

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra



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

**Jefatura de Estudios  
Avanzados**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE  
ECOSOCIALISMO BARINAS**

**Autora: Lcda. Belkis A. Jiménez M  
Tutora: MSc. Eliana Montes**

**Barinas, Octubre 2022**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Jefatura de Estudios Avanzados  
Subprograma Ciencias Sociales  
Maestría en Administración Mención Gerencia Pública

## **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE ECOSOCIALISMO BARINAS**

Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en  
Administración Mención Gerencia Pública

**Autor:**

Lcda. Belkis A. Jiménez M.  
C.I. V-13.947.374

**Tutora:**

MSc. Eliana Montes  
C.I. V-16.137.137

**Barinas, Octubre 2022**

## ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 9:00 a.m. del 26 de Octubre de 2022, reunidos en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **MSc. Eliana Montes (TUTORA Y COORDINADORA)**, **MSc. Yuset González (Jurado principal UNELLEZ)** y **Dr. Oscar Rodríguez (Jurado Externo Principal UPTJFR)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **16.137.137, 11.717.332, 9.571.617** respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2022/06/29 DE FECHA: 08/06/2022, ACTA N° 07 ORDINARIA, N° 29** como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE ECOSOCIALISMO BARINAS"**, presentado por el maestrante **Belkis A. Jiménez M., C.I. 13.947.374**, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en la Maestría en Gerencia Pública**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 26 de Octubre de 2022 a las 9:00 a.m. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman.

  
MSc. ~~Eliana~~ Montes  
C.I.:16.137.137  
(TUTORA Y COORDINADORA)

  
MSc. Yuset González  
C.I.:11.717.332  
(Jurado Principal UNELLEZ)

  
Dr. Oscar Rodríguez  
C.I. 9.571.617  
(Jurado Principal UPTJFR )



## ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 9:00 a.m. del 26 de Octubre de 2022, reunidos en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: MSc. Eliana Montes (TUTORA Y COORDINADORA), MSc. Yuset González. (Jurado principal UNELLEZ) y Dr. Oscar Rodríguez (Jurado Externo Principal UPTJFR), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 16.137.137, 11.717.332, 9.571.617 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2022/06/29 DE FECHA: 08/06/2022, ACTA N° 07 ORDINARIA, N° 29 como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE ECOSOCIALISMO BARINAS"., presentado por el maestrante Belkis A. Jiménez M., C.I. 13.947.374, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública** 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. Eliana Montes  
C.I.:16.137.137

(TUTORA Y COORDINADORA)

  
MSc. Yuset González.  
C.I.:11.717.332  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
Dr. Oscar Rodríguez  
C.I. 9.571.617

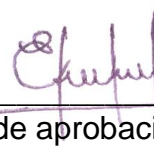
(Jurado Principal UPTJFR)

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Eliana Ynmaculada Montes de Gil, cédula de identidad N° V-16.137.137, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Comunicación Asertiva en la Unidad Territorial De Ecosocialismo Barinas, presentado por el (la) ciudadano (a) Belkis A. Jiménez M., para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia Pública, 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 de examinación que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los 19 días del mes de Abril del año 2022.

Nombre y Apellido: Eliana Ynmaculada Montes de Gil



\_\_\_\_\_  
Firma de aprobación del tutor

Fecha de entrega: 19 de Abril de 2022

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy que he logrado un nuevo éxito en mi vida, doy gracias a Dios y mis santos por darme salud, vida, serenidad e inteligencia, por acompañarme en el camino de la vida.

A la UNELLEZ por abrirme sus puertas y dejarme crecer profesionalmente.

A Yuset González, por ser esa persona quien creyó en mi lucha y motivarme en continuar.

A Carlos Paredes, por acompañarme cada noche, esperarme, todo el traslado en mi escolaridad. Gracias!

Al personal de la UTEC Barinas, (MINEC), por permitirme realizar mi estudio allí.

Y A todos aquellos familiares y amigos (as) que de una u otra forma apoyando .

**Belkis Jiménez**

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso, la virgen y todos los santos por siempre guiarme y acompañarme en el camino y decisiones.

A mis padres, por empujarme a seguir mis sueños.

A mis sobrinos, por ser un regalo de Dios, que me lo haya dejado acompañar en su niñez, que mi ejemplo sea motivo de inspiración a que sigan el camino profesional.

A mis hermanos, demostrar que solo es aprender un poco a poco cada días, tener herramientas para tratar de solucionar las adversidades.

A mi profesora PhD. Eliana, por ser docente incondicional y motivadora, gracias.

A ti, por ser ese apoyo incondicional durante la escolaridad, por la paciencia, tolerancia, en fin eres parte de este éxito

**Belkis Jiménez**

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	pp. v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificación de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Estrategias Gerenciales.....	17
2.2.2 Comunicación Asertiva.....	30
2.2.3 Teoría de la Comunicación.....	38
2.3. Bases Legales.....	39
2.4. Definición de Términos.....	44
2.5. Sistema de Variables.....	45
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	48
3.1 Modalidad de la Investigación.....	49
3.2 Naturaleza de la Investigación.....	49
3.3 Fases de la Investigación.....	50
3.4 Tipo de Investigación.....	53
3.5. Diseño de la Investigación .....	55
3.6. Población y Muestra.....	56
3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	57
3.8. Validez y Confiabilidad.....	57
3.9. Técnicas de Procedimientos y Análisis de la información.....	60



	pp.
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	62
4.1. Análisis de los Datos.....	62
4.2. Estudio de Factibilidad.....	107
CAPÍTULO V. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	110
5.1. Presentación.....	110
5.2. Objetivos de la Propuesta.....	111
5.3. Factibilidad de la Propuesta	
5.4. Justificación.....	114
5.5. Fundamentación Teórica.....	115
5.6. Plan de Acción.....	115
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
6.1. Conclusiones.....	132
6.2. Recomendaciones.....	134
Referencias.....	136
Anexos.....	143
A Instrumento de Recolección de Datos.....	144
B Formatos de Validación de Expertos.....	148
C Cuadro de Confiabilidad.....	156

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

		<b>pp.</b>
<b>Tablas</b>		
1	Operacionalización de Variables.....	47
2	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Formulación. ....	63
3	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Ejecución.....	65
4	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Evaluación.....	67
5	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Planificación.....	69
6	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Orientación.....	71
7	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Organización.....	73
8	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Motivación.....	75
9	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Supervisión.....	77

	pp.
10	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Dirección..... 79
11	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Control..... 81
12	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Psicológicas..... 83
13	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Físicas..... 85
14	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Fisiológicas..... 87
15	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Administrativas..... 89
16	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Mirar a los Ojos..... 91
17	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Volumen de la Voz..... 93
18	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Entonación..... 95

		pp.
19	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Modulación.....	97
20	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Fluidez Verbal.....	99
21	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Postura.....	101
22	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Gestos...	103
23	Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Contenido Verbal del Mensaje.....	105

## **Figuras**

1	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Formulación.....	63
2	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Ejecución.....	65
3	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Evaluación.....	67
4	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Planificación.....	69

		pp.
5	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Orientación.....	71
6	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Organización.....	73
7	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Motivación.....	75
8	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Supervisión.....	77
9	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Dirección.....	79
10	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Control.....	81
11	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Psicológicas.....	83
12	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Físicas.....	85
13	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Fisiológicas.....	87
14	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Administrativas.....	89
15	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Mirar a los Ojos.....	91

		pp.
16	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Volumen de la Voz.....	93
17	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Entonación.....	95
18	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Modulación.....	97
19	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Fluidez Verbal.....	99
20	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Postura.....	101
21	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Gestos.....	103
22	Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Contenido Verbal del Mensaje....	105



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
SUBPROGRAMA CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION GERENCIA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE  
ECOSOCIALISMO BARINAS**

**Autor:** Belkis A. Jiménez M.  
**Tutor:** MSc. Eliana Montes  
**Año:** 2022

**RESUMEN**

La investigación tuvo por objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Metodológicamente se basó en el enfoque cuantitativo, en la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, bajo un diseño no experimental. La población estuvo constituida por treinta (30) funcionarios pertenecientes a la mencionada institución, los cuales representan el cien por ciento 100% de la población, por lo que no se tomó muestra. La técnica para la recolección de datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario con un contenido de veintidós (22) ítems y cinco (5) alternativas de respuesta tipo escala Likert (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca), el mismo fue sometido al juicio de expertos y para la confiabilidad de los datos se aplicó la fórmula estadística Alfa de Cronbach cuyo resultado fue 0,87 considerado como probabilidad muy alta. Los resultados del diagnóstico demuestran que los gerentes de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, escasamente aplican estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva debido a que no se le expone al personal las líneas de acción de la organización, y no se comparten las decisiones con el personal de la institución, ni se planifican acciones conjuntamente con los trabajadores. Esto aunado a que no se reconoce la labor realizada por los gerentes, ni ellos transmiten mensajes claros al comunicarse con sus empleados. En función de lo anterior, se diseñó una propuesta para que gerentes y empleados, se apropien de los conocimientos teóricos y prácticos acerca de las estrategias gerenciales y de la comunicación asertiva.

**Palabras Clave:** Estrategia gerencial, comunicación asertiva.

## Introducción

Los continuos cambios generados dentro de las políticas de la nación, requieren de la formación de gerentes que asuman las transformaciones demandadas por la sociedad venezolana, de manera que se pueda consolidar en las organizaciones públicas, una gestión gerencial enfocada en el manejo de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento de los niveles de comunicación asertiva entre los funcionarios públicos, adscritos a cada uno de los Ministerios, donde se promueva una visión compartida, metas comunes, en el trabajo de planificación, dirección y evaluación del proceso gerencial, que conduzca al logro de los objetivos propuestos, poniendo en práctica sus competencias, destrezas inclusive como líderes innovadores comprometidos con la nación.

Esto obedece, a que los Organismos Públicos del Estado Venezolano, a través del tiempo han presentado en parte, dificultades en la práctica gerencial, generándose procesos comunicacionales entre el personal, carentes de asertividad, con barreras frecuentes en la transmisión de mensajes, motivado a que no se dan instrucciones completas, se hacen suposiciones en lo que hay que hacer pero no se verifican, algunas veces no se entienden los objetivos, las informaciones se dan incompletas, se hacen prejuicios con respecto a la persona que emite el mensaje, no hay precisión de las responsabilidades, se usa un tono de voz poco adecuado, existe falta de retroalimentación de la información, así como pérdida de la calidad de la información emitida.

Es por ello que, dichas organizaciones hoy en día, tienen que ser cada vez más capaces de implementar competencias internas, que permitan con adecuadas estrategias gerenciales, buscar alternativas de solución, a las diversas problemáticas que presentan las instituciones en su gestión, que les permita además el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estas estrategias pueden ser empleados como una herramienta para abordar las



incidencias que se generen en cualquier área del contexto gerencial.

De esta manera, es necesario que en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, se implementen también transformaciones a nivel estructural, donde se propongan proyectos orientados al conocimiento de estrategias gerenciales mediante las cuales se capacite a los funcionarios públicos, en el manejo de habilidades y destrezas para lograr mejores procesos de comunicación asertiva, entre cada uno de los miembros que forman parte de estos organismos.

En virtud de la cual, surge la presente investigación que tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas (UTEC). La misma se desarrolla bajo la modalidad de un proyecto factible, tipo campo de carácter descriptivo, que cumplirá no sólo con la parte investigativa, sino con la elaboración, desarrollo y ejecución de una propuesta, presentada mediante estrategias variadas.

En este orden de ideas, la investigación ha sido estructurada en seis capítulos. El capítulo I que comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, general y específicos, así como la justificación de la investigación. El capítulo II contiene el marco teórico, conformado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, legales, definición de términos básicos relacionados con el problema de estudio.

Por su parte, el capítulo III, describe el marco metodológico de la investigación, detallándose la modalidad, naturaleza, tipo, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad, procedimientos y análisis de los datos. El capítulo IV en la cual se presenta el análisis e interpretación de los resultados, el capítulo V contiene el diseño de la propuesta, su fundamentación, objetivos generales, específicos, el capítulo VI comprende las conclusiones, recomendaciones, para finalizar con los anexos, así como el conjunto de referencias que sustentan el estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

La sociedad cambiante de hoy, exige a las organizaciones un sistema cada vez más modernizado e innovador en su funcionamiento, así como, de nuevas disposiciones coherentes adaptadas a los cambios sociales, científicos y tecnológicos. Por consiguiente, la gerencia debe valerse de estrategias gerenciales que le permitan al gerente el desempeño eficiente de sus funciones, a través de técnicas y métodos aplicables para el entendimiento, integración y la participación activa mediante un proceso comunicacional, el cual debe darse en todas las direcciones para formar seres humanos capaces de alcanzar los fines, los objetivos y metas, con el consenso, la toma de decisiones y la implementación de acciones que complementen la gestión gerencial.

En este sentido, la gerencia según Villasmil (2008), la define como:

Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples ocupaciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los requerimientos a través de la fase de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr las metas establecidas (p.133).

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones y la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse en las diversas actividades y roles como: planeación, organización, control,

supervisión, relaciones interpersonales, centro en el manejo de la información y toma de decisiones. En otras palabras, la gerencia es el canal consciente que permite a toda institución, plantear su misión, visión y objetivos, pero desde el punto de vista operativo, son las estrategias, los elementos mediante los cuales se pueden alcanzar.

Al respecto, Alvarado (2011), sostiene que “la gerencia básicamente, es una función administrativa de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo” (p. 95). Por lo tanto, el ejercicio de dicho cargo implica cualidades, exigencias personales y actitudes que favorecen en la conducta exitosa que conlleva dicho cargo.

Por su parte, Hervás (1998) define la comunicación como “El proceso a través del cual una persona o personas, transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes” (p.12). En consecuencia, la comunicación es fundamental para la eficiencia gerencial, ya que, todo gerente debe comprender sus habilidades de comunicación y entender los retos, además de desarrollar y rescatar el proceso comunicacional de acuerdo a los nuevos paradigmas que componen esta sociedad cambiante.

En este orden de ideas, el proceso comunicacional según Chiavenato (2000), es definido como “el intercambio de información entre individuos, por lo tanto, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y de la organización social” (p.162). En tal sentido, para que exista interacción entre el personal directivo, técnico, analista y obrero en una institución, deben existir estrategias gerenciales que activen el proceso comunicacional, a fin de mejorar las necesidades de interacción y erradicar problemas, y así consolidar el proceso de manera armoniosa.

Sin embargo, las instituciones pertenecientes al sector público venezolano, está inmerso en situaciones en las cuales la comunicación no es la más apropiada para lograr el éxito en el desempeño de sus actividades,

carece de direccionalidad, la información transmitida no fluye con claridad ni al momento preciso, existen barreras que dificultan el entendimiento y la comprensión entre los gerentes y empleados.

Tal como lo señala Álvarez y Caballero (1997):

Es particularmente entre las instituciones del gobierno donde más se nota la falta de comunicación y de vías de participación interna, lo que no sólo genera apatía y desmovilización, sino que elimina el debate interno y, con ello se avanza hacia la rutina y el empobrecimiento de las organizaciones (p.106).

Es evidente que la comunicación como proceso humano, es algo sumamente complejo y está propenso a sufrir interrupciones o barreras que impiden su efectividad. Los problemas comunicacionales ocurren en cualquier ámbito, por su parte, la Unidad Territorial Ecosocialismo Barinas, no escapa de esta realidad, ya que por medio de la observación realizada, se detectaron situaciones irregulares donde el origen del problema viene representado por la deficiencia de una comunicación asertiva.

Bajo estos señalamientos, se puede evidenciar que al momento de recibir lineamientos e información en la Unidad Territorial Ecosocialismo Barinas, por parte de gerentes, jefes de divisiones y supervisores, estas llegan con retardo, es decir, pocos días para ser ejecutadas y al mismo tiempo, carecen de claridad y precisión, por lo que funcionarios y trabajadores se quejan constantemente, generando esta situación un clima comunicacional poco asertivo e incertidumbre en los trabajadores.

De igual manera, es necesario que la comunicación con el personal interno pueda integrar mejoras, como modernización y adaptación a los cambios que demanda el entorno, gestionando el talento y alineando al personal con los objetivos organizacionales, en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo específicamente en la Unidad Territorial de

Ecosocialismo Barinas se mantiene una relación superficial permitiendo que situaciones puntuales se escapen del control gerencial.

Por otra parte, es importante señalar que generalmente en las actividades institucionales, comunitarias, educativas y culturales organizadas por el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, específicamente en la Unidad Territorial para el Ecosocialismo Barinas, los gerentes, poco participan y no hacen acto de presencia, creando incertidumbre, desmotivación y desagrado en los funcionarios y trabajadores, quienes sienten su ausencia y como consecuencia el incumplimiento de roles, excluyendo además en ocasiones información que a su vez perjudica el trabajo en equipo, la eficiencia y la eficacia, lo que contribuye a un clima laboral inadecuado.

Al mismo tiempo, los gerentes o alta autoridades quienes deben entender que, en momentos de transformaciones, la comunicación es la herramienta imprescindible para explicar, gestionar cambios en cuanto a responsabilidades, tareas asignadas a cada trabajador de acuerdo a su perfil y responsabilidad, además de ganar credibilidad entre su personal, que a fin de cuentas son quienes deben trabajar con criterio de calidad e implicación para conseguir las metas trazadas por la institución.

En virtud de la situación presentada, este momento de cambios y de dificultad para todos es imprescindible comunicar internamente y adoptar estrategias gerenciales para erradicar el desconcierto en el ambiente, donde rumores se proyectan a un clima laboral inadecuado y los trabajadores se desmotivan. Asimismo, ningún tema debería dejar de ser comunicado al personal, en todas las cadenas de mando y líderes, por ello es necesario establecer estrategias para fortalecer la comunicación asertiva que mejore el proceso comunicacional entre los gerentes y trabajadores, adscritos al Ministerio del Poder Popular para el Ambiente específicamente en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, perteneciente a la parroquia el Carmen Barinas del municipio Barinas, considerando las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias gerenciales predominantes en los gerentes (Jefe de División, Jefe de Unidades y Supervisores) de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas?

¿Cuáles son las barreras de comunicación de los gerentes (jefe de división, jefe de unidades y supervisores) en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas?

¿Cuál es la factibilidad de la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva desde lo social, económico, educativo e institucional en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas?

¿Cómo será el diseño de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas?

## **1.2. Objetivos de la investigación.**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar las estrategias gerenciales predominantes en los gerentes (jefe de división, jefe de unidades y supervisores) de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas.

Determinar las barreras de comunicación existente en los gerentes (Jefe de División, Jefe de unidades y Supervisores) en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas.

Definir la factibilidad de la propuesta de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en lo social, económico, técnico e institucional.

Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

Los gerentes dentro de las organizaciones públicas, han aplicado desde siempre estrategias gerenciales tales como la planificación, orientación, dirección, motivación, en el cumplimiento de sus funciones, cuya efectividad depende del proceso comunicacional que se propicie entre los Jefes de División, de Unidades, Supervisores y trabajadores en general, desde la forma en que se transmiten las informaciones hasta la manera y los medios con que se reciben, cuyos resultados se reflejarán directamente en logro de los objetivos propuestos a nivel institucional.

En este sentido, la presente investigación surge con el fin de proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, adscrita al Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, motivado a que persiste un clima comunicacional poco asertivo entre los gerentes, jefes de unidades y trabajadores de la organización objeto de estudio, el cual afecta el cabal cumplimiento de las metas trazadas dentro de la gestión gerencial.

De esta manera, se justifica el estudio desde el punto de vista teórico, porque proporciona información relevante y precisa desde el aporte de diferentes autores, acerca de las barreras comunicacionales que se presentan continuamente dentro de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas y las estrategias gerenciales que se plantean, en la búsqueda de solucionar el problema comunicacional existente en dicha institución.

Desde el punto de vista práctico la investigación constituye un aporte valioso, pues ofrece a los gerentes la oportunidad de desarrollar habilidades comunicacionales, a través de actividades donde se aplican estrategias gerenciales permitiéndoles una mejor fluidez en los actos comunicativos,

proporcionando cambios significativos pertinentes y eficaces que le den el poder de informar de manera asertiva, de influir, transformar, sensibilizar.

Al mismo tiempo, la investigación muestra una relevancia social, ya que con ella se beneficiarán los Gerentes, Jefes de División, Jefes de Unidades, Supervisores y trabajadores de la Unidad Territorial Ecosocialista Barinas, ubicada en la Parroquia el Carmen del municipio Barinas Estado Barinas, representa además un valioso aporte factible de ser ejecutado, considerando que no requiere de grandes costos económicos, sino de la participación conjunta del personal que labora en este organismo público.

Metodológicamente, la investigación está sustentada en el modelo cuantitativo y ofrece las pautas a seguir de un proyecto factible apoyado en la investigación de campo, de carácter descriptivo, donde se diseña una propuesta basada en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva, el cual está basado en talleres, charlas, actividades teóricas y prácticas cuya modalidad es presencial y participante, que permitirán la reflexión e integración de los temas expuestos.

Este estudio, se inscribe dentro de la Línea de Investigación La Gestión Pública y la Planificación Estratégica planteada por la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, que busca investigar las experiencias en la práctica gerencial generando acciones y modelos dentro de la gerencia pública. La misma servirá como antecedente referencial para futuras investigaciones relacionadas con la temática expuesta.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Según Bavaresco (2006), “para que el marco teórico se encuentre bien estructurado debe cotejarse con el conocimiento previamente elaborado. A esto se le llama marco referencial” (pág. 55). Por otra parte, contiene elementos propios de un marco conceptual y, que, en todo caso, siempre debe contener los antecedentes que se tienen sobre el problema, las proposiciones suelen tener una mayor consistencia lógica, del modo que el problema resulta como derivada o deducido de ese conjunto conceptual.

En concordancia con esto, Arias (2006), indica que el marco teórico “es el producto de una revisión documental bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (pág. 106). Es por ello, que el marco teórico es un conjunto de planteamientos que permiten sustentar inconvenientes dentro del área específica de conocimiento.

En efecto, en este capítulo se presenta una diversidad de investigaciones que tienen relación con el problema y que constituyen sus antecedentes, además, los aspectos teóricos que interrelacionados facilitan la comprensión del fenómeno estudiado y cuyos aspectos se desglosan seguidamente. De esta manera, luego de la revisión de diferentes investigaciones, se han considerado las siguientes, ya que poseen criterios que validan y sustentan la finalidad del presente trabajo.

En este sentido, Hidalgo (2018) realizó una investigación de maestría titulada “Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Comportamiento Organizacional en el Programa de Estudios Avanzados Unellez, VPA”, que tuvo por objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del comportamiento organizacional en el Programa de Estudios Avanzados UNELLEZ-VPA.

En cuanto al proceso metodológico la naturaleza de la investigación se orientó bajo el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo, el nivel de la investigación, fue descriptivo, se sustentó en un estudio de campo, el diseño de la investigación, se basó en la no experimental, se utilizó la modalidad de proyecto factible, la población sujeto de estudio estuvo conformada por doce (12) empleados, se utilizó como técnica la encuesta, se aplicó un cuestionario, con preguntas policotómicas, constituido en 20 ítems, la validez del cuestionario se realizó mediante el juicio de expertos, se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach para la valoración del estudio piloto, el cual dio como resultado 0,82, indicando que el cuestionario fue altamente confiable.

Entre sus conclusiones se logró determinar en los aspectos del diagnóstico en el Programa de Estudios Avanzados UNELLEZ-VPA, como parte conducente a las necesidades establecidas para ejercer sus funciones como profesionales de acuerdo a la distribución de las actividades asignadas, recomendando con ello promocionar de forma constante la formulación del diagnóstico, implementando los procedimientos metodológicos vinculados con la matriz FODA y el diagrama causa-efecto, con el propósito de conocer las necesidades en el Programa de Estudios Avanzados UNELLEZ-VPA.

Por consiguiente, el estudio anterior se relaciona con la investigación propuesta, debido a que en ambos se propone el manejo de estrategias gerenciales a nivel organizacional, y el aporte principal del trabajo radica en

que propicia un marco teórico y legal que sirve de base y sustentación para dar respuesta a la problemática planteada en la institución objeto de estudio, permitiendo corregir las dificultades presentadas.

Al mismo tiempo, Matheus (2018), realizó una investigación sobre “Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Programa PAE en los Centros Educativos del municipio Ayacucho del Estado Táchira”. El presente trabajo tuvo como propósito identificar la situación actual con el análisis de los factores internos y externos, para fortalecer el programa PAE.

En este sentido, la línea aplicación del método científico fue descriptiva, con un diseño de investigación no experimental, con una población de 1 coordinador municipal y 62 coordinadores pertenecientes a cada centro educativo. Para la selección de los mismos se aplicó un muestreo no probabilístico en función de una selección intencionada con diversos criterios: coordinadores con más de un año de servicio, con resultado un total de 16 coordinadores. La técnica utilizada fue la entrevista estructurada y la encuesta con uso de instrumentos, diseñados con base a la operacionalización de variables, validados por tres (03) expertos.

Los resultados fueron analizados a través de la modalidad de tablas y se identificaron las estrategias con base a los factores críticos que requieren mejoras para garantizar la efectividad de la gestión, demostrando que la propuesta de estrategias gerenciales se dio como medida para fortalecer el programa de alimentación escolar, en los centros del municipio Ayacucho del estado Táchira para garantizar una alimentación diaria variada, balanceada, de calidad y adecuada a los requerimientos nutricionales de cada grupo.

Con relación a lo expuesto, se logró determinar que existe una estrecha vinculación entre ambas investigaciones, tomando en cuenta que se busca en primer lugar la capacitación la capacitación de los gerentes en el manejo de estrategias gerenciales materiales para el fortalecimiento de los de la comunicación asertiva; de manera que se puedan formular, ejecutar y

evaluar acciones orientados a minimizar los problemas comunicacionales existentes en el ámbito interno de las organizaciones públicas.

De igual manera, Moreno (2018) desarrolló una investigación sobre “Estrategias Basadas en la Motivación, para el fortalecimiento de la comunicación asertiva, el cual tiene como objetivo Proponer estrategias basadas en la motivación, para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la oficina de CORPOELEC, parroquia Santa Bárbara, Municipio Ezequiel Zamora del estado Barinas, durante el año 2017-2018.

El mismo se relaciona con un ámbito esencial en el manejo sistemático de la gerencia, desde la perspectiva de su integralidad y de su carácter holístico, asumiendo como la comunicación asertiva puede afectar no solo el desempeño administrativo sino el de servicio siendo fundamental establecer estrategias que mejoren dicho entorno profesional.

En función de las necesidades del estudio, el mismo se planteó como una investigación cuantitativa con un diseño de campo, de carácter descriptivo. Como población se asumió a directivos y empleados de la institución y se seleccionó una muestra de veintidós (22) personas en quienes se aplicó un instrumento tipo cuestionario de veinticuatro (24) interrogantes en escala Likert con tres opciones de respuesta, siempre (S) a casi Siempre (CS) y nunca (N).

En el resultado de la aplicación correspondiente, se pudo apreciar que los integrantes de la muestra no se sienten motivados para el mejoramiento de su desempeño y los factores de la comunicación limitan su actividad profesional. Asimismo, consideran la necesidad de incorporar medidas especiales, dirigidas a ofrecer estímulos a la actividad general de la empresa En función de lo anterior, se presentó una propuesta relacionada con el tema que espera mediar en la solución de la situación planteada desde la perspectiva de un manejo adecuado de la misma en función de los elementos que la componen, tales como motivación, planificación y evaluación de los resultados.

La investigación citada, es de gran importancia porque recalca la importancia que tiene la comunicación en los diversos ámbitos, donde la comunicación asertiva es el eslabón principal en la dirección de una empresa donde su relación con el liderazgo, el clima organizacional, la motivación, la cooperación, la productividad laboral e inclusión del personal con herramientas, evitando las barreras en interlocutores que obstaculizan la fluidez de la información y conllevan al éxito de la gestión formando trabajadores capaces de garantizar la satisfacción, productividad eficiencia y eficacia dentro de la organización.

Del mismo modo, Santana (2019), presentó un trabajo de investigación sobre “Plan Estratégico Gerencial para el Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.) “ El presente estudio se encontró enmarcado dentro de la línea de investigación denominada Gestión Pública y Entorno Social del postgrado Gerencia Pública UNELLEZ, es por ello, que el estudio pretende llevar a cabo un plan estratégico para el fortalecimiento del desarrollo organizacional.

El mismo se efectuó como un trabajo de campo y cuantitativo y el diseño de investigación es de Proyecto Factible. La población estuvo conformada por 22 empleados adscritos a la unidad objeto de estudio. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y el instrumento seleccionado fue el cuestionario, el cual constó de 27 ítems. El instrumento fue validado por un grupo de expertos en el área. El análisis e interpretación de los datos se realizó haciendo uso de la estadística descriptiva.

Este análisis permitió evidenciar que las necesidades de los empleados planteadas mediante quejas y reclamos no les dan el tratamiento que merecen, por lo que siempre se observa personas molestas con la institución lo que conlleva a desmejorar su calidad de trabajo. Por consiguiente, para mantener un nivel de calidad del servicio es necesario que la organización mantenga un estricto control sobre los procesos internos de atención a

quejas y reclamos, realizando seguimiento continuo de las políticas y del capital humano involucrado.

Esta investigación tiene relación con el presente estudio en cuanto al marco teórico referencial básico, la cual se considerará como guía en la aplicación del instrumento para diagnosticar el desarrollo de estrategias gerencial implementado hasta ahora por los gerentes de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, que se constituye como la institución objeto de estudio.

Por su parte, Bustamante (2021) realizó una investigación sobre “Estrategias Gerenciales que Optimicen la Producción de Leche en la Empresa Socialista El Frio, Municipio Muñoz del Estado Apure”, que tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales para la optimización de la distribución de la producción de leche en la Empresa Socialista Hato el Frio, Municipio Muñoz del Estado Apure.

