

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA COMUNICACIÓN
EFICAZ PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.
CASO: DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA DE
GUANARE, ESTADO PORTUGUESA.**

Autor: Lcda. Marianela Yépez
Tutor: MSc. Gisela Colmenares

BARINAS, MAYO DE 2017

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo
Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención Gerencia y Planificación Institucional**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA COMUNICACIÓN
EFICAZ PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.
Caso: División de Personal de la Zona Educativa de Guanare estado
Portuguesa.**

Requisito parcial para optar al grado de

***Magíster Scientiarum en Administración
Mención Gerencia y Planificación Institucional***

Autor: Lcda. Marianela Yépez
C.I.: 14.995.990
Tutor: MSc. Gisela Colmenares
C.I.: 13.530.967

BARINAS, MAYO DE 2017



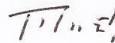
UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE VEREDICTO

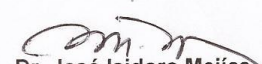
Siendo las 9:30 a.m. del 06 de Noviembre de 2018, reunidos en la Coordinación del Área de Postgrado, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **José Isidoro Mejías (Jurado Principal UNELLEZ)**, **Roberto Espinoza (Jurado Principal UNELLEZ, Coordinador)** y **Gisela Colmenares (Tutora Jurado)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 9.184.940, 10.505.019 y 13.530.967, respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado **"ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, CASO: DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA DE GUANARE, ESTADO PORTUGUESA"**. Presentado por el maestrante **YEPEZ MARIANELA C.I. N° 14.995.990**, estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración, mención Gerencia y Planificación Institucional**, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR** el Trabajo de Grado aquí señalado.

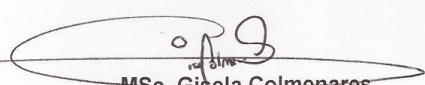
Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


MSc. Roberto Espinoza
C. I. N° 10.505.019

(JURADO PRINCIPAL UNELLEZ COORDINADOR)




Dr. José Isidoro Mejías
C.I. N° 9.184.940
(Jurado Principal UNELLEZ)


MSc. Gisela Colmenares
C. I. N° 13.530.967
(Tutora Externa, Jurado)



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo: **Gisela Colmenares Castillo**, cédula de identidad N° V.-**13.530.967**, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo Especial de Grado, titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, Caso: División de Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa”**, presentado por la ciudadana **Marianela Yépez**, cédula de identidad N° V.-**14.995.990**, para optar al título de **Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia y Planificación Institucional** y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas a los ____ días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.

Gisela Colmenares Castillo.

C.I. V.- 13.530.967

Teléfono: 0416- 3516781



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo: **Gisela Colmenares Castillo**, cédula de identidad N° V.-**13.530.967**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado “**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, Caso: División de Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa**”, presentado por la ciudadana **Marianela Yépez**, cédula de identidad N° V.-**14.995.990** para optar el título de **Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia y Planificación Institucional** por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas a los ____ días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.

Gisela Colmenares Castillo.

C.I. V.- 13.530.967

Teléfono: 0416- 3516781

DEDICATORIA

El trabajo de investigación se lo dedico a mis padres; a quienes le debo todo lo que tengo en esta vida. A Dios, ya que gracias a Él tengo los padres maravillosos, los cuales me han apoyado en mis derrotas y celebran mis triunfos. A mi esposo e hija que los amos y son motivo para seguir adelante a mis profesores quienes fueron guías en el aprendizaje, compartiendo todos sus conocimientos para el buen desenvolvimiento en la práctica de mi carrera.

Marianela

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios y a la Virgencita por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi esposo e hija por apoyarme en todo momento y por ser parte importante en mi vida y sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar.

A mis amigos por llenar mi vida de alegrías cuando más lo he necesitado.

A mis hermanos en Cristo por ser parte importante en mi vida espiritual, por haberme apoyado en las buenas y en las malas.

A mis compañeros de trabajo por todo el apoyo brindado a lo largo de la carrera, por su tiempo, amistad.

A la Lcda. Loiceli Manrique por todo el apoyo recibido para la realización de esta tesis. Por todos sus consejos recibidos.

A todos los Profesores Gracias por los conocimientos que me transmitieron.

A la Prof. Gisela Colmenares por todo su apoyo y por aceptar ser parte de este proyecto.

Marianela

ÍNDICE GENERAL

pp.

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
LISTA DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	8
Justificación de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes del Estudio	10
Bases Teóricas	14
Teoría Humanista.....	14
Teoría del Apoyo Organizacional.....	16
Teoría del Comportamiento Organizacional.....	17
Teoría de las Relaciones Humanas.....	17
Estrategias Gerenciales.....	19
Herramientas Gerenciales.....	22
Liderazgo.....	24
Toma de Decisiones.....	26
Trabajo en Equipo	27
Supervisión.....	28
La Comunicación	29
Comunicación Eficaz.....	31
Elementos de la Comunicación Eficaz	33
Identidad y valores	33
La Imagen Comunicativa.....	35

Modelos de Comunicación	35
Estilos de Comunicación	36
Asertivo	38
La Organización	42
Flujo de Comunicación en la Organización	43
Clima Organizacional	45
Dimensiones del Clima Organizacional	46
Facetas del Clima Organizacional	48
Bases Legales.....	51
Sistema de Operacionalización de las Variables	52
CAPÍTULO III	55
MARCO METODOLÓGICO	55
Tipo y Diseño de la Investigación	55
Fases del Estudio.....	56
Fase I: Diagnóstico.....	56
Población y Muestra.....	57
Técnica.....	57
Instrumento	58
Validez y Confiabilidad.....	59
Procedimiento	60
Técnica de Análisis de Datos.....	61
CAPÍTULO IV.....	62
ANÁLISIS DE LOS DATOS	62
Resultados de la Información	62
Conclusiones del Diagnóstico.....	68
Estudio de Mercado.....	68
Análisis de la Oferta	69
Análisis de la Demanda.....	69
Conclusiones del Estudio de Mercado.....	69
Estudio Técnico	70
Macrolocalización	70
Microlocalización	70
Requerimiento de los Recursos Humanos.....	70
Conclusiones del Estudio Técnico	71
Estudio Económico y Financiero	71
Fuente de Financiamiento	72
Fase III. Diseño de la Propuesta.....	72
CAPÍTULO V.....	75
LA PROPUESTA	75

Presentación de la Propuesta.....	75
Objetivos de la Propuesta.....	76
Objetivo General.....	76
Objetivos Específicos	76
Fundamentación	77
Gerencia.....	77
Comunicación Eficaz	78
Organización del Programa	78
Presentación y Estructura de la Propuesta	78
CAPÍTULO V.....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
Conclusiones.....	85
Recomendaciones	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

LISTA DE CUADROS

pp.

CUADRO

1. Operacionalización de las Variables.	54
2. Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Componentes. Indicadores: Formación, Comunicación, Construcciones Colectivas, Liderazgo, Toma de Decisiones y Trabajo en Equipo de los ítems 1 al 6.	62
3. Variable: Comunicación Eficaz. Dimensión: Elementos. Indicadores: Identidad y valores, Imagen comunicativa, Modelos y Estilos de los ítems 7 al 10.	65
4. Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Dimensiones. Indicadores: Estructural, Responsabilidad, Recompensa, Desafío e Identidad de los ítems 11 al 15.....	66
5. Recursos y Materiales Didácticos.	71

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

GRÁFICO

1. Distribución de la variable Estrategias Gerenciales. Dimensión: Componentes. Indicadores: Formación, Comunicación, Construcciones Colectivas, Liderazgo, Toma de Decisiones y Trabajo en Equipo de los ítems 1 al 6..... 63
2. Distribución de la variable Comunicación Eficaz. Dimensión: Elementos. Indicadores: Identidad y valores, Imagen comunicativa, Modelos y Estilos de los ítems 7 al 10. 65
3. Distribución de la variable Clima Organizacional. Dimensión: Dimensiones. Indicadores: Estructural, Responsabilidad, Recompensa, Desafío e Identidad de los ítems 11 al 15..... 67

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato Instrumento Aplicado.....	94
Anexo B. Validación del Instrumento.....	97
Anexo C. Cálculo de Confiabilidad.....	99

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA COMUNICACIÓN
EFICAZ PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Caso: División de Personal de la Zona Educativa de Guanare estado
Portuguesa**

**Autora: Marianela Yopez
Tutor: Gisela Colmenares
Fecha: Mayo 2017**

RESUMEN

El propósito de este estudio fue proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa. Dicho estudio se ubicó en una investigación de campo de carácter descriptivo abordando la modalidad de Proyecto Factible, desarrollada en tres fases a saber: I diagnóstico, II estudio de factibilidad y III diseño de la propuesta. Para efectos de la estructuración de los datos e informaciones compiladas durante el proceso indagatorio, se aplicó la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario tipo likert con quince (15) ítems y tres opciones de respuesta: siempre, algunas veces y nunca. La misma fue validada a través del juicio de tres expertos y se le aplicó el cálculo de confiabilidad utilizando el rango alfa de cronbach el cual arrojó un total de 0.96. Dicho instrumento, fue aplicado a una población finita compuesta por diecisiete (17) sujetos cuyos datos fueron tabulados, graficados y analizados descriptivamente, obteniendo unos resultados que permitieron dilucidar la problemática en cuanto a la comunicación eficaz existente. Los resultados obtenidos, permitieron concluir que la relación entre el personal y sus directores, son elementos que inciden en el clima organizacional, el cual puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; por tanto se recomienda asumir con sentido de pertenencia la misión, visión y objetivos de la organización donde labora, así como el departamento que representa.

Descriptor: estrategias gerenciales, comunicación eficaz, clima organizacional.

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON EFFECTIVE COMMUNICATION
FOR THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE
Case: Personnel Division of the Guanare State Educational Zone**

**Autora: Marianela Yopez
Tutor: Gisela Colmenares
Fecha: Mayo 2017**

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose management strategies based on effective communication for the improvement of the organizational climate directed to the Staff Division of the Education Zone of Guanare state. This study was located in a descriptive field research addressing the feasible project modality, developed in three phases namely: I diagnosis, II feasibility study and III design of the proposal. For the purposes of structuring the data and information compiled during the investigation process, the survey technique was applied using the likert questionnaire as a tool with fifteen (15) items and three response options: always, sometimes and never. It was validated through the judgment of three experts and the reliability calculation was applied using the alpha range of cronbach which yielded a total of 0.95. This instrument was applied to a finite population composed of seventeen (17) subjects whose data were tabulated, plotted and analyzed descriptively, obtaining results that allowed to elucidate the problematic in terms of effective communication. The results obtained allowed us to conclude that the relationship between the staff and their managers are elements that affect the organizational climate, which can be a link or an obstacle to the good performance of the organization as a whole or of certain people who are In or out of it; Therefore it is recommended to assume with a sense of belonging the mission, vision and objectives of the organization where it works, as well as the department that represents.

Descriptors: management strategies, effective communication, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

El ser humano ante la necesidad de establecer vínculos con sus semejantes desarrolló a través del tiempo diferentes formas de comunicación las cuales van desde signos mímicos, orales, pictóricos y escritos, entre otros. Es por ello, que a través de la comunicación los hombres y mujeres han sido capaces de transformar su realidad y la del entorno permanentemente. La comunicación ha sido, es y sigue siendo una herramienta indispensable para el desarrollo de la humanidad.

En este sentido, sea cual sea el entorno en el que se encuentren las personas, es importante establecer y enfatizar el interés de generar condiciones favorables que permitan dirigir una comunicación eficaz, fluyente y claramente dinámica, en busca de una reconducción al fortalecimiento de los procesos que se presenten en el ámbito de la gerencia, como norma primordial es importante que se garantice el desenvolvimiento y entendimiento del sujeto en los diversos ámbitos donde se desarrolla. Al respecto, se puede decir que la comunicación es un proceso social, por la cual se relacionan los individuos unos con otros.

Tomando en consideración esta aseveración se acentúa la importancia que ha de tener la comunicación dentro de cualquier espacio de la sociedad, puesto que los diversos objetivos que establece la misma requiere de un arduo proceso comunicativo para generar el compromiso del ser humano el reconocimiento de las habilidades, logros y potencialidades así como las condiciones de la identidad de las personas que se encuentran en el entorno, todo esto va impulsado por el sentido de contar con una efectiva interacción socio comunicacional entre los diferentes actores sociales.

En tal sentido, se destaca que una óptima comunicación propicia indudablemente un clima organizacional apto para el desarrollo del proceso gerencial dentro de cualquier entidad lo que brinda un ambiente de paz donde las acciones y compromisos estarían sobre unas bases estables y se

generaría un compromiso con el trabajo eficiente, es por ello que sería necesario en todas las organizaciones líneas de trabajo y de acciones conducentes al logro de los procesos que garanticen el desempeño eficiente de cada uno de los procesos productivos.

Por ello es necesario, indudablemente, mantener buenas relaciones entre los miembros de la institución fortaleciendo las bases fundamentales de la comunicación como la confianza mutua, la buena percepción de las ideas a través del entendimiento, actitud positiva generando espacio amistoso, de conciliación y sin duda alguna, respeto.

Además de ello, una comunicación eficaz, abierta, honesta, será el elemento gerencial que consolidará el clima organizacional de las empresas u organizaciones, y, dentro de este contexto, el clima organizacional ocupa un lugar preferente, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un empleado del entorno depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y, en definitiva, su desempeño laboral.

En este sentido, surge el presente estudio, cuyo objetivo consiste en proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, esto con la finalidad de optimizar sustancialmente situaciones vinculadas a la comunicación eficaz y su incidencia en los procesos gerenciales lo cual produce un grado de inoperancia dentro del ámbito laboral.

Dicho estudio, se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptivo abordando la modalidad de Proyecto Factible, desarrollada en tres fases a saber: I diagnóstico, II estudio de factibilidad y III diseño de la propuesta.

En el mismo orden de ideas, es importante resaltar que la relevancia de este estudio permitió conocer los criterios acordados dentro de la investigación estructurada en los siguientes capítulos:

El Capítulo I: denominado planteamiento del problema, se hizo referencia a la situación existente en la empresa seleccionada, se presentaron además el objetivo general junto a los objetivos específicos, la justificación y alcance del estudio.

En cuanto al Capítulo II: Marco Teórico, se mencionan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales que sustentan el estudio, así como el cuadro de operacionalización de variables. En el Capítulo III: Marco Metodológico, se presentó un bosquejo del modelo epistémico seleccionado, el diseño de la investigación, la población, muestra, técnicas e instrumentos de investigación, la validez, confiabilidad y la descripción del procedimiento de recolección de la información.

Seguidamente se presenta el Capítulo IV referente a los resultados y análisis de los mismos, en el cual se hace un abordaje descriptivo acerca de las respuestas emitidas por la muestra seleccionada, las cuales se reflejan en cuadros y cuadros para hacer visible tales respuestas. En el mismo capítulo, se desarrolla el estudio de factibilidad, haciendo mención primaria en el estudio de mercado, técnico y económico financiero. Se presenta a continuación el capítulo V o lo que es la propuesta, haciendo énfasis en los objetivos, fundamentación, organización y presentación de la misma. Por último, está el Capítulo VI que obedece conclusiones y recomendaciones, para luego finalizar con las referencias consultadas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta el presente; actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a su lugar de trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la institución, entre otros.

En la actualidad las exigencias que se le presentan a las instituciones tanto públicas como privadas sin distinción del tipo de funciones se encuentran en aumento. Cada día son las funciones que deben cumplir y por ende las respuestas que al público deben ser efectivas, para ello, es conveniente la presencia de una comunicación eficaz acorde con las demandas que a su vez procure la excelencia del clima organizacional.

En consecuencia, se plantean alternativas para proveer a las instituciones de los elementos necesarios en la conformación del ámbito favorable a su efectivo funcionamiento, es decir, una fluidez comunicacional que permita la convergencia de un personal motivado e interesado por hacer las cosas bien, lo que puede materializarse con un equipo gerencial que posea las capacidades requeridas en la conducción de la Institución.

En este sentido, la eficiencia de un gerente mediante su iniciativa de poner en práctica estrategias innovadoras que satisfagan las necesidades de los usuarios de acuerdo a los servicios prestados, aplicando medios transformacionales donde cada idea, expectativa, sentimiento, se convierta

en propósito, mediante la aplicación de recursos administrativos a través de determinadas acciones. En este ámbito, se ubica la estrategia gerencial a nivel de las instituciones, en las cuales se presenta una realidad limitante que trasciende el sólo tratamiento del quehacer laboral y ocupa el interés en el contexto del trabajo diario, que refleja la importancia significativa de ofrecer el máximo de oportunidades para generar las condiciones propias al efectivo cumplimiento de las funciones de cada trabajador. En tal sentido, la gerencia institucional, exige una visión comunicacional innovadora que garantice calidad en los resultados de los procesos que se efectúen en la institución.

