para hacerse, por ejemplo, cuándo se sienten aburridos

C. **CAMBIOS.** Cambiando el contenido (el nivel de participación) de una conversación (Llevando la conversación de uno de los siguientes niveles a otros: hechos / pensamientos / experiencias personales / sentimientos/ fantasías /bromas,

D. **CIERRE.** Fin de una conversación y cambio de tema.

LISTA DE TEMAS DEL CÍRCULO DE CONVERSACIÓN

Alfombra	Silla	Libro
Pared	Cuadro	Puerta
Tenedor	Lámpara	Timbre
Foco	Piedra	Camino
Cabello	Zapato	Televisión
Agua	Papel	Ladrillo
Cacahuates	Cubo De Hielo	Guitarra
Azul	Plato	Arena
Sol	Tela	Madera

UN MUNDO RARO: Mostrar a los participantes, sobre los conflictos que pueden existir entre las personas, con escalas de valores diferentes.

- Involucrar a los participantes para que vivan una simulación de una sociedad, en la cual departirán con personas que tienen diferentes valores

 **TIEMPO:**

Duración: 60 Minutos

 **MATERIAL:**

Fácil Adquisición

 **TAMAÑO DEL GRUPO:**

Ilimitado

- I. Una Hoja Descriptiva de los Roles de un Mundo Raro para cada actor.
- II. Rotafolio y marcadores para el grupo

DESARROLLO

I. El instructor escoge dos personas, un hombre y una mujer para hacer una dramatización sobre una cultura simulada. A cada actor se le da una copia de la Hoja Descriptiva de Caracterizaciones. El instructor enfatiza que la representación deberá ser no verbal, esto es que los actores se expresarán con acciones no con palabras. Los actores pasan al otro salón.

II. Entonces pide de seis a ocho voluntarios para que funjan como “invitados” en la caracterización.

III. El instructor discute los papeles con los miembros restantes, los cuáles son designados como observadores. Dice que la situación es la siguiente: “Usted está próximo a participar en una actividad relacionada con normas culturales y valores diferentes a los suyos. Cuando usted pase al otro salón, entrará a otra cultura “La Cultura de un Mundo Raro” usted ha sido invitado a participar en esta nueva cultura. Debido a que es una actividad en la que no se participa oralmente, por favor permanezca callado desde el momento que atraviese la puerta, que lo conduce a la “Cultura de un Mundo Raro”. El instructor contesta cualquier duda antes de que pasen al otro salón. (Diez minutos).

IV. Los observadores son llevados al otro salón y empieza la caracterización.

V. Después de terminada la representación no verbal, los observadores, como grupo toman unos diez minutos para hacer una lista con varios rasgos culturales, que ellos piensen fueron demostrados durante la representación. El instructor anota estas características o rasgos en el rotafolio. Posteriormente, los

actores explican su actuación en términos de “La Cultura de un Mundo Raro”; sobre cada característica o rasgo que el grupo observó correctamente.

VI. Finalmente, el instructor conduce una discusión con todo el grupo, sobre la falta de entendimiento que existe entre diversos grupos, que tienen una escala de valores diferente. Dependiendo del interés de los participantes, la discusión puede incluir: racismo, diferencia entre hombres/mujeres, discriminación de los indígenas o diferentes grupos étnicos, maestros/estudiantes, etc. El etnocentrismo individual y los sentimientos de confianza, empatía, disgusto, hostilidad y miedo, también pueden ser temas de discusión.

VII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DESCRIPTIVA DE LAS CARACTERIZACIONES DE UN MUNDO RARO

Usted vive en una subcultura llamada un “Mundo Raro”. Dicha cultura es vista como contra parte de nuestra cultura o valores. Cada miembro es, física e intelectualmente opuesto a la cultura tradicional o forma de pensar de la clase media. Los siguientes son dos ejemplos de las costumbres de un Mundo Raro explicados en términos de ésta cultura.

1. Cuando saludan a un invitado, las personas de un Mundo Raro le quitan el zapato derecho y le dan un breve masaje al pie. Aunque el pie derecho, desde el punto de esta cultura, no es considerado más importante que el izquierdo, éstos tienden a usar más el derecho. En otras palabras, no creen (contrario al punto de vista de nuestra cultura) que debe haber una razón para todas las costumbres importantes.
2. Ser el segundo en esta cultura, es más importante que ser el primero, ya que las personas de un Mundo Raro ven al mundo natural lleno de peligros y temores. Por consiguiente, ser servido como el segundo o ser considerado el segundo significa estar protegido de los peligros potenciales (comida envenenada, enemigos desconocidos). Por lo anterior, a los hombres se les sirven primero y a las mujeres al final.