La misma se desarrolló bajo el enfoque paradigmático cuantitativo, aplicando la investigación de campo de carácter descriptivo en la modalidad de proyecto factible, para esta se utilizó una muestra de 12 trabajadores a quienes se les realizó una encuesta con la aplicación de un cuestionario de 13 preguntas, el cual fue validado por expertos, para luego ser analizado los resultados de este mediante la técnica de análisis estadísticos representados en gráficos tipo torta que dieron respuesta a cada una de las variables del estudio.

En este sentido, como conclusión y recomendación se planteó la necesidad de formular una propuesta cuya factibilidad dependió de su aplicabilidad en la gerencia de la empresa socialista el frio, esto bajo la premisa de capacitar al personal administrativo para el manejo y control de la producción de leche uno de los alimentos de consumo más esencial de esta población del Municipio Muñoz del Estado Apure.

El estudio anterior se relaciona directamente con la investigación propuesta, debido a que plantea un conjunto de estrategias gerenciales

aplicables dentro de toda organización, que pueden ser adaptadas al marco de acción propuesto en el fortalecimiento de la comunicación asertiva, de todo el capital humano que labora en el Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, de manera que el gerente debe garantizar las condiciones mínimas necesarias para el logro de objetivos comunes.

Finalmente, Bona (2021) presentó una investigación de maestría que lleva por nombre “Estrategias de Comunicación Asertiva para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional”, cuyo objetivo fue proponer estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, Municipio Muñoz, Estado Apure.

La metodología utilizada fue enmarcada en el paradigma positivista, bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo, de nivel descriptivo, la población estuvo representada por el talento humano del liceo que son 133 personas, en relación a la muestra fue de 47 sujetos, la técnica para la recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario tipo escala de Likert, la técnica para validarlos fue por juicio de expertos, mientras que su confiabilidad a través del cálculo el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Entre las conclusiones destaca que la gestión institucional llevada a cabo no satisfacen las expectativas previstas para el buen desempeño de la institución. Ya que su propósito dentro de la gestión institucional es muy vago, dejando al descubierto fallas que perjudican la direccionalidad de la institución.

La investigación anterior tiene relación con el presente estudio ya que para lograr la comunicación asertiva los gerentes deben primero conocer las diferentes estrategias empleadas en los procesos comunicacionales, de esta manera, se pueden adoptar posturas, gestos, conductas, tono de voz, entre otros, que le permitan al personal en general, establecer una comunicación

eficaz con su interlocutor y lograr la conexión requerida en la transmisión y recepción de mensajes.

Por tales razones, se concluye que la comunicación está sujeta a muchas posibilidades de perturbación e interferencias marcadas por las experiencias e intereses de los interlocutores, los cuales obstaculizan la necesaria fluidez en el intercambio y comprensión de los mensajes, impidiendo conformar un clima laboral satisfactorio que facilite la planificación y ejecución grupal de acciones dirigidas a garantizar satisfacción y productividad, permitiendo el mejoramiento continuo y cambios en las estructuras organizacionales, para el cumplimiento de la misión y visión de la instituciones.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Según Arias (2006), expresa que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado”. (pág. 106).

Es por ello, que se realizan revisiones documentales para determinar los conceptos y teorías que sustentan los diversos pronunciamientos que dan validez y fortalecen las ideas planteadas dentro del presente estudio. A continuación, se presentan diversas ideas que establecen el presente trabajo de investigación:

### **2.2.1 Estrategias Gerenciales**

Hoy en día, los conceptos estrategias y gerencia han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones públicas y privadas, de la investigación, de la docencia, la política en general de aquellas actividades humanas que requieren de una especial precisión y



balanceo de factores a la hora de determinar fines y organizar medios para lograrlos.

En este sentido, las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. Todas, las instituciones y/o empresas poseen una estrategia así sea informal esporádica y sin estructurar, las empresas en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo, algunas no desconocen hacia donde van, y se puede aplicar tanto a pequeñas empresas como grandes y se puede aplicar.

De acuerdo con Flores (2018) la estrategia es “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (p.4). En consecuencia, las estrategias se convierten en una herramienta indispensable para el proceso de planificación, debido a que consisten en una serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado y se puede describir de la siguiente manera: organizan la reflexión y el análisis de situaciones; consideran las relaciones entre actores sociales, reconocen la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos.

Para Villasmil (2008), la gerencia es:

Un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos (p.142)

Puede interpretarse entonces, que la gerencia, la ocupa una determinada persona dentro de una institución y tiene bajo su responsabilidad hacer cumplir las metas que en ella se proyectan. De allí, un gerente debe cumplir ciertas funciones; planeación, organización, dirección y control o si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar

determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios. Para ello, tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades; técnicas, humanísticas y conceptuales.

En este sentido, Serna (2006) define las estrategias gerenciales “como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización de cada unidad de trabajo de esta manera hacer realidad los resultados esperados, al definir los proyectos estratégicos” (p.3)

De acuerdo a este enunciado se plantea que la formulación de estrategias puede aplicarse en cualquier ámbito y permitirá a las instituciones y organizaciones definir cuál es su misión y visión con el fin de lograr resultados efectivos. Por lo tanto, la estrategia gerencial comprende un proceso sistemáticamente organizado que permite coordinar estrategias y recursos para el logro de objetivos y actividades deseadas sujeta a cambio de acuerdo a las limitaciones que se presenten. En consecuencia, tiene que ver con lo que se debe hacer (fines) y la manera que se debe hacer (medios).

#### **2.2.1.1. Etapas.**

La estrategia gerencial es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Es por tanto, un proceso que determina los mejores objetivos dentro de una organización en un ambiente de conflictos donde se encuentran fuerzas sociales que luchan por sus intereses y necesidades con constantes alternativas para lograr los objetivos en un tiempo crítico.

Asimismo, Serna (2006) establece que dentro de toda estrategia gerencial se dan tres etapas descritas a continuación:

**Formulación de Estrategias:** Luego de definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de, analizar las

interrelaciones entre ellas, formular la estrategia implica tomar decisiones sobre las actividades de largo plazo para atender de manera eficaz las oportunidades y amenazas tomando como base las fortalezas y debilidades actuales. Incluye definir la misión y la visión, los objetivos estratégicos y las líneas de acción prioritarias de la organización (Wheelen&Hunger, 2012).

Entre las variables opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad .algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización, que otras.

**Ejecución de las Estrategias:** La formulación de la estrategia puede ser excelente, pero esta puede fracasar si no es ejecutada correctamente; por tal motivo, su ejecución debe ser gestionada con la misma orientación estratégica por quienes conducen la empresa. Lo anterior implica determinar el modelo de gestión empresarial y la estructura organizacional y legal de la empresa.

Ambos aspectos podrían estar ya establecidos, pero hay que verificar si se ajustan a cada uno de los componentes planteados en la estrategia. En relación a esta fase es importante resaltar la existencia de un liderazgo efectivo capaz de proporcionar un clima organizativo orientado al cambio de efecto de conducir al personal de cualquier institución al logro de un objetivo en común y en esta perspectiva el liderazgo capaz de mantener un clima armónico dentro de la institución.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada del talento directivo y liderazgo, la estrategia no funcionará, es decir, no importa que tan eficaz ha sido la estrategia gerencial, ésta no puede tener éxito si no se implementa adecuadamente.

**Evaluación de Estrategias.** La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite. (Wheelen&Hunger, 2012).

Con base al enfoque anterior se puede decir que la evaluación forma parte de todo proceso o proyecto a fin de establecer si se han alcanzado los objetivos propuestos, la misma debe hacerse de manera continua, es decir, debe tener un seguimiento a fines de establecer las mejoras necesarias, ya que el ambiente dinámico de las instituciones cambian con rapidez, por lo tanto los gerentes deben tener la capacidad de detectar todos los factores que inciden en el quebranto de las relaciones del personal que tiene a su cargo

#### **2.2.1.2. Tipos de Estrategias Gerenciales**

El éxito de las organizaciones dependerá en gran medida de la labor realizada por sus gerentes, quienes deben tener la capacidad de dirigir las actividades que ayuden a la institución al logro de las metas propuestas, por ende, es necesario que estos apliquen estrategias gerenciales representadas por un marco de acciones orientadas a mantener y soportar esas metas establecidas.

En este sentido, Paredes (2017) afirma que:

Las estrategias gerenciales constituyen un conjunto de funciones expresadas en actividades tácticas o técnicas previstas en la administración, para poner en marcha el funcionamiento efectivo de los distintos componentes que conforman la estructura de la organización, siendo por ello necesario la planificación, orientación, organización, comunicación, motivación, supervisión, dirección, control, entre otras (p.27)

En virtud de lo expuesto, la puesta en marcha de las estrategias gerenciales citadas, requiere además de la evaluación, con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos y de realizar los ajustes pertinentes en el plan de acción inicial, siempre que sea necesario. Es importante destacar el papel protagónico de la responsabilidad social que tiene el capital humano dentro de las organizaciones, desde el gerente encargado de cumplir con las funciones gerenciales y de administrar los niveles jerárquicos dentro de la organización, hasta el resto de los trabajadores que son responsables de ejecutar las estrategias inherentes a las actividades y funciones que ejercen.

A continuación se describen cada una de las estrategias gerenciales siguiendo el criterio de Paredes (2017):

**Planificación:** Dentro de las organizaciones, sean públicas o privadas, los gerentes deben promover la planificación como estrategia gerencial, donde se tomen en cuenta los objetivos a corto, mediano o largo plazo para consolidar a través de ellos, procesos gerenciales efectivos, evaluando todas las oportunidades posibles para lograr las metas propuestas.

De acuerdo con Castillo (2016) “la planificación es la concepción anticipada de una acción que se quiere realizar, ya que permite determinar el curso de acción a seguir para lograr la realización de los objetivos previstos” (p.66). Por consiguiente, el proceso de planeación se plantea como una secuencia de pasos lógicos, empezando por el conocimiento del objetivo, definición de estrategias y políticas hasta llegar a la plena formulación de un plan concreto, el cual una vez analizado y depurado, se detalla en un informe, donde se plasman todos los pasos, métodos y procedimientos ya definidos con anterioridad.

De esta manera, la planificación surge como una necesidad de las instituciones para orientar su acción y como un aporte a la solución de los problemas que implica alcanzar el desarrollo; por lo que se considera como

una técnica. Implica además, un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización, en unas acciones y actividades previstas de antemano. Estas acciones serán plasmadas en los diferentes planes, bien sea anual, de lapso o de clases, que servirán como marco de referencia para establecer los objetivos a cumplir, las estrategias y los recursos necesarios para ello.

Al mismo tiempo, Rubio (2014) afirma que la planificación:

Es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas. Es la primera estrategia gerencial que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos (p.33)

Las ideas expuestas permiten inferir, que el proceso de planificación dentro de la organización es necesario para lograr un adecuado desenvolvimiento en el ejercicio institucional, debido a que provee las actividades que se desarrollarán para el logro de los objetivos propuestos y de su curso de acción dependerá el éxito o fracaso de la actuación del gerente, es el primer paso que se debe seguir dentro de toda administración.

Desde esta perspectiva, la planificación comprende también definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. Se puede decir, que los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

**Orientación:** La estrategia gerencial de orientación, constituye una tarea de apoyo, animación y acompañamiento dentro de toda organización, es uno de los modos del ejercicio de la función gerencial. La orientación, exige a los gerentes la capacidad de ofrecer ayudas no sólo en los procesos

inherentes a labor que desempeña dentro de la organización, sino que también debe propiciar apoyo en la resolución de problemas personales, grupales y sociales, en conflictos, de autonomía, dependencia, en sus decisiones cotidianas, así como en tareas, que implican el diálogo como el modo más eficaz de ayuda.

De acuerdo con Paredes (2017) “Los gerentes de cada servicio, deben realizar actividades de orientación o de asesoramiento al personal, de modo que exista dinamismo, eficacia y eficiencia en el desempeño de las tareas propias del cargo que ocupan en cada unidad administrativa” (p.18).

En otras palabras, el gerente siempre ha ejercido el rol de orientador, el cual tiene importancia en la formación y capacitación del personal que tiene a su cargo y asumir en el contexto actual el ejercicio de esta función exige generar hacia adentro de la organización, una profunda reflexión acerca de los compromisos que asumen los gerentes, coordinadores y trabajadores en general.

Cabe agregar, que quienes se encargan de la gerencia en cada organización, deben mantener un acercamiento hacia los trabajadores, para conocer el nivel de desenvolvimiento laboral de cada uno de ellos, así como deben estar presto a detectar posibles fallas o errores, omisiones que estos puedan tener en su desempeño. En consecuencia, la orientación representa una estrategia gerencial efectiva para lograr un capital humano con más eficacia y eficiencia, reorientando las acciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. La gerencia es responsable de determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. La Organización implica establecer la estructura,

los procedimientos, los recursos necesarios para el logro de los objetivos propuestos en la planificación; es por ello que el gerente debe seleccionar junto con los trabajadores, las actividades, definir las acciones y sus responsables.

Para Terry (2008) “la organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y ubica a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas” (p.25). Esto implica que, la organización facilita la integración de los recursos humanos, materiales, financieros para el logro de los objetivos en común, a través de ella se obtienen efectos favorables sobre la actuación y el control gerencial, las acciones de los equipos de trabajos fluyen dentro del marco del trabajo organizacional.

Desde esta perspectiva, durante la organización, los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la institución. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. Por consiguiente, los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

En líneas generales, la organización es un proceso para comprometer a dos o más personas, para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados.

**Motivación:** Para lograr la motivación dentro del contexto organizacional, los gerentes asignan continuamente planes, proyectos, trabajos específicos, donde el personal pueda demostrar autonomía para



seguir sus propios intereses y desarrollar su intelecto, llevándolos así a enfrentar problemas, proponer soluciones viables, así también se debe considerar las recompensas oportunas mediante las cuales se propicie la capacitación, donde puedan actualizarse en sus áreas profesionales, tomando en cuenta que, uno de los principales estímulos de los trabajadores se basa en el reconocimiento de su equipo de trabajo y del de sus superiores.

Según Rodríguez (2015) “La motivación es un proceso personal que le permite a los gerentes trabajar para alcanzar las metas deseadas, manteniendo un incentivo que no necesariamente está relacionado con el aspecto económico, pero garantiza un mayor desempeño profesional” (p.40). En consecuencia, los incentivos se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar en forma más eficiente, eficaz y efectiva, puesto que sabe que en la medida que realice un esfuerzo, igualmente recibirá un estímulo para retribuirle ese esfuerzo.

Es importante destacar que, la comunicación favorece la motivación al reconocer el trabajo de los empleados, si se están desempeñando bien, y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de integración social y la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción, por ello se dice que la comunicación proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

Por su parte, Moreno (2018) señala que “La motivación es un estado subjetivo que mueve a la conducta a una dirección, puede existir desde el interior o el exterior de la persona” (p.35). En consecuencia, cuando la motivación proviene desde el interior es a causa de una necesidad o deseo interno, y desde el exterior se percibe desde una meta o fin.

Dentro de este contexto, la motivación es una estrategia empleada a nivel gerencial, principalmente dentro de la administración de recursos humanos, ofreciéndole a los trabajadores acciones que permiten mejorar su eficiencia en su labor diaria, proporcionando además, la oportunidad para adquirir mayores aptitudes, conocimientos, habilidades para un mejor desempeño profesional y personal, por cuanto el reconocimiento, la autorrealización, la recompensa o el logro, determinan el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

**Supervisión:** Cuando el gerente aplica la supervisión como estrategia gerencial, todos los elementos que interactúan dentro de la organización funcionan como es debido, desde el recurso humano, los equipos, la maquinaria, las herramientas, la materia prima, el trabajo en sí mismo, lo cual conduce a un mejoramiento continuo, pues permite evaluar el logro de las metas y reorientar aquellas que aún no han sido alcanzadas dentro de la organización.

Según Mora (2012) “En su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes” (p.35). A través de ella, se busca mejorar la productividad de cada uno de los trabajadores de la organización, desarrollar el uso óptimo de los recursos materiales y humano, permitiendo además su desarrollo de manera integral, contribuyendo en gran medida a mejorar las condiciones laborales, mientras se va monitoreando la actitud de los gerentes y subordinados.

Como actividad técnica y especializada, la supervisión implica planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. El supervisor debe elaborar un plan de trabajo, siguiendo los objetivos que se persiguen en la gestión gerencial, así como una capacidad crítica y creativa, con buenas

relaciones humanas, con una comunicación asertiva, de manera que pueda crear un clima organizacional armónico que contribuya al crecimiento del capital humano que tiene a su cargo.

**Dirección:** Una de las principales competencias del gerente organizacional es la dirección, la cual se encuentra ligada al liderazgo institucional, a la motivación, así como a la creación de un clima organizacional, donde se integren las potencialidades de los diferentes miembros que participan en la institución, desde los jefes hasta los trabajadores, porque a través de esta estrategia gerencial es como se logra la verdadera integración y cohesión entre todos.

Según Rubio (2014) “Es un proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea; esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación” (p.34). A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Como se puede inferir, la dirección implica el proceso de dirigir y guiar el trabajo de cada uno de los miembros que hacen vida activa en las instituciones, uniendo los esfuerzos posibles para que ésta funcione de manera coordinada y efectiva, para ello se debe principalmente motivar al personal de tal forma que efectúe bien su trabajo, utilizar un liderazgo transformacional que movilice a los empleados, mantener un excelente y adecuado sistema de comunicación, que se caracterice por ser asertivo, para que la información fluya correctamente.

Al respecto, Chiavenato citado por Reyes (2019) afirma que “La dirección es aquella función que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados, en todos los niveles de la organización” (p. 16). Por tanto, el gerente debe ser capaz de liderar, comunicar, motivar, guiar, dirigir, orientar, evaluar, a cada una de las

personas que forman parte de la estructura organizacional, así como de establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

En términos generales, la dirección busca que las organizaciones funcionen debidamente, que su personal sienta la motivación suficiente para contribuir positivamente al desarrollo de su trabajo y que la institución logre sus objetivos, haciendo énfasis en mantener relaciones interpersonales satisfactorias, niveles de comunicación efectiva, así como la coordinación de esfuerzos de los diferentes actores sociales que hacen vida activa en ellas.

**Control:** La implementación de estrategias gerenciales es sin duda alguna, la manera que tienen las organizaciones para orientar las transformaciones dentro de su estructura y a través del control se toman las previsiones necesarias, al comparar los resultados reales con los objetivos propuestos, por lo que permite emprender las acciones correctivas pertinentes y reorientar las metas planteadas en la planificación. De allí que, no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores.

En este sentido, Rodríguez (2009) afirma que “El control es la estrategia administrativa por la cual el gerente evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurarse que los objetivos de la organización se estén llevando a cabo de la forma prevista” (p.34). Asimismo, el control recae principalmente sobre el gerente de la institución, que es el principal responsable de la ejecución de los planes y proyectos, por tanto, debe asegurarse que está sucediendo todo lo que tenía previsto, en caso contrario debe efectuar las correcciones que sean necesarias y orientar nuevamente el proceso gerencial.

De lo expuesto anteriormente, se infiere que el control es un proceso mediante el cual se pueden asegurar que las actividades ejecutadas se ajustan a las actividades planificadas, cumpliendo con su propósito inmediato, el cual consiste en medir de forma cualitativa y cuantitativa la cumplimiento de lo planeado. Es un proceso ejercido continuamente, y

aunque está relacionado con la organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

### **2.2.2. Comunicación Asertiva**

El ser humano es un individuo comunicativo por naturaleza, lo que le hace estar en esa interacción constante con quienes le rodea en los diferentes escenarios lingüísticos, comunicativos y sociales. Se convierte además en un recurso imprescindible y necesario dentro de la dinámica de toda organización, debido a que favorece los procesos de integración entre los gerentes, trabajadores y con el público interno y externo, facilitando el flujo de las informaciones de manera oportuna y veraz.

Para Naranjo (2008) “La comunicación se refiere tanto a la conducta verbal como no verbal, dentro de un contexto social, significa interacción o transacción, e incluye todos los símbolos y claves que las personas utilizan para dar y recibir un significado” (p.11). En contraste con lo anterior, cabe señalar que la comunicación como estrategia gerencial permite a los gerentes y directivos de las instituciones, manejar de manera más competente y precisa las situaciones del ambiente en que se encuentra, por cuanto puede expresarse claramente ante las demás personas.

Según González (2008), “el término comunicación posee afinidades relacionadas tanto con el lenguaje como con la imagen mental que necesariamente representa el mismo, igual que con la información, necesidad primordial del ser humano” (p.9), en este sentido todas las personas se comunican, pero se diferencia a la calidad de comunicación y depende de las relaciones interpersonales exitosas, en todos los ámbitos de la vida.

Es por ello, que toda institución en vías de lograr la excelencia, debe asignar en su estructura organizacional, un valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva ante todo la asertividad, así como

la participación, integración y convivencia, para el logro de una verdadera interacción a nivel interno, de manera que contribuya a acercar las personas y a estrechar vínculos como: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional.

De acuerdo con Arellano (2006) “la comunicación asertiva se concibe como un proceso integrado de las actividades humanas, donde todo individuo de alguna manera se comunica, directa o indirectamente en forma presencial o a distancia.” (p.8). El autor expresa además que este proceso de comunicación necesariamente requiere de un contexto social, del cual el individuo forma parte, usando la lengua en situaciones muy variadas y para alcanzar diferentes objetivos contextualizados en situaciones diversas, donde el mensaje es siempre versión de una realidad.

El autor coincide además en la importancia que tiene el contexto social, donde el individuo como parte de las instituciones básicas, ejemplo la escuela, adquiere los modelos comunicacionales que le permitirán interrelacionarse con los otros en su práctica social, la cual como proceso es dinámica, activa, cambiante y se modifica a cada instante, consistiendo esto afirmar como estos modelos pueden ser modificados desde las organizaciones con la formación y participación de los gerentes y de su personal, utilizando técnicas y métodos para el desarrollo de una comunicación que permita la convivencia a partir de relaciones entre iguales.

Por su parte Guedez (2003) plantea:

La comunicación asertiva ayuda a construir niveles cada vez más profundo de confianza y comprensión y ayuda a trascender las limitaciones del trabajo, una educación centrada en la persona, exige la ruptura de los vínculos autoritarios y unidireccionales, debe implicar al sujeto en su proceso de aprendizaje, lo cual sólo puede lograrse a través de la comunicación.(p.35)

Es por ello, que toda organización en vías de lograr la excelencia, debe asignar en su estructura organizacional un valor especial a un sistema de

comunicación e información que promueva la participación, la integración y la convivencia, para el logro de una verdadera interacción a nivel interno, de manera que contribuya a acercar las personas y a estrechar vínculos como; vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez un equipo.

Partiendo de esta idea, la comunicación empleada por los gerentes deben caracterizarse por ser un proceso colectivo y de profundo sentido personal para todos los que laboran en estas instituciones, no puede separarse de su valor social, es a la vez desarrolladora de los sujetos, de un profundo valor motivacional que expresan los intereses personales que se integrarán en el vínculo interactivo.

El mismo autor argumenta, que uno de los principales secretos de la comunicación asertiva es saber escuchar, para lograr conocer de la otra persona sus deseos, valores y así luego hablar su lenguaje. No obstante, este poder requiere práctica, paciencia y persistencia y se debe tomar en cuenta el contexto psicológico como elemento clave para crear un terreno favorable a la petición.

#### **2.2.2.1. Barreras en la Comunicación Asertiva**

Generalmente, las barreras generan dificultades de comprensión y cooperación entre las personas de los diferentes departamentos (gerencial, profesional, técnico, administrativo, obrero, proveedores, otros); pero esas mismas barreras son presentadas, por Beltrán y Pardo (2019) como:

**Barreras Psicológicas:** El ser humano tiene una forma particular de vivir, percibir, así como de entender el mundo dentro del cual se encuentra inserto, por ende, mantiene un esquema referencial o psicológico de lo que ve. Aceptando por lo general, aquellos tipos de comunicaciones que se adapten a ese esquema referencial. Usualmente se ve, oye y siente lo que el

individuo encuentra a su alrededor y toda comunicación que encierra para él, alguna amenaza, agresividad o crítica, es rechazada.

Esto obedece, a que muchas veces, resulta difícil la comprensión y el entendimiento con la gente. Esa dificultad se traduce en reacciones emocionales, en obstrucciones para evitar la sensación de malestar, miedo, incertidumbre, ansiedad. Estas barreras se producen en el interior de cada individuo, en el mundo del yo.

Para Loyola (2015) “Las barreras psicológicas se refieren a factores mentales que impiden comprender o aceptar una idea. Algunas de ellas son: no tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha, timidez, preocupación, explicaciones insuficientes” (p.25)”. Es decir, las barreras psicológicas de la comunicación tienen que ver con la situación psicológica concreta del emisor o del receptor del mensaje. Así, este tipo de barreras tiene relación directa con los estados emocionales del emisor y del receptor, que pueden de una u otra manera alterar el mensaje.

**Barreras Físicas:** Las barreras físicas dentro del proceso comunicacional, se suelen presentar generalmente por deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas diferencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, acústicas, óptica u otra; según el medio trasmisor o receptor que use. En estas barreras incluyen la distancia y el exceso de ruido o interferencias.

Al respecto, Chiavenato (2004) sostiene que “son interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación, distancia física entre las personas, un canal saturado, ruidos estáticos en la comunicación, distancia física entre las personas” (p.27). Por tanto, son barreras que se interponen entre la fuente y el destino, pueden convertirse en fuerzas positivas a través del control ambiental, donde el emisor puede modificar el ambiente para que influya en los sentimientos y en el comportamiento del emisor.



**Barreras Fisiológicas:** Independientemente de que el mensaje se transmita a través de cualquier medio o directamente, los defectos de pronunciación de quien habla; del oído de quien escucha, de la visión de quien lee, son frecuentemente motivos de equívocos que deforman la comunicación.

En este sentido, Chiavenato (2004) señala que “surge cuando una de las personas que interviene en la comunicación interpersonal, presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, generando interferencias en el acto comunicativo” (p.28). De este modo, los defectos fisiológicos del emisor o receptor impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, estos defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Otras alteraciones fisiológicas la constituyen si alguno de los que se comunican están bajo un estado alterado, por ejemplo: ebrios, trastornados, confusos, somnolientos, lo que podría generar un mensaje distorsionado al transmitir o recibir el mensaje.

**Barreras Administrativas:** El funcionamiento de las organizaciones provoca la aparición de algunas barreras, las más importantes: la competencia desleal, el deseo de agradar y el temor al castigo, los problemas del rango, los secretos del puesto, el deseo de quedar bien y restar importancia a las órdenes. No obstante, a las barreras u obstáculos que se presenten, la investigación de los hechos a través de una evaluación continua permitirá destacar las barreras existentes en el proceso y tomar las medidas necesarias para salvar esos obstáculos.

Para Beltrán y Pardo (2019) “Las barreras administrativas son aquellas causadas por las estructuras organizacionales como la deficiente planificación y dificultades en la operación de los canales” (p.25). Es decir, están estrechamente vinculadas con los canales a través de los cuales se transmite el mensaje en el proceso comunicacional, así como de la planificación existente en el acto comunicativo, por ejemplo: sobrecarga de

información, pérdida de información, distorsiones semánticas, comunicación impersonal, entre otras.

#### **2.2.2.2. Comunicación Verbal y No verbal**

La comunicación asertiva es una herramienta que favorece al gerente en su rol laboral, según Cardona (2006) "le permitirá a nivel personal y profesional funcionar conductualmente de forma operativa, de manera libre para manifestarse mediante palabras y actos adecuados con sus semejantes, con metas y prioridades que le lleven a la autorrealización" (p. 100), es decir, que se haga siempre valer y respetar sin violar los derechos de los demás.

La mayoría de los autores coinciden que el mensaje de base sobre la asertividad, supone el desarrollo en su forma de vivir basada en la valoración personal, la consideración a las personas y la falta de obediencia a las acciones. Se puede considerar en este sentido, la comunicación asertiva, como una habilidad social, necesaria en todas las instituciones y en la vida de cada persona, siendo la comunicación una expresión natural que le permite relacionarse con sus semejantes

La asertividad es la habilidad que permite al individuo comunicarse de forma verbal o no verbal y expresar sus propios sentimientos, pensamientos u opiniones, de una manera adecuada respetando los derechos de los demás, es decir, expresar sentimientos y deseos positivos y/o negativos sin negar los derechos de nuestro entorno. Es un estilo de comportamiento en las relaciones humanas, en las relaciones interpersonales, de allí que la comunicación asertiva es una comunicación basada en la propia personalidad del individuo, en su confianza en sí mismo, en su autoestima.

De igual manera, Moles (2004), define la asertividad como "la expresión honesta y funcional de las emociones y sentimientos dirigidos a otras personas de tal forma que se repiten los términos de derecho de cada quien".

(p. 225). Esta definición, parte de la premisa que la aserción supone un repertorio de habilidades sociales en las cuales el individuo no sólo es espontáneo en la expresión de sus necesidades, sino que logra realizarlas sin gasto emocional innecesario, es decir, utilizando las respuestas mínimas necesarias.

Al mismo tiempo, Riso (2002, pp. 126-130) señala los indicadores expresivos verbales y no verbales de la asertividad, explicándolos de la manera siguiente:

**Mirar a los ojos:** La mirada huidiza es típica de las personas inasertivas, ellas buscan desconectarse en vez de conectarse, escapan a cualquier tipo de contacto y especialmente al contacto ocular; los ojos hablan y esculcan. La mirada siempre desnuda y pone al individuo frente a frente con lo que es. Sostener la mirada es una manera de mostrar valentía y también abrirse a la indagación del prójimo.

**Volumen de voz:** La voz poco audible produce incomodidad. Las personas que se sienten intimidadas por los modelos de autoridad suelen bajar los decibeles abruptamente. La creencia es que si se mengua el volumen, el impacto del mensaje no ofuscará tanto al receptor. Los inasertivos utilizan un volumen de voz demasiado bajo, lo que dificulta la comunicación, además de dar una mala imagen.