De allí que, se le asigne la responsabilidad de fomentar las condiciones que se adecuen a los intereses de quienes hacen vida activa en éstas, para propiciar un ambiente de armonía, donde predominen los factores que induzcan a la socialización e interacción entre el personal y usuarios, para el ofrecimiento de un servicio de calidad, mejorando de esta forma el clima organizacional. Por ello, es menester enfatizar la importancia de que exista en las instituciones, principalmente en aquellas de carácter público, una comunicación fluida y de total efectividad, como enlace clave para el cumplimiento satisfactorio de las labores correspondientes al recurso humano que conforma la Institución. Desde esta perspectiva, la comunicación constituye un proceso determinante en el funcionamiento de las organizaciones, ésta influye notablemente en la consecución de los objetivos que se establezcan a nivel organizacional.

En este mismo orden de ideas, es necesario destacar que, el clima organizacional se manifiesta a través del comportamiento humano, se conduce como un proceso de cambio en atención a las exigencias del entorno, razón por la cual, las organizaciones también deben preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de la misma, tomando en cuenta que el clima organizacional atiende el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros.

Sobre este particular, Garza (2010), señala que:

En la actualidad, es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer qué motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional, puesto que el comportamiento del individuo en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetos de la misma. (p. 8).

Lo anterior evidencia que el clima organizacional juega un papel muy importante dentro de las organizaciones y con ello, las estrategias gerenciales aplicables para su mejoramiento y optimización las cuales no dejan de estar ausentes; por ello, conocer, comprender e indagar acerca de las necesidades de quienes hacen vida laboral dentro de la misma, no escapa a ser una de las prioridades de la gerencia actual, debido a que gran parte de la vida de un individuo se desarrolla en una organización, y ello hace de interés relacionar conceptos como calidad de vida, empleo, calidad comunicacional, entre otros factores que determinan el rendimiento, calidad y satisfacción de las funciones prestadas.

En el caso particular de Venezuela, se han realizado muchas investigaciones que hacen claro énfasis en la importancia del desarrollo de estrategias gerenciales que mediante la optimización de la comunicación mejoren el clima organizacional, pareciera que la comunicación es una de las bases fundamentales para concebir el desarrollo del talento humano como una alternativa que permite la consolidación de los objetivos y metas de las organizaciones; sin embargo, muchas de éstas están ajenas a los que realmente significa la mejora del clima organizacional.

Tal es el caso de la Zona Educativa del municipio Guanare estado Portuguesa, específicamente en la División de Personal, espacio laboral donde se ha podido evidenciar mediante una observación detallada y conversaciones informales con los empleados marcadas debilidades en la parte comunicacional, afectando directamente el clima organizacional como factor determinante de la eficacia del personal y el desarrollo institucional

manifestadas a través de la apatía del empleado por cumplir de forma eficiente sus funciones, desinterés por dar respuestas acordes a lo que se les exige, manejo de información tergiversada lo cual conduce al incumplimiento de las asignaciones, cronogramas y tareas, afectando negativamente a los demás departamentos.

Lo anterior pudiera ser motivado al poco conocimiento que tiene el jefe inmediato de dicha unidad laboral acerca de estrategias gerenciales efectivas que consoliden el proceso comunicacional y con ello se consolide un clima organizacional más adecuado en pro de crear un ambiente de armonía y cordialidad entre los empleados y al mismo tiempo entre estos empleados y la atención que reciban los usuarios del mismo.

A razón de ello, y en la búsqueda de mejorar la situación señalada, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional se llevan a cabo en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare?

¿Cuál será la factibilidad relacionada al diseño de estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz que conduzcan al mejoramiento del clima organizacional en la División de Personal de la Zona Educativa de Guanare?

¿Qué estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz se podrán diseñar para el mejoramiento del clima organizacional en la División de Personal de la Zona Educativa de Guanare?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa.

Objetivos Específicos

Diagnosticar cuáles estrategias gerenciales se llevan a cabo en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional.

Determinar la factibilidad relacionada al diseño de estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz que conduzcan al mejoramiento del clima organizacional en la División de Personal de la Zona Educativa de Guanare.

Diseñar estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional en la División de Personal de la Zona Educativa de Guanare.

Justificación de la Investigación

El ambiente organizacional es fundamental para la vida y desarrollo del individuo, donde él mismo pueda expresarse, comunicarse y desarrollarse, aportando soluciones creativas e innovadoras. Por lo tanto, un adecuado clima organizacional impulsa a las personas a comportarse y desempeñarse de manera determinada y funciona como un elemento de motivación.

En consecuencia, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes, son elementos que inciden en el clima organizacional, el cual puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, al mismo tiempo que, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; en suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la unidad de trabajo a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la institución donde labora.

Con base a lo antes señalado, surge la presente temática de investigación, la cual pretende proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare, a fin de promover entre los mismos un clima favorable de trabajo que incida en el resto de las unidades laborales, gestionar un ambiente laboral capaz de generar la integración grupal, equilibrio entre las necesidades y recompensas, fomentar un ambiente de trabajo sano y respetable.

De igual manera, es importante señalar que la investigación tiene relevancia con tres aspectos importantes: desde el punto de vista laboral, humano e institucional; con relación al aspecto laboral por cuanto busca un mejoramiento continuo del ambiente de la organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En el ámbito humano, el estudio tiene importancia motivado a que provee al personal que allí labora de todas las herramientas necesarias para asumir un cambio de actitud y aptitud hacia las funciones que prestan y en lo institucional, porque aporta un mejoramiento continuo del ambiente de su entidad de trabajo permitiendo además, introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, para así alcanzar un aumento de productividad en la institución y lógicamente proporcionar a la sociedad un servicio eficiente y de calidad.

Por último, es importante señalar que este estudio se encuentra inmerso dentro de la línea de investigación gerencia empresarial y social propuestas por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, puesto que pretende proponer un conjunto de acciones dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad del servicio organizacional a partir del recurso humano con que cuenta. De igual manera se justifica en el Eje de la Democracia Protagónica y Participativa que busca consolidar y transformar la organización social, reforzando la independencia, la libertad y el poder originario del individuo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes del Estudio

Con relación a los estudios previos existentes sobre la temática de esta investigación, la cual expone como objetivo general proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare, se presentan los siguientes aportes:

Por su parte, Luna (2012), llevó a cabo una investigación que tituló “gerencia estrategia y cultura organizacional para las cooperativas de producción agrícola” presentada a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales como requisito para optar al título de Magister en Gerencia General. El estudio tuvo como propósito diseñar un modelo de gerencia estratégica y clima organizacional para las cooperativas de producción agrícola del municipio Obispos del estado Barinas. El mismo se enfocó en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo descriptiva, utilizó una encuesta que aplicó a los directivos de las cooperativas objeto de estudio y los resultados obtenidos le permitieron concluir que existen debilidades en la administración y gerencia de éstas, en las cuales se carece de una misión y visión, existen debilidades comunicaciones y las metas no son ejercidas como un trabajo en equipo.

En este estudio se presenta la relevancia en cuanto al hecho de abordar la comunicación eficaz como un mecanismo de acción que permitirá aprovechar al máximo el potencial del recurso humano con que cuenta la institución, los cuales una vez orientados sobre la importancia de la comunicación eficaz puedan desarrollar los procesos gerenciales de forma óptima dentro del ámbito organizacional.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez (2013), realizó una investigación titulada “Estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el estado Carabobo”, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, otorgado por la Universidad de Carabobo y tuvo como objetivo general proponer estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el estado Carabobo. La investigación adoptó la modalidad proyecto factible con una población y muestra no probabilística de treinta (30) funcionarios, la técnica fue la encuesta y el instrumento conformado por un cuestionario.

Para la validez se empleó la técnica del juicio de expertos y para la confiabilidad el rango Alfa de Cronbach. Las conclusiones que arrojó el estudio permitieron fundamentar el diagnóstico de necesidad de la propuesta, incluyendo una matriz DOFA, la cual concluye que una cultura efectiva de participación, sumado al compromiso institucional y social de los servidores públicos, son claves en la nueva dimensión histórica de la actuación de los órganos contralores ante la sociedad a fin de garantizar una gestión impecable, recomendando a su vez implementar la propuesta formulada, con la finalidad de que se conozca e internalice la misión, visión, objetivos y valores del órgano y se logre concretar, además de una cultura organizacional apta para la optimización de la gestión.

La importancia de este estudio, es que delinea el concepto de comunicación organizacional desde una experiencia real, como base para las relaciones interpersonales dentro de una organización, lo que sirve de referencia para la presente investigación por cuanto el proceso de comunicación que se desarrolla en las instituciones es determinante para el buen desempeño de los profesionales que allí laboran.

Asimismo, Armas (2013), llevó a cabo una investigación titulada “factores asociados al clima organizacional y las clases del personal que

labora en el Fondo Editorial Humanidades de la Universidad Central de Venezuela”; presentado a la Universidad Central de Venezuela como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia General. El estudio fue metodológicamente abordado desde una investigación de campo descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible, aplicando un cuestionario a 28 empleados de dicha editorial y cuyos resultados le permitieron concluir que el clima organizacional incide en el comportamiento humano que cada uno de los sujetos que hacen vida laboral dentro de la organización refleja.

El estudio citado, se relaciona con la presente investigación, por cuanto destaca la importancia de la comunicación eficaz, como un aspecto fundamental en la consecución de las políticas organizacionales.

Por su parte, Antúnez (2015), desarrolló un estudio que tituló “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua” para optar al título de MSc en Administración del trabajo y relaciones laborales otorgado por la Universidad de Carabobo.

El objetivo general de la misma fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual diagnosticó los factores que determinan actualmente el clima organizacional. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes.

Concluye que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la

remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Lo señalado por el investigador es relevante, pues hace referencia sobre la importancia del desempeño laboral dentro de las organizaciones, y de cómo las mismas deben asumir los elementos relevantes que conduzcan a ello. En este sentido, la cultura organizacional, factor clave de este estudio, se visualiza como uno de los componentes más apropiados para el logro de dicho desempeño en los empleados de la Zona Educativa Guanare.

En el mismo campo de aplicación pero enfocando el proceso comunicacional como factor del clima organizacional, Ortiz (2015), llevó a cabo un estudio titulado “Plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes y administrativos con el fin de optimizar el clima organizacional”, cuyo objetivo general consistió en proponer un plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes y administrativos con el fin de optimizar el clima organizacional en la U.E. “3 de Junio” Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda. El mismo se enmarcó en la investigación tipo proyecto factible apoyado en el diseño de campo cuya conformó fue de 42 individuos que pertenecen a la nómina del plantel, a quienes se les aplicó un cuestionario constituido por 15 ítems, cuyos resultados obtenidos permitieron concluir en la necesidad de establecer un equilibrio donde la relación entre organización, expectativas personales, comunicación eficaz y metas a lograr se desarrollen como trampolín para que la institución se proyecte acertadamente según su función social, como recomendación se sugiere crear espacios propicios para la reflexión, a fin de superar debilidades y lograr metas concreta lo que incidirá en un ambiente de trabajo estable y la organización mayor confiabilidad en las funciones que cumplen.

Es evidente que en las instituciones sin mediar el oficio al que se dedican, existe una carencia de una comunicación eficiente, la cual puede

ser mejorable a partir de una dirección común como condición indispensable para el trabajo en equipo. Dicho trabajo resulta beneficioso para la investigación, puesto que aporta la importancia que existe entre planificar y gerenciar llevándolo al campo de la eficiencia, eficacia y efectividad a fin de consolidar el proceso de comunicación eficaz, aspectos que se deben tener en cuenta dentro del proceso gerencial.

Cada uno de los antecedentes citados, algunos dirigidos a la parte educativa y otros a la organizacional, se relacionan con el presente estudio motivado a que aborda la importancia de la comunicación como mecanismo que conduce a la excelencia de las funciones del desarrollo humano, dentro de las cuales se encuentran presentes las unidades de trabajo que forman parte de la Zona Educativa del municipio Guanare estado Portuguesa, por cuanto la comunicación incide directamente en la consolidación del clima organizacional.

Bases Teóricas

La presente investigación se sustentó bajo los criterios de diversos autores quienes enfatizan la relevancia del proceso estratégico en la gerencia actual, siendo la comunicación fundamental para la eficiencia gerencial, donde todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que esta implica.

Teoría Humanista

Es importante acotar que el humanismo es la base primordial para orientar la promoción de una buena comunicación, además, permite involucrar los lazos afectivos que son fortalecedores del compromiso de las personas, inmersas en una sociedad e instituciones. En tal sentido, Ayala (2002), viene planteando, “el humanismo destaca postulaciones en el ambiente favorable hacia la actitud de generar los principios altruistas,

tales como verdad, democracia, justicia, valor y amor entre otros...” (p. 32).

Es de hacer notar, que el humanismo como elemento significativo dentro de los espacios sociales, permite establecer la empatía en intervalos de participación, donde este refleja, es necesario reconocer las funciones ejercidas por los profesionales en cuanto a la promoción humanista, además involucra la función cognitiva y social, debe profundizar en los diferentes extractos que son promotores de la realidad en cuanto a la actuación comunicativa para desarrollar la inteligencia emocional, la cual va a permitir generar perspectivas asociadas sobre los complementos de las habilidades del pensamiento humano en su entorno social.

Según San Martín (1987) citando a Husserl, y parafraseando su idea, explica surge la Psicología Humanista a partir de conceptos de la fenomenología, donde estudia el fenómeno o experiencia (consciente) tal como se produce independientemente en el pasado, el humanismo forma parte de una perspectiva fenomenológica más amplia.

Así mismo el Psicólogo Estadunidense Roger (citado por San Martín, ob. cit), hace referencia a sus Terapias Rogerianas, donde realiza un contraste entre las Perspectivas Freudianas y las sociales de Albert Bandura por el uso preferente de la empatía para lograr el proceso de comunicación entre paciente y el terapeuta o por extensión entre un ser humano y otro.

Ahora bien, en el campo educativo, la comunicación, puede ser una clave para facilitar al gerente las posibles alternativas, en las cuales se formen criterios para considerar alternativas, donde se fortalezcan los procesos comunicacionales entre subalternos, o los entes garantes involucrados en un sector laboral, estos forman parte de un perspectiva que permite regularizar la capacidad de considerar hasta donde se evidencian las características de promocionar efectivamente la función de

la gerencia actual, la misma, sirve como fuente estratégica en una institución.

Teoría del Apoyo Organizacional

Desde el mismo ámbito de desarrollo, este estudio se apoya en la Teoría del apoyo organizacional de Eisenberger citado en Román, Ruíz y Betancourt (2016), tiene como precepto

Comprender que las personas son el factor decisivo para que se concreten los objetivos organizacionales, mediante acciones que los inspiren. Las empresas que comprenden que las personas son el factor decisivo para que se concreten los objetivos organizacionales son las que apoyan y se enorgullecen de su personal, a quienes recompensan de manera justa y se preocupan por satisfacer sus necesidades (p. 279).

Como puede observarse, el estimular el apoyo por parte de la organización hacia sus colaboradores trae consigo consecuencias y beneficios positivos a todos los niveles, no sólo en tiempos ligeros y agradables, sino también en tiempos difíciles como las que se viven en la actualidad. En consecuencia, esta teoría ubica a las personas como el capital humano que requieren ser motivados, inspirados, reconocidos y apoyados en pro de propiciar un eficiente desempeño laboral.

Por otra parte, Eisenberger et.al, citado por Román, Ruíz y Betancourt (ob.cit), explica que el apoyo organizacional “es considerada como uno de los antecedentes inmediatos del compromiso organizacional y se entiende como la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar” (p. 279).

Se puede apreciar entonces, que existe una variable afectiva, que incide en el desempeño de los trabajadores, quienes mediante un proceso comunicacional eficiente con sus superiores, logran responder positivamente a un trato favorable haciendo del clima organizacional un entorno más

armonioso capaz de consolidar por parte de quienes allí laboran un óptimo sentido de pertenencia, y generar la expectativa de que un aumento en el esfuerzo a favor de la organización puede ser objeto de reconocimiento y recompensa.