Esta es una actividad **NO VERBAL**. Usted debe mostrar las costumbres de un Mundo Raro en todo lo que haga, incluso al saludar a sus invitados.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006) *El proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Caracas Venezuela Editorial Texto. C.A.
- Balestrini, M. (2006) *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Baptista L., Hernández, S., y Fernández C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Berlo, D. (2002) *El Proceso de la Comunicación*. Introducción a la teoría y la práctica. Tercera impresión. Buenos Aires. Argentina Editorial Ateneo.
- Bernard, A. 2002 *Comunicación gerencial*. Disponible en: www.uned.es/cued. (Consultado diciembre 10/2012)
- Beckhard, R. (2001) *Desarrollo Organizacional* México, D.F. Editorial Trillas
- Barrera, R. (2004) *Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar*. Segunda edición ampliada Guatemala Editorial Serviprensa
- Camejo, M (2012) *Programa de autogestión para la integración de la Asociación Civil en el Liceo Bolivariano "Presbítero Manuel Arocha" del Municipio Autónomo Falcón del Estado Cojedes*. Trabajo de Grado de Maestría Carabobo Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Castañeda, M. (2009) *Gestión de la Gerencia Educativa para Incentivar la Productividad del Desempeño docente en las Escuelas Básicas del Distrito N° 1 Municipio Araure Estado Portuguesa*. Tesis de Maestría no publicado. Universidad Santa María. Venezuela

Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. 7ma. Edición España Editorial Mc Graw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860*. Caracas: Autor

Cortina. A (2008) *Introducción al Desarrollo Organizacional*. Barcelona España. Editorial Paidós

Daft, R. (2007) *La Experiencia del Liderazgo*. Segunda edición México Editorial Thomson International

Durán, J., (2009) *La comunicación gerencial como herramienta en el manejo de conflictos entre el personal docente y directivo de la Unidad Educativa "Mateo Liscano Torres", Municipio Jiménez, estado Lara*. Trabajo de Grado de Maestría Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Drucker, G (1999). *Gerencia organizacional*. México Editorial Mc Graw Hill

Falcón, A. (2010) *El lenguaje expresivo – comprensivo y su efecto en la iniciación lectora en escolar con retardo mental leve*. Ponencia en el Congreso Internacional “Educación y Pedagogía Especial” La Habana Cuba

Gaynor, E. (2003). Intervenciones de Consultoría: Fases del Desarrollo Organizacional. Disponible en: www.theodinstitute.org. (Consultado diciembre/14/2012)

Giner, F. (2008) Comunicación gerencial. Disponible en: www.uned.es/cued. (Consultado diciembre/22/2012)

González, I. (2004). *Desarrollo y Cultura organizacional*. Material del curso no publicado. Universidad Nacional Abierta.

González M. (2009). *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial Grupo Editorial Patria.

Landolfi, H. (2010) *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires, Editorial Dunken. ISBN 978-987-02-3828-7)

Lawrence, P. (1973) *Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y acción*. Fondo Educativo Interamericano, 1973

Ley Orgánica de Educación (2009) *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929* Caracas: Autor

Linares, C., (2009) *El desarrollo organizacional y su incidencia en la calidad educativa*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Chile

Martins, F. y Palella, S. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: (FEDEUPEL)

Montero (2003) *La comunicación gerencial dentro de las organizaciones*. España Ediciones Temas de Hoy S.A.

Murillo, A. (2010) *La comunicación gerencial dentro de las organizaciones educativas*. Trabajo de Grado no Publicada. Universidad de Antioquia. Colombia

Noski, A. (2007) *Comunicadores y organizaciones*. Mimeo. México

Orozco, B. (2010) *Desarrollo Organizacional como estrategia para mejorar las organizaciones educativas*. Bogotá Colombia.

Pérez, A. (2008) *La supervisión escolar como un proceso de gestión participativa de la comunidad educativa y su entorno en las Escuelas Básicas venezolanas* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela

Pérez, B. (2004). *La comunicación en las Organizaciones*. Revista Cubana de Educación Superior. N° 2.