**Modulación y entonación de la voz:** La entonación comunica sentimientos, hace al individuo más humano, simpáticos, empáticos o antipáticos. La entonación siempre implica interés, si el interlocutor es parco, la persona no se siente querida. El lenguaje que no se saborea es una proclama leída en otro idioma, no se entiende ni se degusta. Cuando alguien habla con una entonación pobre y sin modulación afectiva se siente aburrimiento, desconexión, un peso en el cerebro y pereza de responder.

**Fluidez Verbal:** La fluidez verbal requiere espontaneidad y seguridad. Los tiempos muy largos de respuesta, donde se piensa demasiado, crean angustia en el que está esperando el mensaje. Hay individuos que se

demoran siglos en contestar como si cada conversación fuera una cuestión de vida o muerte.

Sin embargo, la mayoría de las relaciones interpersonales no son tan trascendentes como para poner a funcionar todo el sistema cognitivo a su máxima potencia. Las personas inseguras creen que cada pregunta es un problema que deben resolver. Los inasertivos utilizan un arsenal de recursos inadecuados: circunloquios y muletillas (pues..., este..., bueno...), silencios entre frase y frase, repeticiones y aclaraciones innecesarias, disculpas reiteradas, insinuar en vez de afirmar, en fin, rodeos y amagues de todo tipo.

**La postura:** La postura de los sumisos es inconfundible. El cuerpo suele estar más inclinado que su interlocutor y la cabeza un poco más agachada de lo normal, dando la impresión de una reverencia sutil. La postura comunica actitudes, y el inasertivo, con su sola presencia física, demuestra que lo único que desea es no molestar ni someterse.

**Los gestos:** El gesto es la entonación del cuerpo. Es el que acompaña físicamente al lenguaje y completa su sentido. El gesto es lenguaje no hablado, silencio que delata, expresión en estado puro. Se puede gesticular con todo el organismo, pero es en el rostro donde más se configura lo que somos. Los gestos de los individuos no asertivos suelen estar desfasados con respecto al lenguaje hablado. Hay cierta ambigüedad en el mensaje. Pueden asegurar que están alegres, pero se los ve tristes, o lo contrario. De manera similar a lo que ocurre con la entonación, las expresiones gestuales suelen ser frías, impasibles y serias.

**El contenido verbal del mensaje:** Es la transcripción en palabras de lo que se desea. El mensaje deber ser claro, explícito, directo, franco, considerado y respetuoso de los derechos de las demás personas. Hay personas que al expresar sus pensamientos o sentimientos terminan diciendo otra cosa o cambian de tema, por temor o por inseguridad. Cuando se descubre que una persona no dice lo que piensa se siente indignación.

Dentro de este contexto, el gerente debe estar en la capacidad de identificar y resolver problemas que se presenten con una comunicación asertiva, toda información y conocimiento debe ser transmitida a los empleados para realizar de manera eficiente sus tareas de manera oral y escrita, que va hacer, como lo va hacer y cuando lo va hacer.

### **2.2.3 Teoría de la Comunicación.**

De acuerdo con Sambrano (2003), “La palabra comunicación viene del latín *communicare*; participar en común, poner en relación, posteriormente, se utiliza como transmitir, compartir”. (p.16). Continua exponiendo la autora que a partir de los años setenta se considera que la comunicación es toda relación dinámica que interviene en un funcionamiento, gracias a esta definición, la palabra comunicación se incorpora al vocabulario científico.

De acuerdo a lo planteado por la autora, el proceso de comunicación puede ser lineal o circular, es lineal porque se dirige hacia adelante y al hecho de que no puede hacerse retroceder una palabra ya emitida, Las conductas observadas y expresadas en el pasado, no se puede transformar en el futuro, si fue una comunicación positiva o negativa, tendrá las mismas características sin evolucionar en el tiempo, porque se consideren la comunicación situándola en el momento donde lo que ya se ha expresado no se puede cambiar. La comunicación circular se expresa en dos funciones; uno; lo que se comunica y el modo de hacerlo, la altera para el futuro, segundo que esta retrocede hasta llegar al punto de partida, pudiendo restringir y obstaculizar futuras comunicaciones.

La autora expone además que ocurren una serie de reuniones informales, en las cuales se discuten y se plantean los nuevos aportes en lo referente a los aspectos psicológicos del lenguaje y los distintos lenguajes con lo que los humanos se comunican.

Al mismo tiempo, Schramm, W, citado por Jiménez, 2005, en Teorías de la Comunicación, define la comunicación como una interacción

interpersonal y menciona tres elementos esenciales que exige todo proceso comunicativo:

1) La fuente: que puede ser una persona o una organización informativa.

2) El mensaje: que puede tomar cualquier señal que pueda interpretarse.

3) El destino: que puede ser cualquier persona que entienda las señales que la fuente emita.

Asimismo, el citado autor, maneja un cuarto modelo que dice que si el perceptor recibe el mensaje lo descifra y envía otro, entonces da por resultado un proceso dialéctico. En estos procesos o esquemas el autor, se refiere a la comunicación humana, ya sea interpersonal o de grupo y en el que aparece un factor muy importante que es la comunicación de retorno, que es la respuesta abierta e inmediata, que no se da en la comunicación de grupo. Son claros los conceptos de este autor, ya que efectivamente en la comunicación interpersonal si tanto el emisor como el receptor no han tenido las mismas experiencias, y no tienen un nivel cultural casi igual el proceso de comunicación es más difícil que se dé.

### **2.3. Bases Legales**

Las Bases Legales son el conjunto de normas jurídicas que dan sustento legislativo dentro de las leyes y normas establecidas. La investigación se fundamenta en el ordenamiento jurídico venezolano tales como: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica para el Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012), Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).

En el caso de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 46 establece que “Toda persona tiene derecho a que se respete su integridad física, psíquica y moral”. Al respecto, es menester señalar que la constitución patria se basa en los principios de respeto a los

derechos humanos por tal motivo dentro de sus postulados se encuentra precisamente el respeto a la condición tanto física, psíquica como moral del individuo que se desenvuelve en cualquier ambiente laboral, procurando que se considere al individuo como ciudadano, como persona en constante formación, que se respeten sus ideas y formación moral.

Al mismo tiempo, el artículo 57 de la referida ley afirma que:

Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión... (p.21)

El artículo señalado indica la garantía que otorga el estado venezolano a toda persona de expresar libremente sus ideas y pensamientos asumiendo el compromiso que estas puedan acarrear, principalmente dentro de las organizaciones empresariales, donde es necesaria fortalecer el proceso comunicacional entre los diferentes actores sociales del quehacer empresarial.

De igual manera, el artículo 58 de la carta magna indica que:

La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes (p.22)

El presente artículo se refiere a la libertad y pluralidad que implica todo proceso comunicacional, independientemente del entorno donde ocurra ese proceso, y el derecho a réplica y rectificación que conlleva el manejo de informaciones inexactas o agraviantes, que representan barreras para el logro de la comunicación asertiva en cualquier institución.

Por su parte el artículo 89 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece que “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras” (p.18).

Tal y como lo refiere la Constitución, en el articulado descrito, los organismos públicos venezolanos deben garantizar tanto la participación del colectivo en los asuntos gubernamentales, así como la priorización y prevaleciente jerarquía constitucional que los mismos han de tener en los aspectos relacionados con el ambiente apto de trabajo que ha de tener cada trabajador en las mejores y más óptimas condiciones. Por ende, se debe garantizar también a los trabajadores, el poder gozar de la libertad plena para comunicarse con asertividad dentro del ambiente laboral que le corresponda, así como recibir información oportuna que contribuya a un buen desempeño profesional y personal.

En cuanto a la Ley Orgánica para el Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en su artículo 6 afirma que:

Los Trabajadores y trabajadoras al servicio de la Administración Pública, los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se regirán por las normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad, jubilaciones, pensiones, régimen jurisdiccional, y por los beneficios acordados por esta Ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos (p.9)

Según lo descrito en el artículo anterior, los trabajadores son persona natural que prestan servicios personales dentro de la administración pública, por ende, la prestación de su servicio debe ser remunerado, y tienen derecho a todo un sistema de beneficios mientras están laborando dentro de las



organizaciones, entre ellas, tienen el derecho a expresarse con libertad y a comunicarse con sus interlocutores libremente.

Por su parte, el artículo 41 de la Ley Orgánica para el Trabajo de los Trabajadores y las trabajadoras (2012), señala que:

A los efectos de esta Ley, se considera representante del patrono o de la patrona toda persona natural que en nombre y por cuenta de éste ejerza funciones jerárquicas de dirección o administración o que lo represente ante terceros o terceras. Los directores, directoras, gerentes, administradores, administradoras, jefes o jefas de relaciones industriales, jefes o jefas de personal, capitanes o capitanas de buques o aeronaves, liquidadores, liquidadoras, depositarios, depositarias y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración se considerarán representantes del patrono o de la patrona aunque no tengan poder de representación, y obligarán a su representado o representada para todos los fines derivados de la relación de trabajo (15).

Tal y como lo refiere la presente ley, en el artículo descrito, los organismos públicos venezolanos deben propender a garantizar tanto la participación del colectivo en los asuntos gubernamentales, así como la priorización y prevaleciente jerarquía constitucional que los mismos han de tener en toda organización, para mantener una relación de trabajo acorde a las necesidades presentadas dentro de las instituciones.

Según la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), en su artículo 63, expresa lo siguiente:

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público (p.12)

Tomando en cuenta cada uno de los aspectos establecidos en la presente ley y en el artículo citado, se destaca que para ejercer cargos dentro de la administración pública es necesario el desarrollo de una comunicación asertiva que favorezca la cohesión organizacional entre los funcionarios públicos.

Desde esta perspectiva, para lograr mejores niveles comunicacionales, los trabajadores están en la obligación de participar activamente, en todas las formas de capacitación y formación que desde lo gerencial se establezcan, para favorecer el desempeño de sus funciones, de manera que aprendan el manejo adecuado de estrategias que permitan el fortalecimiento de la comunicación asertiva, para que la información fluya de manera veraz y oportuna, desde el seno de las organizaciones.

De igual manera, el artículo 64 de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) refiere que:

El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas (p.12)

En concordancia a lo expuesto, se infiere que todo organismo público en vía de lograr la excelencia debe asignar en su estructura organizacional, la capacitación necesaria para que los funcionarios públicos, se apropien de un sistema de comunicación que propicie una verdadera interacción interna, participando de una vida institucional en común, donde se compartan estrategias gerenciales orientadas al logro de los objetivos propuestos dentro de las instituciones.

En líneas generales, todas las leyes antes descrita, complementan que para establecer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de una

comunicación asertiva, se debe conocer estructuras, cargos y funciones de cada integrante que pertenece a las instituciones, además del cumplimiento de normas, políticas y procesos de la institución de una manera efectiva, favoreciendo un desenvolvimiento óptimo de los trabajadores.

Es importante además destacar, que para lograr las metas planteadas dentro de toda organización, se debe partir de un adecuado sistema de comunicación que sea fluido, sin barreras, sin la presencia de elementos externos que perturben la transmisión de mensajes y con la participación de todos los actores sociales que hacen vida activa en la institución, desde los gerentes, jefes de unidades, supervisores, hasta los trabajadores.

## **2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**Asertividad:** Se refiere a la capacidad que tiene un individuo responder con amplia capacidad de acierto ante una determinada acción. También podría definirse como una habilidad social.

**Comunicación:** trato, correspondiente entre dos o más personas.

**Comunicación Asertiva:** Desde el punto de vista de la asertividad, la comunicación compromete un conjunto de herramientas que permiten transmitir los contenidos con el menor ruido posible. Esto facilita y transparenta los mensajes.

**Estrategia:** es una lista de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. Así mismo se puede decir que es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos con la finalidad de implementar procesos más efectivos.

**Fortalecimiento:** implica dar fuerza y fortalecer los objetivos planteados para el logro de las metas.

**Gerente:** persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución, la que por su oficio se encarga de dirigir, gestionar o administrar los recursos de dicha organización.

**Gestión:** La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

**Información:** es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

**Institución:** Organismo público o privado que ha sido fundado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social.

**Liderazgo:** Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo en común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

**Organizaciones:** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

**Planificación:** Conjunto de actividades encaminadas al logro de objetivos y fines propuestos.

**Proceso:** desarrollo y evolución de las fases sucesivas de un fenómeno o de un hecho.

## **2.5. SISTEMA DE VARIABLES**

Tal y como lo establece Arias (2006), “una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida” (p. 17).

Señala además el autor que la operacionalización se representa en un cuadro, en la cual se resalta tres etapas básicas: la Variable Nominal: es la conceptualización global o característica general de las variables a investigar; la Definición Conceptual Real: la cual consiste en establecer un

significado basado en un autor, con base en la teoría. Finalmente, la Definición operacional de la variable: donde se establecen los indicadores a las dimensiones relevantes.

Basado en lo descrito se presenta seguidamente el cuadro de operacionalización, tomando en consideración aspectos relacionados con las variables en estudio, sus definiciones tanto operacional como conceptual, sus dimensiones e indicadores, para luego describir lo concerniente a los ítems que integran el instrumento de recolección de datos.

**Tabla 1. Operacionalización de Variables**

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva entre los gerentes y trabajadores del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo específicamente en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas (UTEC).

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias Gerenciales	Un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización de cada unidad de trabajo de esta manera hacer realidad los resultados esperados, al definir los proyectos estratégicos Serna (2006)	Etapas	Formulación	1
			Ejecución	2
			Evaluación	3
		Tipos de Estrategias Gerenciales	Planificación	4
			Orientación	5
			Organización	6
			Motivación	7
			Supervisión	8
			Dirección	9
			Control	10
Comunicación Asertiva	La comunicación se refiere tanto a la conducta verbal como no verbal, dentro de un contexto social, significa interacción o transacción, e incluye todos los símbolos y claves que las personas utilizan para dar y recibir un significado. Naranjo (2008)	Barreras	Psicológicas	11
			Físicas	12
			Fisiológicas	13
			Administrativas	14
		Comunicación Verbal y No Verbal	Mirar a los Ojos	15
			Volumen de la Voz	16
			Entonación y Modulación	17,18
			Fluidez Verbal	19
			Postura	20
			Gestos	21
			Contenido Verbal del Mensaje	22

Fuente: Jiménez (2022)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el marco metodológico se hace referencia al diseño y la selección de la población, muestra, la técnica e instrumento al igual que su validez y confiabilidad utilizada en la recolección y análisis de los datos requeridos, esquema metodológico que se realizó durante la investigación, es decir, está referido al momento en que se desarrolla el proceso de investigación, se determina el tipo y diseño de la investigación más apropiada.

Según Balestrini (2006), lo define como:

La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos (p.126)

En tal sentido, el marco metodológico busca describir detalladamente las vías que se seguirán desde el comienzo del estudio hasta la culminación del mismo, para la elaboración de una adecuada investigación se hace necesario establecer con claridad el nivel de profundidad del mismo. Además, orienta el estudio sobre cada paso que se debe seguir para llevar adelante el proceso de la investigación que se realiza.

Es por tanto, la instancia referida a los diversos métodos, reglas, técnicas, instrumentos y metodologías específicas para resolver un problema

planteado, alcanzar los objetivos, desde la ubicación acerca del tipo de investigación, hasta la presentación de los datos.

### **3.1. Modalidad de la Investigación**

Esta investigación cumplió los parámetros de ser un Proyecto Factible, el cual es definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), como:

Consiste en la propuesta de un modelo funcional viable, o de una solución posible a un problema de tipo práctico, con el objeto de satisfacer necesidades de entes específicas institución, comunidad, grupo sociales, personas en particular, entre otros (pág.108).

Esta enunciación se ajusta a la presente investigación, por cuanto se acordó buscarle solución a la problemática que posee la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, con el fin de proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva. Cabe agregar que mediante el proyecto factible, se diseñó y elaboró una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas de un organismo público a partir de una base diagnóstica, por lo tanto, fue necesario plantear y fundamentar teóricamente la propuesta, estableciendo tanto el proceso metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución.

### **3.2. Naturaleza de la investigación**

En este mismo orden de ideas, en función de las características surgidas en el problema investigado y de los objetivos planteados al inicio de la misma, el estudio basado en Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Comunicación Asertiva en la Unidad Territorial de



Ecosocialismo Barinas, se sustentó metodológicamente en el modelo cuantitativo.

Según Hurtado (2010), la investigación cuantitativa “utiliza técnicas cuantificables, recolección y análisis de los datos, se dice objetivo, orientado a la comprobación hipotético deductivo, hace énfasis en la confiabilidad de los datos, intenta generalizar el estudio de muchos casos y asume la realidad como establece”(p. 5). En vista que las variables de estudio permiten su medición en términos numéricos, se justifica la adopción de una metodología cuantitativa para la realización del mismo.

Por otro lado se aplicó el método deductivo, que de acuerdo con Molina (2006), “es cuando se aspira demostrar, mediante la lógica para la conclusión en su totalidad a partir de las premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones” (p.35). Es por ello que, el método deductivo es un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría, empezando por formular su punto de partida o hipótesis básica y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales.

### **3.3. Fases de la Investigación**

Una vez señalada la naturaleza de la investigación, debe indicarse en la descripción del marco metodológico las distintas fases del proyecto. Para el desarrollo del Proyecto Factible se tomó en cuenta la propuesta realizada por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ, 2006), la cual plantea:

Proyecto Factible comprende cinco etapas: El Diagnóstico, estudio de factibilidad, elaboración de la propuesta, ejecución o puesta en marcha de la propuesta y evaluación de la propuesta. Los Trabajos de Grado de Maestría, en la modalidad de Proyecto Factible pueden llegar hasta la elaboración de la propuesta (p. 17).

Lo reflejado por el autor, antes referido, quiere decir que para el desarrollo del Proyecto Factible puede efectuarse en tres fases, a saber: Diagnóstico, el Estudio de Factibilidad y Elaboración de la Propuesta. A continuación, se describen cada una.

**Fase I: Estudio Diagnóstico:** En la cual se incluye el propósito del mismo, así como la información sobre la población, la muestra y el procedimiento utilizado para su cálculo, la descripción del instrumento para la recolección de la información que será utilizado, los pasos para determinar su validez y confiabilidad, finalizando con la explicación de la manera como serán procesados los datos obtenidos.

Es decir, en esta fase se orienta hacia el conocimiento de los problemas existentes en la realidad objeto de estudio para lo cual se aplicará un instrumento tipo cuestionario, con la finalidad de diagnosticar las estrategias gerenciales predominantes en los coordinadores del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo y analizar las barreras de comunicación presentes en la institución objeto de estudio.

En este sentido, los pasos que se desarrollaron para lograr esta etapa de la investigación consistieron: (a) Revisión bibliográfica, que permitiera la ubicación de investigaciones previas que brindaran algún aporte, así como teoría que sustentará las variables del estudio, (b) Definir la técnica e instrumento que se aplicaría a la población de estudio, con objeto de obtener la información real del objeto de estudio, (c) Desarrollar la validez del instrumento a juicio de expertos y la confiabilidad por medio de la estadística descriptiva, (d) Ejecutar la aplicación del instrumento para el desarrollo del análisis de los resultados.

**Fase II: Estudio de Factibilidad:** En la cual se explican los tipos de factibilidad que son necesarias para otorgar viabilidad al proyecto. En este sentido se busca definir la factibilidad de la propuesta de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva desde lo social, económico, técnica e institucional, es decir, se determina si la

propuesta será o no viable para su futuro desarrollo. Luego de constatar en la fase diagnóstica, la necesidad de fortalecer las estrategias gerenciales, se considera viable el diseño de la propuesta, debido a que, desde el ámbito social, institucional, desde la gerencia:

- (a) Fortalece la gerencia, al involucrar a cada uno de los trabajadores en los procesos que conforman su actuación laboral.
- (b) Fomenta el cumplimiento efectivo y oportuno de las líneas de acción laboral.
- (c) Mejora la comunicación entre la gerencia y los trabajadores, lo que beneficia al proceso de motivación al logro.
- (d) Da cumplimiento a la visión y misión institucional.
- (e) Desarrolla habilidades comunicacionales que mejoran el proceso de interrelación personal, social, laboral y familiar.
- (f) Evita situaciones de inconformidad laboral a futuro.
- (g) Con la elaboración de la propuesta, se busca crear y desarrollar una conciencia y sensibilización a nivel institucional, que impulse a los trabajadores en general, a indagar estrategias para lograr una comunicación eficaz y eficiente.

Mientras que desde el punto de vista económico:

- (a) Es rentable, debido a que, tanto el diseño de las estrategias gerenciales como todo recurso que se requiera de manera adicional para el diseño se difundirá de forma digital, lo que evita gastos económicos.
- (b) La implementación de la propuesta, no genera ninguna inversión económica que condicione su éxito, debido a que existen las condiciones y materiales necesarios para favorecer su desarrollo en el contexto organizacional.

Desde el punto de vista técnico:

- (a) El desarrollo de la propuesta se orienta hacia la utilización de los espacios, recursos y equipos disponibles en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, lo que de manera significativa contribuirá a reducir

los gastos para la implementación y desarrollo de la propuesta basada en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva.

(b) La aplicabilidad técnica es factible por cuanto la institución, además de contar dentro de sus bienes nacionales, con las instalaciones físicas y equipos adecuados, puede realizar un trabajo de articulación directa con otros organismos del estado, colectivo de formación permanente, entre otras, que disponen del personal altamente calificado para dar marcha a la propuesta.

**Fase III: Diseño de la propuesta:** En la cual se establecieron los lineamientos que dieron forma a la propuesta como alternativa de solución a la problemática planteada, en función de los resultados que arrojó el diagnóstico. El diseño muestra:

- (a) Título
- (b) Objetivos
- (c) Justificación
- (d) Fundamentación Teórica (Fases)
- (e) Plan de Acción (Objetivos, estrategia, recursos, tiempo de ejecución, responsable)

### **3.4. Tipo de investigación**

El estudio se apoyó en un tipo de investigación de campo. En tal sentido Sabino (2008) señala con respecto a: “la investigación de campo que se refiere a los métodos a emplear cuando los datos son recogidos en forma directa de la realidad mediante el trabajo de la investigación” (pág.125). La presente investigación se enmarcó en este diseño ya que, se estudió la realidad tal cual es, se observaron los hechos como se dan en su contexto natural, para después analizarlo y por ende no se construye ninguna situación, permitiéndole tener un mayor éxito al instante de obtener los datos

requeridos para dar una opinión más precisa en cuanto a la situación encontrada al momento de realizar la investigación.

Es decir, se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptiva, motivado a la recolección de datos e información primaria se realizó directamente en la realidad de la institución. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) expresa:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originados. (p.14)

Es descriptiva en virtud de que no existe manipulación y control de variables, sino que constituye un análisis de sus elementos y relaciones. Al mismo tiempo, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, al respecto Arias (2006), afirma que la misma consiste:

En la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer sus estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden en forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecen enumeradas en los objetivos de investigación (p. 24)

En relación a lo anterior, el estudio de campo consiste en el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia y por su profundidad es descriptiva, es por ello, que se asumió este tipo de estudio para hacer la

descripción de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, tomando en cuenta que el nivel descriptivo se orienta en recolectar información del estado real de las personas, sujetos, objetos, situaciones o fenómenos tal como se representa en el momento de su recolección.

### **3.5. Diseño de la investigación**

Por otra parte, el diseño de la investigación es el conjunto de pasos a seguir para completar la investigación, el protocolo, el procedimiento a utilizar en la investigación se explica de forma detallada, el cual incluye las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Esta definición, coincide con la planteada por Sabino (2008), quien expresa que el diseño de la investigación “es una estrategia general de trabajo, que el investigador determinará una vez que se haya alcanzado la suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrá de acometerse posteriormente” (p.63).

En consecuencia, la investigación propuesta correspondió a un diseño no experimental, que de acuerdo con Palella y Martins (2012) “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes” (p.96). De allí que, en este estudio, los hechos fueron observados tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado, para luego ser analizados.

En efecto, el diseño no experimental permite establecer la interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo, observar y recolectar los datos directamente del lugar donde se generan los acontecimientos, en su situación natural. El investigador usó la selección de sujetos y el análisis de las condiciones existentes en la situación de campo, como un método de determinar correlaciones.

### 3.6. Población y Muestra

La población o universo de una investigación, estuvo constituida por la totalidad de las unidades de análisis sobre las que versa un estudio determinado. Según Tamayo (2009) “Es la totalidad de un fenómeno en estudio, que incluyen la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio” (p.180). Por lo tanto, en esta investigación la población estuvo conformada por treinta (30) funcionarios públicos pertenecientes a la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, específicamente se encuentran laborando entre jefes y/o coordinadores (08), empleados (10), obreros (05) y contratados (07) los cuales representan el cien por ciento (100%).

En atención a lo señalado, la población en estudio es pequeña y finita, la misma tiene características muy comunes, por lo que no se tomó ninguna muestra. Al respecto, Arias (2006) señala lo siguiente:

La población finita es una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además existe un registro documental de dichas unidades. Ejemplos: pacientes hospitalizados en una clínica, huéspedes alojados en un hotel, los cursantes de una asignatura. Desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades (p.82)

Tal como se ha visto, se tomaron como unidades de estudio e indagación a todos los individuos, es decir, a los treinta (30) funcionarios adscritos a la institución objeto de estudio. Al respecto, Arias (2006) afirma lo siguiente:

Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo sin que se trate estrictamente de un censo (p.82)

Entonces, se puede afirmar que la muestra en estudio fue representativa, debido a que tomó en consideración a todos los funcionarios públicos de la mencionada institución; a objeto de buscar alternativas viables a la solución de las necesidades anteriormente descritas.

### **3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

La técnica que se realizó para la recolección de la información necesaria fue la encuesta, la cual se elaboró de manera objetiva con la finalidad de obtener los datos más reales en su aplicación. Para la recopilación de los datos se utilizó una encuesta tipo cuestionario. En cuanto a esta técnica, Arias (2006) la define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

Por lo tanto, el instrumento diseñado fue un cuestionario que según Veliz (2006), es “considerado un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, a través de una serie de preguntas muy peculiares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado” (p.80). Dicho instrumento estuvo formado por veintidós (22) ítems, con escalamiento Likert, empleando cinco alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (Cs), Algunas Veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (N).

La escala es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicios donde se le pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo una alternativa de acuerdo a la escala presentada” (p.254)

### **3.8. Validez y Confiabilidad**

La validez del contenido se concibe como un proceso que permite detectar si el instrumento confeccionado mide lo que pretende medir es decir;



responde a los objetivos de la investigación. De allí que, la validación del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento son representativos del dominio o del universo contenido en lo que se deseaba medir.

Al respecto, Balestrini (2006) plantea “Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado (p.140). En este sentido, es importante destacar que es válido si los datos obtenidos se ajustan a la realidad investigada.

La validez del instrumento del estudio sobre las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, fue sometido al juicio de tres (03) expertos con conocimientos en el área investigada, que aportaron sus respuestas de observación, inclusión, ubicación y pertinencia de los ítems.

Según Robles y Rojas (2015), el juicio de expertos es:

Un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información , evidencia, juicios y valoraciones” (p.2)

Posteriormente, se midieron las opiniones, observaciones en relación al tema, hecho con el apoyo de los especialistas, se fabricó el bosquejo de los instrumentos, se procedió luego a recolectar la opinión de expertos, y sus recomendaciones al respecto y se adaptaron a las muestras respectivas, se elaboró nuevamente el diseño de los instrumentos y finalmente se procedió al diseño definitivo de los mismos.

La Confiabilidad se relaciona con el hecho de que el instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea administrado a la misma persona y en las mismas circunstancias, tal como lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. (p.277).

Existen varios procedimientos metodológicos para calcular la confiabilidad de un instrumento, sin embargo, en vista de emplear un instrumento con escala tipo Likert a razón de esta investigación se le aplicó el tipo de confiabilidad conocido como Alfa de Cronbach, que mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal, el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta). A continuación se describe la fórmula estadística de alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**Dónde:**

**K:** El número de ítems

**$\sum S_i^2$ :** Sumatoria de Varianzas de los Ítems

**$S_T^2$ :** Varianza de la suma de los Ítems

**$\alpha$ :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

Así, la confiabilidad se refiere a la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende lograr, es decir, que es equivalente a la estabilidad para los efectos de esta investigación. Los datos recabados serán sometidos a procedimientos estadísticos con la fórmula de Alfa de Cronbach, para comprobar la consistencia interna, la cual es definida por Hernández y Otros

(2010) “la capacidad que tiene el instrumento para dar los mismos resultados en repetidas aplicaciones del mismo” (p.21). En este sentido los resultados de esta prueba se usaron para calcular la confiabilidad del instrumento de medición, este debe tener todos los ítems del dominio del contenido de las variables que se han de medir.

Cuando se sustituyen los valores se tiene que:

$$\alpha = \frac{22}{22-1} \left[ 1 - \frac{19}{117,84} \right]$$

$$\alpha = \frac{22}{21} [1 - 0,161]$$

$$\alpha = 1,04 [0,83] = 0,87$$

Los resultados emitidos a través del cuestionario aplicado a los empleados de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, treinta (30) sujetos, que corresponden a la totalidad de los empleados adscritos a la sede del Municipio Barinas, demuestra una confiabilidad de 0,87, siendo considerada una investigación altamente confiable.

### **3.9. Técnicas de procedimientos y análisis de la información**

Una vez concluida la recolección de datos, se procedió a realizar las siguientes actividades: Revisión de cada uno de los ítems del cuestionario para verificar si fueron respondidas en su totalidad; se tabularon los datos de manera manual tal como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2010), explican que “... Es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” (p.343), realizando una matriz de datos, donde se indicaron las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en cada uno de los ítems, los cuales se codificaron de la siguiente manera: Siempre, casi siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

Así mismo, se elaboraron tablas descriptivas de frecuencias absolutas y relativas para indicar las alternativas de respuestas de cada ítem. Las tablas se organizaron para cada una de las dimensiones del estudio, igualmente se elaboraron las representaciones gráficas de cada tabla, a fin de visualizar las tendencias más representativas.