Teoría del Comportamiento Organizacional

Otra teoría que se relaciona con este estudio es la teoría del comportamiento organizacional, la cual trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. En consecuencia, el comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, y dentro de ella, el desarrollo comunicación con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Teoría de las Relaciones Humanas

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo

falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

En consecuencia de lo expuesto, y agregando el factor comunicacional como aspecto que incide en el clima organizacional, se apuesta por la teoría de las relaciones humanas, la cual trae consigo una nueva visión dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

Desde el ámbito comunicaciones subyacente en esta teoría, Herbert citado en Felix (2014), **propone una nueva perspectiva de la comunicación organizacional; considera la importancia de la dimensión humana en la comunicación; las prácticas de relaciones humanas favorecen la expresión de los sentimientos; el objetivo es facilitar las comunicaciones; hay un reconocimiento de la importancia de la comunicación informal como factor de cooperación a todos los niveles; la comunicación no es sólo funcional, sino también relacional. Esta corriente es el origen de la multiplicación de la comunicación y el desarrollo de la información implica una comunicación descendente y horizontal.**

Estrategias Gerenciales

En este sentido, es preciso abordar primero el termino de organización, se dice que esta palabra tiene varios significados y a veces esa apreciación se puede prestar a cierta confusión, realidad lo que sucede es que el concepto de organización varía de acuerdo a la mentalidad con la que sea concebida, obviamente no será entendida de igual forma por un ingeniero industrial que por un psicólogo

En relación a lo anterior, Borrego (2006) define a la organización como; “la forma de toda asociación humana dotada con determinado medios, para lograr una finalidad común” (s/n). Es lógico pensar entonces, que hay muchas y variadas formas organizativas, que dependen del fin u objetivo proyectado, por lo que la organización debe asumirse entonces como un proceso que conduce a la obtención de un fin determinado, requiriendo de ciertos recursos tantos materiales, humanos y estratégicos, además de lo que está proyectado en la mente y acordado por la asociación humana que se trate.

Es a partir de lo dicho anteriormente que se devela la importancia de las estrategias en la consecución de las metas y objetivos planteados en una organización, entonces es preciso definir el concepto de estrategias, que de acuerdo a Quinn (1995) “es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones de realizar” (s/n). Es decir, la estrategia le permite a una organización dirigir y controlar sus recursos para alcanzar sus objetivos las y metas y de esta manera satisfacer la necesidades y requerimientos hechos a dicha organización, es allí donde radica la importancia de que las que se usen sean las más dentro de la misma.

Asimismo, se ha observado en los conceptos anteriores que la dirección forma importante de estos, cabe destacar que mucho se ha dicho y escrito sobre si la dirección es un arte o una ciencia, sobre la ciencia Borrego (ob.cit)

expresa “la función de la ciencia constituye un sistema históricamente formado de conocimientos ordenados, cuya veracidad se comprueba y se precisa constantemente en el curso de la práctica social” (s/n). Por otra parte, el mismo autor señala sobre el arte la función del arte es lograr objetivos concretos, alcanzar resultados, producir situaciones, lo cual no se conseguirá sin un deliberado esfuerzo para ello.

Resulta oportuno señalar, que la dirección tiene ambos elementos los cuales de la ciencia y los del arte, esto no quiere decir que haya contradicción entre ambos conceptos, pues arte y ciencia se complementan entre si y no son mutuamente excluyentes. En otro orden de ideas, la dirección implícita en los conceptos anteriores está íntimamente relacionada con la gerencia, la cual es un cargo que ocupa el director de una empresa, quien tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Asimismo, Borrego (2006), expresa lo siguiente:

El termino gerencia, es difícil de definir significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, la gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo....(s/n).

Es decir, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, planificador, organizador y delegador. De allí, dificultad de establecer un concepto concreto de ese término. La gerencia entonces, es factor indispensable para el funcionamiento de una organización, como lo señala Uzcategui (2006), el gerente eficiente “es el que sabe motivar a sus subalternos para que puedan alcanzar sus metas durante el cumplimiento de los perfiles y proyecciones de la organización” (s/n).

Así que, la gerencia es el arte de hacer las cosas a la luz, de la realidad de una situación, es el agrupamiento sistemático de conocimientos y principios independientes que suministra un marco o sirve para enlazar un área significativa de conocimientos que conforman la teoría. De acuerdo a lo planteado, se puede decir que la estrategia y gerencia se conjugan en el término de estrategia gerencial, sobre la cual el Sistema de Mejor Gestión (SIMEGE), en su programa de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia 2009 aporta lo siguiente:

La estrategia gerencial es aquella que incorpora los componentes de formación, construcciones colectivas y comunicación, los cuales se articulan entre si, generando apropiación de las competencias gerenciales y herramientas organizacionales que permitan dar respuesta a necesidades y ejercer el liderazgo que demanda el desarrollo de las organizaciones inteligentes.

En el mismo programa se describen los componentes de la Gerencia de la siguiente manera:

Componente formación Está orientado a desarrollar, fortalecer y mantener las competencias de los jefes, para que lideren su propio desarrollo, impulsen los cambios que requieren en la organización generando las transformaciones requeridas en sus colaboradores,

Componente comunicación El éxito de las organizaciones esta dado por la fluidez de la comunicación. Para que la estrategia de desarrollo gerencial se consolide y permee el comportamiento organizacional, se requiere crear las condiciones para que sus miembros interrelacionen, integren, construyan sus ideas, opiniones y conceptos, asuman concertadamente propósitos comunes.

Componente construcciones colectivas, como resultado de la fonación recibida y de la consecuente adopción de una nueva dimensión en la forma de abordar la realidad, los jefes elaboran productos de manera colectiva o en algunos casos individuales, con desarrollos prácticos que orienten y den soportes al desempeño individual y gerencial que demanda el

logro de los objetivos institucionales, bajo la perspectiva de la gestión del conocimiento.

Es decir, las estrategias gerenciales hacen uso de herramientas que conducen al desarrollo, fortalecimiento y mantenimiento de la organización como unidad inteligente convirtiéndose en una comunidad que permita el aprendizaje individual y colectivo apoyada en equipos de alto desempeño, que compartan conocimientos, habilidades y experiencias asegurando así resultados oportunos, previstos y de calidad, para dar respuestas a los retos que demanda el nuevo siglo ejerciendo un liderazgo que reconozca los intereses de sus miembros, les provea apoyo recíproco y oportuno, los forme para el cumplimiento de los propósitos misionales, con el fin de responder a las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Herramientas Gerenciales

Al respecto la Uzcategui (2006), considera que las exigencias de hoy en día en las diversas instituciones giran alrededor de la responsabilidad de la gestión gerencial, “quienes tienen el compromiso de velar que todas las acciones estén en conformidad de un clima organizacional” (s/n), uno de los recursos valiosos son las herramientas gerenciales que debe contar una empresa, desde sus recursos humanos hasta la técnica que se va a utilizar para ofrecer soluciones efectivas, al mismo tiempo se minimicen los riesgos que puedan surgir dentro de ella. Tal como lo afirma Terán “son herramientas que pueden ser empleadas para lograr dentro el ámbito educativo, sólidos resultados prácticos que ayude hacia la consolidación de las tareas planificadas, dinámicas y con espíritu de cambio” (p.42).

De acuerdo a esto se pueden desarrollar mediante la disponibilidad de los factores y situaciones que pueden surgir, tomando en consideración los recursos con que se cuentan, para ello, se deben poner en práctica los siguientes factores:

Las fortalezas: son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben o sienten que poseen, es decir, los diferentes recursos con la que cuenta una institución para poder alcanzar un objetivo.

Las oportunidades: son los factores que intervienen e influyen en el proceso educativo y ayuda a aprovechar las diferentes circunstancias que permitan una mejor gestión.

Las debilidades: están conformadas en aquellas acciones que no han dado buenos resultados, y si no se atienden a tiempo pueden ocasionar algunos inconvenientes en la directiva educativa.

Amenazas: están provienen de los factores externos ambientales que los miembros de una organización sea afectado negativamente, las cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico o social. De manera que estas definiciones están representadas por la matriz foda, que son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y externas para evitar las amenazas del entorno y se convierten en una poderosa ayuda para gerenciar, entre las cuales también se encuentra el coaching, quien es definido por Balzan, citado por Uzcategui (2006), “como la ayuda que los directores prestan a los individuos para que alcancen su nivel máximo de desempeño” (s/n). Lo cual quiere decir, que propone un cambio de conducta hacia la supervisión dirigida específicamente al trato directo con el docente de aula, atendiendo sus necesidades y debilidades en el uso de estrategias, recursos en la gestión organizacional.

En consecuencia, el personal directivo conjuntamente con la aplicación de las herramientas gerenciales, contribuirá en gran manera, al fortalecimiento del desempeño docente en la aplicación de estrategias y técnicas, por ende a la optimización de los procesos educativos y después de la asesoría, según la necesidad encontrada, optimizando de forma directa el proceso gerencial en la institución educativa.

Liderazgo

Profundiza acerca del tema del liderazgo en la gerencia Ribeiro (2005), afirmando que el liderazgo “es el proceso de motivar, ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos, implica dirigir situaciones y acciones de otros, permitir influir sobre las personas para que intenten el logro de las metas”. Es importante destacar, el papel que juega el personal directivo de líder capaz de unir, influenciar, cohesionar, dirigir y tomar decisiones para el beneficio y éxito de los objetivos de la organización.

En consecuencia, la palabra influencia, según Chiavenato (2005), la considera como “una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en la cual una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra, intencionalmente”. Por lo tanto, el director posee la autoridad por la posición que ocupa en la estructura jerárquica, también debe poseer la capacidad para introducir cambios, en los individuos, dentro del contexto donde se desenvuelve. Es importante destacar, que, dentro de las teorías sobre liderazgo, Chiavenato (2008), señala que se encuentra la teoría situacional del liderazgo, la cual destaca que “un líder no se mide simplemente por sus características, sino también por la posición que ocupa dentro de los canales de comunicación en un momento determinado, tomando en cuenta tres elementos: líder, grupo y situación” (p. 354).

Esto implica que para dirigir una organización o una parte de ella se supone un conjunto de responsabilidades que un líder podría perfectamente desarrollar por ello, Chivavenato (ob.cit), define el liderazgo como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad” (p. 354); en consecuencia, es el intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas. De igual manera, David (2008), lo define como las “cualidades de la personalidad y la capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (p.121). Aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir

en ellas. Esta definición tiene cuatro (4) implicaciones importantes las cuales son:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las ordenes mismo, ayudan a definir la posición que tiene y permiten que transcurra el proceso educativo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de esta función serian irrelevante.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los lideres y los miembros de un grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá poder.

Ahora bien, cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo esto quiere decir que no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si se desea ser un líder participativo eficaz, se debe escuchar seriamente las ideas de sus subalternos y aceptar sus contribuciones siempre que sea posible y practico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

En consecuencia, Guerrero (2008), "impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos" (p. 65). Lo cual es más importante mencionar que no se debe imponer acciones para que puedan ser cumplidas. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en las manos del líder, el cual tiene la responsabilidad de que el grupo que dirige mantenga una congruencia entre su hacer diario, como las diferentes manifestaciones organizativas, que sean garante de una buena gestión educativa.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es fundamental en el rol del personal directivo, el grado de complejidad pueden variar dependiendo de los asuntos que se estén tratando en la naturaleza de sus funciones, lo que pudiera complicar una buena decisión es en la forma de interactuar con los colaboradores porque el comportamiento, las actitudes y las expectativas de cada miembro de un grupo, son complejas de entender y alinear a los propósitos de la organización.

No cabe duda que una tarea delicada de todo directivo es saber tomar decisiones, tal y como lo señala Rivera (2012), “ya que de estas, el éxito o fracaso de cualquier actividad quedara en sus manos. El elegir una alternativa trae como consecuencia trascendentales resultados” (s/n). En consecuencia, para optimizar la gestión educativa de los especialistas de cultura u educación física, las estrategias gerenciales le permitirán al personal directivo, compartir decisiones con el resto del personal, en la búsqueda de establecer un adecuado clima organizacional dentro de la institución objeto de estudio dentro de la presente investigación.

De este modo el proceso de toma de decisiones debe estar inmerso en todos los procesos gerenciales, puesto que a través de esta función se determinará la efectividad del gerente organizacional. Sobre este particular, Chiavenato (2008), señala que la toma de decisiones “es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas y comienza cuando se analiza un problema y termina cuando se ha escogido una alternativa aceptada” (p. 269). Esta concepción, permite inferir en que la función ejercida por el personal directivo estará signada por diversas situaciones presentadas en la institución, que ameritan una decisión asertiva, por lo cual debe estar capacitado profesionalmente para escoger la apropiada.

Es por ello, que es importante que en toda organización haya una toma de decisiones que vaya en función de las actividades planificadas, de manera que pueda desarrollar acciones, así como estrategias que sean las

más apropiadas para la estructura, por lo tanto, esto garantizara una optimización en la gestión organizacional, así como la diferentes situaciones que se generen.

Trabajo en Equipo

Evidentemente en los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos miembros del grupo, estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada; además incluye los procedimientos empleados para interactuar con los demás, la función de las normas en un grupo es regular, su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales, sin embargo es importante que en una empresa se genere acciones que le permitan al grupo trabajar en forma integradora. Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, según Aguilera y Pereyra (2011) es:

Es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el mismo puede dar muy buenos resultados; debido a que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

En tal sentido, el personal directivo que fomente entre los trabajadores un ambiente de armonía obtiene resultados beneficiosos, por lo tanto, el compañerismo se logra cuando hay un trabajo y amistad. Es de hace notar que, la fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes; por lo tanto, cuando más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes; de allí que, el trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado.

Dicho de este modo, el trabajo en equipo según Corredor (2008), “es la acción de formación de un conjunto de más de dos personas, que cumplen un proceso con acciones determinadas para ejercer un objetivo con tomas de decisiones mutuas” (p.19). Es posible que el modelo ideal de grupo organización sea un directivo que ofrece aceptación y amor, da a cada uno de sus miembros la posibilidad de ser el mismo, aceptando los riesgos implicados en ello, por lo tanto, la fuerza que integra al grupo en su cohesión se expresa en la solidaridad como el sentido de pertenencia al grupo; consiguiente, cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes como normas de conducta comunes.

De allí que, el trabajar en equipo resulta provecho no solo para las personas sino para todos los involucrados. Traerá más satisfacciones, haciendo más sociables a los integrantes, también enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros.

Supervisión

La supervisión en los actuales momentos ha evolucionado en gran medida, dándole un concepto diferente al ejercicio del supervisor, como un agente de cambio orientado hacia las teorías de las relaciones humanas y la motivación de los individuos. Ante lo expuesto, López (2009), define la supervisión como el acto de “dirigir, orientar y reorientar el proceso de organización y de la administración del centro laboral” (p.193).

En otras palabras, el gerente organizacional tendrá el compromiso de manejar tanto el recurso humano de la institución como la planificación y organización de los procesos administrativo que conllevan a la práctica institucional, la misma, puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, son simplemente facetas diferentes de una misma actividad; no puede ejercer una sin la otra. Estas facetas son seguir los principios de la

supervisión y aplicar los métodos o técnicas de la supervisión y ambas tienen que contribuir a que se logren los objetivos de la organización.

La Comunicación

La palabra comunicación proviene del vocablo latino *comunicare* que significa puesta en común, de acuerdo a esta definición se traduce que la comunicación es el proceso o contacto entre dos personas una que transmite el mensaje y otra que lo recibe. El emisor espera una respuesta hasta que entre ambas se establece un enlace de ideas, opiniones o pensamientos. Desde un punto de vista de los estilos lingüísticos la palabra comunicar deriva de *cum* que traduce con y *manus*, y del vocablo *don* que traduce pues, es decir algo que se participa a otros a la manera de un don o regalo.

En este sentido, Chiavenato (2008), afirma que comunicación es “la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones” (p. 87).

Las personas para comunicarse ponen en contacto sus sentimientos, emociones, necesidades, información. Este contacto implica el compartir algo, que no es más que dar y recibir. A lo largo de la historia, el hombre ha sentido la necesidad de comunicarse con sus semejantes, en el transcurso de los tiempos esto ha cambiado y parecen diversas manifestaciones experimentando modificaciones en la medida en que avanzan los descubrimientos tecnológicos. De igual criterio, Rivera (2012), afirma, la comunicación implica un proceso continuo con un “conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos estaban en contacto y se transfieren información” (p.111).

En el mismo orden de ideas, Davis y Newstrom (2005), definen la comunicación “como una transferencia de información y comprensión entre dos o más personas considerándola como un puente entre los hombres permitiéndose compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos” (p.82).