- Peters, T. y R. Waterman. (2004). *En busca de la excelencia. Experiencias de Las empresas mejor gerenciadas en Estados Unidos*. Tercera edición. Colombia. Editorial Norma, S.A.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) (2003). *Decreto N° 2.385*. Caracas: Autor
- Robbins, S (2010). *Comportamiento Organizacional*. 11a Edición. Prentice Hall. México.
- Rodríguez, D. (2012) *Desempeño gerencial de los directores y su relación con la cultura organizacional de las escuelas primarias venezolanas*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Aragua Venezuela.
- Rodríguez, M. (2005) *Diagnostico Organizacional* (6° Edición). México: Alfaomega.
- Romero, C. (2009) *Enfoque estratégico del Director como líder para la promoción de la calidad educativa de las Escuelas Primarias Bolivarianas*. Tesis de Maestría no publicado. Universidad Santa María. Venezuela
- Sabino, C. (2007) *El proceso de investigación* Cuarta edición. Caracas Venezuela. Editorial Panapo
- Salcedo, A. (2009), *Importancia del Desarrollo Organizacional (DO) como factor de éxito dentro de la Escuela Básica "Potrero De Bucare", del Municipio Iribarren del estado Lara*. Trabajo de grado no publicada. Lara Venezuela Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Schein, E. (1992). *Liderazgo y Cultura Organizativa*. Editorial Hurope. Barcelona-España.
- Shelby, A. (2001) *A Orientación Disciplina de la Comunicación Gerencial*. Revista: Gestión de la comunicación trimestral Volumen 10 Número 1 Nueva York.
- Sequera, J. (2009) *Estrategias pedagógicas para el efectivo desempeño del trabajo en equipo de los docentes de las Escuelas Básicas Bolivarianas* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela

Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (2004). **Administración**. 6ta Edición. México D. F.- México Editorial Prentice - Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (1999) *El proceso de la investigación científica*. Colombia. Editorial Limusa,

Tierno, B (2007) *Optimismo vital: manual completo de psicología positiva*. España Ediciones Temas de Hoy S.A.

Wilimans (2002) *Definiendo el rol del Gerente: Una Perspectiva de Desarrollo Organizacional*. México D. F.- México Editorial Prentice – Hall

Ximenes, A., (2010) *La comunicación gerencial dentro de las organizaciones educativas*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de México

Zocolsky, M. (2007) *El proceso de comunicación* Disponible en <http://www.elergonomista.com/comunicacionproceso.html> (Consultado diciembre, 13/12)

Zuñica, A (2012) *La Comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas*.

ANEXOS

Cronograma

DIAGRAMA DE GRANTT

Actividad según Objetivos	Tiempo Estimado							
	2011				2012			
	E n e	F eb	Sep	Oct	May	Jun	Nov	Dic
Estudio de la situación problemática								
Revisión Documental								
Entrega Capítulo I								
Entrega Capítulo II								
Entrega Capítulo III								
Diseño de Instrumentos								
Verificación del Instrumento								
Aplicar instrumentos								
Recolección de Datos y análisis de datos								
Estudiar la propuesta y desarrollar la propuesta								
Entrega Final del Trabajo de Grado								

Fuente: Ochoa (2012)

Distinguido (a) Gerente/Docente

Reciba, ante todo un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a Usted para solicitar su valioso apoyo para realizar el estudio titulado “comunicación como base fundamental en el desarrollo organizacional del Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo Estado Cojedes” el cual es requisito de grado.

Este instrumento es confidencial, por lo tanto Usted no debe identificarse.

Agradeciendo su valiosa colaboración

AUTOR: Licda. Marvis Ochoa

C.I. N°: 15.008.812

TUTOR: MSc. Pedro Mendoza

C.I. N°: 11.351.158

CUESTIONARIO

A continuación se presenta un cuestionario con cinco (5) alternativas de propuestas de selección. Marque con una (X) la respuesta que Usted considere correcta.

Ejemplo:

Lee Usted el periódico diariamente

Siempre	A Menudo	Ocasionalmente	Pocas veces	Nunca

N°	ÍTEMS Usted como docente considera que	Siempre	A Menudo	Ocasionalmente	Pocas Veces	Nunca
1	Conoce el significado de comunicación gerencial					
2	La emisión de información emanada desde la gerencia llega a todo el personal					
3	La codificación de la información dentro de la escuela es adecuada					
4	El mensaje que se transmite es claro y sin interferencias					
5	La trasmisión del mensaje se efectúa acorde a los canales que existen en la escuela					
6	Una vez recibido el mensaje, es fácil la decodificación del mismo					
7	El receptor recibe el mensaje de manera oportuna					
8	En la institución existe barreras comunicacional que interfieren en la apropiación del mensaje					
9	Entiende a los miembros de la escuela ante situaciones adversas					
10	Se mantiene informado de los nuevos lineamientos emanados por los distintos organismos educativos					
11	Le informa a su personal acerca de su gestión					
12	Informa a sus superiores acerca de su gestión					
13	Se reúne de manera individual con el personal docente para escuchar sus inquietudes					
14	Se asegura que el mensaje que transmite esté acorde con lo que desea informar					
15	En la institución se utilizan los canales regulares y formales de comunicación para hacer llegar oportunamente la información					
16	Se reúne con todo su personal docente para escuchar opiniones y tomar decisiones en grupo					
17	Conoce el significado de Desarrollo Organizacional					
18	Se aplica la observación, entrevistas y cuestionarios para recolectar datos acerca del desarrollo de la institución					
19	Se efectúa periódicamente diagnóstico organizacional					
20	Realizan acción de intervención para mejorar el desarrollo organizacional.					