Según Valera (2005), la estadística descriptiva:

Es aquella que presenta información en forma conveniente, útil y comprensible, y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar, graficar e interpretar datos, comparar y luego comunicar. Al realizar la función descriptiva el estadígrafo usa reglas y procedimientos para la presentación de los datos en una forma más útil y significativa” (p.37)

Se puede demarcar que este tipo de estadística es de suma importancia ya que la información que arroja es útil, y también formula reglas para calcular las otras variables estadísticas partiendo de los datos originales.

De acuerdo con Allen Webster (2000), dice que “Las tablas de frecuencias pueden organizar datos de solo una variable a la vez, si se desea examinar o comparar dos variables, una tabla de contingencia resulta de mucha utilidad” (p 25). Las tablas de frecuencias permiten tabular las veces que ocurre un hecho de acuerdo a las características en que se han dividido los datos.

Por su parte, Webster (2000), define que “los gráficos son métodos útiles para describir conjuntos de datos, un histograma coloca las clases de una distribución de frecuencia en el eje horizontal y las frecuencias en el eje vertical”. (p. 27). Los gráficos son necesarios a la hora de figurar y detallar alguna información perteneciente a una población.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de los Datos

En el presente capítulo, se muestran los procedimientos utilizados para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, tipo cuestionario y con escalamiento tipo Likert, conformado por veintidós (22) ítems, con las alternativas Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Muy Pocas Veces y Nunca.

De acuerdo con Balestrini (2010) el análisis de los resultados “es una actividad que se realiza al terminar de recoger los valores de la encuesta aplicada a los sujetos, para hacer las interpretaciones porcentuales en los niveles de medición nominales de cada ítems”(p.34). Es así como, la distribución de la frecuencia es considerada como una forma de agrupación de los datos, que fueron representados en la investigación.

La información suministrada por los encuestados fue procesada a través de cuadros de distribución de frecuencias, de los cuales posteriormente se elaboraron gráficos siguiendo las opciones de cada ítem, que permitieron conformar el análisis respectivo, complementándolos con aportes de investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio.

Igualmente, los cuadros se representan en las filas por los ítems, las columnas se dividen en dos partes: primero por la frecuencia relativa o número de repeticiones ( $f_i$ ) de las respuestas emitidas por el personal docente que coinciden con la misma alternativa propuesta y segundo por el resultado porcentual en base a 100% de las coincidencias encontradas.

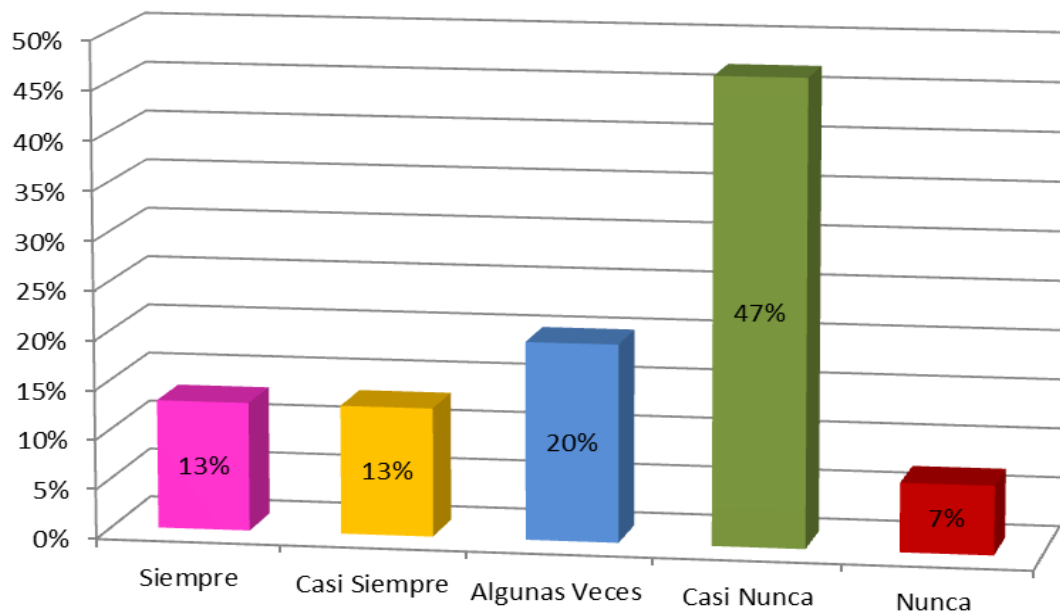
A continuación se presenta la interpretación y análisis de los datos:

**Tabla 2**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Formulación.**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La Gerencia expone al personal las líneas de acción prioritarias de la organización.	4	13	4	13	14	47	6	20	2	7

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 1. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Formulación.**

**Elaboración Propia. (2021)**

De la información evidenciada en la tabla 2 y gráfico 1, el cuarenta y siete por ciento (47%) de los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, considera que “Algunas Veces” la gerencia expone al personal las líneas de acción prioritarias de la organización, el veinte por ciento (20%) “Casi Nunca” piensa de esta manera, el trece por ciento (13%), lo asegura “Siempre”, otro trece por ciento (13%) de forma respectiva, “Casi Siempre” lo considera un hecho y un siete por ciento (7%), expresó “Nunca” la gerencia presenta esas líneas de acción dentro de la organización.

Cuando se analizan estos resultados sobre la base de los promedios porcentuales, logra observarse una tendencia de respuestas negativas, las cuales indican que en la institución objeto de estudio, no se le informa al personal acerca de las líneas de acción o estrategias gerenciales formuladas para el buen funcionamiento de la organización.

Al Respecto, Durán, Crissien, Virviescas y García (2016) señalan lo siguiente:

Las estrategias gerenciales es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos (p.5).

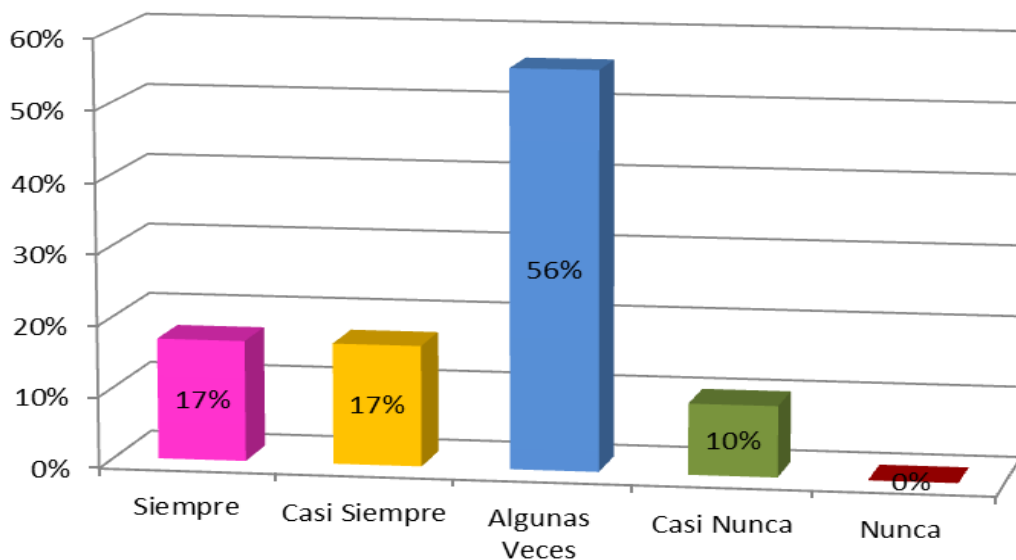
De esta manera, una estrategia adecuadamente formulada, permite establecer las líneas de acción de la institución, así como conocer las deficiencias internas, los recursos con que cuenta, por ende, es necesario que una vez que se formulen, sean compartidas con el resto del personal para que existan objetivos comunes y pueda generarse un proceso de vinculación entre los grupos de trabajo, incrementando la participación de todo los actores sociales que hacen vida activa dentro de las organizaciones.

**Tabla 3**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Ejecución**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	El gerente ejecuta oportunamente las líneas de acción de trabajo propuestas dentro de la organización.	5	17	5	17	17	56	3	10	0	0

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 2. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Ejecución.**

**Elaboración Propia, (2021)**



Con relación a la opinión emitida por los sujetos participantes, en la tabla 3, gráfico 2, el cincuenta y seis por ciento (56%) manifestó que “Algunas Veces” el gerente ejecuta oportunamente las líneas de acción de trabajo propuestas dentro de la organización, el diecisiete por ciento (17%) afirmó “Casi Siempre”, un diecisiete por ciento (17%) respectivamente opinó que “Siempre” y el diez por ciento restante (10%) dijo “Nunca”.

En este sentido, la distribución porcentual refleja que no se está ejecutando de manera sistemática y oportuna, las estrategias gerenciales propuestas dentro de la organización por parte de los Gerentes de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, debido a que existe divergencia en las opiniones emitidas por los funcionarios encuestados, las cuales indican en su mayoría que solo algunas veces se lleva a cabo la ejecución de las líneas de acción en esta institución.

Desde esta perspectiva, Molina (2010) señala que “La ejecución de estrategias, puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias formuladas” (p.23). Por lo tanto, los gerentes son los principales responsables de ejecutar prácticas y políticas organizacionales con el fin de materializar las líneas de acción propuestas durante la planificación y a través de ellas, se debe ir monitoreando el cumplimiento de las estrategias gerenciales en comparación con los objetivos planteados.

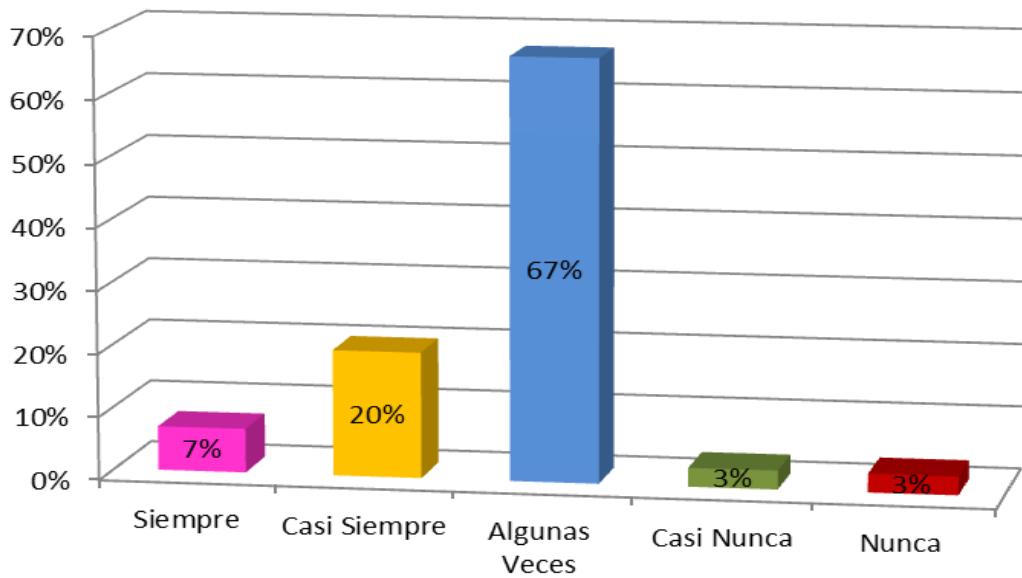
Aunado a lo expuesto, la ejecución exitosa de estrategias gerenciales requiere principalmente que una organización fije metas en primer lugar, sobretodo en áreas tales como la gerencia, finanzas, la producción, investigación y el desarrollo. Por otra parte, dicha ejecución, requiere que la organización defina metas específicas a corto plazo, que se diseñen políticas, donde los gerentes motiven a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa y a cabalidad.

**Tabla 4**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Evaluación**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	Evalúan los gerentes el cumplimiento de las metas dentro de la organización	2	7	6	20	20	67	1	3	1	3

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 3. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Etapas Para el Indicador Evaluación.**

**Elaboración Propia, (2021)**

En lo que respecta a la tabla 4 y gráfico 3, los sujetos encuestados manifestaron en un sesenta y siete por ciento (67%), “Algunas Veces” los gerentes evalúan el cumplimiento de las metas dentro de la organización, el veinte por ciento (20%) “Casi Siempre” lo hace, el siete por ciento (7%) dijo “Siempre”, el tres por ciento respectivamente contestó de forma simultáneamente “Casi Nunca” y “Nunca”.

Estos resultados demuestran, que efectivamente los gerentes suelen evaluar el cumplimiento de las metas dentro de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, aunque no lo hacen de manera sistemática. Según Rodríguez (2011) “la evaluación es el proceso mediante el cual, el gerente estudia el ambiente o marco donde ha de realizar su misión, demostrando su conocimiento, experiencia para evaluar las circunstancias pasadas, presentes y futuras, en términos de los recursos disponibles” (p.53).

De este modo, las afirmaciones anteriores demuestran que la evaluación es un proceso sistemático, por cuanto permite al gerente asegurar que las acciones de los miembros de la organización la llevan a la obtención de sus metas, tomando en cuenta que la evaluación permite señalar debilidades y detectar errores, a fin de que la rectificación oportuna haga propicio el cumplimiento de los planes y programas planificados. En este proceso es donde se compara el progreso real con el progreso previamente planificado, con relación al logro de metas y objetivos establecidos.

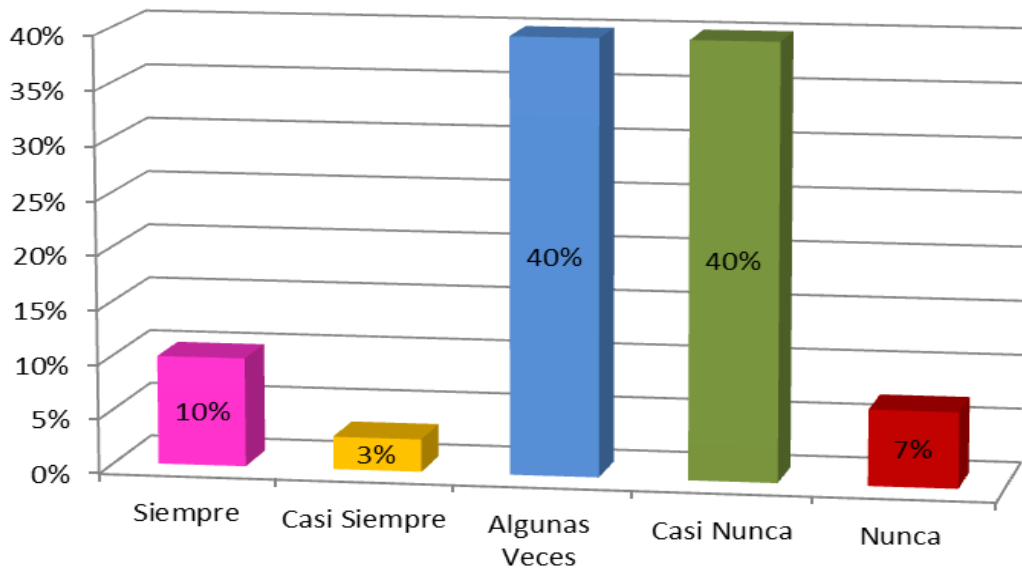
Considerando las ideas anteriormente expuestas, cabe agregar que toda gestión gerencial es un proceso mediante el cual los gerentes y trabajadores determinan las acciones a seguir en cuanto a la planificación, los objetivos institucionales, las necesidades detectadas, implementación de los cambios que se requieren dentro de la organización y los resultados que se lograrán. Es por ello que, la evaluación requiere de la participación activa de los diferentes funcionarios vinculados al quehacer diario de la organización.

**Tabla 5**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Planificación**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	Los gerentes planifican las líneas de acción de trabajo de la organización conjuntamente con los trabajadores.	3	10	1	3	12	40	12	40	2	7

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 4. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Planificación.**

**Elaboración Propia, (2021)**

De la tabla 5, gráfico 4, se observa que el cuarenta por ciento (40%) de los gerentes “Casi Nunca” planifica las líneas de acción de trabajo de la organización conjuntamente con los trabajadores, otro cuarenta por ciento (40%) respectivamente “Algunas Veces” lo hace, el diez por ciento (10%) “Siempre” planifica de esta manera y el siete por ciento (7%) dijo que “Nunca” ocurre así.

En este sentido, los resultados presentados demuestra la existencia de debilidades en el proceso de planificación de estrategias gerenciales en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, pues es necesario que previo a cualquier proceso de planeación, los gerentes y jefes de unidades deben invitar a todo el personal que labora dentro de la organización, para que participen de manera activa y consciente en cada una de las acciones y decisiones que se deben tomar para el buen funcionamiento de la institución, así como para el logro de los objetivos propuestos.

Según Paredes (2017) “Cabe destacar que previo proceso de planificación, el deber ser es que gerentes y coordinadores se reúnan con el personal, para que los empleados participen en el diseño de la planificación de planes, programas y proyectos” (p.62). De allí que, todo proceso de planificación requiere siempre del capital humano para lograr los objetivos planteados, favoreciendo el intercambio de experiencias, la información entre todos los actores sociales que laboran en la organización, así como la toma de decisiones.

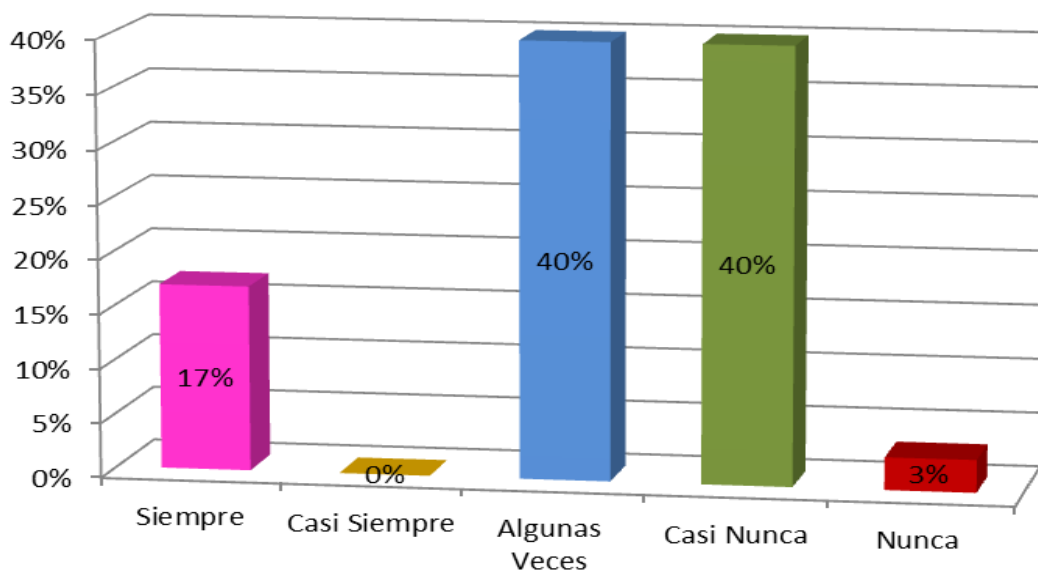
De esta manera, el gerente está en la obligación de dirigir el trabajo de planificación conjunta del equipo con el que labora, dándole la participación activa que se requiere dentro de la organización, y como líder institucional debe asumir el rol que le corresponde como gerente o en la toma de decisiones, en el manejo de recursos, en el diseño y ejecución de estrategias gerenciales que permitan el fortalecimiento de la comunicación asertiva entre los jefes de unidades, supervisores, gerentes y empleados en general.

**Tabla 6**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Orientación**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	Emplean los gerentes líneas orientadoras a los trabajadores para coadyuvar en su desenvolvimiento laboral.	5	17	0	0	12	40	12	40	1	3

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 5. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Orientación.**

**Elaboración Propia, (2021)**

Al mismo tiempo, la tabla 6 y gráfico 5 muestra la opinión de los encuestados con relación a si los gerentes emplean líneas orientadoras a los trabajadores para coadyuvar en su desenvolvimiento laboral, por lo que el cuarenta por ciento (40%) contestó “Casi Nunca”, otro cuarenta por ciento (40%) asume “Algunas Veces”, el diecisiete por ciento (17%) dijo “Siempre” y el tres por ciento (3%) “Nunca”.

Observando los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a los funcionarios públicos de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, se evidencia que los gerentes no están orientando al personal en la labor que desempeñan, y es el principal encargado de diseñar, ejecutar, evaluar, orientar cada una de las acciones que realicen los empleados.

De acuerdo con Castillo (2016) “Los gerentes como líderes deben también enfocar su acción gerencial en un trabajo de orientación permanente donde se establezcan las pautas a seguir en el desempeño de sus funciones, y se desarrolle en base a la corresponsabilidad de todos” (P.125). En consecuencia, la orientación es entendida como una tarea de apoyo, animación y acompañamiento dentro de la organización, es uno de los modos del ejercicio de la función gerencial, debido a que es importante mantener los cursos de acción del trabajo emprendido para que la gestión se lleve a cabo en un clima de armonía y sana convivencia.

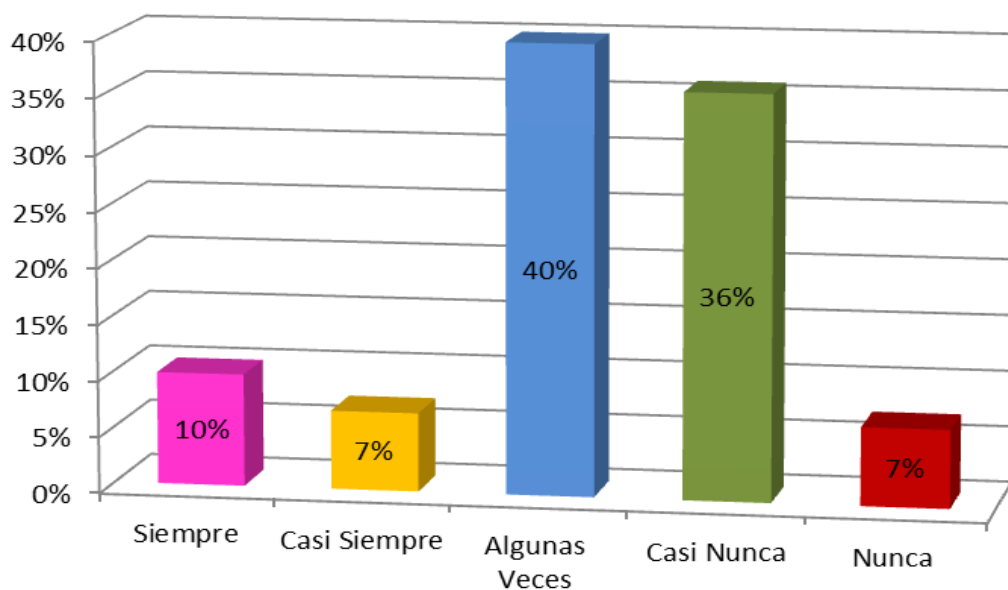
Es por ello que, el gerente debe motivar a su personal, dotarlos de las estrategias necesarias para la resolución de problemas dentro y fuera del aula, potenciar la convivencia dentro de organización, guiar la labor del empleado para que responda a los requerimientos de la sociedad actual y apoyar el desarrollo profesional, emocional y afectivo. De esta manera, la orientación exige al capital humano, la capacidad de ofrecer ayudas no sólo en los procesos de aprendizaje y construcción del conocimiento, sino también en la resolución de problemas personales, grupales y sociales, en conflictos de autonomía-dependencia, en sus decisiones cotidianas y en esta tarea, que implica el diálogo como el modo más eficaz de ayuda.

**Tabla 7**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Organización**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	Ofrecen charlas motivacionales al personal	3	10	2	7	12	40	11	36	2	7

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 6. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Organización.**

**Elaboración Propia, (2021)**



En la Tabla 7 y gráfico 6, se ilustran los resultados del ítem 6, donde el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados afirmó que “Algunas Veces” se ofrecen charlas motivacionales al personal de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, el treinta y seis por ciento (36%) expresó “Casi Nunca”, el diez por ciento (10%) “Siempre”, un siete por ciento (7%) asegura que “Casi Siempre” se ofrecen y otro siete por ciento (7%) restante mencionó “Nunca”.

Basándose en las cifras obtenidas, se observa que en su mayoría, los funcionarios públicos encuestados de las Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, manifestaron que dentro de la mencionada institución, no se están ofreciendo charlas motivacionales al personal que allí labora, como parte del proceso organizacional que se lleva a cabo dentro de esta institución.

En este sentido, motivar al personal debe ser parte de las estrategias implementadas en el plan de acción de la organización, pues el gerente educativo debe tomar en cuenta no solo la estructura, sino además la sistematización, la asignación de actividades, responsabilidades y la simplificación de funciones, pero además debe prevalecer entre el personal un proceso motivacional que promueva la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones, una motivación dada por medio de incentivos que no necesariamente debe llevarse a cabo en términos monetarios.

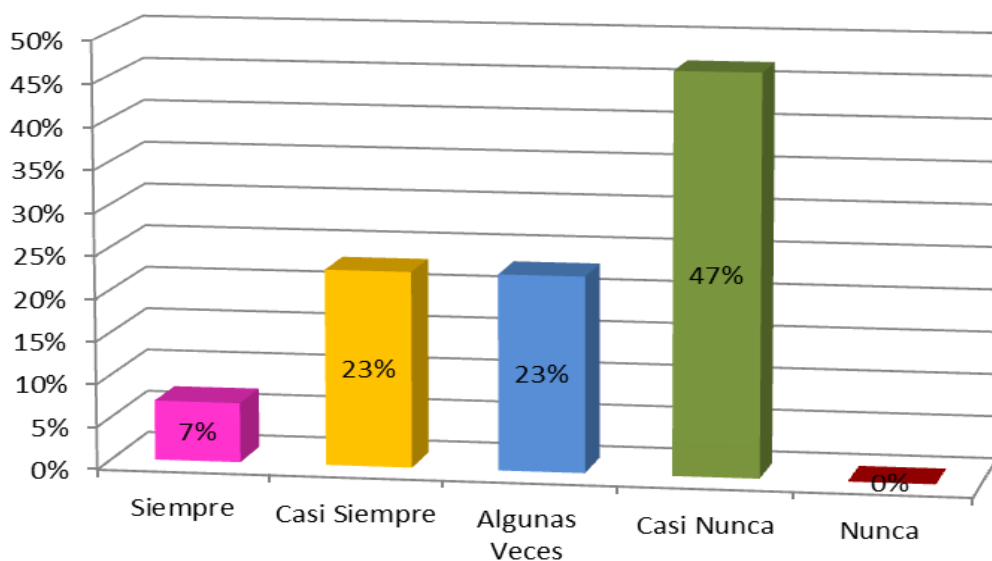
Al respecto, Alvarado, Quero y Bolívar (2016) Señalan “Es importante considerar que la motivación es un factor que debe interesar a todo gerente, sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos de la institución” (p.58). En consecuencia, el gerente está dirigido a buscar la mayor eficacia en la realización de actividades, al definir como se distribuye el trabajo entre el personal, definiendo y delimitando sus funciones, solventando las fallas existentes en el proceso comunicacional, permitiendo que dentro de la organización se concreten actividades donde se consolide además el trabajo grupal.

**Tabla 8**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Motivación**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	Reconocen los gerentes la labor realizada por los trabajadores como un incentivo para que ellos trabajen de forma más eficiente.	2	7	7	23	7	23	14	47	0	0

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 7. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Motivación.**

**Elaboración Propia, (2021)**

Dentro de este contexto, la tabla 8 y gráfico 7 muestran los resultados correspondientes al ítem 7, donde se busca evaluar si los gerentes reconocen la labor realizada por los trabajadores como un incentivo para que ellos trabajen de forma más eficiente, por ende, el cuarenta y siete por ciento (47%) contestó “Casi Nunca”, el veintitrés por ciento (23%) respectivamente contestó “Algunas Veces” y “Casi Siempre”, y el siete por ciento (7%) restante dijo que “Siempre”.

Los resultados demuestran una alta tendencia de respuestas negativas los cuales indican que los gerentes no están incentivando a los empleados para que desempeñen una labor efectiva en la institución objeto de estudio, no se evidencia la motivación por parte del gerente, debido a que este no retribuye el esfuerzo que realiza el personal en el trabajo que llevan a cabo en el día a día. Por consiguiente, para lograr el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, los gerentes deben mantener una eficiente organización dirigiendo a su equipo de trabajo, hacia el logro de los objetivos establecidos, a través de una continua motivación.

Al respecto, Castillo (2016) señala que “La motivación implica, estimular y orientar la labor desarrollada, de manera que se aseguren resultados positivos en el ejercicio de las funciones desempeñadas.” (p.66). De esta manera, mediante la motivación, los gerentes buscan que los funcionarios participen activamente en la consecución de metas colectivas, por lo que es importante el reconocimiento, acompañamiento de la labor realizada, debido a que al incrementar el entusiasmo entre el personal, se logrará una gestión gerencial más efectiva.