Según las definiciones anteriores, la comunicación es de vital importancia en la vida de los seres humanos, brinda información, pero no solo debe transmitir un mensaje, es necesario que quien la reciba la comprenda. De allí que el directivo debe aplicar con los docentes el sistema comunicacional más adecuado, el que pueda brindar un mensaje en forma más efectiva.

De igual forma, Andrade (2005), aclara, comunicación “es el proceso de compartir información con otros individuos, utilizada para describir cualquier pensamiento o idea que los gerentes desean compartir con otros” (p.307). La comunicación es una habilidad que puede llevar al éxito de un gerente. Las actividades de comunicación de los gerentes implican compartir un formación interpersonal con otros miembros de la organización, de allí que los gerentes educativos pueden mejorar sus habilidades poniendo en práctica algunas técnicas tales como, aclarar sus ideas antes de comunicarse, dar los matices adecuados a la información , entre otros.

Asimismo, Davis y Newstron (2005), afirman que “la comunicación es la actividad siempre presente por lo cual la gente se relaciona entre sí y combina sus esfuerzos” (p.45). La comunicación es la transferencia de información y entendimiento de una persona a otra. Las instituciones no pueden existir sin comunicación ya que los gerentes no podrían girar instrucciones, además cuando la comunicación entre gerente y subordinados es eficaz, la institución puede lograr las metas propuestas. Los gerentes necesitan distribuir una información oportuna para tomar las decisiones correctas que puedan afectar a muchas personas y muchas actividades a su cargo.

Al igual que el directivo de la organización, los demás empleados también necesitan de una comunicación efectiva por medio de la cual puedan plantear opiniones y sugerencias en beneficio del proceso educativo. Para Robbins (1999), la comunicación ejerce funciones de “control, motivación, expresión emocional, e información” (p.284). Es así como la

comunicación, se presta para controlar la conducta de los integrantes de una organización.

Es tan importante que los gerentes, no deben preocuparse únicamente por ser buenos comunicadores, también deben colaborar para que los docentes sean comunicadores efectivos hacia todos los miembros de la comunidad organizacional. No existe un solo medio para comunicarse o transferir información, es por ello que los directivos deben elegir el más adecuado, el que pueda llevar el mensaje no en forma directa y tomando en cuenta los canales regulares que conllevan a la armonía.

Comunicación Eficaz

Desde los últimos años, se ha ido aceptando la filosofía de la comunicación eficaz en las organizaciones, como una herramienta que permite trabajar desde un marco estratégico para coordinar las actividades de comunicación interna y externa de la institución. Al respecto Van Riel (1998) expresa que “la comunicación eficaz debe entenderse como una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno” (p.23)

Entonces la comunicación eficaz puede entenderse como el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa. Así mismo, Jackson (citado en Van Riel, 1998) expresa, que la comunicación eficaz “es la totalidad de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados” (p.27).

No obstante la comunicación eficaz es una herramienta de gestión que se compone de un sin número de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos de forma coherente y coordinada contribuyen a una imagen favorable. De allí que la comunicación tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u

orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante Aberg (citado en Van Riel, 1998) afirma que toda actividad de comunicación dentro de una organización “debe estar integrada para alcanzar los objetivos y metas de la organización y tiene cuatro funciones:” (p.20). Apoyar las operaciones centrales internas y externas regular, definir a la organización y orientación del producto o servicio, informar al público externo e interno (informar), socializar a los individuos en la organización (integrar).

Todo lo cual implica, que las formas de comunicación deben coordinarse, para que contribuya eficazmente a conseguir los objetivos de la organización, partiendo de la política base que fundamenta esta comunicación de la empresa desde dentro del triángulo: Estrategia, Identidad, Imagen corporativa. En este orden de ideas, Slocum y Helltiegel (2011), expresan que el proceso de comunicación permite a los gerentes “llevar a cabo las tareas de su trabajo, comunicarle la información, como base de las actividades a realizar durante la planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen” (p. 350).

Lo cual implica que los gerentes para efectuar sus funciones gerenciales deben interactuar y comunicarse con los demás para indicarles sus responsabilidades de trabajo, de modo que se alcancen las metas del grupo. De ahí que el proceso de la comunicación sea el fundamento de las funciones gerenciales. En el mismo orden de ideas, Slocum y Helltiegel (ob. cit) definen la comunicación como el proceso mediante el cual “las personas interactúan con el fin de integrarse interpersonalmente; incluye no sólo lo que la gente dice, sino también sus gestos, su apariencia y cualquier otra cosa que pueda afectar a la otra persona” (p. 351).

Según Barsallo (2009) “la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos” (p. 19). De hecho, la autora explica que, si se detienen a pensarlo un instante, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero ya sea en el campo laboral, empresarial o

familiar saben comunicar de manera efectiva, sus ideas, propósitos y emociones. De tal manera que, en el caso de este estudio, solo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva se podrá coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, el mejoramiento del clima organizacional en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, pero sobre todo lograr un clima propicio que sus acciones conduzcan a los que realmente buscan que es el optimo desempeño laboral de los funcionarios.

Elementos de la Comunicación Eficaz

Identidad y valores

La identidad y valores, se asocian con la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivos, refleja la capacidad distintiva y las características individuales reconocidas de una empresa. En ese orden de ideas Van Riel (1997) la definen como: “La identidad corporativa es la auto presentación de una organización; consiste en la información de los seriales que ofrece una organización sobre si misma por medio del comportamiento.”(p.37)

Por otra parte, Blauw (citado en Van Riel, 1997), señala que la identidad corporativa “es la totalidad de los medios visuales y no visuales aplicados por una empresa para presentarse a sí misma a todos sus públicos objetivos relevantes, basándose en un plan de identidad corporativa.”(p. 31). De lo que se deduce que la identidad organizacional comprende la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética, de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.

Al respecto, Van Riel (ob. cit) plantea que “la identidad corporativa es un enfoque sistemático a largo plazo, del total de las actividades de comunicación de la organización” (p 128). Es decir, la meta es lograr que la

empresa alcance una posición de partida positiva (directa e indirecta) en relación a los públicos objetivos con quienes la empresa mantiene relaciones de dependencia, al mejorar la familiaridad y la apreciación de las intenciones de la organización.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, que se materializa a través de una estructura y se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos se hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por las relaciones que adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación. Desde una perspectiva diferente, Van Riel (ob. cit), sostiene que la identidad, es pues “el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización.” (p.135)

Acercas de la cultura corporativa, la misma se refiere a los principios básicos que las personas que conforman una organización comparten y aceptan, es decir las pautas generales que orientan los comportamientos grupales y personales. En conclusión, puede afirmarse que definir la identidad corporativa es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, pues constituye la base y el aspecto unificador de la comunicación.

Se puede considerar al respecto, que la identidad o cultura corporativa parte de la noción que tengan los sujetos de su entorno laboral así como el sentido de pertenencia que desarrollen en pro de favorecer desde su rendimiento el clima organizacional ofreciendo alternativas de solución que desde la alta gerencia sean tomadas en cuenta.

La Imagen Comunicativa

La imagen comunicativa es un elemento de diferenciación y posicionamiento, por la cual transmite, quién es, qué es, qué hace, y como lo hace. Tal como lo define Van Riel (ob. cit), una imagen es

El conjunto de significados por la que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual, las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona. (p.76)

En otro orden de ideas, el autor (ob. cit), señala que la imagen es “una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios, que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de la empresa, o apuntalan su desconfianza” (p. 13).

Es por ello que el diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, permitirá transmitir la imagen correctamente al auditorio deseado. La imagen corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, es su carta de presentación, su cara frente al público, es un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada de la organización. Ésta tiene que estar impresa en todas partes para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su ámbito, pues una institución que tiene buenas herramientas de comunicación y una imagen articulada logra mayor proyección construyendo un soporte interno para las estrategias.

De allí, la importancia de una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico, pues es requisito previo esencial para establecer una relación con los públicos objetivos.

Modelos de Comunicación

Los modelos de comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa) durante un periodo de tiempo. Se han propuesto varios modelos de comunicación que intenta explicarla, entre

ellos se encuentran Lasswell, Shannon y Warren, Weaver, (citados en Langevin, 2009) quienes propusieron modelos de comunicación que constituyen paradigmas dominantes de la comunicación hasta la década de 1960 y que continúan afectando nuestra concepción actual de la comunicación.

Según Langevin (2009) la comunicación ha dado diversidad de modelos del proceso, existen dos vertientes o tendencias, la primera de ellas que se centran en el proceso comunicacional, donde el concepto central es la transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente, donde el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente, el cual tiene gran importancia.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Esta tendencia, asume que la “comunicación es la producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido” (Langevin, 2009 p.13). Es decir, esta vertiente hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signos y/o significación.

Estilos de Comunicación

Los estilos comunicacionales imprimen características propias a cada individuo, los diferencia de otros y en el mayor de los casos transmiten los sentimientos y emociones. Según, Pateiro (2007), “los estilos lingüísticos son las formas características de hablar de una persona” (p.593). De allí que los sistemas comunicacionales hacen referencia a estos estilos como una característica que identifica a los seres humanos al hablar, que los estandariza, e identifica. Los sistemas de comunicación hacen referencia a los estilos comunicacionales que pueden ser asertivos, agresivos y débiles.

Para otros autores, la comunicación tiene otras formas que pueden ser caracterizadas como estilos. Robbins (2004), explica que la comunicación

puede ser oral “es el principal medio de transmitir mensajes, discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores” (p.286). También señala que los comunicados escritos como memorandos, cartas, correos electrónicos, noticias publicadas, envíos de fax, son comunicaciones que hacen uso de la memoria e informes que contienen cualquier tipo de información.

En función de lo anterior, es posible aclarar que los estilos de comunicación que se utilicen van a depender de los campos comunes que de experiencias que posean el emisor y el receptor, ya que estos estilos son unilaterales generalmente. En cualquier estilo comunicacional se debe tomar en cuenta que para que se propicie una comunicación eficiente es necesario mejorar estilos y técnicas comunicacionales para que las relaciones sean más directas y la información no se filtre o distorsione.

Así mismo, Pateiro (2007), afirma “el uso que cada uno de nosotros realiza de los distintos tipos de componentes estará determinando el estilo de comunicación” (p.41). La forma o manera de establecer una comunicación fluida, va a depender de los elementos que se utilicen para hacer más entendible el proceso comunicacional. Además todos los seres humanos no poseen las habilidades necesarias para la aplicación de los elementos más apropiados en dicha actividad.

En la misma vertiente, Rodríguez, (2005), afirma “el estilo de comunicación de un individuo es aquel patrón de comportamiento que perciben las personas que se comunican con él” (p.94). Es así, como los individuos en un proceso comunicacional, muestran sus emociones, estados de ánimo, que le dará un carácter específico a la relación. En síntesis de lo anterior, afirma, “un estilo de comunicación dirige la manera de afrontar la situación” (p.38).

Asertivo

La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín *assertus* y quiere decir “afirmación de la certeza de una cosa”, de allí se deduce que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza. Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad suele definirse como un comportamiento comunicacional, maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otra persona, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

En referencia a Rodríguez (2005), la comunicación de estilo asertivo “se basa en el concepto ético de que no es justo ó bueno violar nuestros propios derechos humanos ni el de los demás, como el derecho a la expresión de la propia personalidad o el derecho a ser tratado con dignidad o respeto”(p.195). Así mismo, Vergel (2010), puntualiza “la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquellas que reúnen las conductas y pensamientos que permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido “(p. 345).

Para Vergel (ob. cit), la comunicación asertiva es aquella “que está dirigida a obtener resultados eficaces y adecuado a las circunstancias “(p.345). Es decir, este tipo de comunicación comprende un conjunto de actividades enfocadas a entrenar a los individuos para que defiendan sus derechos sin agredir ni ser agredidos. Es así, como la comunicación asertiva permite la libertad de expresión para manifestar lo que se piensa o se siente, siempre que no lastime a otros, al mismo tiempo que se eviten los extremos de pasividad o agresividad.

Por su parte, Gordon (2004), las personas de comunicación asertiva presentan ciertas características, “son de temperamento jovial, enérgicos y críticos, ven las cosas tal y como son y plantean lo que no son y podrían ser” (p.120). También presentan otras características tales como libertad para manifestarse o satisfacción al expresar sus sentimientos. Generalmente estas personas no tienen temor a comunicarse en público, son extrovertidas

y muy comunicativas además de hablar tajantemente. Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar ideas y sentimientos, defender los derechos sin agredir a los demás, actuando en un estado interior de autoconfianza, en lugar de emocionalidad limitante típica de la ansiedad o la rabia.

Del mismo criterio, Gorden (ob. cit), definen la comunicación asertiva “la persona con este estilo de comunicación es capaz de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones defendiendo sus derechos y respetando los de los demás” (p.249). Es así como la comunicación asertiva, permite la libertad de expresión para manifestar lo que piensa, lo que siente, siempre que no lastime a otros, al mismo tiempo que se evitan los extremos de pasividad o agresividad.

En el mismo orden de ideas, Gorden (ob. cit), describe la comunicación asertiva como aquella “dirigida a obtener resultados eficaces y adecuarse a las circunstancias” (p.245). Es decir, este tipo de comunicación comprende un conjunto de actividades enfocadas a entrenar a los individuos a cómo defender sus legítimos derechos sin agredir ni ser agredidos, al mismo tiempo esta comunicación permite libertad para manifestarse o demostrar satisfacción al expresar sus sentimientos, entre otros.

El planteamiento de Rogers, citado por Rodríguez (2005), sirve de soporte a este estudio, porque plantea la necesidad que tiene toda persona de trabajar en un clima de aceptación donde puede realizar libremente sus actividades sin presiones de ningún tipo por parte de sus jefes o de los demás compañeros. Al respecto expresa:

Si la creación de una atmósfera de aceptación, comprensión y respeto es la base más eficaz para facilitar el aprendizaje denominado terapia, puede ser la base del aprendizaje denominado transformación organizacional. De la misma forma, si el resultado de este enfoque terapéutico es una persona que no sólo esté mejor informada con respecto a sí misma sino que es más

capaz de orientarse inteligentemente en situaciones nuevas, se puede esperar un resultado similar en el campo educativo (p.243).

Este psicólogo humanista considera que la aceptación, fe en las potencialidades del ser humano para su autodesarrollo y autorrealización son cualidades fundamentales de los jefes, en este caso de los gerentes. Este planteamiento sugiere que algunas actitudes de los gerentes son propicias para crear un clima organizacional adecuado. Un clima de permisividad, comprensión donde fluya la comunicación horizontal ofrece una situación libre de amenazas donde el personal docente, administrativo y obrero trabaje sin defensividad, muestra una mayor comprensión y aceptación de los otros y se incrementa su creatividad e interés por las relaciones interpersonales.

Otro soporte teórico es el conformado por Vigotsky, quien destaca la importancia de la comunicación como factor primordial para el desenvolvimiento de las personas en todas las actividades que realiza. Sobre este aspecto plantea: La naturaleza del desarrollo cambia de lo biológico a lo sociocultural. El pensamiento verbal no es una forma natural de la conducta sino que está determinado por un proceso históricocultural que tiene propiedades específicas y leyes que no pueden ser halladas en las formas naturales del pensamiento y las palabras (p.35).

De allí que se destaca la importancia de un proceso verbal donde uno de los puntos cruciales referidos por el autor es el uso de la comunicación que debe mantener todo ser humano, ya que le sirve para su desenvolvimiento en lo que desee hacer, planear, guiar, monitorear sus propias actividades.

En este orden de ideas, debe destacar la importancia de la comunicación verbal entre el personal de una institución educativa porque existe poca comunicación (conflictos) entre docentes, los alumnos perciben esas situaciones inmediatamente y por supuesto, esto genera tensión entre los docentes, lo cual repercute negativamente en el aprendizaje de los niños.

De acuerdo con lo expuesto, el proceso de comunicación que se produce entre los seres humanos, determina un aprendizaje mutuo que repercute en el clima organizacional de cualquier institución, familiar, educativa, de allí que toda institución educativa debe convertirse en un centro impulsor de la participación popular; que parta de una buena comunicación entre sus miembros para luego proyectarse a la comunidad, incrementándose constantemente planes de desarrollo mutuo.

La Comunicación en las Organizaciones

Según Pérez (2000) la define el proceso de comunicación en las organizaciones como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio”(p. 19). Se pudiera afirmar entonces que, es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre esta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas por ejemplo de los funcionarios de la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidos los objetivos.

Dentro de este contexto, la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y buscar abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo.

Por otra parte, Henry, H. y Sverdlik, S. (1991) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, esta debe ser:

Abierta: Su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo. Evolutiva: Pone énfasis en

la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización. Flexible: Permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal. Instrumentada: Se utilizan herramientas como soporte, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utiliza las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva (p.102).

