



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL.  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**PROGRAMA ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL DIRIGIDO AL  
PERSONAL DIRECTIVO DE LOS LICEOS BOLIVARIANOS DEL  
MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS**

**Autor:** Econ. Aiman Aziz Oped  
C.I. 9.382.518.

**Tutor:** M.Sc. Máximo Mendoza

**Barinas, Junio 2009**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL.  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**PROGRAMA ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL DIRIGIDO AL  
PERSONAL DIRECTIVO DE LOS LICEOS BOLIVARIANOS DEL  
MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster en Gerencia y  
Planificación Institucional**

**Autor:** Econ. Aiman Aziz Oped  
C.I. 9.382.518.

**Tutor:** M.Sc. Máximo Mendoza

**Barinas, Junio 2009**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO POR PARTE EL TUTOR

Ciudadano  
MSc. Argenis Marquina  
Coordinador de la Maestría Gerencia y Planificación Institucional  
UNELLEZ – Barinas  
Presente.-

Yo, Máximo Mendoza, M.Sc. en Docencia Universitaria, titular de la Cédula de Identidad N° 11.714.676, por medio de la presente participo a esta Coordinación que realicé tutoría durante 2 años aproximadamente, durante el trabajo de Grado presentado por Aiman Aziz Oped, titular de la Cédula de Identidad N° 9.382.518, para optar al título Magíster en Gerencia y planificación Institucional. Dicho Trabajo fue revisado por mi persona y reúne las condiciones necesarias para ser sometido a evaluación del jurado examinador respectivo, el cual solicito sea asignado.

Asimismo, me comprometo a estar presente en la defensa del Trabajo como tutor, en la fecha y hora que se establezca a tal fin.

Sin otro particular me suscribo de Ud.

Atentamente,

M.Sc. Máximo Mendoza  
C.I. V- N° 11.714.676

## DEDICATORIA

Hoy cuando se acerca el cumplimiento de una de las grandes metas que me he trazado en la vida, dedico el fruto de mi esfuerzo al creador, por haberme iluminado el camino del conocimiento. Sea entonces extensiva la misma, a:

A mi madre y difunto padre, por haberme inculcado la idea del estudio como medio para triunfar en la vida.

A mi gran esposa Madám Ramírez, compañera y amiga, por su apoyo y sentido de cooperación en el camino de todas mis realizaciones.

A mis hijas: Sohad y Huardi, a quienes me debo para que el ejemplo les sirva de motivación en su futuro.

A todos mis familiares quienes me han alentado para seguir adelante.

Mil Gracias.

Aiman Aziz Oped

## RECONOCIMIENTO

Hoy cuando se acerca una etapa de mi vida crecimiento académico, agradezco a Dios Todopoderoso, haberme dado la vida para seguir adelante y soportar todos los obstáculos que se presentan siempre en el camino de las realizaciones. Por tanto, sea posible entonces agradecer a:

A la Ilustre Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora”, en cuyo claustro recibí enseñanza alcanzando el perfeccionamiento académico.

Al Doctor Ángel Pérez, por su valioso e incondicional asesoramiento en la investigación.

A mi amigo y tutor M.Sc. Máximo Mendoza, por su invaluable apoyo tanto en el campo profesional como humano.

A mi compañero de trabajo y amigo TSU. Wilmer Pacheco, por su valiosa ayuda, Dios le pague.

Al personal directivo y docentes de los Liceos Bolivarianos, que aportaron información durante la etapa del diagnóstico.

A todos aquellos que de una manera u otra, cooperaron en el desarrollo del presente estudio.

## INDICE GENERAL

	Pp.
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO POR PARTE DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RECONOCIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO.....	4
I EL PROBLEMA.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	9
Alcances y Limitaciones.....	10
II MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	16
Programa estratégico Comunicacional.....	16
La Comunicación eficiente. Concepto y características.....	17
Formas de Comunicación en Praxis Directiva.....	21
Barreas o ruidos y elementos de la Comunicación, en las Organizaciones Educativa.....	24
Modelo del Proceso de Comunicación.....	27
Habilidades Comunicativas del Directivo dentro de la Organización Educativa.....	28
Funciones Técnico-Administrativas del Directivo y Técnico Docentes.....	32
Funciones Técnico – Docentes.....	33
La Gestión del Directivo.....	35
Liceo Bolivariano.....	36
Orientaciones Filosóficas.....	40
Orientaciones Sociológicas.....	42
Orientaciones Educativas.....	44
Bases Legales.....	46
Definición de Términos Básicos.....	52
Variables.....	53
Identificación y Definición de las Variables.....	54