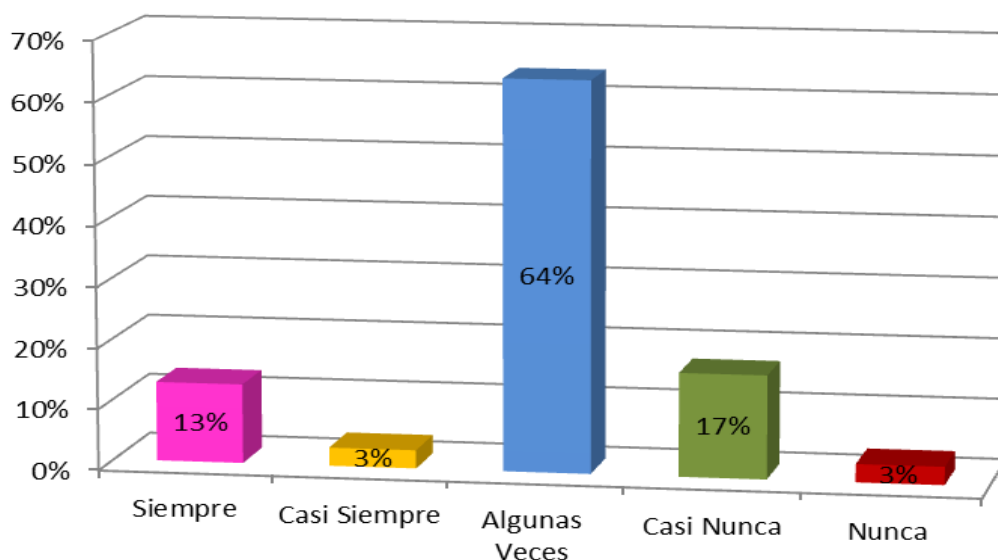
Finalmente, los jefes de organizaciones deben velar por la motivación y competencias de los funcionarios públicos mediante la adecuada remuneración y reconocimiento social, así como a través de programas de formación que asegure en ellos una mayor productividad, así como un trabajo óptimo, en la búsqueda de alcanzar las metas propuestas.

**Tabla 9**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Supervisión**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	Se supervisa de manera permanente al personal de la institución a fin de lograr en ellos un rendimiento óptimo.	4	13	1	3	19	64	5	17	1	3

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 8. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Supervisión.**

**Elaboración Propia, (2021)**

En lo que respecta a la Tabla 9 y Gráfico 8, se puede apreciar que el sesenta y cuatro por ciento (64%) de los encuestados manifiestan “Algunas veces” se supervisa de manera permanente al personal de la institución a fin de lograr en ellos un rendimiento óptimo, el diecisiete por ciento (17%) opinaron “Casi Nunca”, el trece por ciento (13%) dice “Siempre”, y el tres por ciento (3%) respectivamente manifiestan “Casi Siempre” y “Nunca”, se supervisa a los empleados.

Como puede observarse, existe una divergencia en la opinión emitida por los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, las cuales señalan que el proceso de supervisión del personal, no se lleva a cabo de manera permanente, por lo tanto, no se le da un seguimiento adecuado al desempeño del personal para compararlo con los estándares que se establecen de acuerdo a las competencias exigidas según el cargo que ocupan, de manera que se puedan implementar las acciones correctivas, en caso de existir fallas.

Parfraseando a García (2014), una de las funciones básicas dentro de toda organización es la supervisión, la cual tiene como propósito inmediato medir de forma cualitativa y cuantitativa, que las actividades programadas sean ejecutadas siguiendo los planes de actuación establecidos desde la gerencia, y siguiendo la medición de esos resultados se determinarán las acciones correctivas necesarias, para encausar los objetivos propuestos durante la planificación de las líneas de acción gerencial.

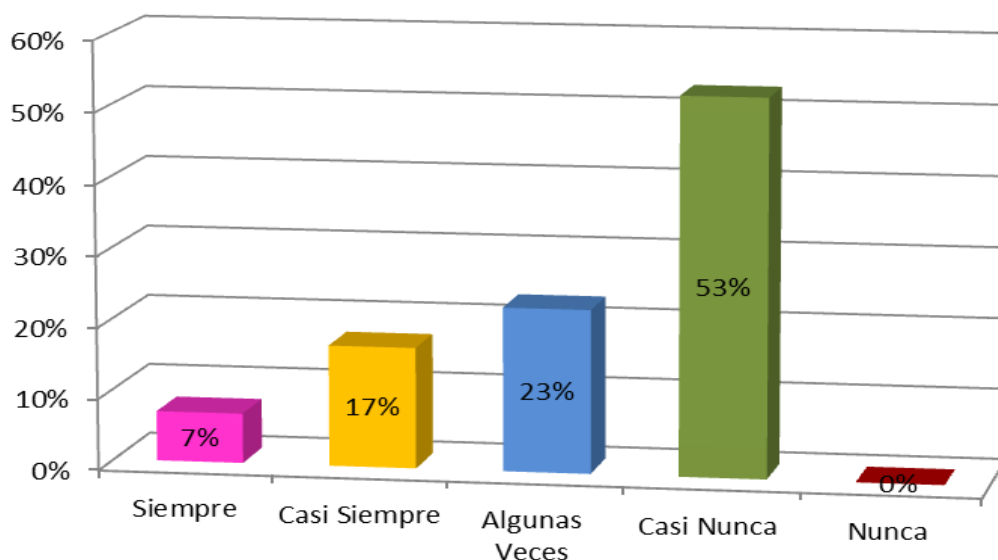
En este sentido, la supervisión debe convertirse en un proceso oportuno, dinámico y adecuado para señalar las fallas existentes tanto en el personal como en las acciones planificadas en tiempo real, permitiendo que se tomen las acciones correctivas pertinentes y están estrechamente ligadas al resto de las funciones gerenciales como la organización, el control, la dirección, solo así se puede asegurar que lo que se planeó, organizó y dirigió, se cumplió en el tiempo previsto.

**Tabla 10**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Dirección**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	Dirige el gerente las actividades de todo el personal interno logrando una verdadera integración entre ellos.	2	7	5	17	7	23	16	53	0	0

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 9. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Dirección.**

**Elaboración Propia, (2021)**

En la tabla 10 y gráfico 9, se muestran los resultados del ítem 9 con los cuales fue evaluado el indicador Dirección, asociado a si el gerente de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, dirige las actividades de todo el personal interno logrando una verdadera integración entre ellos, por lo que el cincuenta y tres por ciento (53%) señaló “Casi Nunca”, el veintitrés por ciento por ciento (23%) “Algunas Veces”, el diecisiete por ciento (17%) “Casi Siempre” y el siete por ciento (7%) dijo “Siempre”.

Al observarse los resultados producto del cuestionario aplicado a los empleados de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, se evidencia la existencia de un alto porcentaje de respuestas negativas, que indican la existencia de una función directiva deficiente, por cuanto el gerente no coordina las actividades desarrolladas por el personal interno de la organización que propicie una verdadera integración entre ellos.

Con relación a esta estrategia gerencial, Castillo (2016) asegura que” la dirección es la función ejecutiva de dirigir y supervisar a los subordinados, su propósito es enseñarles, darles información necesaria para sus valores” (p.45). De lo expuesto se infiere que, el gerente debe dirigir las diferentes acciones previstas en los planes y programas de la organización, interactuando con todo el equipo de trabajo, facilitando las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos, fomentando una efectiva comunicación, la toma de decisiones asertivas, las necesidades e intereses de la institución y del personal, brindándoles una participación activa y consciente dentro del desempeño de sus funciones.

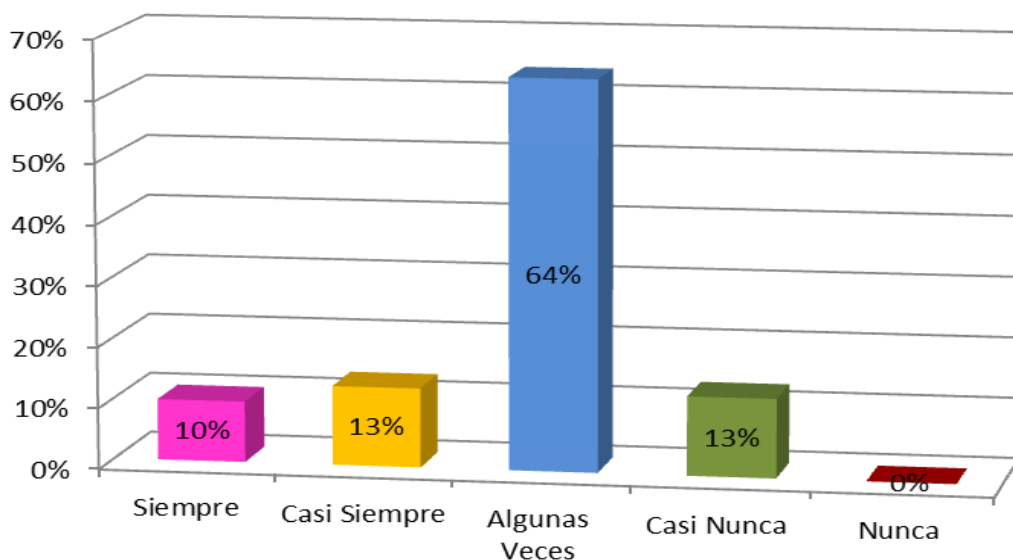
En otras palabras, la dirección constituye un proceso de carácter gerencial que permite actuar en los diferentes niveles de una organización para orientar en la perspectiva de los objetivos establecidos y velar por su calidad y eficiencia, es por ello que, a través de la dirección es como se logra la verdadera integración y cohesión de las competencias realizadas por el gerente conjuntamente con el capital humano que labora en la organización.

**Tabla 11**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Control**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	Se asegura el gerente que los objetivos de la organización se están llevando a cabo de la forma prevista.	3	10	4	13	19	64	4	13	0	0

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 10. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales Para el Indicador Control.**

**Elaboración Propia, (2021)**



En este orden de ideas, la tabla 11 y gráfico 10 muestra la opinión de los empleados encuestados con relación a si el gerente se asegura que los objetivos de la organización se están llevando a cabo de la forma prevista, a lo que el sesenta cuatro por ciento (64%) señaló que “Algunas Veces”, el trece por ciento (13%) dijo “Casi Nunca” y de forma respectiva otro trece por ciento (13%) aseguró “Casi Siempre” y un diez por ciento señaló que “Siempre”.

En el cuadro anterior se denotan las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas, observándose una divergencia entre la cantidad de respuestas negativas y positivas existentes, debido a que los gerentes no suelen asegurarse, que los objetivos de la organización se están llevando a cabo de la forma prevista.

Para Castillo (2016) “el control está determinado por el proceso de evaluación, ésta es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación” (p.85). De allí que, en el proceso de control el empleado determina si se están cumpliendo o no los objetivos previstos, la forma en que se puede realizar el abordaje de las estrategias gerenciales, controlando de forma continua los resultados obtenidos en consonancia con los objetivos propuestos en la etapa de la planificación.

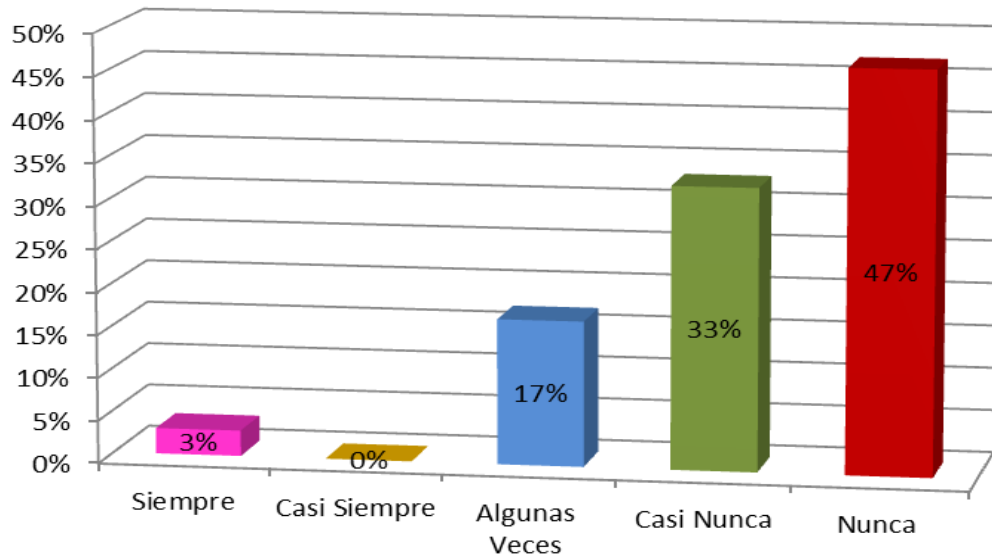
Al mismo tiempo, “el control está determinado por el proceso de evaluación, ésta es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación” (p.85). De allí que, en el proceso de control el gerente determina la forma en que se puede realizar el abordaje de las estrategias gerenciales, considerando como se desenvuelve el personal , controlando de forma continua los resultados obtenidos en consonancia con los objetivos propuestos en la etapa de la planificación. De esta manera, se pueden reorientar, corregir y mejorar, aquellas acciones planificadas que para entonces no se hayan logrado en su totalidad.

**Tabla 12**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Psicológicas**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	Se ha presentado el rechazo de la opinión de trabajadores en su entorno laboral por parte de los gerentes.	1	3	0	0	5	17	10	33	14	47

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 11. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Psicológicas.**

**Elaboración Propia, (2021)**

De igual manera, la tabla 12 y gráfico 11 muestra en un cuarenta y siete por ciento (47%) que “Nunca” se ha presentado el rechazo de la opinión de trabajadores en el entorno laboral de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas por parte de los gerentes, el treinta y tres por ciento (33%) afirmó “Casi Nunca”, el diecisiete por ciento (17%) dijo “Algunas Veces”, y el tres por ciento (3%) menciona que “Siempre”.

En relación a los datos suministrados, se observa que en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas del municipio Barinas, hasta el presente no se ha presentado el rechazo de la opinión de los trabajadores por parte de los Gerentes de la organización. En este caso, es necesario que los gerentes tengan habilidades comunicativas para expresarse y aceptar la opinión de los demás, de manera que entre jefes y empleados se pueda propiciar un intercambio comunicativo sin ningún tipo de barreras psicológicas que pueda generar inconsistencia en el mensaje transmitido.

Según Aziz (2009) “Las barreras psicológicas son factores mentales que impiden aceptar y comprender una idea, bien sea por circunstancias afectivas, familiares, celos, timidez, sobrevaloración de sí mismo, o simplemente por resistencia al cambio “(p.25). De esta manera, las barreras psicológicas requieren de un largo tratamiento para ser subsanadas, y el gerente es el encargado de llevar a cabo una gestión comunicacional asertiva con su personal, que sea efectiva, mediante la cual pueda influir, animar, persuadir y lograr la conciliación entre todos los miembros de la organización.

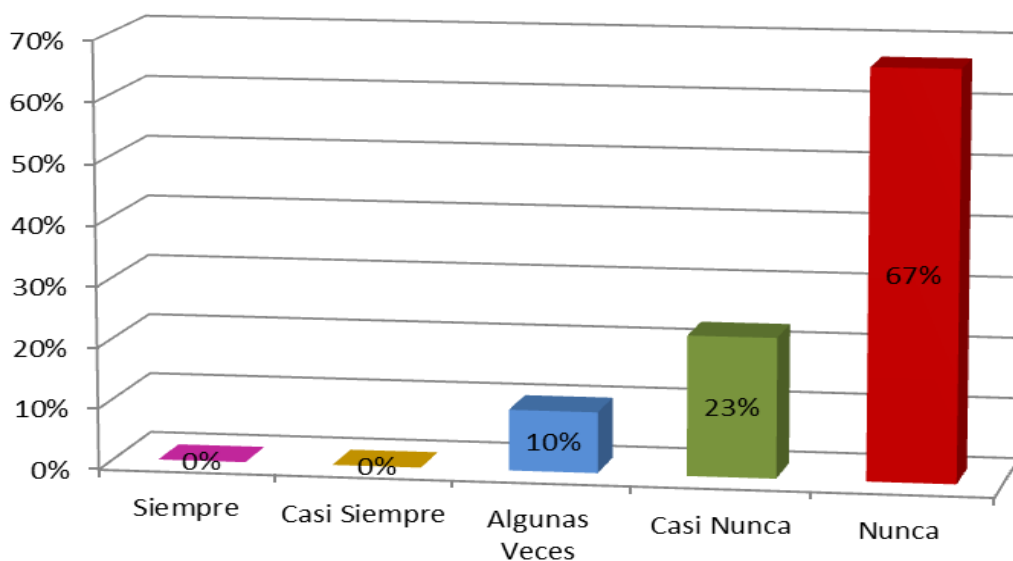
En líneas generales, toda organización en vías de lograr la excelencia, debe asignar en su estructura organizacional un valor especial a un sistema de comunicación e información permanente donde no existan barreras comunicacionales, en la cual se promueva la participación, integración, convivencia, para el logro de una verdadera interacción a nivel interno, de manera que contribuya a acercar las personas y a estrechar vínculos entre el personal.

**Tabla 13**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Físicas**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	Se evidencia excesos de ruidos en el ambiente laboral durante la comunicación entre los gerentes y trabajadores.	0	0	0	0	3	10	7	23	20	67

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 12. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Físicas.**

**Elaboración Propia, (2021)**

En este orden de ideas, la tabla 13 y gráfico 12, muestran que el sesenta y por ciento (67%) de los funcionarios encuestados de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas opinaron que “Nunca” se evidencia excesos de ruidos en el ambiente laboral durante la comunicación entre los gerentes y trabajadores, el veintitrés por ciento (23%) mencionó “Casi Nunca” y el diez por ciento (10%) dijo “Algunas Veces”.

En virtud de la cual, se infiere que en la institución en estudio, no se presentan limitaciones o barreras físicas como el ruido, los cuales muchas veces impiden a los gerentes y empleados, comunicarse y comprender los mensajes, afectando la existencia de un proceso comunicacional asertivo y eficiente.

Al respecto, Alonso citado por Aziz (2009) afirma lo siguiente “En todo proceso de comunicación se puede producir ruidos o barreras que la afectan negativamente, dado que se dificulta la correcta apreciación e interpretación de los mensajes” (p.24). Asimismo, las barreras físicas como los ruidos, obstaculizan en gran medida, la comunicación entre emisores y receptores, en este caso, entre gerentes y funcionarios subalternos, deformando los mensajes, por las interrupciones generadas al momento de comunicarse.

Es necesario, minimizar los ruidos y lograr la fluidez en la comunicación, ambos aspectos son competencia directa de los gerentes., porque la distorsión en los mensajes crea un ambiente de confusión, donde el mensaje se puede tergiversar al no llegar con claridad, se promueve la desinformación y por ende, esas interferencias crean obstrucciones y perturbaciones.

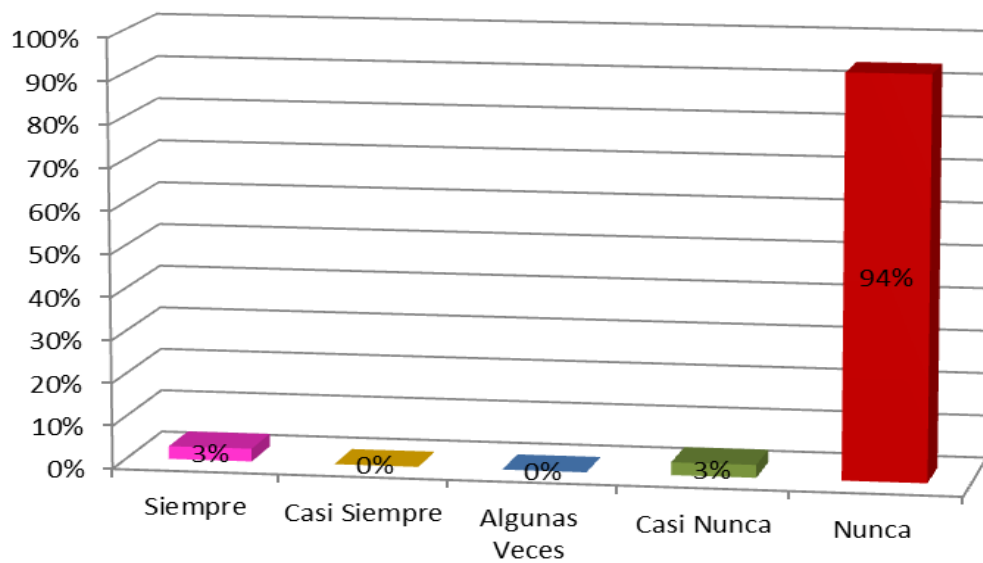
Parafraseando al autor, el ruido es una barrera física que puede ser un factor más o menos controlable y que al introducirse en la cadena de comunicación, impide la transmisión de la información y que los mensajes puedan llegar íntegramente a los receptores. Debido a esto es importante que los gerentes se comuniquen de manera directa con sus empleados, a través del dialogo cara a cara, para que la comunicación sea eficaz.

**Tabla 14**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Fisiológicas**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	Presenta usted alguna dificultad auditiva que le impida recibir con claridad un mensaje.	1	3	0	0	0	0	1	3	28	94

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 13. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Fisiológicas.**

**Elaboración Propia, (2021)**

Dentro de este contexto, en la tabla 14 y gráfico 13 se indagó si los funcionarios de la institución objeto de estudio, presentan alguna dificultad auditiva que les impida recibir con claridad un mensaje, a lo que el noventa y cuatro por ciento (94%) contestó “Nunca”, el tres por ciento (3%) “Casi Nunca” y otro tres por ciento (3%) de manera respectiva manifestó “Siempre”.

De este modo, los resultados dejan claro que los empleados de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, no presentan ningún tipo de deficiencias auditivas, que sirva de barrera fisiológica en la transmisión y recepción de mensajes. Por lo general, este tipo de barreras se presenta cuando existe algún defecto orgánico, bien sea a nivel de la vista o de la audición, generando interferencias en el proceso comunicativo, debido a que no ven, no escuchan o no hablan bien.

Con relación a lo expuesto Aziz (2009) afirma “Tal es el caso de los sordos y ciegos, pero también podemos señalar a aquellas personas que sin llegar a tales extremos, presentan alguna deficiencia fisiológica” (p.167). Es importante, que los gerentes de las organizaciones al momento de convocar reuniones o actividades que impliquen comunicación, puedan cerciorarse que el lugar cumpla con las condiciones mínimas ambientales en cuanto a ventilación, luz, agua, o alimentos para que el mensaje a transmitir no sea ambiguo, sino que pueda llegar con claridad a los interesados.

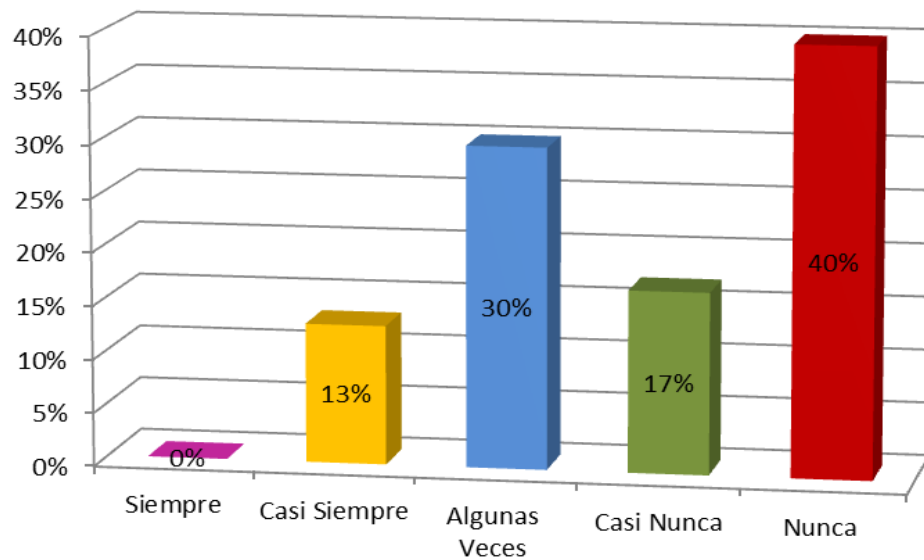
Por su parte, los gerentes deben percatarse que cuando la comunicación se da a través de un medio físico como teléfono, radio, televisión, periódicos, entre otros, no exista excesos de ruidos y que además la distancia no genere una interferencia marcada, sino que por el contrario se pueda prestar atención a los detalles y los gerentes aprendan a manejar sus habilidades como líderes institucionales, para que no prevalezca la desinformación y pueda darse una comunicación eficiente, por distorsiones semánticas, por expresión deficiente y mala comunicación, aunado a la falta de entendimiento.

**Tabla 15**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Administrativas**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	Se observa una deficiente planificación de las líneas de acción dentro de la Unidad Territorial Ecosocialista Barinas.	0	0	4	13	9	30	5	17	12	40

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 14. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Barreras Para el Indicador Administrativas.**

**Elaboración Propia, (2021)**



En la tabla 15 y gráfico 14 se evidencia la opinión de los empleados con relación a si se observa una deficiente planificación de las líneas de acción dentro de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, a lo que el cuarenta por ciento (40%) contestó que “Nunca”, el treinta por ciento (30%) “Algunas Veces”, el diecisiete por ciento (17%) dijo “Casi Nunca” y el trece por ciento restante afirmó “Casi Siempre”.

En este orden de ideas, los resultados indican que en su mayoría, dentro de la organización en estudio no se presentan barreras administrativas que propicien deficiencias en la planificación de las líneas de acción, por tanto, el proceso comunicacional en este sentido, no se ve afectado en cuanto a la difusión o transmisión de sus mensajes.

Para Aziz (2009) “Los factores que pueden generar barreras administrativas serían entre otras: la estructura organizacional, los circuitos, redes y patrones de comunicación, las personas, ideas, la ejecución o rendimiento, la organización” (p.169). En consecuencia, aunque la comunicación es un proceso para intercambiar ideas, opiniones, entre otros, está sometida a perturbaciones, problemas, es necesario conocer la forma como los hombres transmiten información en la actualidad, como se relacionan y difunden un mensaje.

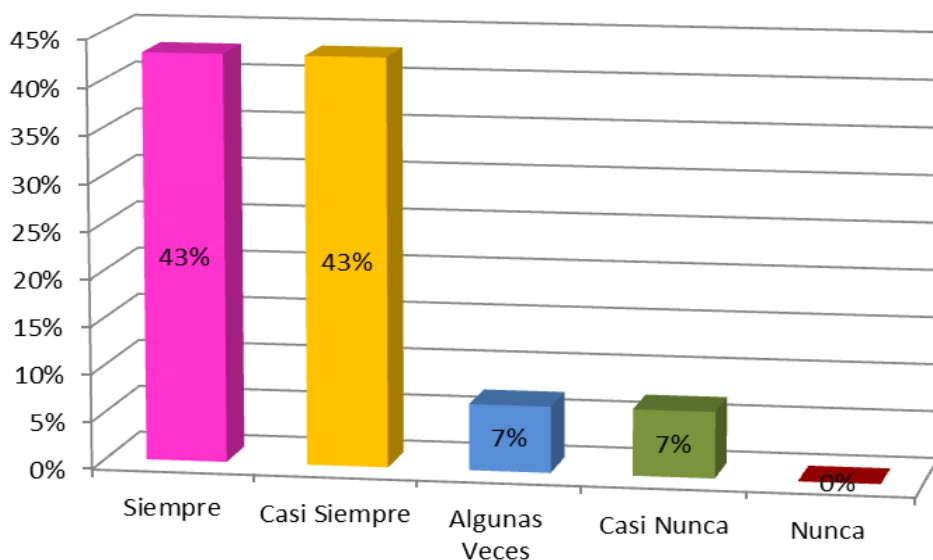
De igual manera, muchos de esos obstáculos que se presentan como barreras, se deben principalmente a la falta de planeación, a supuestos no aclarados, a amenazas, al poco tiempo del personal para ajustarse a los cambios, inclusive a sobrecarga de información. Así pues, los gerentes deben velar por el buen funcionamiento de los gerentes y demás trabajadores, quienes además deben convertirse en estrategias a la hora de actuar, para minimizar en la medida de lo posible, las barreras fisiológicas, aprovechando las oportunidades, motivando a los trabajadores. Todas estas barreras originan distorsiones en la comunicación, en consecuencia es importante conocerlas, para alcanzar las metas propuestas, corregir fallas y elevar los niveles de productividad.

**Tabla 16**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Mirar a los Ojos**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	Mantiene la gerencia contacto visual al comunicarse con los demás trabajadores de la organización.	13	43	13	43	2	7	2	7	0	0

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 15. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Mirar a los Ojos.**

**Elaboración Propia, (2021)**

Al mismo tiempo, la tabla 16 y gráfico 15, muestra los resultados de las respuestas emitidas por los encuestados acerca de si la gerencia mantiene contacto visual al comunicarse con los demás trabajadores de la organización, por lo que el cuarenta y tres por ciento (43%) de manera respectiva contestaron “Siempre” y “Casi Siempre”, mientras el siete por ciento (7%) de forma similar respondieron “Algunas Veces” y “Casi Nunca”.

De estos resultados se desprende un alto índice de respuestas afirmativas, las cuales señalan que efectivamente el gerente de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, logra establecer ese contacto visual con el personal que labora dentro de la organización como herramienta de comunicación, para lograr una perfecta conexión con sus empleados y con el entorno en sí mismo.

En este sentido, Cruz (2003) señala “La mirada está enmarcada en el rostro y el rostro también es fuente de comunicación” (p.190). En consecuencia, la mirada es un elemento de la comunicación que acompaña a las palabras y que además comunican mensajes a distancia, debido a que los ojos muchas veces proyectan lo que las personas desean expresar, aceptación del encuentro, continuar una conversación, desatención, cortesía, manifiestan el sentido de las acciones.

En virtud de la cual, la labor de un gerente al comunicarse con sus empleados, es variada y compleja, debe mantener siempre la mirada fija en su interlocutor, pues falla en sus habilidades como líder institucional cuando carece de este elemento dentro de la comunicación. No solo se trata de mirar, debe escuchar, observar, verificar, explicar y preguntar.