En consecuencia, el diseño de toda organización debe permitir la comunicación de manera tal que fluya desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, con el fin que el mensaje se transmita de la mejor manera, dentro de la empresa, logrando un óptimo desempeño laboral y un correcto proceso de comunicación en la organización.

La Organización

Este término según Koontz (1990) “implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos” (p.244). Significa que existe organización formal que es la estructura intencional de papeles y la organización informal que se produce en forma espontánea, siendo una red de relaciones personales y sociales que ni está establecida ni es requerida por la autoridad formal.

En una organización las personas que trabajan en grupos para alcanzar una meta, necesitan tener papeles que desempeñar, por lo tanto éste implica lo que hacen las personas, tienen un propósito o un objetivo bien definido; saben como encaja dentro del esfuerzo del grupo, tienen la autoridad, herramientas y la información necesaria para cumplir con la tarea. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio, un clima agradable para la actividad humana. Por tanto, constituye una herramienta administrativa que cumple papeles asignados a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles; de allí que cada organización tiene sus propiedades y características que son percibidas por

sus miembros creando una estructura de cambio que influyen en el comportamiento de los individuos.

Además, se puede decir que el clima organizacional es concebido como la evolución de elementos basados en la interacción entre los individuos y su medio interno. En consecuencia, es importante que exista un clima organizacional óptimo para que la comunicación sea participativa y permita la contribución de todos los entes que hacen vida dentro de la comunidad para proyectarse fuera del aula, así como también para interactuar efectivamente alcanzando los objetivos propuestos.

Al respecto, Yáñez (1993) expresa que “la organización es un proceso social en el que deben participar activamente los diversos sujetos y cada uno debe ser partícipe en el proceso de tal manera que puedan hacer la más efectiva aportación posible” (p.5). Es decir, que una de las mayores responsabilidades corresponde al educador, de allí que las acciones deben partir de la institución en un proceso de comunicación mutua entre los mismos docentes, para luego proyectarse a la comunidad en beneficio de ésta y cada uno de los que en ella hacen vida.

Con estas consideraciones Vigotsky en Gorden (2004), se identifica con explicaciones holísticas del desarrollo, en las que el individuo y el ambiente están estrechamente relacionados. El lenguaje y la cognición son partes de un aspecto más amplio de capacidades que surgen durante el desarrollo.

Flujo de Comunicación en la Organización

La importancia de conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización permite conocer los componentes importantes del sistema de las comunicaciones. En este sentido Revelli (2005) plantea que la comunicación Descendente es “aquella que fluye desde los niveles más altos a los más bajos. Estas comunicaciones van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales. (p. 79). En este sentido

se puede inferir que, el propósito de la comunicación descendente es difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y políticas de la organización a sus miembros. Se puede realizar a través de:

- Reuniones Cortas de Trabajo

- Entrevistas personales

- Cartas personales

- Medios Varios (memorándum, informes, carteles, boletines)

- Entrevistas personales

- Cartas personales

En el mismo orden de ideas Revelli (2005) explica que “la Comunicación Ascendente, Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y quejas. (p.80). En tal sentido se podría afirmar que la función básica de la comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores, circulando desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores. Es realizada a través de:

- Reuniones periódicas, la información puede ser oral o reflejada en forma escrita.

- Entrevistas personales

- Fomentando la encuesta

- Sistema de sugerencias.

Seguidamente Revelli (ob. Cit.) expone que “la Comunicación Horizontal fluye entre las funciones necesarias para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. (p.80). lo que permite argumentar que esta es la que se establece entre los departamentos de una organización que, por lo general, sigue el flujo de trabajo y no la cadena de mando y, por tanto, ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas. Es realizada a través de:

Reuniones de trabajo entre departamentos

Informes

Comunicados varios (cartas internas entre departamentos y notas recordatorios.)

Clima Organizacional

Goncalves (1997), define clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación”. Asimismo, Hall (1996), lo define como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente e indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (s/n).

En consecuencia, el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominan clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Pero actores como Robbins (2004), lo definen

como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (p.112).

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo.

Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización. La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves (ob.cit), al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Para resumir, se puede agregar que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que ésta se desenvuelve.

Dimensiones del Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de allí, que se toman en consideración las dimensiones asumidas por Goncalves (1997) y explicadas a continuación:

Estructural

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En conclusión, estas dimensiones proporcionan información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los sujetos y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Facetas del Clima Organizacional

Las facetas que se describen a continuación, están apoyadas en los aportes propuestos por Sandoval (2004), a saber:

Satisfacción Laboral

Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. De acuerdo con Likert citado en Sandoval (ob. cit), dentro de la satisfacción laboral se involucran los procesos de comunicación, los procesos de influencia promovida por la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. Asimismo, la toma de decisiones, procesos de planificación y la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Asimismo, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo” (p. 121). En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Con lo expuesto anteriormente, se puede inferir que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa; es decir, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo.

Contrato Psicológico

Los contratos o sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Al respecto, Tena (2002), explica que “el contrato psicológico es un término creado por los científicos sociales y hace referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral” (p. 86). Asimismo, Schein citado en Tena (ob. cit), define los contratos psicológicos como “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y [...] otros miembros de esa misma organización” (p. 87).

Lo anterior, refleja que la organización y sus miembros tienen no sólo expectativas explícitas sino también implícitas sobre lo que deben dar y obtener de la otra parte en la relación laboral. En este sentido, se identifica el contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal.

Desempeño Laboral

Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. Es también, la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización.

El desempeño laboral según Chiavenato (2005), “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”(p. 359); otros autores como

Milkovich y Boudrem (2004), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

En el mismo orden de ideas, Ruiz (2004) explica que:

Se concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado I-Planificación: Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto); Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos; II-Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño; III-Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente (p.56).

El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. En este sentido, el desempeño se relaciona implícitamente con la satisfacción en el trabajo, siendo ésta un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Bases Legales

Esta investigación se encuentra sustentada en un cuerpo de normas legales entre las que se destacan: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que desde el año 1999, han ocurrido cambios. Se

ha planteado el modelo de gestión socialista, tal como se establece en el artículo 3, el cual reza textualmente:

El estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de las voluntades populares, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

De allí ha resultado la gran relevancia del análisis de la cultura en la organización, la cual puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de gestión, orientan a los trabajadores y les da identidad, los integra o los fracciona como miembros de una estructura productiva, propiciando así el desarrollo de las personas en pro de contribuir con la evolución y los cambios necesarios en la sociedad.

Por otra parte, se encuentra como aspecto legal el cumplimiento del Manual de Normas y Procedimientos de la Zona Educativa (2006), el cual estipula las funciones que deben cumplir cada uno de los empleados que laboran en un organismos según el departamento donde se encuentran asignados; se pudiera decir, que dicho manual es la cabeza que guía, dirige y orienta a los trabajadores de cualquier empresa, y a través del cual se pueden llevar a cabo las mejoras necesarias para un óptimo funcionamiento.

Sistema de Operacionalización de las Variables

Las variables, según Arias (2012), “son los elementos que se van a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de allí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar” (p. 57). La función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio. También se debe entender el proceso

como una forma de explicar cómo se miden las variables que se han seleccionado.

A todas estas, afirma Arias (ob.cit.), la operacionalización de las variables “se logra cuando se descomponen las variables en dimensiones y estas a su vez son traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición” (p. 58). En tal sentido, la operacionalización de las variables es fundamental porque a través de ellas se precisan los aspectos y elementos que se quieren cuantificar, conocer y registrar con el fin de llegar a conclusiones (ver Cuadro N°1, Operacionalización de las variables).

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Estrategias gerenciales	Son herramientas necesarias para ser aplicado por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar formulas adecuadas a la demandas propias de la empresa y emplearlas para que sea exitosa” Padron (2006).	Son las pautas u tareas administrativas que los gerentes de la Zona Educativa, aplican según sus capacidades destrezas a fin de alcanzar los objetivos .y metas propuestas	Componentes	Formación Comunicación Construcciones colectivas Liderazgo Toma de decisiones Trabajo en equipo	1 2 3 4 5 6
Comunicación eficaz	La comunicación eficaz es aquella que les permite a las personas y organizaciones dirigir, enseñar, coordinar, crear un ambiente de trabajo armónico, ideal y propicio para alcanzar lo que nos proponemos. Dante (2010).	Es aquella que con la acción o la habilidad que tiene el gerente de reflejar sus intenciones y el poder de convencimiento para el logro de sus objetivos.	Elementos	Identidad y valores Imagen comunicativa Modelos Estilos	7 8 9 10
Clima Organizacional	Es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa (Faria, 2009).	Es una condición que viene dada por un conjunto de elementos tales como los valores y las actitudes, que hacen que una persona cumpla con sus funciones de forma efectiva.	Dimensiones	Estructural Responsabilidad Recompensa Desafío Identidad	11 12 13 14 15

Nota: Yepez (2016).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

Antes de determinar el tipo y diseño de investigación seleccionada, es necesario definir su naturaleza, la cual corresponde al modelo cuantitativo también denominado por algunos autores como paradigma positivista, formal o racionalista a través del cual se aplica el método científico donde el resultado subyace en un procedimiento numérico.

Este paradigma es definido por Palella y Martins (2006), como “aquel que percibe la uniformidad de los fenómenos desde una concepción hipotético deductiva donde el dato es el resultados de los procesos derivados de la experiencia” (p. 40). Desde esta perspectiva, se pretendió abordar el conocimiento sistemático existente de las variables objeto de estudio, como una forma de conocer sus puntos de vistas sobre las mismas.

En este sentido, se apoya en un enfoque cuantitativo que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5).

En cuanto al tipo de estudio abordado, se tomó en consideración la investigación descriptiva de campo, definida por Arias (2006), como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con la intención de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24); la misma se sujeta al diseño de campo, abordada por el mismo autor (ob,.cit), como: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

En tal sentido, el tipo y diseño seleccionado se corresponden con este estudio, por cuanto se buscan los resultados desde el ámbito de realidad estudiada, para este caso, desde los aportes del personal que labora en la

División de Personal de la Zona Educativa del municipio Guanare estado Portuguesa.

En cuanto a la modalidad, el mismo se sustenta en el proyecto factible, el cual es definido por Hurtado (2010) como “todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad y basadas en conocimientos anteriores” (p.35). La investigación consiste en proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa.

Fases del Estudio

De acuerdo a lo planteado el esquema de estudio del proyecto factible, se circunscribe a tres fases: Fase I: detección de la necesidad (situación o diagnóstico). La Fase II: la Factibilidad (Determinación para aplicar la propuesta o evaluación misma). Finalmente, la Fase III: Elaboración o Diseño de la Propuesta (Formulación de programas, políticas, métodos o procesos).

Por otra parte, el estudio es de carácter descriptivo, de acuerdo a lo señalado por Morles (2005), “es el que identifica características del universo investigado, señala formas de conducta y actitud del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (p. 126), este estudio se limita a describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, mediante los cuales, se pretende especificar las diferentes características del estudio.

Fase I: Diagnóstico

Esta fase consiste en recolectar toda la información relacionada al estudio, permitiendo así conocer las características generales o situación en estudio. El diagnóstico es considerado por Hurtado (2010), como “la primera fase de la investigación que corresponde a la fase factor perceptible, donde

el investigador tiene que representar los hechos o acontecimientos dados, los hechos o acontecimientos presentes y los hechos o acontecimientos que pudieran darse”. (p. 14).

Población y Muestra

Se tomó en consideración lo señalado por Balestrini (2002), cuando plantea que la población “es cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” (p. 122); por lo tanto, ésta suele ser diversa y es de vital importancia que dentro de la investigación se precise el universo correspondiente al estudio. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que “la población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 239).

Con relación a la población y muestra, la misma la conforman diecisiete (17) empleados de la División de Personal de la Zona Educativa del municipio Guanare del estado Portuguesa, los cuales, por ser pequeña y finita, denominada por Hurtado (2010), como muestra censal, que: “supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen en el objeto del censo; los datos se recogen entre muestras de unidades que representan el universo dado” (p. 40); en consecuencia, la población se constituye como muestra de la investigación.

Técnica

La técnica es el medio a través del cual el investigador se vale para obtener los resultados a su estudio, para efectos de esta investigación, se utilizó la encuesta que según Cerda (citado por Hurtado, 2010), es definida como “un procedimiento que recoge información en un momento histórico, la cual está sometida a normas y técnicas de estadística descriptiva” (p. 75). En

este sentido, se considera la encuesta como base de inicio a un proceso de recolección de datos se atribuye como uno de los pasos para la construcción del diagnóstico orientado a diagnosticar cuáles estrategias gerenciales se llevan a cabo en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional.

Instrumento

Tomando como base la técnica seleccionada, se elaboró un cuestionario con el objeto de recoger información pertinente al estudio por considerarlo un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestado y el encuestador. Según Arias (2012), el cuestionario “es una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas, se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por los encuestado, sin intervención del encuestador” (p,74).

De acuerdo a la técnica seleccionada se elaboró el instrumento (cuestionario) en la modalidad de escala de Likert, la cual de acuerdo a con Hernández, Fernández y Baptista (2010),” consiste en elaborar un conjunto de ítems presentados a manera de afirmaciones o juicios por medio de las cuales se conocer la reacción de los sujetos a quienes se les administra (p.123)“. El mismo consiste en un cuestionario que se estructura con alternativas de selección simples para los quince (15) ítems que lo conforman, presentados en una escala de frecuencia Siempre, Algunas veces, Nunca.

El instrumento fue aplicado a los gerentes de los diferentes niveles de la estructura organizativa, consta de la siguiente parte: una portada de presentación, con descripción del objetivo de la investigación y agradecimiento al colaborador. Seguidamente se presentan unas

instrucciones sobre la codificación de la respuesta en relación a sus categorías, a fin de brindar una orientación sobre el llenado del cuestionario y una segunda parte, donde se presentaron las interrogantes para recabar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento según Ruiz (2000), “estudia la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el que mida realmente el rasgo que pretende medir” (p. 57). Al cuestionario se le establece la validez de contenido, definido por el mismo autor, como “la forma de determinar que los ítems de un instrumento son representativos del dominio de contenidos que se desea medir” (p. 58).

Por tanto, la validez del instrumento se hizo a través del juicio de expertos, tres especialistas en: uno (1) en gerencia y planificación institucional, uno (1) en metodología de la investigación y otro en gerencia general ambos de la UNELLEZ VPA Guanare y Upel Guanare; quienes expresaron su opinión en un formato de validación propuesto por la Universidad.

La confiabilidad del instrumento de medición se refiere a “la consistencia con la que se mide lo que se pretende medir” Ruiz (ob. cit.), (p.55), por consiguiente el cuestionario se realizó por el método de consistencia interna mediante la aplicabilidad del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según Hernández y otros (2000), “requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1” (p. 242). Este se expresó a través de la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{6}{6-1} \left[1 - \frac{13.2}{63.2} \right] = \alpha \frac{6}{6-1} [1 - 0.21] = \alpha \frac{6}{6-1} * 0.79 = \alpha = 0.95$$

A fin de medir la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a seis (06) sujetos que laboran en la misma organización pero no pertenecientes a la muestra seleccionada, dando un rango de 0.95 indicando que el instrumento es altamente confiable. Al respecto, Balestrini (2002) señala que:

Una vez que se han definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de los datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos en relación al problema investigado (p.166).

Dicha prueba piloto es el paso preliminar que debe ser introducida en el marco del proceso de la investigación, en la medida que permite someterlos a ciertos correctivos, refinarlos y validarlos.

Procedimiento

Los pasos siguientes muestran la secuencia por medio de la cual fue posible obtener la información a fin de sintetizar el proceso de la investigación:

- Estudio previo del Problema de Investigación.
- Redacción de los objetivos.
- Determinación de las variables en estudio.
- Operacionalización de las variables a medir con la finalidad de elaborar los instrumentos.
- Selección de la población de estudio para la recolección de la información.
- Elaboración del instrumento.

- Aplicación del instrumento a una prueba piloto para determinar su confiabilidad.
- Aplicación del instrumento a la población seleccionada.
- Se analizaron los resultados.
- Diseñará la Propuesta.
- Realizarán las respectivas Conclusiones y Recomendaciones.

Técnica de Análisis de Datos

Todo procedimiento de análisis de información en la investigación de corte cuantitativo, amerita ser representado de forma estadística y analizada de forma descriptiva, de manera tal, que lo obtenido pueda ser divulgado. Al respecto de ello, Palella y Martins (2006), señalan que la técnica de análisis de datos “va a depender de cómo se midan las variables [...] este procedimiento posibilita la representación estadística y orienta el trabajo interpretativo partiendo de la estadística descriptiva” (p. 186).