III MARCO METODOLÓGICO	58
Tipo y Diseño de la Investigación.....	58
Tipo de Investigación.....	58
Diseño de la Investigación.....	59
Descripción Metodológica.....	60
Población y Muestra .....	63
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
Validación y Confiabilidad de los Instrumentos.....	69
Validez.....	69
Confiabilidad.....	70
Técnica y Análisis de la Información .....	71
Procedimientos para la Elaboración de la Propuesta.....	72
Procedimientos para la Determinación de la Factibilidad.....	72
IV CAPÍTULO	73
Análisis e Interpretación de la Información.....	73
Presentación de los Resultados, Ámbitos Cualitativo de los	
Directores .....	75
Teorización.....	81
Estructura General.....	84
Síntesis Conceptual.....	85
Validación y Confiabilidad de la Investigación (Ámbito	
Cualitativo)	86
Triangulación de Datos .....	86
Análisis de la Concordancia y la Discrepancia.....	87
Presentación de los Resultados. Ámbito Cuantitativo. De los	
Directores.....	88
Red Conceptual. Aportes Conceptuales para la Propuesta. Ámbito	
Cuantitativo.....	133
Conclusiones del Diagnóstico.....	135
Recomendaciones.....	136
V LA PROPUESTA	138
Presentación	138
Justificación de la Propuesta .....	139
Fundamentación.....	140
Objetivos de la Propuesta.....	140
Programa Estratégico.....	141
Red Conceptual N° 1.....	142
Materiales (Motivación y Sensibilización). Competencias	
Comunicativas.....	144
La Comunicación y la Dirección.....	145
Los elementos de la Comunicación.....	146
Tipos de Comunicación.....	147

La Dirección.....	150
Relaciones entre Comunicación y la Dirección.....	151
Comunicación y Lenguaje Escrito.....	151
Comunicación y Lenguaje.....	151
Comunicación y Lenguajes Gestual.....	152
La Comunicación como Herramienta Comunicacional.....	152
La Comunicación como Herramienta de Sensibilización.....	153
Competencias Comunicativas.....	153
Habilidades Comunicativas.....	153
Habilidades y Competencias Comunicativas del Directos.....	154
Las Actividades.....	154
Evaluación.....	156
Importancia Estratégica de la Comunicación.....	160
Funciones de la Comunicación.....	162
Diálogo.....	164
Estímulo para la Escritura.....	164
Funciones Comunicacionales en los Liceos Bolivarianos	165
Barreras Comunicacionales.....	165
El Director Gerente y Estratega de la Comunicación.....	171
Liderazgo.....	172
Teoría de los Rasgos.....	172
Teorías Conductuales.....	173
Teoría de la Contingencia.....	173
Características Básicas del Líder.....	174
Funciones Fundamentales del Liderazgo – Directivo.....	176
Tipos de Liderazgos.....	177
Las Actividades.....	181
Instrumentos de Seguimiento y Control.....	183
Evaluación.....	190
La gestión gerencial del Personal Directivo.....	192
Estrategias.....	195
Importancias de las Estrategias.....	195
Estrategias Comunicacionales.....	195
Acceso Directo.....	195
Coordinación de Niveles.....	196
Sistema de Información.....	197
Horizontalidad.....	198
Priorización.....	199
Reuniones Ordinarias.....	199
Realimentación.....	199
Realimentación Afirmativa.....	200
Realimentación Correctiva.....	200
Habilidades.....	200
Habilidades Comunicativas.....	200
Proceso de Realimentación.....	202
Recomendaciones.....	202



Comunicación Efectiva.....	203
Técnicas de la Comunicación Efectiva.....	204
Características.....	206
Actividades.....	207
Evaluación.....	208

## VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	212
Recomendaciones.....	213
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	215
Anexos.....	218
Validación de los instrumentos.....	
Cuestionarios Dirigido al Directivo de los Liceos Bolivarianos	
Cuestionarios Dirigido a los Docentes de los Liceos Bolivarianos	
Confiabilidad del Instrumento Aplicado a los Directivos de los Liceos Bolivarianos	
Confiabilidad del Instrumento Aplicado a los Docentes de los Liceos Bolivarianos	
Entrevista al Personal Directivo	