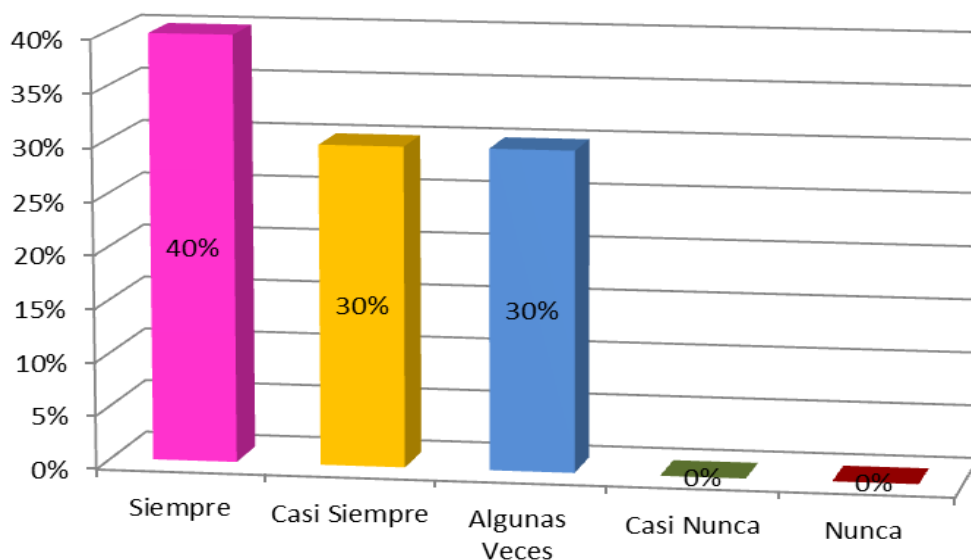
De este modo, todo proceso comunicacional implica el uso de gestos, posturas, formas de expresarse, sentimientos, y principalmente de miradas, factores que van mucho más allá de las palabras y que para lograr una comunicación asertiva es necesario que los gerentes descubran lo que desea transmitir a su personal a través de la mirada, pues de allí se desembocan fines, sentimientos y una conexión perfecta con el otro.

**Tabla 17**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Volumen de la Voz**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	Utiliza la gerencia un Volumen de voz adecuado al comunicarse con los demás empleados.	12	40	9	30	9	30	0	0	0	0

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 16. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Volumen de la Voz.**

**Elaboración Propia, (2021)**

De conformidad con la tabla 17 y gráfico 16, se evidenció que el cuarenta por ciento (40%) es de la opinión que “Siempre” la gerencia utiliza un volumen de voz adecuado al comunicarse con los demás empleados, El treinta por ciento (30%) dijo “Casi Siempre” y de forma respectiva, el treinta por ciento (30%) asume que “Algunas Veces” esto es posible.

Efectivamente, los resultados indican un alto índice de respuestas positivas las cuales permiten evidenciar que los gerentes dentro de sus habilidades gerenciales, emplean un volumen de voz adecuado y convincente al comunicarse con su personal. Es necesario que los gerentes aprendan a adaptar el volumen de la voz según la situación presentada en el proceso comunicacional.

En este sentido, Caballo citado por Medina (2010) expresa lo siguiente en cuanto al volumen de la voz:

Su función consiste en hacer que un mensaje llegue hasta un potencial oyente. Un volumen demasiado bajo puede hacer que el habla sea ignorada o que el oyente se irrite por el esfuerzo continuo que debe realizar para oír al hablante. Un volumen demasiado alto puede producir que la gente se marche o evite futuros contactos. Es importante variar el volumen de voz para atraer la atención del oyente, para dar la sensación de que lo que se dice es interesante y para hacer o no énfasis en determinadas ideas del discurso o mensaje a transmitir. Una voz que varía poco su volumen no será muy interesante escucharla (p.58).

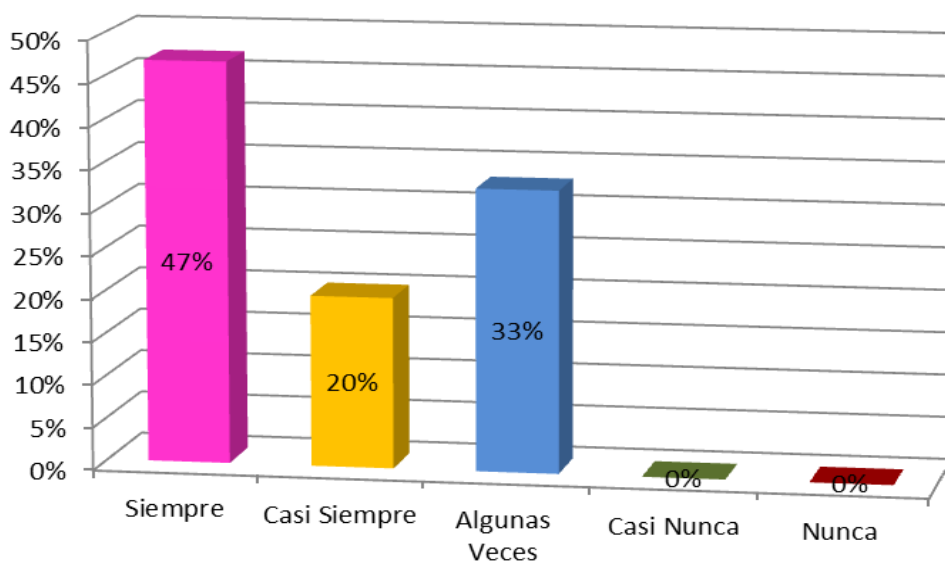
De acuerdo a lo expresado por el autor, los gerentes pueden llegar a comunicarse de forma funcional o disfuncional, las que son funcionales expresan de manera coherente y clara su, con firmeza y un volumen de voz idóneo, sus ideas y opiniones, mientras tanto el gerente inasertivo es capaz de emplear un volumen de voz muy bajo que al final dificulta el proceso comunicacional.

**Tabla 18**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Entonación**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	Emplea la gerencia un tono de voz apropiado al dirigirse a sus empleados	14	47	6	20	10	33	0	0	0	0

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 17. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Entonación.**

**Elaboración Propia, (2021)**

Basándose en las cifras obtenidas en la tabla 18, gráfico 17, el cuarenta y siete por ciento (47%) de los encuestados de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas expresó que “Siempre” la gerencia utiliza un tono de voz apropiado al comunicarse con sus empleados, el treinta y tres por ciento (33%) dijo “Algunas veces”, y el veinte por ciento restante (20%) manifestó “Casi Siempre”.

Seguendo la opinión de los empleados de esta organización, se puede apreciar claramente que el gerente de la mencionada institución, suele utilizar un tono de voz adecuado al comunicarse con su personal. Esto es importante, porque los gerentes deben utilizar un tono de voz convincente como factor determinante en la comunicación, para crear un contexto favorable y transmitir el mensaje que desea, con eficacia y equilibrio.

Según Otero y Caridad (2009) “El tono denota el grado en que un sonido es alto o bajo. Un sonido muy alto es fino y, en extremo, suena agudo e irritante. Un sonido bajo es más lleno y resonante y, en extremo, suena grave o como un gruñido” (p.39). Es por lo tanto, un elemento de la comunicación verbal, del cual debe valerse todo gerente para lograr la asertividad en la comunicación. Debido a que el tono empleado en el proceso comunicacional permite entablar una relación armónica y efectiva entre gerentes y empleados.

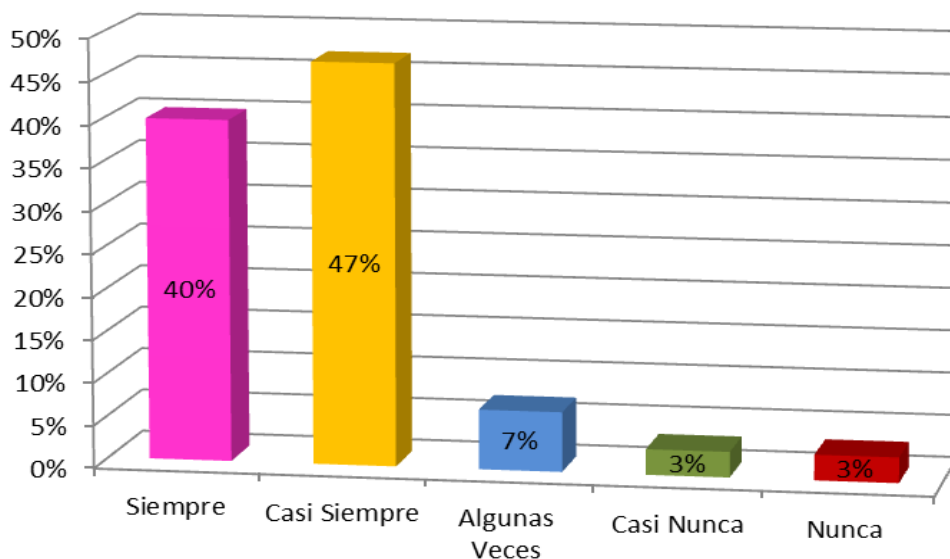
En función de las ideas expresadas, es importante señalar que la entonación es fundamental en el ejercicio de la comunicación gerencial, el tono manifiesta enfado o comprensión por parte de quien comunica el mensaje, es por ello que, cuando se usa un tono incorrecto al hablar se crea una respuesta contraproducente entre los interlocutores, así que al controlar el tono de la voz se mejora la capacidad comunicacional. Cuando el tono de la voz es firme y resonante se crea la percepción de una personalidad madura, que sea el eje fundamental de la comunicación asertiva.

**Tabla 19**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Modulación.**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	Mantiene la gerencia una buena pronunciación de las palabras al comunicarse con los trabajadores.	12	40	14	47	2	7	1	3	1	3

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 18. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Modulación.**

**Elaboración Propia, (2021)**



En concordancia a las respuestas emitidas por los funcionarios encuestados, para investigar si la gerencia mantiene una buena pronunciación de las palabras al comunicarse con los trabajadores, el cuarenta siete por ciento (47%) señaló “Casi Siempre”, el cuarenta por ciento (40%) dijo “Siempre”, el siete por ciento (7%) “Algunas Veces” y respectivamente el tres por ciento (3%) manifestó “Casi Nunca” y “Nunca”.

Tomando en cuenta los resultados expuestos, se infiere que en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, los gerentes suelen mantener una adecuada pronunciación de las palabras, cuando comunican o transmiten algún mensaje a sus empleados. Esto significa que mantienen una adecuada modulación de su voz, al tener dominio sobre la expresividad, pronunciación, el tono, ritmo y volumen de la voz durante el proceso comunicacional.

Para Argyris citado por Batista y Romero (2007), “el modo de hablar incluye el tono, la enunciación, pronunciación, volumen y la corrección de las palabras utilizadas. También influyen la asertividad al hablar, el control de los gestos y el contacto ocular que se mantiene con el interlocutor” (p.47). Es por ello que, los gerentes al modular su voz, logran una mayor comprensión del mensaje por parte de quien lo recibe.

De hecho, una conversación bien modulada es convincente y no intimidada, es muy importante para generar el interés y la implicación del oyente cambiar el tono, es decir realizar inflexiones de voz, esto implica además, cambiar la intensidad con la que se desean expresar los sentimientos al momento de transmitir un mensaje determinado.

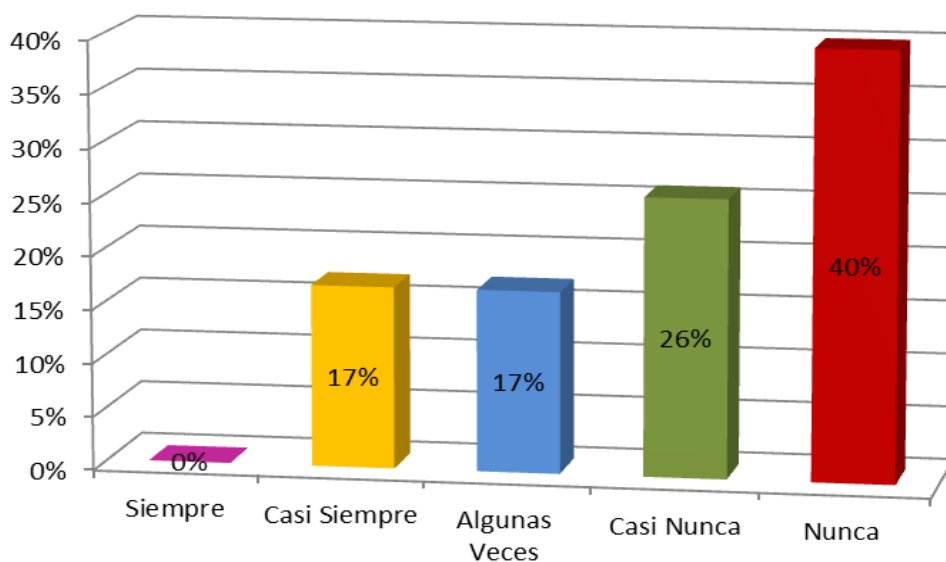
Debe señalarse que, los gerentes durante la comunicación con sus empleados deben variar el volumen de la voz de acuerdo a la información que les suministre, pues ese proceso es parte de la modulación que debe aplicar de acuerdo al contexto donde habla, pronunciar palabras a un ritmo constante, debe estar atento a la buena pronunciación, variar el tono según la intencionalidad de lo que quiere transmitir.

**Tabla 20**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Fluidez Verbal**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	Emplea la gerencia muletillas al comunicarse con el resto de los trabajadores de la organización.	0	0	5	17	5	17	8	26	12	40

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 19. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Fluidez Verbal.**

**Elaboración Propia, (2021)**

Conforme a la opinión de los encuestados, la tabla 20 y gráfico 19, para analizar si la gerencia emplea muletillas al comunicarse con el resto de los trabajadores de la organización, el cuarenta por ciento (40%) señaló “Nunca”, el veintiséis por ciento (26%) expresó “Casi Nunca”, el diecisiete por ciento (17%) afirmó “Algunas veces” y de manera similar el otro diecisiete por ciento (17%) dijo “Casi Siempre”.

Como puede observarse, los resultados demuestran que los gerentes de la Unidad en estudio, por lo general no emplean muletillas dentro de su proceso comunicacional, cuando deben dirigirse al resto del personal a su cargo dentro de la organización. Esto indica que se comunican con fluidez verbal.

Parafraseando a Medina (2010), para que exista fluidez verbal en el proceso de comunicación es necesario evitar las vacilaciones y repeticiones por parte del que transmite el mensaje, debido a que esas excesivas perturbaciones afectan la fluidez, generan incompetencia, inseguridad, así como ansiedad, principalmente cuando se presentan en forma de muletillas, tartamudeos y repeticiones erróneas, inclusive a través de palabras sin sentidos. Sin embargo, también los frecuentes espacios de silencio existentes en una comunicación entre gerentes y empleados, crean perturbaciones en el habla, afectando la comunicación, en este caso es necesario hacer pausas cortas evitando el uso excesivo de palabras de rellenos.

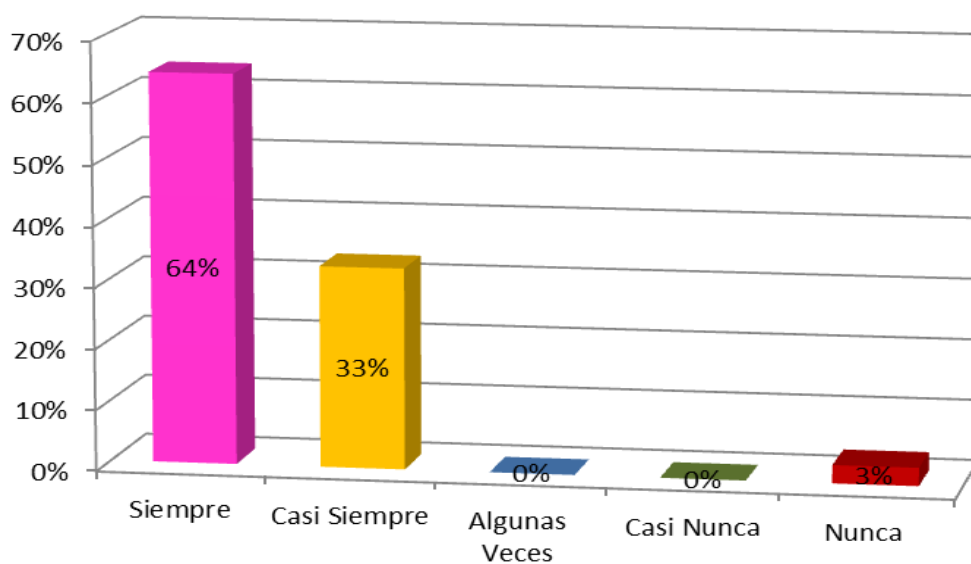
En tal sentido, el gerente es responsable de desarrollar un modelo comunicacional, donde pueda manejar con fluidez los imprevistos que se presenten durante el acto comunicativo, empleando estrategias gerenciales para lograr una comunicación interpersonal efectiva y que los gerentes tengan la capacidad de afrontar los nuevos cambios, preparando a todo el capital humano que tiene a su cargo, para facilitar el logro de los objetivos propuestos.

**Tabla 21**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Postura**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	Muestra el gerente una postura corporal de respeto al comunicarse con los trabajadores.	19	64	10	33	0	0	0	0	1	3

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 20. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Postura.**

**Elaboración Propia, (2021)**

Se observa también en la tabla 21 y gráfico 20, que el sesenta y cuatro por ciento (64%) de los encuestados opinó “Siempre” el gerente muestra una postura corporal de respeto al comunicarse con los trabajadores, el treinta y tres por ciento (33%) manifestó “Casi Siempre” y el tres por ciento mencionó “Nunca”.

La situación descrita demuestra, que el gerente de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, del Estado Barinas, de manera positiva, por lo general muestra una postura corporal que promueve el respeto cuando se comunica con sus trabajadores. Por consiguiente, los gerentes deben adoptar posturas, gestos y conductas que le permitan establecer una comunicación eficiente y eficaz con sus interlocutores, para lograr la conexión requerida en la transmisión y recepción de mensajes.

Atendiendo a estas consideraciones, Medina (2010) afirma “La postura corporal es un acto involuntario que comunica importantes señales sociales” (p.58). En efecto, adoptar posturas tales como sentarse o estar de pie, la posición del tronco y de los miembros, refleja actitudes y sentimientos en las personas sobre sí mismo, establece los estados emocionales y la relación que se tiene con los demás.

Al mismo tiempo, la postura corporal revela el nivel de asertividad en el interlocutor, en este caso, en los gerentes, pues mantiene una actitud de firmeza, seguridad en lo que expresa, se muestra decisivo en la conversación, propone soluciones factibles sin ira, se muestra seguro de sí mismo, respeta a los demás de manera recíproca, impulsa una comunicación para la convivencia del personal.

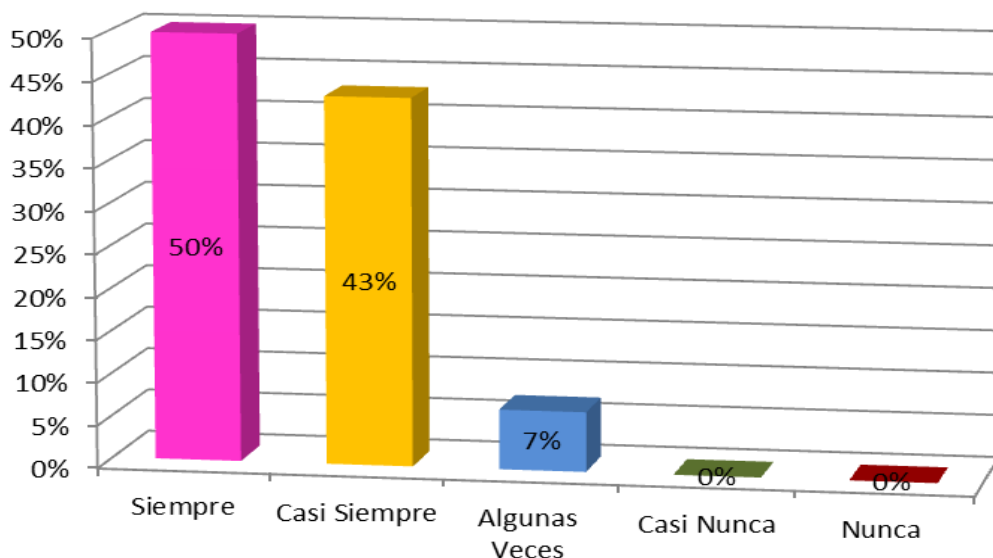
Finalmente, todo gerente educativo debe tener la habilidad de adaptación para lograr el equilibrio con su entorno y de esta manera establecer una comunicación plena y asertiva, el tono de voz, los gestos y las posturas corporales son factores determinantes que contribuyen a crear un contexto favorable para que la comunicación tenga éxito. Es entonces más adecuado tratar de comprender ese lenguaje más que el verbal.

**Tabla 22**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Gestos**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	El rostro de los gerentes al comunicarse coinciden con sus palabras al dirigirse a los trabajadores.	15	50	13	43	2	7	0	0	0	0

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 21. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Gestos.**

**Elaboración Propia, (2021)**

Dentro de este orden de ideas, la tabla 22 y gráfico 21, permitió analizar si el rostro de los gerentes al comunicarse coincide con sus palabras al dirigirse a los trabajadores, a lo que el cincuenta por ciento (50%) contestó “Siempre”, el cuarenta y tres por ciento (43%) “Casi Siempre”, y el siete por ciento (7%) “Algunas Veces”.

Se plantea entonces que, el alto índice de respuestas afirmativas concuerda en que los gerentes mantienen coherencia entre lo que dicen y expresan a través de los gestos del rostro, porque todo proceso comunicacional incluye conductas verbales y no verbales. De allí que, los gerentes deben tomar conciencia de ese intercambio de palabras y gestos corporales que es necesario adoptar, para mantener niveles más efectivos de comunicación y asertividad.

Al respecto Sambrano (2003) expresa lo siguiente:

Para comprender mejor a la gente, es mejor fijarse más en lo que hace, que en lo que dice, es preferible prestar atención a las conductas que parecen ser inconscientes, que a aquellas que dependen del pensamiento reflexivo, las primeras enseñan más sobre las verdaderas motivaciones profundas de las conductas de las personas y para comunicarnos en forma asertiva es entonces más adecuado tratar de comprender ese lenguaje más que el verbal (p.18)

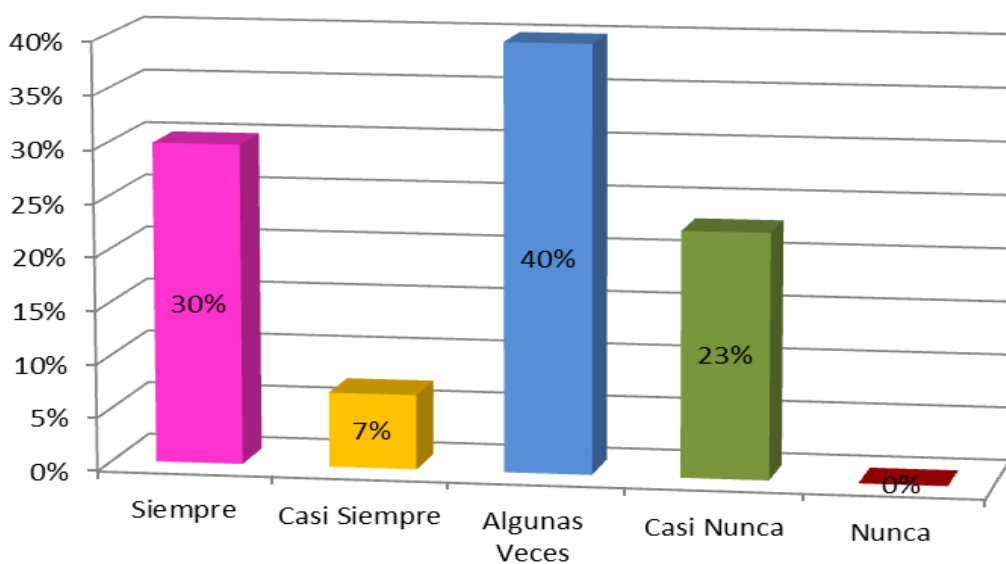
En el planteamiento de la autora se evidencia la importancia que se da al uso del lenguaje no verbal (gestos, posturas, conductas, entre otras) durante el proceso comunicacional, especificando que para lograr una comunicación asertiva es más adecuado prestar atención a este tipo de manifestaciones no verbales que a las verbales, porque no solo se dicen o se interpretan cosas con las palabras sino con los gestos y posturas, los cuales pueden aportar significados más allá de las palabras.

**Tabla 23**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes Correspondientes a la Variable Comunicación Asertiva en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Contenido Verbal del Mensaje**

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
22	Transmiten los gerentes un mensaje claro al comunicarse con sus empleados.	9	30	2	7	12	40	7	23	0	0

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Cálculos de la autora.



**Figura 22. Valores Porcentuales de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión: Comunicación Verbal y No Verbal Para el Indicador Contenido Verbal del Mensaje.**

**Elaboración Propia, (2021)**



De los treinta (30) funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas que fueron encuestados, acerca de si los gerentes transmiten un mensaje claro al comunicarse con sus empleados, el cuarenta por ciento (40%) contestó “Algunas Veces”, el treinta por ciento (30%) dijo “Siempre”, el veintitrés por ciento señaló “Casi Nunca” y el siete por ciento mencionó “Casi Siempre”.

Los resultados demuestran la divergencia de opiniones con relación al ítem analizado, prevaleciendo que solo algunas veces los gerentes transmiten un mensaje claro al comunicarse con sus empleados, por lo que se infiere que existen debilidades evidentes en el proceso comunicacional entre jefes y empleados de la organización en estudio. Aun cuando la mayoría de los gerentes establecen un contacto visual adecuado, utilizan posturas corporales y un tono de voz convincente, se observa que el contenido del mensaje emitido no llega con claridad al personal.

En este sentido, Montoya (2017) afirma lo siguiente:

La comunicación implica un proceso de trasmisión y recepción de mensajes, cuyos contenidos inciden en los casos, en las tomas de decisiones y las motivaciones laborales, por medio de ello se puede controlar los comportamientos organizacionales; tales comportamiento se orientan hacia el logro de las metas, fomentado en un trabajo cooperativo (p.15)

De lo expresado por el autor, se infiere que en el nivel comunicacional existente entre los gerentes y los empleados, el contenido verbal del mensaje emitido se hace indispensable, para lograr una buena interacción entre los gerentes y el personal de la institución, motivado a que es a través de esos contenidos, que las personas pueden compartir sus vivencias y experiencias. Asimismo, el exceso de contenido puede generar ineficiencia en la comunicación, desinformación y falta de orientación, cuando no se emite con claridad el mensaje que se quiere transmitir.

## **4.2. Estudio de Factibilidad**

Dentro del estudio de factibilidad se permite establecer las características estructurales, funcionales de la investigación para garantizar su aplicación y desarrollo. Por ende, en esta fase se verificaron diversos aspectos propios del estudio, así como la posibilidad de asociarla a la temática tomando en cuenta la disponibilidad de recursos materiales, humanos, técnicos, sociales y económicos, es decir, permitió determinar la posibilidad y la convivencia de ejecutar el estudio sobre “Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas”.

### **Factibilidad Social**

Desde el punto de vista social, la ejecución del estudio sobre estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva es factible porque los gerentes están de acuerdo en las acciones programadas y esperan participar junto a su personal activamente en cada una de las actividades propuestas dentro del plan de acción. Al respecto, Albarrán (2004), establece que dicha factibilidad “apunta a la capacidad de la acción de integración de los protagonistas sociales a las estructuras comunitarias vigentes” (p.68). Es decir que, se considera pertinente porque la se cuenta con participación de los funcionarios públicos de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, quienes poseen la disposición para trabajar en actividades orientadas a minimizar los problemas comunicacionales existentes dentro de la organización.

Por consiguiente, las acciones planteadas beneficiarán a gerentes, supervisores, jefes de unidades y personal empleado en general, sirviendo también de apoyo a futuras investigaciones donde se presenten situaciones similares en cuanto a problemas con la comunicación asertiva. Asimismo,

está orientada en lograr la concientización de todos los actores sociales que laboran dentro de la Unidad.

### **Factibilidad Económica**

En cuanto a la factibilidad económica, el estudio no genera inversión económica que condicione su éxito, pues se cuenta con el recurso humano, material y tecnológico necesario en el manejo de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva, así como de los participantes y responsables de la ejecución de dicha propuesta. En torno a lo que implica la viabilidad económica, Albarrán (2004), acota que ésta “se refiere a que un recurso económico sea suficiente para desarrollar una planificación, respaldándolo adecuadamente” (p.69). Por consiguiente, se cuenta con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la propuesta y el estudio, porque solo se requiere de un costo mínimo para llevar a cabo las acciones establecidas, las cuales en su defecto serán cubiertas por la gerencia de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, en beneficio del crecimiento profesional del personal que allí labora.

### **Factibilidad Educativa**

Dentro de esta factibilidad se establecen cada uno de los alcances perseguidos en materia de capacitación y adiestramiento, producto de la adquisición, manejo del conocimiento relacionado con las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva, cuyo abordaje se inicia en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas y que puede ser extensiva a otras unidades a nivel nacional, donde se presenten problemas similares con el proceso comunicacional.

En tal sentido, se lleva a los funcionarios públicos, desde gerentes, supervisores, jefes de unidades y empleados en general, a aprehenderse de la información para ampliar, fortalecer, fomentar, el conocimiento conducente

a adquirir nuevas destrezas, habilidades, aptitudes de mejoramiento en los participantes formados, incentivando en ellos una comunicación eficaz y eficiente donde se promueva la asertividad.

Al mismo tiempo, los gerentes pueden organizar el proceso comunicacional de una forma dinámica, sistemática transmitiendo experiencias, conocimientos, valores a través de un trabajo de corresponsabilidad entre los diferentes funcionarios públicos que hacen vida activa dentro de la organización.

### **Factibilidad Institucional**

La factibilidad institucional viene dada por la voluntad existente en los gerentes, supervisores, jefes de unidades y empleados de la institución en estudio para formar parte del proceso de capacitación, formación y mejoramiento continuo sobre el manejo de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas.