Para efectos del presente estudio, se llevó a cabo el análisis de acuerdo a los indicadores que conforman la operacionalización de las variables tomando en cuenta los ítems de cada uno de ellos agrupados por dimensiones. Después de aplicar el instrumento de recolección de datos, se procedió a analizar de forma cuantitativa la información obtenida mediante la descripción de las respuestas emitidas por la población objeto de estudio, haciendo uso de la estadística descriptiva, quedando determinada fundamentalmente por la variable en estudio.

Entre las medidas de análisis que se utilizó en la investigación, pueden señalarse las de Tendencia Central y las Estadísticas Derivadas, las Frecuencias (K), la Frecuencia relativa (Fr) y la Frecuencia porcentual (F%); el análisis se elaboró sobre la base de los datos obtenidos del instrumento que se aplicará a la población seleccionada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Resultados de la Información

El análisis de los resultados consiste en emitir un juicio objetivo y crítico acerca de los rendimientos que se han obtenido del instrumento aplicado, previa tabulación y distribución porcentual. Para efectos del presente estudio, se llevó a cabo el análisis de acuerdo a los indicadores que conforman la operacionalización de las variables tomando en cuenta los ítems de cada uno de ellos. Esto permitió conocer la necesidad existente de proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa.

Es importante señalar que, los análisis estadísticos efectuados son cuantitativos, y entre las medidas de análisis que se utilizó en la investigación, pueden señalarse las de Frecuencia relativa (Fr) y la Frecuencia porcentual (F%); el análisis se elaboró sobre la base de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a los 17 sujetos de estudio, los cuales se reflejan de la siguiente forma.

Cuadro 2. Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Componentes. Indicadores: Formación, Comunicación, Construcciones Colectivas, Liderazgo, Toma de Decisiones y Trabajo en Equipo de los ítems 1 al 6.

Ítem por Indicador		Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
Formación	1	4	24	13	76	-	-
Comunicac	2	7	41	10	59	-	-
Constr Colec	3	17	100	-	-	-	-
Liderazgo	4	7	41	9	53	1	6
Toma de Dec	5	17	100	-	-	-	-
Trabajo Eq	6	5	29	10	52	2	12

Fuente: Cálculos propios del instrumento aplicado. (Autora, 2017).

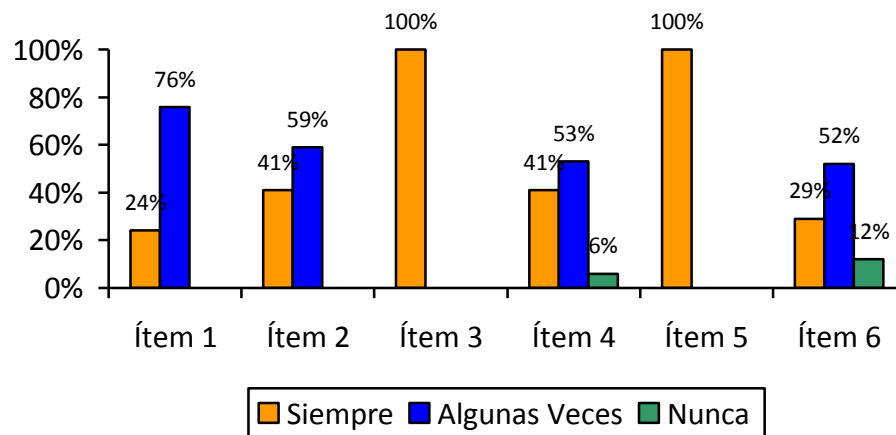


Gráfico 1. Distribución de la variable Estrategias Gerenciales. Dimensión: Componentes. Indicadores: Formación, Comunicación, Construcciones Colectivas, Liderazgo, Toma de Decisiones y Trabajo en Equipo de los ítems 1 al 6.

Al indagar en los resultados obtenidos en el ítem 1, se aprecia que el 76% de los entrevistados considera que las actividades a desarrollar algunas veces son previamente planificadas y comunicadas, mientras el 24% señaló que siempre. En el mismo orden de ideas, el ítem 2 refleja que para el 59% de los sujetos, el éxito de las actividades institucionales algunas veces obedece a una planificación definida, para el 41% de éstos lo es siempre.

En consecuencia, se evidencia que un pequeño porcentaje de profesionales le da importancia a uno de los roles fundamentales del proceso gerencial como es la formación, sobre la cual Padrón (2005), explica que es el proceso mediante el cual se definen los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar dichas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes que permitan coordinar las actividades propuestas: por tanto, es evidentemente necesario que los directores del departamento administrativo de la Zona Educativa Guanare así como los empleados, sean orientados en cuanto a la importancia de la formación en planificación como elemento inherente a los procesos gerenciales que conducen a la comunicación eficaz.

Continuando con la temática, los resultados en el ítem 3, muestran que para el 100% de los entrevistados, el gerente siempre debe coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos planificados, mientras que el ítem 4 evidencia que para el 53% de éstos, algunas veces generan acciones comunicacionales para la ejecución de planes y proyectos, 41% lo hace siempre y el 6% nunca. Tales resultados, son divergentes debido a que el ser no se corresponde con el hacer, es decir, los sujetos aseguran coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos, pero solamente un 41% genera las acciones para ello. Sobre este aspecto, es necesario aportar las ideas de Robbins (1999), cuando explica que organización es un proceso que complementa la dirección, y el fin primordial es ordenar los esfuerzos y crear las estructuras adecuadas de acuerdo a los objetivos planificados.

Seguidamente, se reflejan los resultados del ítem 5, donde el 100% de los sujetos manifestó que siempre motiva al personal para la participación activa en el logro de las metas fijadas en la organización, mientras que en el ítem 6 se refleja contradicción en las respuestas, pues, el 52% planteó que algunas veces promueve un ambiente agradable para dar lineamientos e instrucciones que conlleven al logro de las metas. Ante estos resultados,

Rivas (2007), explica que la función gerencial de dirección es la actividad que sintetiza las otras funciones, luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea que sigue es hacer que lo planificado y organizado se lleve a la práctica. Es por ello que se podría afirmar que la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo.

En tal sentido, estos resultados son una prueba de que, en la Zona Educativa, existe una debilidad en la forma de comunicación que debe ser atendida, haciendo viable el diseño de una propuesta conducente a mejorar en un periodo de tiempo establecido, las necesidades observadas, pudiendo a futuro, brindar al colectivo que la integra un ambiente de trabajo sano, armonioso, donde la comunicación fluya de manera eficaz.

Cuadro 3. Variable: Comunicación Eficaz. Dimensión: Elementos. Indicadores: Identidad y valores, Imagen comunicativa, Modelos y Estilos de los ítems 7 al 10.

Ítem por Indicador		Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
Identidad	7	17	100	-	-	-	-
Imagen	8	17	100	-	-	-	-
Modelos	9	3	18	12	71	2	11
Estilos	10	8	47	9	53	-	-

Fuente: Cálculos propios del instrumento aplicado. (Autora, 2017).

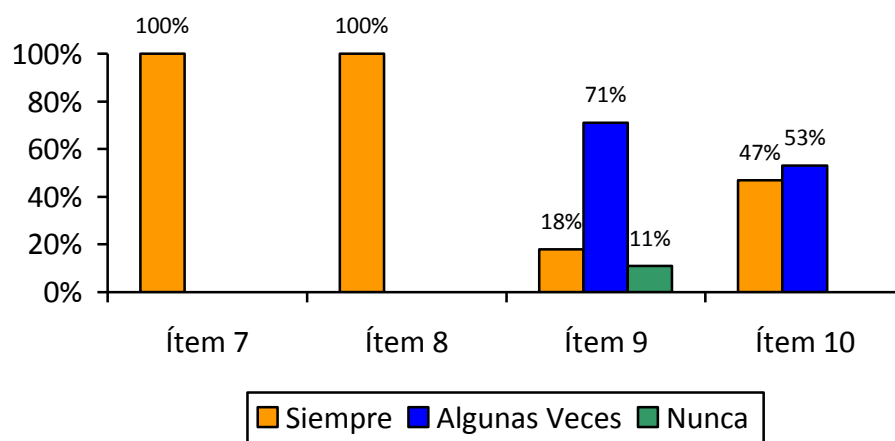


Gráfico 2. Distribución de la variable Comunicación Eficaz. Dimensión: Elementos. Indicadores: Identidad y valores, Imagen comunicativa, Modelos y Estilos de los ítems 7 al 10.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos pertenecientes al cuadro 3, los sujetos encuestados aportaron sus diferentes puntos de vistas, obteniéndose que en el ítem 7, al consultar si encuentran identificados con los objetivos de la organización, el 100% de los informantes señaló que siempre; asimismo con el ítem 8 cuando se consultó si en una organización la imagen comunicativa debe ser clara. Ambos resultados son una prueba de que sujetos encuestados manejan claros conocimientos de las funciones comunicacionales que deben cumplir.

Ambos aspectos, se encuentran sustentados por Chiavenato (2006), para quien la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales: proporcionar información y la explicación

necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas y adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos.

En relación al ítem 9 del instrumento aplicado, se obtuvo que el 71% de los encuestados, algunas veces emplean la comunicación horizontal como modelo comunicacional para coordinar y resolver problemas, mientras que el 18% lo hace siempre y el 11% restante nunca. Estos resultados, reflejan que no existe una importancia prioritaria en cuanto a la efectividad de la comunicación, en este caso la comunicación horizontal genera en el ambiente de trabajo. Tal como señala Revelli (2005), quien considera que este tipo de comunicación fluye entre las funciones necesarias para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

En el mismo orden de ideas, se aprecian los resultados del ítem 10, donde el 53% de los encuestados, señaló que algunas veces utiliza palabras claras y precisas para ejercer el mando dentro de su estilo comunicacional, mientras que el 47% señaló que siempre. Tales resultados llaman la atención, motivado a que la mayoría de los sujetos informantes, no precisa del conocimiento o noción adecuada que reviste comunicarse de forma eficaz, lo cual genera que las informaciones no sean asumidas por el personal encuestado de forma adecuada o, por el contrario, ocasionando un clima desagradable por considerar que los términos utilizados más que sugerencias son órdenes.

Cuadro 4. Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Dimensiones. Indicadores: Estructural, Responsabilidad, Recompensa, Desafío e Identidad de los ítems 11 al 15.

Ítem por Indicador	Siempre		Algunas Veces		Nunca		
	f	%	F	%	f	%	
Estructural	11	3	18	10	59	4	23
Responsabilidad	12	4	23	10	59	3	18
Recompensa	13	6	35	9	53	2	12
Desafío	14	17	100	-	-	-	-
Identidad	15	6	35	9	53	2	12

Fuente: Cálculos propios del instrumento aplicado. (Autora, 2017).

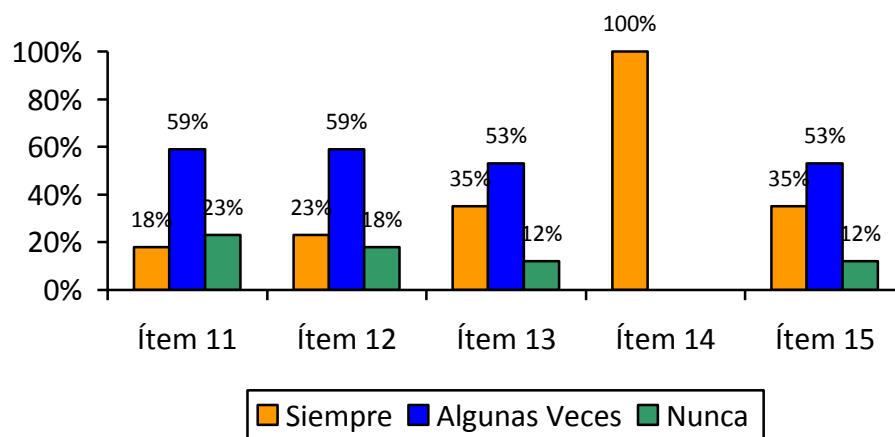


Gráfico 3. Distribución de la variable Clima Organizacional. Dimensión: Dimensiones. Indicadores: Estructural, Responsabilidad, Recompensa, Desafío e Identidad de los ítems 11 al 15.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los ítems que siguen, se aprecia lo siguiente: en el ítem 11, el 59% de los informantes, manifestó que algunas veces se identifica con todos los involucrados en el proceso organizacional, mientras el 18% planteó que siempre y el 23% que nunca.

Asimismo, en el ítem 12, el 59% de los mismos, expuso que algunas veces se asume con responsabilidad los cambios sugeridos por el directivo de la organización, mientras que 23% expuso que siempre y 18% nunca. En cuanto al ítem 13, el 53% señaló que algunas veces facilita al personal la confianza necesaria para que éste desarrolle sus funciones eficazmente, 35% siempre y 12% nunca.

Al abordar el ítem 14, se evidencia que el 100% considera que el clima organizacional es un desafío que deben afrontar los gerentes organizacionales para optimizar el proceso gerencial. Continuando con la temática de los resultados obtenidos, se aprecia que en el ítem 15, de forma igual, el 53% de sujetos consultados, explicó que algunas veces realiza monitoreo constante para verificar el desempeño del personal y así reforzar la identidad organizacional; 35% señaló que siempre y 12% que nunca; por lo cual, es notorio la prioridad de diseñar una propuesta viable que permita

presentar a estos gerentes un conjunto de estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional.

Conclusiones del Diagnóstico

Según los datos recopilados, se pudo detectar, tomando en cuenta las variables, dimensiones y los diferentes indicadores, que los sujetos encuestados emitieron sus opiniones en relación a las estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, por tanto, presentan confrontaciones en las diferentes respuestas, pues, aunque demuestran conocer sobre la importancia de la comunicación eficaz, no aplican los mecanismos necesarios para consolidar este proceso en el entorno laboral, viéndose afectado el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente.

Es importante señalar que, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal y sus directores, son elementos que inciden en el clima organizacional, el cual puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; en suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

II Fase: Factibilidad

Estudio de Mercado

Respecto a la directriz que fundamenta el área de mercado, está conformada por la totalidad de la muestra en estudio, es decir, el personal que labora en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare

estado Portuguesa, a los cuales se les aportaron las acciones pertinentes para desarrollar de forma pertinente las estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional.

En este sentido, la factibilidad de la propuesta está determinada mediante un estudio de mercado para conocer la oferta y la demanda, es decir la disponibilidad de los sujetos objeto a estudio en participar en la implementación de la misma, a través del desarrollo de un conjunto de habilidades y destrezas necesarias y dirigidas a lograr la efectividad de la labor gerencial en el entorno organizacional.

Análisis de la Oferta

Para efectos de esta investigación la oferta está centrada en ofrecer al personal que labora en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, una propuesta basada en estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional reforzando con ello tanto el desempeño profesional como la consolidación de un ambiente de trabajo más ameno y cordial.

Análisis de la Demanda

Es importante resaltar que los directivos de la organización seleccionada se muestran interesados que se elabore la propuesta y a su vez se ponga en marcha en la institución.

Conclusiones del Estudio de Mercado

Una vez realizado el procedimiento del estudio de mercado, en cuanto al comportamiento de la oferta y la demanda, resulta ineludible concluir que la propuesta de estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida al personal que labora en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, es factible de aplicar, porque se predice la demanda suficiente,

tanto actual como futura que garantizan la aplicabilidad y continuidad de la ejecución del proyecto ofertado.

Estudio Técnico

Se hace énfasis, en que la factibilidad del estudio técnico está conformado por los requerimientos humanos, físicos y aspectos operativos, de equipos, instalaciones e instrumentos requeridos para el diseño de la propuesta. Además, este estudio comprende la identificación de personal capacitado en el tema objeto de estudio que pueda servir de apoyo en el proceso de facilitar conocimientos teórico-práctico sobre la manera de actuar de los implicados ante las debilidades comunicacionales en su unidad de trabajo, reconociendo que éstas existen y deben ser subsanadas.

Macrolocalización

Las estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida al personal que labora en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, se desarrollara en el municipio Guanare del estado Portuguesa. Con mayúscula se refiere a nación

Microlocalización

La puesta en marcha del desarrollo de la propuesta, se ejecutará en la sede de la institución que se encuentra ubicada en la calle 15 esquina con avenida 13 del municipio Guanare del estado Portuguesa, en el salón de reuniones la cual es un área amplia, cómoda ventilada y con un mobiliario adecuado para el desarrollo de los talleres, charlas, seminarios, foros y otros.