N°	ÍTEMS Usted como docente considera que	Siempre	A Menudo	Ocasionalmente	Pocas Veces	Nunca
21	La motivación que recibe está acorde a sus necesidades profesionales					
22	El liderazgo que ejerce el gerente permite el desarrollo organizacional					
23	El directivo organiza actividades que permita la integración del trabajo en equipo con el fin de mejorar el desarrollo organizacional					
24	Las estrategias y herramientas que utiliza el gerente para el manejo de conflictos están acordes a la realidad de la escuela					
25	Se siente identificado con valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, que conforman la cultura organizacional de la escuela					
26	Se siente comprometido con la labor que realiza actualmente en la organización					
27	Percibe al gerente distante y con quien no tiene comunicación efectiva					



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



**COMUNICACIÓN GERENCIAL COMO BASE FUNDAMENTAL DEL
 DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE
 EDUCACIÓN INICIAL NACIONAL “LOS PINOS” EN
 TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

Validación del Instrumento

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a criterio, pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considera correcta.

Experto: José Orlando Gómez Barrios

Título: Magister en Educación

Autor: Marvis Ochoa: _____

Tutor: Pedro Mendoza

Escala: A (excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Deficiente)

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1	A	A	A	A
2	A	A	A	A
3	A	A	A	A
4	A	A	A	A
5	A	A	A	A
6	A	A	A	A
7	A	A	A	A
8	A	A	A	A
9	A	A	A	A
10	A	A	A	A
11	A	A	A	A

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
12	ca	ca	ca	ca
13	ca	ca	ca	ca
14	ca	ca	ca	ca
15	ca	ca	ca	ca
16	ca	ca	ca	ca
17	ca	ca	ca	ca
18	ca	ca	ca	ca
19	ca	ca	ca	ca
20	ca	ca	ca	ca
21	ca	ca	ca	ca
22	ca	ca	ca	ca
23	ca	ca	ca	ca
24	ca	ca	ca	ca
25	ca	ca	ca	ca
26	ca	ca	ca	ca
27	ca	ca	ca	ca

JUICIO DE EXPERTO

Observaciones Generales:

Según su juicio se considera:

FIRMA DEL EXPERTO



FECHA:

12/12/2012



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



**COMUNICACIÓN GERENCIAL COMO BASE FUNDAMENTAL DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE
EDUCACIÓN INICIAL NACIONAL “LOS PINOS” EN
TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

Validación del Instrumento

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a criterio, pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considera correcta.

Experto: ALEJANDRO DE JESUS MONTENEGRO TOSTA

Título: MAGISTER EN GERENCIA EDUCACIONAL.

Autor: Marvis Ochoa: _____

Tutor: Pedro Mudoza

Escala: **A (excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Deficiente)**

ÍTEMES	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1	A	A	A	A
2	A	A	A	A
3	A	A	A	A
4	A	A	A	A
5	A	A	A	A
6	A	A	A	A
7	A	A	A	A
8	A	A	A	A
9	A	A	A	A
10	A	A	A	A
11	A	A	A	A

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
12	A	A	A	A
13	A	A	A	A
14	A	A	A	A
15	A	A	A	A
16	A	A	A	A
17	A	A	A	A
18	A	A	A	A
19	A	A	A	A
20	A	A	A	A
21	A	A	A	A
22	A	A	A	A
23	A	A	A	A
24	A	A	A	A
25	A	A	A	A
26	A	A	A	A
27	A	A	A	A

JUICIO DE EXPERTO

Observaciones Generales:

Según su juicio se considera:

FIRMA DEL EXPERTO



FECHA: 18-01-2013.



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



COMUNICACIÓN GERENCIAL COMO BASE FUNDAMENTAL DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE
EDUCACIÓN INICIAL NACIONAL “LOS PINOS” EN
TINAQUILLO ESTADO COJEDES

Validación del Instrumento

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a criterio, pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considera correcta.

Experto: Ana M. Carrero G.

Título: Doctora en Educación

Autor: Marvis Ochoa:

Tutor: Pedro Mendoza

Escala: A (excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Deficiente)

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1	A	A	A	A
2	A	A	A	A
3	A	A	A	A
4	A	A	A	A
5	A	A	A	A
6	A	A	A	A
7	A	A	A	A
8	A	A	A	A
9	A	A	A	A
10	A	A	A	A
11	A	A	A	A

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
12	A	A	A	A
13	A	A	A	A
14	A	A	A	A
15	A	A	A	A
16	A	A	A	A
17	A	A	A	A
18	A	A	A	A
19	A	A	A	A
20	A	A	A	A

JUICIO DE EXPERTO

Observaciones Generales:

Según su juicio se considera:

FIRMA DEL EXPERTO



FECHA: 14-12-2012