En este sentido, se evidencia la disposición de la institución en brindar apoyo a la investigación en general, así como a la ejecución y evaluación de la propuesta, razón por la cual no existe impedimento alguno dentro del orden institucional para llevarla a cabo, pues se tiene la autorización de los gerentes de la Unidad y el apoyo integral del personal.

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE ECOSOCIALISMO BARINAS**

##### **5.1. Presentación**

Según la Universidad Fermín Toro (2016), la fase de elaboración de la propuesta se refiere a: “La formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos con el propósito de solucionar problemas, requerimientos o necesidades de una organización o grupo social” (p.77). En consecuencia, la propuesta de la investigación es el producto de un proceso de trabajo que incluye varias actividades importantes, de la cual depende su éxito o fracaso. Es por ello que, a lo largo de la elaboración de una propuesta, lo más importante es mantener a la vista, preguntas que señalan condiciones y requerimientos importantes, no solamente para prepararla de manera adecuada, sino también para lograr su aprobación, apoyo y financiamiento.

En este sentido, la propuesta basada en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, ofrece a los gerentes y trabajadores de la institución en estudio, la oportunidad de conocer una serie de estrategias para desarrollar habilidades comunicacionales de tal manera que aprendan a expresar sus sentimientos, pensamientos, opiniones y deseos de forma asertiva.

El mismo se encuentra orientado por los resultados del diagnóstico realizado, el cual evidencia la necesidad de aplicación de diversas herramientas que requiere el gerente para mejorar los niveles de comunicación con su entorno. Por ello, es fundamental que los gerentes y trabajadores tengan a su disposición diversas estrategias gerenciales como las que se plantean en la propuesta, que le permitan desenvolverse con más eficacia. Las actividades que se proponen son de fácil comprensión para que los gerentes fortalezcan su práctica gerencial fomentando habilidades de convivencia y desarrollo personal.

## **5.2. Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Propiciar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas.

### **Objetivos Específicos**

Socializar los fundamentos teóricos del proceso comunicacional como un medio para estimular la asertividad entre los funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas.

Facilitar actividades teórico-prácticas que les permita a los funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, obtener una mayor comprensión y aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva dentro de la organización.

Promover estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la institución objeto de estudio.

Lograr que los funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas desarrollen habilidades comunicacionales a partir del dominio y manejo de estrategias aplicadas en las organizaciones.

### **5.3 Factibilidad de la Propuesta**

En este apartado se establece la posibilidad de ejecución de la propuesta sobre estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial del Ecosocialismo Barinas municipio Barinas estado Barinas. Por consiguiente, López (2006), señala que éste consiste en “estudiar las opciones y determinar su viabilidad” (p. 159). En consideración con el planteamiento del autor, se estableció la pertinencia de la puesta en práctica de la misma entre los funcionarios públicos de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, por esta razón, las actividades planificadas surgen producto del diagnóstico realizado donde quedó en evidencia el problema de comunicación asertiva existente en la institución en estudio, así pues se tomarán en cuenta los aspectos social, institucional, técnico y financiero dentro del siguiente apartado.

#### **5.3.1. Factibilidad Social**

En este sentido, la propuesta se considera pertinente porque se cuenta con la participación de los gerentes, supervisores, jefes de unidades y empleados en general, quienes poseen la disposición para trabajar en actividades orientadas a minimizar los problemas de comunicación asertiva causados desde la gerencia. De igual manera, a nivel social, la propuesta está centrada en crear conciencia entre los funcionarios públicos de la institución, para que aprendan a comunicarse de manera eficiente y eficaz, siendo asertivos, mediante la puesta en marcha del plan de estrategias gerenciales.

#### **5.3.2. Factibilidad Institucional**

La factibilidad institucional según López (2006), “corresponde a todos aquellos aspectos institucionales que podrían interferir en el desarrollo de la

propuesta, obtención de financiamiento, desarrollo de actividades, divulgación del modelo, entre otros” (p.26). En ella, se debe especificar el contexto institucional en el cual se ejecuta, reportan evidencias acerca del respaldo que las autoridades institucionales, la comunidad en general le brindará al mismo.

Al respecto, la presente propuesta se considera factible desde el punto de vista institucional, pues existe la disposición, ayuda y colaboración ofrecida por los gerentes, jefes de unidades, supervisores y empleados en general de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, que serán los beneficiarios directos de las actividades propuestas, quienes están en la mayor disposición para ceder sus instalaciones físicas, mobiliario, recursos materiales, establecer la vinculación con los diferentes entes del estado, para tener el alcance el personal capacitado en materia de comunicación asertiva, que sirva como apoyo en los diferentes colectivos de formación permanente necesarios para llevar a cabo cada fase de la propuesta.

Con el diseño de la propuesta, el personal de la institución puede crear, desarrollar una conciencia comunicacional, sensibilización a nivel organizacional, que impulse a los funcionarios públicos a indagar sobre las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva, por consiguiente, la divulgación de las actividades se llevará a cabo mediante material informativo, colectivos de formación permanente presentados a los empleados a través de sesiones de trabajos, donde se facilitará los conocimientos necesarios acerca de los temas en estudio.

### ***5.3.3. Factibilidad Técnica y Financiera***

Desde el punto de vista técnico y financiero, se orienta hacia la utilización de los espacios, recursos y equipos disponibles en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas del Municipio Barinas, lo que de manera significativa contribuirá a reducir los gastos para la implementación,



desarrollo de actividades basadas en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva.

De esta manera, la organización cuenta con las instalaciones físicas y equipos adecuados para la ejecución de los colectivos de formación permanente y su personal puede realizar un trabajo de articulación directa con otros organismos del estado que disponen de profesionales altamente calificados para apoyar la capacitación de los funcionarios públicos que trabajan en esta unidad territorial.

Ahora bien, desde el punto de vista financiero, siendo el gerente de este organismo el más interesado en participar para recibir dicha formación, se podría contemplar la posibilidad de emplear algunos de los recursos materiales facilitados por la organización y por cada uno de los participantes interesados en recibir las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva.

Debe señalarse que, algunos de los equipos tecnológicos con los que cuenta la sede son por ejemplo: computadoras, video beam e insumos entre los que se mencionan papelería, pegas, tijeras, marcadores, tirro, liga, pinturas al frio, pinceles, entre otros, algunos de los cuales serán facilitados también por los participantes. Todo lo anteriormente expuesto, permite concluir que la propuesta es factible desde todos los ámbitos: institucional, social, técnico y financiero.

#### **5.4. Justificación**

El propósito fundamental de la propuesta es propiciar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Desde esta perspectiva los funcionarios de la mencionada institución tienen la oportunidad de desarrollar habilidades

comunicacionales donde la asertividad será el elemento predominante dentro del entorno organizacional.

La propuesta beneficia principalmente a los gerentes, supervisores, jefes de unidades y demás trabajadores de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, pues las estrategias presentadas buscan influir de manera exitosa en las relacionales de comunicación que se establecen entre el personal de la organización, brindándoles la oportunidad para que sean más flexibles al comunicarse, que aprendan a ubicarse en el lugar de otros, piensen y actúen positivamente, eliminen prejuicios, escuchen activamente, busquen nuevas alternativas cuando algo no funcione, pero principalmente que se comuniquen con asertividad.

Así mismo, representa un valioso aporte, debido a que puede ser aplicado en otras organizaciones donde se evidencien situaciones similares a la estudiada en esta investigación, de manera que la propuesta puede tener una mayor proyección social, puesto que no solo favorecerá a los gerentes de la institución en estudio sino que también se pueden beneficiar un mayor número de personas en los diferentes ministerios de la República Bolivariana de Venezuela.

## **5.5. Fundamentación Teórica**

El proceso de comunicación dentro de las organizaciones comprenden una serie de interacciones que van desde conversaciones informaciones, hasta sistemas de información más complejos. En consecuencia, la comunicación juega un papel trascendental en el desarrollo de las organizaciones, porque a través de ella se propicia el entendimiento, la aceptación y ejecución de proyectos dentro de las instituciones.

En este sentido, Montoya (2017) la define como “un proceso dinámico y de influencia recíproca donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor “(p.28). Por consiguiente, es un

proceso que comprende la trasmisión de información y comprensión entre dos o más personas. De esta manera, la propuesta se encuentra sustentada en la Teoría de la Comunicación de Shannon y Weaver (1949) y en la Teoría de la Asertividad.

### **Teoría de la Comunicación de Shannon y Beaver (1949)**

Parafraseando a Montoya (2017), el trabajo de Shannon y Weaver en cuanto a la comunicación se centra principalmente en los diferentes problemas comunicacionales que surgen en aquellos sistemas orientados a manipular información, por ejemplo, cómo establecer el mejor método para separar las señales del ruido y cómo determinar los límites posibles de un canal.

Desde esta perspectiva, a través de esta teoría se consideran todas las formas que utiliza el ser humano para transmitir sus ideas, tales como: la palabra hablada, escrita o transmitida, el uso de la radio, teléfono, música, gestos, señales, movimientos, imágenes, entre otros, por medio de los cuales se distinguen tres niveles de análisis en el proceso comunicacional: el técnico, semántico y pragmático.

Con relación al aspecto semántico de la comunicación, se estudia todo lo relacionado con el significado del mensaje y de su interpretación. En el nivel técnico, se considera todos los problemas surgidos en torno a la fidelidad con que la información logra ser transmitidas por los actores sociales que laboran dentro de las organizaciones, y que a su vez actúan como emisores y receptores de la información.

Por último, el aspecto pragmático analiza de una u otra forma, cada uno de los aspectos conductuales de la comunicación, y de la efectividad del mensaje dando lugar a la conducta. Tomando en cuenta cada uno de los aspectos descritos dentro de esta teoría, se infiere que la misma puede servir en el estudio realizado para explicar los medios que intervienen en el proceso de comunicación entre gerentes y empleados, así como entre los

diferentes actores sociales que hacen vida activa dentro de las organizaciones, tomando en cuenta que el aspecto más resaltante es la fidelidad de lo que se desea transmitir.

### **Teoría de la Asertividad de Kelley (1979)**

La comunicación y la asertividad se encuentran estrechamente relacionadas, haciendo que la comunicación sea abierta y congruente, permite la existencia del respeto mutuo entre los trabajadores dentro de las organizaciones, siendo un factor determinante en el buen funcionamiento de las instituciones.

De acuerdo con Kelley citado por Bona (2021) “la Filosofía de la asertividad se basa en la premisa de que cada individuo posee determinados derechos básicos” (p. 39). Es decir, tienen por ejemplo el derecho a expresarse, el derecho a cometer errores, entre otros. Pero la asertividad, genera tres estilos de respuestas posibles frente a un proceso comunicacional.

En otras palabras, estos tres estilos de respuestas comprenden la asertividad, no asertividad y la agresión, como modelos de respuestas de las comunicaciones. Por consiguiente, el primer estilo de respuesta conformado por la asertividad reconoce los límites existentes entre los derechos propios e individuales y el de los demás. Las personas no asertivas son incapaces de mantener adecuadamente los límites entre los derechos propios y los de otra persona, mientras que la agresión, implica invadir el límite de los derechos individuales de otra persona.

De este modo, la teoría de la asertividad sirve de fundamento teórico a la propuesta por cuanto ofrece un modelo de comunicación que debe prevalecer dentro de las organizaciones y puede ser empleado en todo tipo de situación personal, profesional, social, porque al respetar el derecho de los demás, se promueve una comunicación honesta, directa y funcional, que debe ser la base de toda gestión gerencial.

## 5.6. Plan de Acción

Objetivos	Estrategias	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable
<p>Socializar los fundamentos teóricos del proceso comunicacional como un medio para estimular la asertividad entre los funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas</p>	<p><b>Taller 1</b>            “La comunicación asertiva en el contexto organizacional”.</p> <p><b>Dinámica de Inicio:</b>            “Diagnosticando la comunicación asertiva”</p> <p><b>Proyección de diapositivas</b> y exposición oral de contenidos.            Discusión Grupal de la temática expuesta.</p> <p><b>Dinámica de Cierre:</b> “ El árbol de la comunicación”            Sesión de preguntas y respuestas</p>	<p><b>Materiales:</b>            Computadora            Video beam            Cartulina            Tijeras            Tirro            Pizarra acrílica            Marcadores            Hojas blancas            Lápices            Papel bond</p> <p><b>Humanos:</b>            Gerente            Trabajadores            Investigadora</p>	<p>4 Horas</p>	<p>Belkis Jiménez</p>
<p>Facilitar actividades teórico- prácticas que les permita a los funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, obtener una mayor comprensión y aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva dentro de la organización.</p>	<p><b>Taller 2</b>            “Aprendiendo a comunicarse con asertividad”.</p> <p><b>Dinámica de Inicio:</b> Los objetos que me identifican.(Expresar expectativas acerca del taller)</p> <p><b>Dinámica 2:</b> “ La noticia” (Experimentar cómo se transmite la información)</p> <p><b>Dinámica 3:</b> “ Siempre hay una forma de decir bien las cosas” (practicar las distintas formas de reaccionar ante las situaciones presentadas)</p> <p><b>Dinámica 4:</b> “Practicando la escucha activa. (Experimentar distintas formas de escuchar)</p> <p><b>Dinámica de Cierre:</b> “ Lo que cada uno percibe”</p>	<p><b>Materiales:</b>            Computadora            Video beam            Pizarra acrílica            Marcadores            Hojas blancas            Lápices            Papel bond            Objetos diversos: cuadernos, lápices, colores, libros de textos, otros.</p> <p><b>Humanos:</b>            Gerente            Trabajadores            Investigadora</p>	<p>4 Horas</p>	

Objetivos	Estrategias	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable
<p>Promover estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la institución objeto de estudio.</p>	<p align="center"><b>Taller 3</b></p> <p>“Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva”</p> <p><b>Proyección de Diapositivas</b> y exposición oral acerca de los tipos de estrategias gerenciales y su aplicación en los problemas comunicacionales: Planificación, orientación, organización, motivación, supervisión, dirección, control.</p> <p><b>Elaboración de la Matriz FODA</b> (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) de la Organización</p> <p><b>Conformación de grupos de trabajo</b> (Identificar y ubicar los problemas comunicacionales existentes en la organización y los actores sociales inmersos en la situación objeto de estudio) Cruce de estrategias FO y estrategias DA.</p> <p>Cada grupo debe seleccionar una problemática presentada dentro de la organización.</p> <p><b>Elaboración de un plan estratégico</b> a corto plazo para el abordaje del problema expuesto. Presentación del plan Plenaria final.</p> <p><b>Dinámica de Cierre:</b> “ El test de la comunicación”</p>	<p><b>Materiales:</b> Computadora Video beam Marcadores Pendrive Papel bond Lápices Borrador Sacapuntas Pizarra acrílica Tirro</p> <p><b>Humanos:</b> Gerentes Trabajadores Investigadora</p>	<p>5 horas</p>	<p>Belkis Jiménez</p>

Objetivos	Estrategias	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable
<p>Lograr que los funcionarios de esta Unidad desarrollen habilidades comunicacionales a partir del dominio y manejo de estrategias aplicadas en las organizaciones.</p>	<p><b>Taller 4</b> Desarrollando mis habilidades comunicacionales</p> <p><b>Dinámica de Inicio:</b> “ El teléfono sin palabras” Plenaria de grupos</p> <p>Exposición oral y proyección de presentación de los contenidos, estrategias para una comunicación eficaz. Sesión de preguntas y respuestas.</p> <p><b>Estrategia 1:</b> Diagnosticando mi comunicación.</p> <p><b>Estrategia 2:</b> Las cualidades de un empleado que se comunica con eficacia.</p> <p><b>Dinámica de Cierre:</b> Habilidades comunicacionales del gerente.</p>	<p><b>Materiales:</b> Computadora Video beam Pendrive Lápices Hojas blancas Papel bond Tirro Colores Marcadores Borrador Sacapuntas</p> <p><b>Humanos:</b> Gerente Trabajadores Investigadora</p>	<p>4 horas</p>	<p>Belkis Jiménez</p>

### Desarrollo de Las Actividades

**Taller 1:** “La comunicación asertiva en el contexto organizacional.”

**Objetivo Específico:** Socializar los fundamentos teóricos del proceso comunicacional como un medio para estimular la asertividad entre los funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas

**Inicio:**

- ✓ Salutación y bienvenida
- ✓ Establecer las normas del taller

- ✓ Dinámica: “Diagnosticando la comunicación asertiva”
- ✓ Se forman dos círculos de modo que cada participante quede uno frente al otro, un círculo dentro y otro fuera. Ambos grupos deben girar, uno a la izquierda y otro a la derecha, a la señal del facilitador se detienen.
- ✓ Cada participante intercambia información con la pareja que esté al frente, sobre cómo es la comunicación entre el personal de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas (esta acción se repite cinco veces de forma que se intercambien mensajes con varios compañeros de trabajo)
- ✓ Se colocan dos láminas de papel bond en la pared y se solicita a algunos trabajadores que escriban los problemas comunicacionales que persisten en su organización.
- ✓ El facilitador realiza una reflexión acerca de los problemas comunicacionales invitando al grupo de funcionarios a estar atento a las informaciones de los talleres.

**Desarrollo:**

Proyección de diapositivas y explicación de los contenidos acerca de:

- ¿Qué es la comunicación?
- ¿Qué es la asertividad?
- Importancia de la comunicación asertiva
- Principios básicos del proceso comunicacional
- Estilos y elementos de la comunicación
- Comunicación pasiva, agresiva y asertiva
- Barreras en la comunicación, recomendaciones para eliminarlas.

Sesión de preguntas y respuestas.

Discusión grupal sobre los temas expuestos.

**Cierre:**

- “El árbol de la comunicación”



- El facilitador invita a los gerentes y empleados a reflexionar acerca de los cambios que se deben producir a nivel personal y profesional para mejorar el proceso comunicacional en la organización.
- Luego entrega a los trabajadores trozos de cartulina en forma de hoja, para que escriban su compromiso con el proceso comunicacional, cada uno se levanta y lo pega en un tallo de cartulina previamente elaborado y colocado en el pizarrón.

El facilitador lee algunos de las opiniones emitidas y realiza una reflexión final sobre el compromiso que asumen los trabajadores para mejorar la comunicación asertiva a nivel institucional.

## **Taller 2: “Aprendiendo a comunicarse con asertividad”**

**Objetivo Específico:** Facilitar actividades teórico- prácticas que les permita a los funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, obtener una mayor comprensión y aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva dentro de la organización.

### **Inicio:**

Salutación y bienvenida

**Dinámica de Inicio:** “Los objetos que me identifican” (Presentarse revelando algo personal y comunicar expectativas respecto al taller)

Se coloca una mesa y con ella una serie de objetos tales como: reloj, chicles, cuadernos, lápices, colores, marcadores, lentes oscuros, bolígrafos, cucharas, libros de textos, peine, llaves de casa, llaves de carro, lámpara, linterna, fotografías, cds de música, celular, reglas, zapatos, revistas, folletos, novelas, billetes de diferentes denominaciones, frutas, cajas de medicamentos, pelota, guante, bate de beisbol, entre otros.

Cada participante selecciona tres objetos de la mesa que lo identifiquen. De uno en uno comunica a los demás cómo lo identifican los objetos elegidos y dice el por qué. Aprovechan la ocasión para expresar sus expectativas acerca del taller.

**Desarrollo:****Dinámica 2:** “La noticia” (Experimentar como se transmite la información)

Se selecciona una noticia tomada de un periódico regional.

Se pide a cinco participantes retirarse del salón de usos múltiples de manera voluntaria, mientras se explica al resto del grupo lo que se hará. Entra el primero y se le lee la noticia. Este debe reproducírsela sin leer al segundo, y así sucesivamente hasta que lleguen al tercero, cuarto y quinto, quien deberá escribir en la pizarra la noticia resultante. Se reflexiona con ellos sobre cómo se transmite la información. Se pierde, se distorsiona, se inventa.

**Dinámica 3:** “Siempre hay una forma de decir bien las cosas” (Practicar las distintas formas de reaccionar ante las situaciones presentadas)

Se forman cinco grupos de trabajo. Cada grupo describe una situación conflictiva o una conversación difícil que haya tenido con otra persona.

Luego responder:

¿Cómo se reacciona de forma pasiva?,

¿Cómo se reacciona de forma agresiva?

¿Cómo se reacciona de forma asertiva?

¿Cuál es la forma de reaccionar que cumple mejor las condiciones de una correcta comunicación?

¿Qué conclusiones ha sacado de esto? Plenaria de los participantes.

**Dinámica 4:** “Practicando la escucha activa” (Experimentar distintas formas de escuchar: unas que entorpecen y otras que favorecen la comunicación)

Se colocan en parejas y se entabla un dialogo abierto entre ambos participantes donde toquen aspectos de su vida laboral, personal, familiar, entre otros, donde se obtengan diferentes respuestas, unas que favorecen y otras que entorpecen la comunicación.

Comparte además cómo se han sentido en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, cómo les gustaría que los demás los escucharan y cómo suelen escuchar ellos. Luego se entregan hojas de papel a cada

participante para que escriban lo que escucharon del compañero. Intercambian los papeles y cada uno evalúa lo expresado por el otro para determinar qué tanto se aplicó la escucha activa.

**Dinámica de Cierre:** “Lo que cada uno percibe” (Identificar el nivel de percepción y comunicación de cada uno de los participantes)

Presentar un grupo de imágenes previamente seleccionadas, preguntar a los trabajadores que observan?. Los funcionarios de la organización de manera aleatoria levantando las manos dirán qué observan.

**Imagen 1**



**Imagen 2**



**Imagen 3**



**Imagen 5**

**Imagen 6**

**Imagen 4**



**Imagen 5**



**Imagen 6**



El facilitador realiza una reflexión final acerca de cómo influye en la comunicación el nivel de percepción que tiene cada persona acerca de las situaciones que se le presentan. Se escuchan opiniones de los participantes.

**Taller 3:** “Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva”

**Objetivo Específico:** Promover estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la institución objeto de estudio.

**Inicio:**

Proyección de diapositivas y exposición oral acerca de:

- Las estrategias gerenciales y el proceso comunicacional.
- Tipos de estrategias gerenciales y su aplicación en el problema comunicacional de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas: planificación, orientación, organización, motivación, supervisión, dirección, control.
- La matriz FODA, objetivos, estrategias.

**Desarrollo:**

Se conforman cinco grupos de trabajo quienes deben realizar:

- 1.- Identificación de fortalezas y debilidades del proceso comunicacional en la institución.
- 2.- Identificación de oportunidades y amenazas.
- 3.- Definir la misión de la institución.
- 4.- Establecer el objetivo del plan.
- 5.- Proponer estrategias alternativas.
- 6.- Asignación de recursos

**Conformación de 6 grupos de trabajo** (Identificar y ubicar los problemas comunicacionales existentes en la organización y los actores sociales inmersos en la situación objeto de estudio). Cruce de estrategias FO y estrategias DA. Cada grupo debe seleccionar una problemática presentada dentro de la organización.

**Elaboración de un plan estratégico** a corto plazo para el abordaje del problema expuesto:

- Planteamiento de metas y objetivos
- Organización de Actividades
- Supervisión de Actividades
- Dirección y control de las actividades

Cada grupo plasma su plan de acción en láminas de papel bond para presentarla a los participantes. Plenaria final.

**Dinámica de Cierre:** “El test de la comunicación” (Analizar el tipo de comunicación que poseen los gerentes y trabajadores)

**Test de comunicación:**

Califica cada una de las frases que aparecen a continuación con la siguiente numeración:

- 1:** No muy exacta
- 2:** Ligeramente exacta
- 3:** Generalmente exacta
- 4:** Muy exacta

Ítems	1	2	3	4
1.- 1. Yo sí sé escuchar. Estoy siempre atento y en actitud receptiva.				
2. Cuando me encuentro con alguien por primera vez, trato de dar una buena impresión.				
3. Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta. Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.				
4. Me encuentro animado al hablar. Mi lenguaje corporal es rico.				
5. Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo.				
6. Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable.				
7. Hasta la fecha, mis técnicas de comunicación interpersonal son la clave de mi éxito.				
8. Comprendo la importancia que tiene el dominio de mí mismo y siempre lo práctico.				
9. Interactúo bien con la gente porque entiendo todos los				

Ítems	1	2	3	4
elementos implicados en la conversación.				
10. Siempre cuido lo que digo porque sé que hasta las paredes tienen oídos.				
11. En muy pocas ocasiones hablo acerca de una información o la revelo si considero que puede ser delicada.				
12. Puedo permanecer en silencio a propósito, pues ejerzo un excelente control sobre cada palabra que pronuncio.				
13. Ejerzo control sobre lo que digo				
14. Siempre me siento obligado a confesarlo todo para desahogarme.				
15. Confío poco en los demás.				
16. Soy capaz de guardar un secreto.				
17. Muy pocas veces me siento impulsado a cometer una indiscreción.				
18. Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas.				
19. A menudo doy, inconscientemente, claves ocultas en mi conversación.				
20. Nunca participo en altercados o discusiones.				
21. El control que ejerzo sobre lo que digo es algo que sale natural de mí.				
22. Siento que me comporto muy bien en la mayoría de las conversaciones.				
23. No reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan.				
24. Entiendo mis sentimientos recónditos y sé por qué digo ciertas cosas.				
25. Sé cuándo es mejor guardar silencio.				
26. Me cuesta mucho trabajo guardar para mí mismo la información importante que se me confía.				
27. Casi nunca empleo palabras malsonantes en un ambiente social o laboral.				
28. Sé escuchar a los demás pero con frecuencia no presto atención a lo que me dicen.				
29. Sé cuándo debo dejar de hablar a los demás.				
30. Soy muy eficaz cuando se trata de persuadir a las personas de que comprendan mi punto de vista o de que hagan lo que yo deseo.				
31. A pesar de que me gustaría ser franco, creo que no podría sobrevivir si digo siempre la verdad, así que miento de vez en cuando.				

#### **Taller 4: “Desarrollando mis habilidades comunicacionales”**

**Objetivo Específico:** Lograr que los funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas desarrollen habilidades comunicacionales a partir del dominio y manejo de estrategias aplicadas en las organizaciones.

Salutación y bienvenida

**Dinámica de Inicio:** “El teléfono sin palabras” (experimentar la comunicación no verbal)

Se escribe un mensaje en dos papeles diferentes. Se realiza la división de dos grupos. Cada equipo se coloca en filas. Se entrega al último participante de cada grupo el papel donde está escrito el mensaje. Está prohibido mostrar el papel a los demás. Lo leerá en silencio y lo devuelve al facilitador.

El último participante de cada fila expresa gestualmente el mensaje (de forma no verbal) al penúltimo y así sucesivamente hasta llegar al primero que lo debe traducir a palabras. Se realiza el mismo procedimiento con el segundo grupo. Gana el equipo cuya traducción del mensaje se parezca más al original. Luego desarrollan las siguientes preguntas:

¿Qué condiciones son necesarias para una adecuada comunicación?

¿Qué factores dificultan la comunicación?

Se realiza plenaria de grupos.

**Desarrollo:** Exposición oral y proyección de presentación acerca de la importancia del lenguaje, la buena y la mala comunicación, la comunicación asertiva, estrategias para una comunicación eficaz. Sesión de preguntas y respuestas.

**Estrategia 1:** Diagnosticando mi comunicación (Diagnosticar el tipo de comunicación empleada por los gerentes y trabajadores en situaciones diversas)

Se entrega hoja de actividad para que contesten las preguntas presentadas en el formato. De forma individual cada participante debe responder:

- ¿Tiene dificultades para expresar opiniones con su grupo de amigos o sus compañeros de trabajo?
- ¿La dificultad está en ser claro y directo con lo que tiene que decir?
- ¿Siente con frecuencia la necesidad de dar sugerencias o corregir a alguien que está haciendo un trabajo deficiente?
- ¿Ignora la situación esperando que se arregle por sí sola?
- ¿Se siente fuerte después de haber hecho una corrección?
- ¿Niega conscientemente los cumplidos que le hace la gente?
- ¿Responde con bromas ante el comportamiento tonto de una persona?
- ¿Se irrita fácilmente?
- ¿Abusan verbalmente de usted?
- ¿Responde de tal manera que coloca a la otra persona por debajo de usted?
- ¿Le cuesta trabajo pedir favores?

Discusión grupal del diagnóstico realizado.

**Estrategia 2:** “Las cualidades de un empleado que se comunica con eficacia” (Reflexionar acerca de las cualidades que debe tener un empleado para mejorar los niveles de comunicación con sus interlocutores. Se entrega a los participantes un formato que deben llenar y compartir con el grupo.

### **El empleado que se comunica con eficacia**

**Escribe:**

Las Cualidades de un empleado que se comunica eficazmente

---

---

---



Cuáles Tengo

---

---

---

Cuáles me gustaría tener

---

---

---

Que voy a hacer para tenerlas:

---

---

---

Cuando las voy a tener (fecha)

---

---

Qué hace un empleado asertivo

---

---

---

Conoces personas que tengan esas cualidades. ¿Cómo se llaman?

---

---

¿Qué te falta por hacer para tenerlas todas?

---

---

¿Cuándo las vas a lograr todas? (Fecha)

---

---

¿Cómo se comunica un empleado asertivo con una persona visual?

---

---

¿Cómo se comunica un empleado asertivo con una persona auditiva?

---

---

¿Cómo se comunica un empleado asertivo con una persona kinestésica?

---

---

Plenaria de los participantes.

**Cierre:** “Habilidades comunicacionales del gerente”

Se conforman cinco grupos de trabajo, se pide a cada equipo que dibuje la silueta de un gerente en pliegos de láminas de papel bond, se pide a los participantes que escriban las cualidades que debe tener un gerente para comunicarse con asertividad:



Los funcionarios de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas presentan en plenaria de grupo el trabajo realizado.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

Partiendo del análisis de los resultados realizado, producto del cuestionario aplicado a los gerentes y empleados acerca del trabajo investigativo sobre estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, se presentan a continuación las conclusiones y los aspectos más relevantes de este estudio:

En cuanto a las estrategias gerenciales predominantes en los gerentes (jefe de división, jefe de unidades y supervisores) de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, los resultados presentados demostraron que la gerencia de la institución en estudio, no está aplicando de manera sistemática las estrategias gerenciales de planificación, orientación, organización, motivación, supervisión, dirección y control dentro de la institución.