Requerimiento de los Recursos Humanos

El equipo humano lo conforman quienes laboran en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa y como facilitadora será una especialista en gerencia institucional, la cual cuenta con

una amplia trayectoria de trabajo en ponencias de desarrollo humano, motivación y estrategias comunicacionales.

Conclusiones del Estudio Técnico

La Zona Educativa, ubicado en el municipio Guanare cuenta con los equipos e instrumentos necesarios para poner en práctica la propuesta; de igual forma el estudio técnico permitió comprobar factibilidad requerida para su ejecución debido a que facilita una organización, que enfoca la consolidación de la planificación en función a la acción dinámica del proceso de transformación gerencial.

Estudio Económico y Financiero

De acuerdo al estudio realizado se considera posible la ejecución de la propuesta de implementar estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida al personal que labora en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa.

Sin embargo, amerita una inversión para solventar los gastos que demanda la adquisición de los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta lo que comprende el análisis de las oportunidades en cuanto a dotación o préstamo de equipos, adquisición de logística y apoyo monetario.

Desde el punto de vista económico y financiero, la implementación de la propuesta generó un costo y a su vez un beneficio que será cubierto por los involucrados. Para ello se realizará un estudio financiero, con el propósito de evaluar los gastos por las partidas requeridas para la ejecución de la propuesta, lo cual se estima un monto para dicho estudio. A continuación, se presenta el costo del diseño y aplicación de la propuesta:

Cuadro 5. Recursos y Materiales Didácticos.

Cantidad	Descripción	PVP	Total
1	Rollo de Tirro	1200,00	1200,00

10	Cartulinas	550,00	5500,00
2	Marcadores acrílicos	320,00	640,00
150	Copias	20,00	3000,00
2	Resmas de Papel bond base 16	4200,00	8400,00
5	Carpetas amarillas	150,00	750,00
2	Cajas de lápices	320,00	640,00
10	Pliegos de papel bond	150,00	1500,00
1	Caja de marcadores	860,00	860,00
1	Borrador de pizarra	220,00	220,00
1	Caja de sacapuntas	350,00	350,00
		TOTAL	23.060,00

En consecuencia, para la ejecución de la propuesta se requiere de un monto total de 23.060,00 Bs.

Fuente de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la propuesta, conlleva la verificación de las necesidades totales de capital para la inversión y operatividad del proyecto concluyéndose que es factible, por lo tanto, pueden ser asumidos por los actores principales. El estudio financiero determinó que existe factibilidad en relación a la ejecución de la propuesta, con el fin de facilitar conocimientos teórico-práctico sobre la importancia de las estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida al personal que labora en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, asimismo, para recibir el financiamiento necesario para su puesta en marcha.

Fase III. Diseño de la Propuesta

Representa la tercera fase identificada en el esquema general, es definida por Mendoza (2007), como “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico” (p. 53). Es en esta fase donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con

especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades y recursos.

El autor antes señalado, expresa que la importancia de esta fase radica, en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego el máximo de creatividad, para la obtención de ciertos logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado.

En el mismo orden de ideas, Palma (2014), considera que, “una propuesta de investigación es producto de un proceso de trabajo que incluye varias actividades importantes, de las cuales depende su éxito o fracaso” (p. 5). En este punto, conviene distinguir el éxito de haber elaborado bien el proyecto, del de conseguir su aprobación, respaldo institucional o apoyo financiero. El primero es necesario, pero poco provecho tendría si no se lograra el segundo.

En cuanto a la estructura, Palma (ob. cit), destaca que una propuesta debe estar compuesta por la portada, objetivos, fundamentación, presentación, estructura y plan de trabajo; este último, requiere como mínimo tres etapas, cada una de éstas conformadas por actividades principales, como mejor convenga a la propuesta, integrada por la descripción del contenido, actividades, recursos, responsables y lapso de ejecución.

En consecuencia, la propuesta no sólo debe tener unidad y continuidad lógica, sino también suficiente información para que el posible patrocinador pueda juzgar y calificar su idoneidad. Un revisor acucioso buscará precisamente esa información; así como detalles que algunos investigadores tratan a veces de ocultar, de hacer invisibles o de pasar por alto.

Es importante señalar que, la propuesta constituye un diseño para el diagnóstico y formulación de programas y proyectos sociales desde un enfoque teórico-práctico. Debe ser producto de un proceso de planificación, donde el investigador da un alto a las actividades de campo y se introduce en un momento de preparación del modelo, que va a partir del diagnóstico previamente realizado.

La misma se enfoca hacia la construcción de una visión participativa, de un escenario deseado, de una imagen objetiva, adecuados al nivel específico de la institución y a los procesos involucrados. Esta imagen objetiva de calidad, hay que conlleven a diseñar estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional en la División de Personal de la Zona Educativa de Guanare.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa

Presentación de la Propuesta

En la práctica gerencial la aplicación de habilidades comunicativas es de vital importancia, bajo esta premisa Rojas (2009), señala que en la dirección o gerencia “se integran conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, pero que ésta a su vez involucra acciones creativas, estratégicas y de relaciones humanas, que incluyen aspectos comunicacionales” (p. 18), en efecto, las relaciones en un ambiente organizacional son de carácter interpersonal, ya que los individuos desarrollan constantemente actividades en equipo, para las cuales necesitan saber comunicar sus ideas y manejar los conflictos que puedan presentarse.

Por otra parte, diversos estudios indican que diariamente en el mundo se pierde gran cantidad de energía debido a errores de comunicación. Las explicaciones mal planteadas, mensajes transmitidos en forma incorrecta y conversaciones mal encauzadas originan a las organizaciones trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales y personales, y hasta procesos judiciales. La responsabilidad de las mermas antes citadas recae directamente sobre los directivos, quienes tienen dentro de sus deberes garantizar un entorno organizacional caracterizado por el flujo de comunicación asertiva.

Las ideas expuestas, conducen a destacar lo expuesto por Rojas (ob. cit), quien plantea que las nuevas realidades de la sociedad de las comunicaciones crean la necesidad de una interpretación postmodernista de las organizaciones a través de un replanteamiento de la cultura gerencial;

ello induce a reflexionar sobre la crisis que pudiera estar experimentando la alta gerencia de las organizaciones, desde el punto de vista de su comprensión de las nuevas realidades, lo cual pudiera tratarse del requerimiento de un nuevo instrumento conceptual para una también nueva actuación: la comunicación dentro de un nuevo enfoque gerencial.



Es por ello, que se toma en cuenta la necesidad presente en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare con relación a la necesidad de proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz, como una forma de optimizar tanto la función del directivo como el medio ambiente de trabajo

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Formular estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa.

Objetivos Específicos

-  Presentar al personal de la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, las acciones orientadas a la importancia de la comunicación eficaz en la gestión administrativa y como elementos condicionante de la comunicación eficaz.
-  Establecer los aspectos teóricos y legales del proceso gerencial en el ámbito laboral, y un proceso de seguimiento adecuado que permita identificar las funciones del directivo de la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa en su rol como comunicador eficaz.

Fundamentación

Gerencia

Es bien sabido que para que exista un excelente liderazgo organizacional debe existir un buen desempeño profesional, todo ello parte del trabajo integrador que debe realizar el gerente como pilar fundamental de la organización. Esto aunado con los objetivos, valores, nuevos paradigmas, las estrategias y actividades que tengan los docentes de dichas organizaciones. En este sentido, Drucker (2002) denomina el desempeño gerencial como “una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por la persona que no es más que la articulación coherente de ciertas acciones humanas para alcanzar un resultado” (p. 99); dicho resultado se espera que sea positivo, por otra parte para que se dé un liderazgo organizacional deben existir un conjunto de valores donde sean parte primordial para el desarrollo de las organizaciones.

Según Vásquez (1999), desde un punto de vista socioeducativo, “los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona”(p. 71). Son guías que dan determinada orientación a la conducta, a la vida de cada individuo y de cada grupo social. Por otro lado, es importante destacar el hecho de que la cultura se va desarrollando a partir del sistema de valores y el sistema de creencias de sus líderes. Como menciona David, (1994): “La cultura de la organización refleja la visión o misión de los fundadores de la misma. Los fundadores establecen la cultura temprana al proyectar una imagen de lo que debe ser la organización.” (p. 74). Lo cual indica que la cultura también se va organizando por la interacción de todos sus miembros hasta formar un sistema eficiente. De esta manera, se crean paradigmas con los cuales la gente se siente segura.

Comunicación Eficaz

Dentro del marco de la teoría comunicativa moderna, se entiende por comunicación eficaz a aquel procedimiento mediante el cual los interlocutores intercambian mensajes a través de códigos que favorezcan la fluidez y el entendimiento mutuo. En ese sentido, como bien señala Ballenato (2009), la comunicación eficaz “es la base de las relaciones humanas exitosas en cualquier ambiente donde el hombre deba interactuar con sus semejantes” (p. 27). En consecuencia, tener buenas habilidades para comunicarse es esencial para lograr una comunicación efectiva. Escuchar, resolver conflictos y comunicarse de manera uniforme son habilidades importantes para la comunicación.

Organización del Programa

Duración: 16 horas.

Números de Sesiones: Cuatro (04).

Dirigidos: Personal de la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa.

Perfil del facilitador: Profesional de la Gerencia.

Nivel de Aplicación: Gerencial.

Modalidad: Presencial.

Número de Participantes aplicado a 17 sujetos que laboran en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa.

Presentación y Estructura de la Propuesta

La estrategia gerencial basada en la comunicación eficaz para el personal de la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa se estructura de la siguiente forma: Contenido según la organización y distribución por horas

1. Encuentro I: La comunicación eficaz y el desarrollo del flujo comunicacional La gestión administrativa como elementos condicionantes de la comunicación eficaz.
2. Encuentro II: El proceso gerencial: aspectos teóricos y legales, seguimiento de las funciones del gerente organizacional en su rol como comunicador eficaz.

Contenido según la organización y distribución por horas

NRO. SESIONES	CONTENIDO	NRO. DE HORAS
1	Palabras de bienvenida -Presentación de la propuesta -Entrega de material de apoyo Elementos que intervienen en la comunicación eficaz. Tipos de comunicación.	04
2	Conceptualización de Gestión Administrativa. Funciones del directivo en la gestión de Planificación, Organización, Dirección y Control. Elementos condicionales de la comunicación eficaz	04
3	Conceptualización de proceso gerencial. Funciones del directivo como gerente organizacional. Elementos teóricos que sustentan la función del gerente organizacional.	04
4	seguimiento de las funciones del directivo en su rol como comunicador eficaz	04
TOTAL	***	16

Nota: Autora (2016).



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA COMUNICACIÓN
EFICAZ PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL**

**Caso: División de Personal de la Zona Educativa de Guanare
Estado Portuguesa**

**AUTORA
Marianela Yépez**

GUANARE; 2017

ENCUENTRO I

Sesión N 1

La comunicación eficaz y el desarrollo del flujo comunicacional La gestión administrativa como elementos condicionantes de la comunicación eficaz. Modalidad: Teórico – práctico. Duración: (04) horas

Contenido	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
Elementos que intervienen en la comunicación eficaz. Tipos de comunicación.	<p>Inicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Palabras de bienvenida -Presentación de la propuesta -Entrega de material de apoyo <p>Desarrollo</p> <p>El facilitador realiza la bienvenida a los asistentes y procede a realizar una lectura de reflexión. Seguidamente explica las pautas del encuentro y entrega el material de apoyo.</p> <p>Desarrollo de ponencia acerca de la importancia de la comunicación eficaz.</p> <p>Explicación de los elementos que intervienen en la comunicación eficaz y cómo deben ser considerados en el entorno laboral.</p> <p>Ubicación de equipos de trabajo para el desarrollo de una plenaria a partir de la información suministrada a los asistentes por el facilitador.</p> <p>Discriminación mediante una plenaria de los tipos de comunicación: descendente, ascendente, horizontal, lenguaje verbal, lenguaje no verbal.</p> <p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> Conclusiones. Establecimiento de acuerdos. Refrigerio. 	<p>Páginas blancas</p> <p>Lapiceros</p> <p>Video been</p> <p>Papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Material fotocopiado</p> <p>Carpetas</p> <p>Refrigerios</p>	<p>-Facilitadores</p> <p>- Personal del División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>Personal del División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>1 sesión de 4Hrs de las cuales 2 horas son teóricas y 2 horas prácticas.</p>

ENCUENTRO I

Sesión N 2

La comunicación eficaz y el desarrollo del flujo comunicacional La gestión administrativa como elementos condicionantes de la comunicación eficaz. Modalidad: Teórico – práctico. Duración: (04) horas

Contenido	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
<p>Conceptualización de Gestión Administrativa.</p> <p>Funciones del directivo en la gestión de Planificación, Organización, Dirección y Control.</p> <p>Elementos condicionales de la comunicación eficaz</p>	<p>Inicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Palabras de bienvenida -Lectura reflexiva -Entrega de material de apoyo <p>Desarrollo</p> <p>Luego de la bienvenida, lectura de reflexión y entrega de material de apoyo, el facilitador procede a desarrollar su plenaria en la cual aborda la conceptualización de la gestión administrativa, relacionándole con la función del directivo organizacional.</p> <p>Explicación de los procesos administrativos que intervienen en la función del directivo organizacional.</p> <p>Desarrollo de mesas de trabajo en equipo donde cada grupo ponen en práctica la lectura crítica y establecimientos de conclusiones acerca de cada uno de los procesos de intervienen en la gestión administrativa.</p> <p>Desarrollo de plenarias donde los directivos hagan énfasis en aquellos elementos condicionantes de la comunicación eficaz que ellos deben poner en práctica.</p> <p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> Conclusiones. Establecimiento de acuerdos. Refrigerio. 	<p>Páginas blancas</p> <p>Lapiceros</p> <p>Video been Papel</p> <p>bond Marcadores</p> <p>Material fotocopiado</p> <p>Carpetas</p> <p>Refrigerios</p>	<p>-Facilitadores</p> <p>- Personal del División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>Personal del División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>1 sección de 4 hrs de las cuales 2 horas son teóricas y 2 horas prácticas.</p>

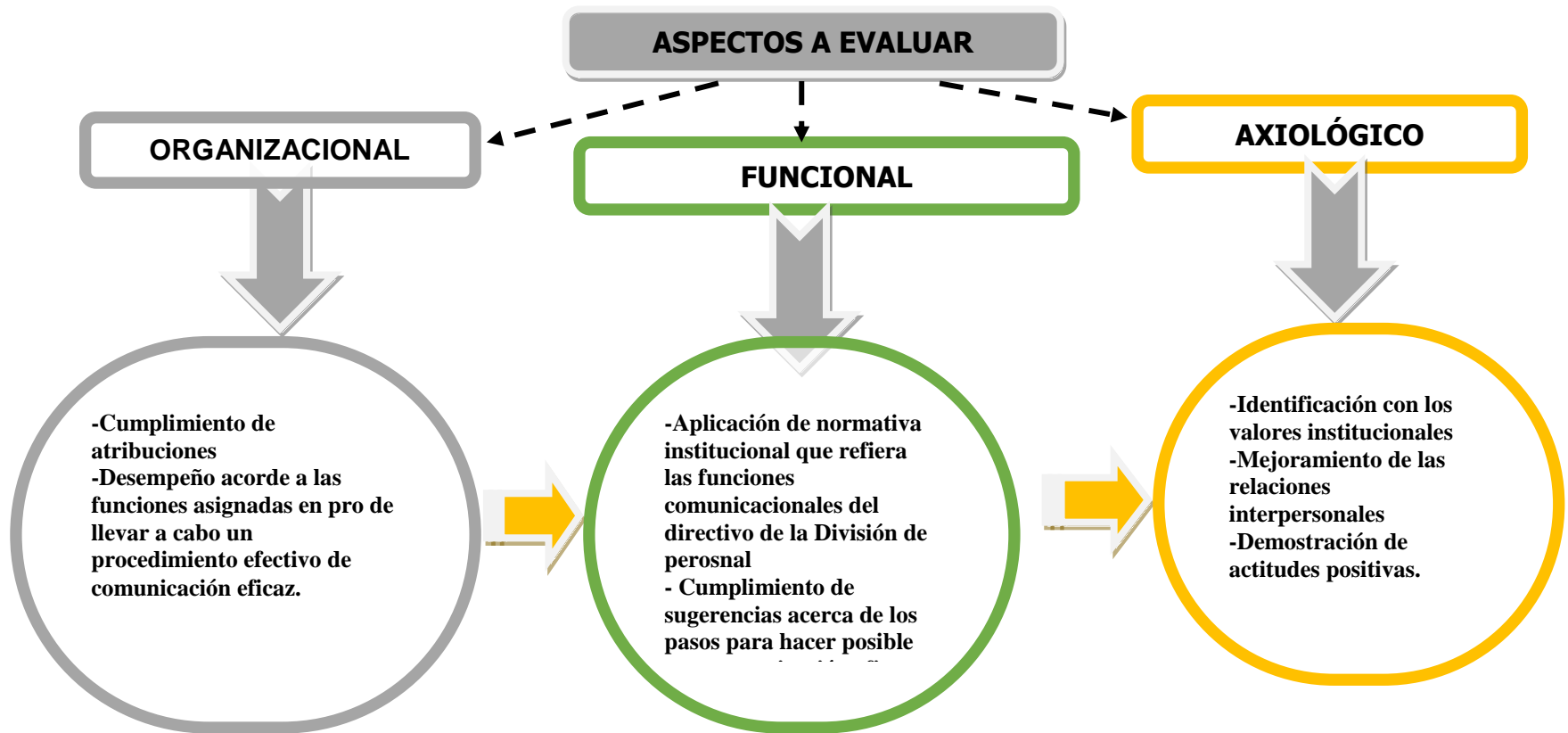
ENCUENTRO II

Sesión N 3

El proceso gerencial: aspectos teóricos y legales, seguimiento de las funciones del directivo educacional en su rol como comunicador eficaz. Modalidad: Teórico – práctico. Duración: (04) horas