Esto obedece a que, los gerentes no suelen planificar líneas de acciones de trabajo de manera conjunta con los empleados, por ende, ellos no participan en el diseño de la planificación de proyectos, planes y/o programas institucionales, ni orientan al personal en la labor que desempeñan, dejando de lado la motivación permanente que deben los gerentes propiciar en su equipo de trabajo.

Al mismo tiempo, se evidenció la falta de reconocimiento de los gerentes en cuanto a la labor realizada por los trabajadores, como un

incentivo para que ellos trabajen de forma más eficiente, ni tampoco se le da un seguimiento o supervisión al desempeño del personal, para compararlo con los estándares establecidos de acuerdo a las competencias exigidas según el cargo que ocupan, en la búsqueda de implementar acciones correctivas en caso de existir fallas.

En líneas generales, los resultados demuestran una gestión directiva deficiente, por cuanto no se coordinan actividades que propicien una verdadera integración entre la gerencia y los trabajadores, desde la gerencia no se transmiten mensajes claros a los empleados, ni se evalúa el cabal cumplimiento de las actividades planificadas en consonancia con los objetivos propuestos, para reorientar las líneas de acción en caso de ser necesario.

Con relación al segundo objetivo, se logró apreciar que en los gerentes de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, existen realmente pocas barreras psicológicas, físicas, fisiológicas y/o administrativas, que les impida comunicarse de manera efectiva con sus empleados, porque el gerente casi nunca rechaza la opinión de sus trabajadores dentro del entorno laboral, no hay excesos de ruidos durante la emisión y recepción de mensajes, y entre los gerentes, jefes de unidades, supervisores y empleados adscritos actualmente a esta organización, ninguno de ellos presenta impedimentos fisiológicos, como deficiencia auditiva que le impidan recibir con claridad un mensaje.

Sin embargo, la mayor barrera observada es dentro del ámbito administrativo, pues persiste en un muy bajo nivel, una deficiente planificación de las líneas de acción emanadas por la gerencia, dentro de esta unidad. No obstante, el proceso comunicacional algunas veces se ve afectado en cuanto a la difusión o transmisión de sus mensajes. Este tipo de obstáculos obedece principalmente a que el personal no se ajusta a los cambios, existe una sobrecarga de información dentro de la organización, a la falta de planeación, entre otros.

Al mismo tiempo, dando respuesta al tercer objetivo, se considera viable el diseño de la propuesta desde el punto de vista social, institucional y educativo, porque permite el fortalecimiento de la comunicación asertiva entre la gerencia y los empleados de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, siendo estos los principales beneficiados. Además, permite el desarrollo de habilidades comunicacionales con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, sociales, laborales y familiares de los funcionarios en la institución objeto de estudio.

De igual manera, es factible a nivel económico porque no genera inversión económica que condicione su éxito, se cuenta con el capital humano, los recursos tecnológicos y materiales que son propios de la organización, así como la buena disposición de participar en las actividades propuestas, por parte de los gerentes, jefes de unidades, supervisores y empleados de la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas.

Atendiendo a estas consideraciones, surgió la necesidad de diseñar una propuesta basada en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. Por esta razón, se procedió a la elaboración de un plan de acción, que consta de cuatro (04) Talleres teóricos prácticos, donde se espera que los gerentes, jefes de unidades, supervisores y empleados de la organización, conozcan los fundamentos teóricos de la comunicación asertiva, así como el manejo de estrategias gerenciales orientadas a mejorar los niveles de comunicación, entre los diferentes actores sociales que hacen vida activa dentro de esta institución.

## **6.2. Recomendaciones**

Tomando como base los resultados obtenidos, sobre la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la comunicación asertiva, se plantean una serie de recomendaciones pertinentes, que coadyuven en la

búsqueda de alternativas válidas que den solución a las debilidades encontradas en esta investigación:

Presentar los resultados obtenidos ante los gerentes, jefes de unidades, jefes de divisiones, supervisores y empleados de la organización, a fin de que se sensibilicen en torno a la importancia de desarrollar estrategias gerenciales donde se consideren objetivos enfocados en la optimización de la comunicación entre el personal y la gerencia.

La Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, debe implementar colectivos de formación permanente, talleres, convivencias, conversatorios, charlas, tertulias, jornadas de capacitación dirigida a los gerentes y empleados, donde se aborden temáticas orientadas a mejorar los niveles de comunicación entre la gerencia y sus empleados.

Brindar mayores oportunidades de participación a los trabajadores en la toma de decisión de las acciones previstas en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas, con el fin de canalizar los diversos problemas a nivel comunicacional que persisten en la institución entre la gerencia y empleados.

Se sugiere implementar canales de comunicación efectiva que ayuden a un mayor rendimiento y producción en el área laboral.

Llevar el control de las comunicaciones tanto emitidas como recibidas dentro de la Unidad.

Poner en práctica las estrategias gerenciales de planificación, orientación, organización, motivación, supervisión, dirección, control, para fortalecer la comunicación asertiva entre la gerencia y los empleados en las diferentes Unidades Territoriales de Ecosocialismo existentes en todas las regiones del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarrán P. (2004). **Diseño y Elaboración de Proyectos de Acción Social**. Colombia: Alfa omega.
- Alonso A. (2001). La Comunicación en las Relaciones Interpersonales. Trabajo Especial de Grado. Especialización en Gerencia Educativa. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Alvarado O. (2011). *Gerencia y Marketing Educativo. Herramientas Modernas de Gestión Educativa*. Lima, 6ta edición. Editorial Alas Peruana.
- Alvarado S., Quero Y., Bolívar M. (2016). “*Estilo Gerencial y Motivación Laboral en las Escuelas Básicas del Municipio Miranda*”. Revista Digital Negotium. Vol 12 (35). Pp.56-79. Maracaibo-Venezuela.
- Álvarez T. y Caballero M. (1997). *Vendedores de Imagen: Los Retos de los Nuevos Gabinetes de Comunicación*. 2da Edición. Editorial Paidós Ibérica.
- Arellano, N. (2006). “*Las Barreras en la Comunicación No Verbal Entre Docente-Alumno*”. Revista Orbis. Ciencias Humanas. Año 2, Nro. 4, 3-38. Venezuela.
- Argyris Ch. (2000). *Comunicación Eficaz*. España: Ediciones Deusto.
- Arias F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la Metodología Científica. (5ta Edición). Caracas Venezuela. Editorial Episteme.
- Aziz A. (2009). Programa Estratégico Comunicacional Dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del Municipio Barinas, Estado Barinas”. Trabajo de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel. Barinas.
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (Séptima edición) Caracas Venezuela. Editorial B1. Consultores Asociados.

- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación. Cómo Hacer un Diseño de Investigación*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Beltrán M. y Pardo E. (2019). Las Barreras de Comunicación Entre el Paciente y el Personal Asistencial Del Hospital Laura Esther Rodríguez del Distrito de SUPE en el año 2.08. Tesis de Grado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huaicho. Perú.
- Bona M. (2021). Estrategias de Comunicación Asertiva para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Fernando. Apure.
- Bustamante N. (2021). Estrategias Gerenciales que Optimicen la Producción de Leche en la Empresa Socialista El Frio, Municipio Muñoz del Estado Apure. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Unellez. San Fernando de Apure.
- Caballo V. (2002) *Teoría, Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales*. Valencia: Promolibro.
- Cardona J. (2006). La Asertividad en el Trabajo. Trabajo de Grado. Universidad del Salvador.
- Castillo V. (2016). Liderazgo Transformacional como Herramienta para el Fortalecimiento de la Gestión Directiva. Trabajo de Maestría. Universidad Fermín Toro. Barinas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36860 (Extraordinaria).
- Chiavenato I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. Mc Graw-Hill. Interamericana.
- Chiavenato I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones*. México. Editorial Thomson
- Cruz M. (2003). "De lo Que Dicen las Miradas". Revista Comunicar. N° 20. Pp. 188-194. Huelva-España.



- Durán S., Crissien J., Virviescas J. y García J. (2016). “Estrategias Gerenciales para la Formación de Equipos de Trabajos en Empresas Constructoras del Caribe Colombiano”. *Revistas Espacios*. (13). pp. 1-15.
- Flores A. (2018). *Estrategias Gerenciales para la Consolidación de los Reportes del Departamento de Mercado y Venta Mercal Estado Cojedes. Trabajo de Maestría. Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos.*
- García J. (2014). *Estrategias Gerenciales para el proceso de Toma de Decisiones en la Solución de Conflictos Laborales. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.*
- Goldhaber, G. (2004). *Comunicación Organizacional*. Primera edición. Editorial Diana. México.
- González, A. (2008). *Principios Básicos de la Comunicación*. México: Trillas.
- Guedez, L. (2003). *Programa de Capacitación Sobre Comunicación Efectiva para Directores de Escuelas Básicas de la Primera y Segunda Etapas. Tesis de grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa.*
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México. Mc Graw Hill.
- Hervás G. (1998). *Cómo Dominar la Comunicación Verbal y No Verbal*. Madrid: Playor
- Hidalgo, H. (2018). *Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Comportamiento Organizacional en el Programa de Estudios Avanzados Unellez, VPA. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Unellez. Guanare.*
- Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística*. (Tercera Edición). Caracas. Fundación Sypal.
- Jiménez, P. (2005). *Teorías de la Comunicación*. [Documento en Línea] Disponible: [www.laexcelencia.com/html/articulos](http://www.laexcelencia.com/html/articulos). [Consulta: 2022, Enero 10]

- Kelley, C. (1979). *Capacitación Asertiva. Una guía para el facilitador*. San Diego, California. Asociados Universitarios.
- Ley Orgánica para el Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 6.076. Extraordinario del 07 de Mayo del 2.012. Caracas-Venezuela.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Decreto N° 1.553. Caracas-Venezuela.
- Loyola E. (2015). *Barreras de la Comunicación y Desarrollo Educativo de los Alumnos de la I.E. "Antenor Rizo Patrón Lequerica" Cerro de Pasco. Trabajo de Grado*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrió. Cerro de Pasco. Perú.
- López J. (2006). **Factibilidad de los Proyectos de Acción**. España: Alfabara.
- Matheus D. (2018). *Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Programa PAE en los Centros Educativos del Municipio Ayacucho del Estado Táchira. Tesis de Maestría*. Universidad Nacional Experimental del Táchira. UNET. San Cristóbal.
- Medina N. (2010). *Técnicas de Programación Neurolingüística Como Herramienta Para la Promoción de la Comunicación Asertiva en las Escuelas del Municipio Escolar Barinas 4B María Concepción Palacios y Blanco del Estado Barinas. Trabajo de Grado No Publicado*. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- Moles J. (2004). *Psicología Conductual*. Caracas-Venezuela. Editorial Greco. 2da Edición.
- Molina M. (2006). *El Proceso de Investigación*. Barcelona, España. Paidós.
- Mora J. (2012). *Gerencia Estratégica y Planificación en las Organizaciones*. Caracas. Ediciones UCAB.
- Molina H. (2010). *Estrategias Gerenciales Para Mejorar el Clima Organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur*

- Barinas. Año 2010. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Barinas.
- Montoya F. (2017). La Comunicación Gerencial Efectiva para la Optimización de las Relaciones Interpersonales de los Trabajadores del Servicio de Comedor de la Unellez-Apure. Trabajo de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Fernando de Apure.
- Moreno L. (2018). Estrategias Basadas en la Motivación para el Fortalecimiento de la Comunicación Asertiva. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Unellez. Santa Bárbara.
- Naranjo, M. (2008). *“Relaciones Interpersonales Adecuadas Mediante Una Comunicación y Conducta Asertiva”*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. 8 (1), pp.1-27. Costa Rica.
- Otero M. y Caridad M. (2009). *“Competencia Comunicacional en la Gestión gerencial Comunitaria”*. Telos. 11 (1). Pp. 35-51. Maracaibo-Venezuela.
- Parella S., S. y Martins P., F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Tercera Edición. FEDUPEL.
- Paredes G. (2017). Estrategias Gerenciales Para el Fortalecimiento de la Productividad Laboral de los Empleados de la División de Administración del INCES Regional Barinas. Tesis de Maestría. Universidad Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Barinas.
- Reyes S. (2019). Estrategias Gerenciales de las Micros y Pequeñas Empresas Agroindustriales de Villahermosa, Tabasco. Trabajo de Maestría. Villahermosa, Tabasco.
- Riso, W. (2002). Cuestión de Dignidad. Aprenda a Decir No y Gane Autoestima Siendo Asertivo. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Robles P. y Rojas M. *La Validación Por Juicio de Expertos: Dos Investigaciones Cualitativas en Lingüística Aplicada*. Revista Nebrija de Lingüística Aplicada.18:1-16.
- Rodríguez A. (2015). Canales Comunicacionales Efectivos Para La Participación de Los Consejos Comunales de la Parroquia Ramón Ignacio

- Méndez en la Escuela Bolivariana Juan Pablo II del Municipio Barinas Estado Barinas. Trabajo de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barinas.
- Rodríguez L. (2009). Modelo de Gestión Para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional y Pedagógico en la Gerencia Educativa de los Liceos Bolivarianos del Municipio Escolar N° 8 de Roscio, Estado Bolívar. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad de Oriente.
- Rodríguez G. (2011). La Acción Gerencial del Docente Para Desarrollar la Creatividad en los Centros de Educación Preescolar de Barinitas. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Rubio Y. (2014). Plan Estratégico Gerencial Para el Fomento de la Cultura Regional Dirigido al Personal Docente del Centro de Educación Inicial Mi Jardín del Municipio Barinas del Estado Barinas. Trabajo de Maestría. Universidad pedagógica Experimental Libertador. Barinas.
- Sabino, C. (2008). *El Proceso de la Investigación*. Editorial Panapo. Buenos Aires.
- Sambrano, J. (2003). *PNL Para Todos. Programación Neurolingüística: El Modelo de la Excelencia*. 8va Edición. Caracas. Alfadil.
- Santana C. (2019). Plan Estratégico Gerencial para el Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.). Tesis de Maestría. Universidad Nacional Experimental del Táchira. UNET. Barinas
- Serna H., (2006). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión, Teoría y Metodología*. 3R editores Colombia
- Tamayo, M. (2009). *El Proceso de la Investigación Científica*. Quinta Edición. Editorial Limusa, México
- Terry G. (2008). *Principios de Administración*. México. Sexta Edición. Editorial Continental.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajos de Grados, Especialización, Maestría y Tesis Doctoral*. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ, 2006). *Normas para la Elaboración, Presentación, Evaluación y Aprobación de los Trabajos de Grado (Especialización y Maestría)*. Barinas: Autor.

Valera, Rafael (2005). *Manual de Estadística Básica*. Editorial Rafael Valera. Libros de Venezuela.

Véliz, A. 2006. *Cómo Hacer y Defender una Tesis*. (Décima Edición). Caracas. Texto Editorial.

Villasmil, J. (2008). *Gerencia y Liderazgo*. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml> [Consulta: 2022, Enero 8]

Webster A. (2000). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. (3 era. Edición) Santafé de Bogotá, editorial McGraw Hill.

Wheelen. T; y Hunger, D. (2012). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios: Conceptos y Casos*. Naucalpan de Juárez, México, Pearson Educación.

Zaldívar D. (2010). *La Comunicación Asertiva en las Relaciones Interpersonales*. [Documento en Línea] Disponible: en: <http://www.monografias.com/trabajos25/comunicacion/comunicacion.shtml> [Consulta: 2022, Enero 10]

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



El presente Instrumento tiene como finalidad recabar información sobre las Estrategias Gerenciales Para el Fortalecimiento de la Comunicación Asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. En este sentido, el Instrumento consta de veintidós (22) ítems con las alternativas Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

Los resultados serán utilizados sólo con fines académicos y debido a la importancia de su opinión le agradezco la mayor objetividad y sinceridad posible en sus respuestas.

### **Instrucciones**

- Lea cuidadosamente cada uno de los Ítems con sus alternativas de respuesta.
- Marque una equis (X) en la categoría que indica la respuesta que se ajuste a su criterio. Seleccione solo una alternativa

**Atentamente:**

**Belkis Anerline Jiménez Méndez**



## CUESTIONARIO

5. SIEMPRE (S)    4. CASI SIEMPRE (CS)    3. ALGUNAS VECES (AV)  
2. CASI NUNCA (CN)    1. NUNCA (N)

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
1	La Gerencia expone al personal las líneas de acción prioritarias de la organización.					
2	El gerente ejecuta oportunamente las líneas de acción de trabajo propuestas dentro de la organización.					
3	Evalúan los gerentes el cumplimiento de las metas dentro de la organización					
4	Los gerentes planifican las líneas de acción de trabajo de la organización conjuntamente con los trabajadores.					
5	Emplean los gerentes líneas orientadoras a los trabajadores para coadyuvar en su desenvolvimiento laboral.					
6	Ofrecen charlas motivacionales al personal					
7	Reconocen los gerentes la labor realizada por los trabajadores como un incentivo para que ellos trabajen de forma más eficiente.					
8	Se supervisa de manera permanente al personal de la institución a fin de lograr en ellos un rendimiento óptimo.					
9	Dirige el gerente las actividades de todo el personal interno logrando una verdadera integración entre ellos.					
10	Se asegura el gerente que los objetivos de la organización se están llevando a cabo de la forma prevista.					
11	Se ha presentado el rechazo de la opinión de trabajadores en su entorno laboral por parte de los gerentes.					
12	Se evidencia excesos de ruidos en el ambiente laboral durante la comunicación entre los gerentes y trabajadores.					

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
13	Presenta usted alguna dificultad auditiva que le impida recibir con claridad un mensaje.					
14	Se observa una deficiente planificación de las líneas de acción dentro de la Unidad Territorial Ecosocialista Barinas.					
15	Mantiene la gerencia contacto visual al comunicarse con los demás trabajadores de la organización.					
16	Utiliza la gerencia un volumen de voz adecuado al comunicarse con los demás empleados.					
17	Emplea la gerencia un tono de voz apropiado al dirigirse a sus empleados.					
18	Mantiene la gerencia una buena pronunciación de las palabras al comunicarse con los trabajadores.					
19	Emplea la gerencia muletillas al comunicarse con el resto de los trabajadores de la organización.					
20	Muestra el gerente una postura corporal de respeto al comunicarse con los trabajadores.					
21	El rostro de los gerentes al comunicarse coinciden con sus palabras al dirigirse a los trabajadores.					
22	Transmiten los gerentes un mensaje claro al comunicarse con sus empleados.					

**ANEXO B**  
**FORMATOS DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**



**Estimado Experto:**

Me dirijo a Usted, muy respetuosamente con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la revisión y validación de este Instrumento que forma parte de un trabajo de investigación titulado Estrategias Gerenciales Para el Fortalecimiento de la Comunicación Asertiva en la Unidad Territorial de Ecosocialismo Barinas. En tal sentido, se anexa al presente una tabla de variables, listado de ítems con su respectiva hoja de validación donde se ubicarán las (X) si hay claridad de pertinencia, coherencia y redacción.

Sus observaciones serán de gran ayuda para la elaboración final del Instrumento de recolección de datos, por lo que se le agradece su colaboración.

**Atentamente,**

**Belkis Anerline Jiménez Méndez**



## CARTA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Yo, MS.c Daniel Gil titular de la Cédula de Identidad N° V-12.159.219 por medio de la presente hago constar, que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE ECOSOCIALISMO BARINAS**, presentado por la Licenciada Belkis Anerline Jiménez Méndez, titular de la Cédula de Identidad N° 13.947.374, para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia Pública.

En Barinas, a los 28 días del mes de Marzo de 2022.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'D. Gil', written over a horizontal line.

Firma del Experto  
C.I. N°

## CUADRO DE VALIDACIÓN

Nombre y Apellido: MS.c Daniel Gil C.I. N° V-12.159.219

Profesión: Magister en Administración. Mención: Gerencia y Planificación Institucional

Fecha de Validación: 28/03/2022

Ítem	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		
18	x		x		x		x		
19	x		x		x		x		
20	x		x		X		x		
21	x		x		x		x		
22	x		x		x		x		



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Yo, MS.c María Ninoska Medina titular de la Cédula de Identidad N° V-12.204.579 por medio de la presente hago constar, que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE ECOSOCIALISMO BARINAS**, presentado por la Licenciada Belkis Anerline Jiménez Méndez, titular de la Cédula de Identidad N° 13.947.374, para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia Pública.

En Barinas, a los 29 días del mes de Marzo de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Ninoska Medina', written over a horizontal line.

Firma del Experto  
C.I. N°

## CUADRO DE VALIDACIÓN

Nombre y Apellido: MS.c María Ninoska Medina C.I. N° V-12.204.579

Profesión: Magister en Gerencia y Liderazgo en Educación

Fecha de Validación: 29/03/2022

Ítem	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		
18	x		x		x		x		
19	x		x		x		x		
20	x		x		x		x		
21	x		x		x		x		
22	x		x		x		x		





### CARTA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Yo, Carlos Raúl Santana Garrido titular de la Cédula de Identidad N° V-14.550.175 por medio de la presente hago constar, que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE ECOSOCIALISMO BARINAS**, presentado por la Licenciada Belkis Anerline Jiménez Méndez, titular de la Cédula de Identidad N° 13.947.374, para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia Pública.

En Barinas, a los 04 días del mes de Abril de 2022.

  
Firma del Experto  
C.I. N° 14.550.175

## CUADRO DE VALIDACIÓN

Nombre y Apellido: MSc Carlos Raúl Santana G. C.I. N° V-14.550.175

Profesión: Magister en Gerencia Pública

Fecha de Validación: 04/04/2022

Ítem	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		
18	x		x		x		x		
19	x		x		x		x		
20	x		x		x		x		
21	x		x		x		x		
22	x		x		x		x		

**ANEXO C**  
**CUADRO DE CONFIABILIDAD**

Sujetos	N° de ítems del Instrumento																						Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	5	5	72
2	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	1	1	1	1	4	4	4	5	3	5	5	5	83
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	3	4	3	3	4	3	4	4	3	63
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	3	4	3	5	4	1	5	5	5	67
5	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	1	1	3	4	3	3	4	4	4	4	3	60
6	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	1	1	1	3	4	5	5	4	4	4	4	4	65
7	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	1	1	3	4	3	3	4	4	4	4	3	62
8	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	5	3	3	4	4	4	4	2	58
9	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	3	5	5	5	4	1	5	5	5	71
10	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	4	4	4	2	4	4	4	61
11	1	4	3	3	2	3	4	1	4	2	5	2	1	4	3	3	5	2	4	1	3	5	65
12	5	5	4	5	5	3	3	5	4	5	1	1	1	3	5	5	5	5	1	5	5	5	86
13	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	4	3	3	4	2	5	5	3	63
14	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	5	3	3	4	2	5	4	3	59
15	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	1	5	4	3	5	1	5	5	2	60
16	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	4	3	3	3	1	5	5	2	57
17	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	1	1	5	5	5	5	1	4	5	5	79
18	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	2	4	4	3	5	1	5	4	3	62
19	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	1	1	2	4	4	4	4	2	5	4	2	62
20	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	4	4	4	4	1	4	4	2	61
Su21	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	4	4	3	3	2	5	3	3	60
22	3	4	4	3	3	1	5	3	4	3	3	1	1	1	2	5	5	5	1	5	5	3	70
23	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	1	2	5	5	5	2	4	4	2	61
24	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	2	50
25	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1	1	5	1	5	5	5	5	2	5	5	3	90
26	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	1	1	5	5	5	5	4	5	5	3	80
27	1	3	3	1	3	1	2	3	3	3	2	1	2	1	5	4	4	4	1	5	5	3	60
28	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	1	1	1	4	5	5	5	5	3	5	5	5	92
29	3	3	1	1	1	2	4	2	2	5	1	1	1	4	5	5	5	4	1	5	4	3	63
30	3	5	4	3	3	4	4	3	5	5	2	2	1	4	5	5	5	5	2	5	5	5	85
Totales	92	102	97	81	86	83	87	92	83	96	54	39	35	65	127	123	124	125	64	136	133	103	2027
Media	3,1	3,4	3,2	2,7	2,9	2,8	2,9	3,1	2,8	3,2	1,8	1,3	1,2	2,2	4,2	4,1	4,1	4,2	2,1	4,5	4,4	3,4	67,6
Var ítem	1,2	0,8	0,6	1,0	1,2	1,1	1,0	0,9	0,9	0,6	0,9	0,3	0,6	1,2	0,7	0,7	0,8	0,9	1,4	0,7	0,4	1,4	117,8

**Legenda:**

5: Siempre

4: Casi Siempre

3: Algunas Veces

2: Casi Nunca

1: Nunca

**Suma de Varianzas: 19 Varianza Total: 117,84 Confiabilidad: 0,87**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
UNELLEZ**



**SITUACION ACADEMICA**

21/10/2021 PAG.1

Fecha:

Datos Personales		
Cédula	Apellidos y Nombres	Sede
13947374	JIMENEZ MENDEZ, BELKIS ANERLINE	Barinas - POSTGRADO

Carrera		
MAESTRÍA EN GERENCIA PUBLICA : (2015)	1	A

NIVELACION				
PERIODO	CÓDIGO	SUBPROYECTO	UC	NOTAS
2017:I-RG	MGP05NI01	INGLES INSTRUMENTAL	0	4.26 (B)
2015:I-RG	MGP05NI02	ORIENTACIONES BÁSICAS PARA EL USO DE LA PLATAFORMA MOODLE Y HERRAMIENTAS DE LA WEB 2.0	0	4.38 (A)
I SEMESTRE				
PERIODO	CÓDIGO	SUBPROYECTO	UC	NOTAS
2015:I-RG	MGP050101	GERENCIA Y LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA	2	4.70 (A)
2015:I-RG	MGP050102	DISEÑO, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PUBLICAS	3	4.72 (A)
2015:I-RG	MGP050103	ETICA PUBLICA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	2	4.68 (A)
II SEMESTRE				
PERIODO	CÓDIGO	SUBPROYECTO	UC	NOTAS
2015:II-RG	MGP050201	ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	2	4.60 (A)
2015:II-RG	MGP050202	PLANIFICACION ESTRATEGICA	2	4.92 (A)
2015:II-RG	MGP050203	GESTION DE RECURSOS HUMANO	2	4.85 (A)
2015:II-RG	MGP050205	ELECTIVA (ESTADO Y SOCIEDAD)	1	4.02 (B)
III SEMESTRE				
PERIODO	CÓDIGO	SUBPROYECTO	UC	NOTAS
2016:I-RG	MGP050301	ELABORACIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES	2	4.64 (A)
2016:I-RG	MGP050302	TÉCNICAS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS	2	4.88 (A)
2018:I-RG	MGP050303	SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I	2	4.08 (B)
IV SEMESTRE				
PERIODO	CÓDIGO	SUBPROYECTO	UC	NOTAS
2016:II-RG	MGP050401	PRESUPUESTO PUBLICO Y CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	2	4.25 (B)
2016:II-RG	MGP050402	NORMATIVA LEGAL PARA LA GESTIÓN PUBLICA	2	4.70 (A)
2018:I-RG	MGP050403	SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II	2	4.40 (A)

...../CONTINUA

Sede Barinas General (0273) 5331604 Fax: (0273) 5337108  
 Programa Admisión, Registro y Seguimiento Estudiantil ARSE Correo Electrónico: rarsecentral@unellez.edu.ve Barinas  
 Edif. Barinas Alto Barinas Av. 23 de Enero Teléfono Central (0273) 5331520 - 5331514 Fax: (0273) 5331605 San  
 Carlos Edif. Cojedes Carretera Via Manrique Km. 4 Apdo. N° 30 Teléfono (0258) 4331887 Fax: (0258) 4331671

San Fernando Edif. Abure. Calle Quezadas del medio. Teléfono: (0247) 3411351. Fax: (0247) 3410387 El Recreo: (0247) 3310450/60





**Apellidos y Nombres:** JIMENEZ MENDEZ, BELKIS ANERLINE  
**Carrera:** MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**Cedula:** 13947374  
**Mención:** (2015)

**Índice: 4.60**  
**Unidades de Créditos**  
**Aprobadas: 26**  
**Unidades de Créditos**  
**de la Carrera :34**  
**Condición: Regular**

Escala de Calificación de esta Universidad: C: 3.00 a 3.66, B: 3.67 a 4.33, A: 4.34 a 5.00, La mínima calificación aprobatoria es de 3.00, letra C. Sólo se presentan los subproyectos aprobados. El índice académico es calculado con la última nota de cada subproyecto, incluyendo los reprobados.

Notas que se expide a petición de la parte interesada en Barinas - POSTGRADO, a los 21 días del mes de octubre de 2021

Certifique que este documento es valido en <http://www.unellez.edu.ve/arse> Introduciendo el código b18e6a8cefe4d8c5864a44bcb8cd6d6c y compare los datos emitidos por el sistema. Este documento es válido para el periodo 2021: II-RG.

Secretaría General (0273) 5331604 Fax: (0273) 5337108  
Programa Admisión, Registro y Seguimiento Estudiantil ARSE Correo Electrónico: [arsecentra@unellez.edu.ve](mailto:arsecentra@unellez.edu.ve) Barinas  
Edo. Barinas Alto Barinas Av. 23 de Enero Teléfono Central (0273) 5331520 - 5331514-Fax: (0273) 5331095 San  
Carlos Edo. Cojedes Carretera Vía Manrique Km. 4 Apdo. N° 30 Teléfono: (0258) 4331887 Fax: (0258) 4331671

San Fernando Edo. Apure, Calle Quezadas del medío. Teléfono: (0247) 3411351. Fax: (0247) 3410387 El Recreo: (0247) 3310450/60