Contenido	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
<p>Conceptualización de proceso gerencial.</p> <p>Funciones del directivo como gerente organizacional.</p> <p>Elementos teóricos y legales que sustentan la función del gerente organizacional.</p>	<p>Inicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Palabras de bienvenida -Lectura reflexiva -Entrega de material de apoyo <p>Desarrollo</p> <p>Trabajo socializado a través de equipos de trabajo donde cada grupo analice, previo a la ponencia del facilitador, los aspectos relevantes que encierra la conceptualización del proceso gerencial.</p> <p>Desarrollo y completación de test por parte de los participantes donde evidencien cuáles funciones como directivo comunicacional cumplen y dejan de cumplir.</p> <p>Discusión socializada acerca de los resultados del test.</p> <p>Discriminación de los fundamentos teóricos y legales que evidencian las obligaciones de los directivos como gerentes y su asociación a la comunicación eficaz.</p> <p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> Conclusiones. Establecimiento de acuerdos. Refrigerio. 	<p>Páginas blancas</p> <p>Lapiceros</p> <p>Video been</p> <p>Papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Material fotocopiado</p> <p>Carpetas</p> <p>Refrigerios</p>	<p>-Facilitadores</p> <p>- Personal del División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>Personal del División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>1 sección de 4 hrs de las cuales 2 horas son teóricas y 2 horas prácticas.</p>

**ENCUENTRO II:
SEGUIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO EDUCACIONAL EN SU ROL COMO COMUNICADOR EFICAZ**



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La comunicación, ha sido uno de los fenómenos intangible de mayor repercusión en la sociedad, cuya importancia y trascendencia están reflejadas en las diferentes investigaciones, teorías y resultados obtenidos a lo largo de este estudio el cual tuvo como objetivo general estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, se partió de la consolidación de tres objetivos fundamentales que permitieron a la autora establecer las siguientes conclusiones:

Como paso inicial, se procedió a diagnosticar cuáles estrategias gerenciales se llevan a cabo en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional. se aplicó un cuestionario a un grupo de profesionales que cumplen funciones en el departamento objeto de estudio, quienes emitieron sus puntos de vistas, encontrándose en los resultados la existencia de debilidades comunicacionales por parte de éstos, lo cual, incide de forma negativa en el desempeño de sus funciones.

A partir del diagnóstico desarrollado, se procedió a determinar la factibilidad relacionada al diseño de estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz que conduzcan al mejoramiento del clima organizacional en la División de Personal de la Zona Educativa de Guanare. Se pudo evidenciar que el estudio, particularmente la propuesta, resultó factible desde el aspecto técnico, pues se cuenta con los interesados en conocer acerca de la importancia de la comunicación eficaz.

Desde el punto de vista pedagógico, también resultó factible debido a

que los contenidos programados proveen información enriquecedora a los que conforman el departamento seleccionado en la Zona Educativa de Guanare, lo cual les permitirá al ponerlas en práctica, mejorar notable tanto su desempeño como el clima organizacional. Asimismo, posee factibilidad financiera debido a que los gastos a incurrir pueden ser asumidos por la investigadora del estudio.

En este sentido, habiendo obtenido unos resultados previos y la factibilidad del estudio, se procedió a diseñar estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional en la División de Personal de la Zona Educativa de Guanare.

A través de esta propuesta, se pretende presentar al personal de la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, las acciones orientadas a la importancia de la comunicación eficaz en la gestión administrativa y como elementos condicionante de la comunicación eficaz; asimismo, establecer los aspectos teóricos y legales del proceso gerencial en el ámbito laboral, y un proceso de seguimiento adecuado que permita identificar las funciones del directivo de la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa en su rol como comunicador eficaz a través de cuatro encuentros programados que serán evaluados de manera tal, que los resultados obtenidos permitan su abordaje, modificación o ampliación por otros investigadores.

Recomendaciones

En virtud de las conclusiones obtenidas, se recomienda:

Al Gerente de la Unidad de División de Personal de la Zona Educativa del municipio Guanare del estado Portuguesa:

Planificar nuevos encuentros conducentes a la optimización de la comunicación eficaz en la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa.

Divulgar esta propuesta a otras instituciones que estén presentando iguales o similares debilidades, en lo que a la comunicación eficaz se refiere.

Hacer seguimiento constante a fin de verificar la necesidad de ampliación, mejoras y nuevas incorporaciones a la propuesta.

Autoevaluarse en cuanto a su rol de comunicador eficaz, esto le permitirá tener claros conocimientos de cuáles son los aspectos que deben mejorar en relación a la comunicación eficaz y el clima organizacional.

Motivar a los trabajadores bajo su directiva a la constante capacitación, preparación, formación, en pro de motivarles al desarrollo humano y profesional.

Fortalecer los lazos comunicaciones haciendo posible un clima laboral armonioso y tranquilo.

A los trabajadores de la División de Personal de la Zona Educativa del municipio Guanare del estado Portuguesa:

Estar en constante capacitación, preparación, formación, a fin de que pueda tener más bases filosóficas y teóricas para fortalecer el clima organización y con ello la comunicación eficaz.

Asumir con sentido de pertenencia la misión, visión y objetivos de la organización donde labora, así como el departamento que representa.

Mantener buenas relaciones laborales y comunicacionales con sus compañeros de trabajo.

Desarrollar un sentido de pertenencia en pro de cumplir e identificarse con las metas y objetivos de su centro de trabajo.

Participar en las propuestas de trabajo y planificación haciendo aportes significativos que redunden en el mejoramiento del clima organizacional y con ello del desempeño laboral.

Generar ideas y aportes asertivos cónsonos con las necesidades de cambio así como aportes significativos capaces de redimensionar positivamente la comunicación eficaz en su área de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, M., y Pereyra, L. (2011). **Clima, cultura y cambio organizacional**. Documento en línea [cursoampliacion.una.edu.ve].
- Andrade, H. (2005). **Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica**. España: Cristina Seco
- Antúnez, Y. (2015). **El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua**. Trabajo de grado para optar al título de MSc en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica**. Caracas: Espíteme.
- Armas, D. (2013). **Factores asociados al clima organizacional y las clases del personal que labora en el Fondo Editorial Humanidades de la Universidad Central de Venezuela**. Trabajo de grado presentado a la Universidad Central de Venezuela como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia General.
- Ayala, P. (2002). **La teoría humanista en las organizaciones públicas**. Bogotá: Cúspide.
- Balestrini, M. (2002). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: Consultores y Asociados.
- Barsallo, K. (2009). **Comunicación efectiva**, Universidad Panamericana UPAM, El Cangrejo, Panamá.
- Borrego, A. (2006). **El proceso de innovación dentro del diseño estratégico de las organizaciones**. México: McGraw Hill.
- Chiavevato, I. (2005) **Introducción a la teoría General de la Administración** 7ma Edición México MacGraw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860 (Extraordinario). 30 de diciembre de 1999.
- David, F. (2008). **Conceptos de administración estratégica**. Pearson Educación. México.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2005). **El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional**. México: McGraw Hill.
- Feliz, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid: España.
- Garza, K. (2010). **Las organizaciones y políticas públicas**. México: Prentice Hall.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Goncalves, A. (1997). **La gerencia sin práctica**. México: Prentice hall.
- Gorden, L. (2004). **Gestión ética para una organización competitiva**. San Pablo. Colombia.
- Guerrero, R. (2008). **Organizaciones y políticas públicas**. Prentice Hall. México.
- Hall, R (1996). **Gerencia del siglo XXI**. España. May.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2010). **Metodología de la investigación holística**. Caracas: Sypal.
- Koontz, H. (1990). **Elementos de la administración**. México: McGraw Hill.
- Langevin, L. (2009). **La comunicación: el arte de aprender**. Bilbao: Graffo.
- Ley Orgánica del Poder Popular. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6.011 Extraordinaria, Diciembre 21, 2010.
- López, C. (2009). **La formación gerencial y su efectividad en el desempeño**. Caracas: UCV.
- Luna (2012). **Gerencia estrategia y cultura organizacional para las cooperativas de producción agrícola**. Trabajo de grado presentada a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales como requisito para optar al título de Magister en Gerencia General.

- Milkovich, G. y Boudrem, T. (2004). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos
- Morles, V. (2005). **Planteamiento y Análisis de Investigaciones**. Caracas: El Dorado.
- Ortiz, I. (2015). **Plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes y administrativos con el fin de optimizar el clima organizacional**. Trabajo de grado presentado a la Universidad Central de Venezuela como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia General.
- Padrón, C. (2006). **Las estrategias gerenciales de empresas agrobiotecnológicas en Venezuela**. Caracas: IICA.
- Palma, D. (2014). Cómo elaborar una propuesta de investigación. México: Trillas.
- Pateiro, R. (2007). **El Subsistema de Metas y Valores**. Coordinación de Estudios de Postgrado. Barquisimeto.
- Quinn, P. (1995). **La dinámica de la innovación organizacional**. España: Epic.
- Revelli, M. (2005). **El poder de la comunicación en las organizaciones**. Bogotá: Trillas.
- Ribeiro, L. (2005). **La comunicación eficaz**. México: Pirámide.
- Rivera, J. (2012). **Decisiones Gerenciales Efectivas**. (2da ed) Editorial Trillas. México.
- Rivera, J. (2012). **Decisiones Gerenciales Efectivas**. (2da ed) Editorial Trillas. México.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice-May Hispano América, S.A.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Prentice-May Hispano América, S.A. México. 5ta ed.
- Rodríguez, E. (2013). **Estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el estado Carabobo**. Tesis de grado Universidad de Carabobo.

- Rodríguez, J. (2005). **Decisiones Gerenciales Efectivas**. (2da ed) México. Editorial Trillas.
- Ruiz, K. (2004). La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en [http://www. Monografías. com/trabajos16 /administración - del- desempenio/ administracion-del -desempenio. shtml? mono search](http://www.Monografías.com/trabajos16/administración-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml?mono_search).
- Ruiz, C. (2002). **Instrumentos de Investigación Educativa, Procedimiento para un Diseño y Validación**. CIDECE. Barquisimeto
- San Martín, J. (1987). **La fenomenología de Husserl como utopía de la razón**. España: Anthropos Editorial del Hombre.
- Slocum, John, y Hellriegel, Don (2011). **Comportamiento organizacional**. Cengage Learning. 12va ed. España.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). **El Proceso de la investigación Científica**. México. Editorial Limusa.
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15 (oct. 2002), pp. 85-107.
- Uzcategui, S. (2006). **Clima organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional**. México: Prentice Hall.
- Van Riel, C. (1997). **Comunicación corporativa**. México: Pearson Educación.
- Vergel, C. (2010). **La comunicación organizacional y la toma de decisiones de la gerencia en las instituciones de educación básica**. Mérida: ULA.

ANEXOS

Anexo A. Formato Instrumento Aplicado.

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo
Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención Gerencia y Planificación Institucional**

Ciudadano (a):

Presente.-

El presente cuestionario, recoge información para el trabajo de investigación que se elabora con el objetivo de Proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa, como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial.

El mismo, es un instrumento de carácter anónimo por lo cual no es necesario que se identifique, sin embargo, agradezco que responda las preguntas que se le hacen de la forma más objetiva posible, ante cualquier duda consulte con la investigadora.

Gracias por su colaboración

Marianela Yepez

CUESTIONARIO

A continuación, se presenta una serie de interrogantes con tres opciones de respuestas donde S: Siempre, AV: Algunas Veces, N: Nunca, seleccione sólo aquella que se ajuste a su opinión.

Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Componentes. Indicadores: Formación, Comunicación, Construcciones Colectivas, Liderazgo, Toma de Decisiones y Trabajo en Equipo de los ítems 1 al 6

Nro.	Ítem	S	AV	N
1	Las actividades a desarrollar son previamente planificadas y comunicadas			
2	El éxito de las actividades institucionales obedece a una planificación definida			
3	El gerente debe coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos planificados			
4	Se generan acciones comunicacionales para la ejecución de planes y proyectos			
5	Motiva al personal para la participación activa en el logro de las metas fijadas en la organización			
6	Promueve un ambiente agradable para dar lineamientos e instrucciones que conlleven al logro de las metas			

Variable: Comunicación Eficaz. Dimensión: Elementos. Indicadores: Identidad y valores, Imagen comunicativa, Modelos y Estilos de los ítems 7 al 10.

Nro.	Ítem	S	AV	N
7	Considera que el personal se encuentra identificado con los objetivos de la organización			
8	En una organización la imagen comunicativa debe ser clara			
9	Emplean la comunicación horizontal como modelo comunicacional para coordinar y resolver problemas			
10	Utiliza palabras claras y precisas para ejercer el mando dentro de su estilo comunicacional			

Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Dimensiones. Indicadores: Estructural, Responsabilidad, Recompensa, Desafío e Identidad de los ítems 11 al 15.

Nro.	Ítem	S	AV	N
11	La gerencia se identifica con todos los involucrados en el proceso organizacional			
12	Asume con responsabilidad los cambios sugeridos por el directivo de la organización			
13	La gerencia facilita al personal la confianza necesaria para que éste desarrolle sus funciones eficazmente			
14	Considera que el clima organizacional es un desafío que deben afrontar los gerentes organizacionales para optimizar el proceso gerencial			
15	Se realizan monitoreo constante para verificar el desempeño del personal y así reforzar la identidad organizacional			

Anexo B. Validación del Instrumento.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo
Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención Gerencia y Planificación Institucional

Apreciado (a):

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A LA DIVISIÓN DEL PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA DE GUANARE ESTADO PORTUGUESA, presentado para optar al título de** Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional.

El objetivo de la investigación es Proponer estrategias gerenciales basadas en la comunicación eficaz para el mejoramiento del clima organizacional dirigida a la División del Personal de la Zona Educativa de Guanare estado Portuguesa. Esperando su receptividad, sin otro particular.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

Marianela Yepez

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: _____

Nombre del Experto: _____

Aspectos a evaluar:

Gracias

Ítem	Claridad				Coherencia				Pertinencia				Observaciones
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

A: Excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente

Observaciones Generales: _____

Apellidos y Nombres: _____

Estudios realizados pregrado: _____ Especialización _____ Maestría _____

Firma: _____

¡Gracias!

Anexo C. Cálculo de Confiabilidad.

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total	(X-X)2			
Sujetos																									
1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	3	35	8,82		
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	29	1,06		
3	Yáñez, C. (1993). <i>Dinámica Gerencial</i> . México: McGraw-Hill																				1	1	3	34	0,00
4	2	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	34	0,00		
5	2	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	35	0,00		
6	2	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	3	32	0,94		
Total	11	15	10	8	6	6	6	6	6	18	18	17	8	15	7	6	6	6	6	6	18	199	10,8		
X	1,8	2,5	1,7	1,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,8	1,3	2,5	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	33,17			
Si2	0,1	0,6	0,9	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3			
St2	1,80																								

$$K/K-1 = 1,20$$

$$si2/st2 = 1,80$$

$$t=si2/st2-1 = 0,80$$

$$\text{Alpha} = 0,96$$

$$\alpha = \frac{6}{6-1} \left[1 - \frac{3,3}{1,80} \right] = \alpha = 1,20 * 0,80 = \alpha = 0,96$$