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS

<b>Instrumento Aplicados al Personal Directivo</b>		<b>Pp.</b>
1	Presencia del Programa Estratégico Comunicacional.....	88
2	Proceso de Comunicación e Información Eficientes.....	90
3	Comunicación Efectiva como herramienta gerencial.....	91
4	Intercambio de información con los subdirectivos u coordinadores.....	92
5	Atención a las reacciones ante las informaciones suministradas.....	93
6	Dialogo para lograr el consenso.....	94
7	Estrategias organizativas para intercambiar ideas.....	96
8	Dialogo como herramienta comunicacional.....	97
9	Comunicación escrita para informar a los docentes.....	98
10	Estimula al docente para manifestarse por escrito.....	100
11	Empleo de medios escritos para dirigirse al subordinado.....	101
12	Comunicación escrita precisa y concreta.....	102
13	Existencia de agentes distractores o barreras comunicacionales.....	103
14	Clima armónico para evitar barreras psicológicas.....	104
15	Comunicación efectiva.....	106

16	Realimentación correctiva.....	107
17	Realimentación para una comunicación efectiva.....	108
18	Delegación de autoridad.....	109
19	Información sobre los lineamientos a seguir.....	110
20	Promueve la horizontalidad.....	11
<b>Instrumento Aplicados al Personal Docente</b>		
1	Presencia del Programa Estratégico Comunicacional.....	113
2	Proceso de Comunicación e Información Eficientes.....	114
3	Comunicación Efectiva como herramienta gerencial.....	115
4	Intercambio de información con los subdirectivos u coordinadores.....	116
5	Atención a las reacciones ante las informaciones suministradas.....	117
6	Dialogo para lograr el consenso.....	117
7	Estrategias organizativas para intercambiar ideas.....	119
8	Dialogo como herramienta comunicacional.....	120
9	Comunicación escrita para informar a los docentes.....	121
10	Estimula al docente para manifestarse por escrito.....	122
11	Empleo de medios escritos para dirigirse al subordinado.....	123
12	Comunicación escrita precisa y concreta.....	123
13	Existencia de agentes distractores o barreras comunicacionales.....	125
14	Clima armónico para evitar barreras psicológicas.....	126
15	Comunicación efectiva.....	127
16	Realimentación correctiva.....	128
17	Realimentación para una comunicación efectiva.....	129
18	Delegación de autoridad.....	130
19	Información sobre los lineamientos a seguir.....	131
20	Promueve la horizontalidad.....	131

## LISTAS DE FIGURAS

### FIGURAS

		<b>Pp.</b>
1	Modelo del Proceso de Comunicación.....	27
2	Red Conceptual. Aportes Conceptuales para la Propuesta. Ámbito Cuantitativo.....	133
3	Red Conceptual N° 1.....	142
4	Red Conceptual N° 2.....	161
4	Red Conceptual N° 3.....	193

## LISTA DE TABLAS Y CUADROS

### TABLAS Y CUADROS

		<b>Pp.</b>
1	Identificación, Definición y Operacionalización de las Variables.....	55
2	Distribución de la población.....	64
3	Estrato de la Población Docente.....	65
4	Distribución de la Muestra Docentes.....	66
5	Categorización 1	75
6	Categorización 2	77
7	Categorización 3	79
	Triangulación de Datos .....	86
8	Red Conceptual. Aportes Conceptuales para la Propuesta. Ámbito Cuantitativo.....	133
9	Cuadro Operacional N° 1.....	141
10	Cuadro Operacional N° 2.....	159
11	Cuadro Operacional N° 3.....	191

## LISTA DE ESQUEMAS

### ESQUEMAS

		<b>Pp.</b>
1	Esquema N° 1.....	81
2	Esquema N° 2.....	82
3	Esquema N° 3.....	83
4	Esquema N° 4.....	84



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**PROGRAMA ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL DIRIGIDO AL  
PERSONAL DIRECTIVO DE LOS LICEOS BOLIVARIANOS DEL  
MUNICIPIO BARINAS ESTADO BARINAS**

**Autor:** Econ. Aiman Aziz Oped

**Tutor:** M.Sc. Máximo Mendoza

**Fecha:** Noviembre 2008

**RESUMEN**

El estudio tuvo como objetivo proponer Programa estratégico comunicacional dirigido al personal directivo de los liceos bolivarianos Municipio Barinas, estado Barinas, a partir de las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado, considerando la importancia que esta herramienta gerencial tienen dentro de las organizaciones educativas. La investigación se enmarcó, por tanto en un proyecto factible en sus tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. La población estuvo conformada por, 48 directivos y 2045 docentes. Para la selección de la muestra, la población se tomó en su totalidad la población del personal directivo por ser de pequeñas unidades de análisis, para los docentes se aplicó un muestreo estratificado y por consiguiente, se constituyeron en unidades de análisis quedando la muestra conformada por 1698 docentes. Para la recolección de los datos se utilizaron tres instrumentos; dos cuestionarios de preguntas policotómicas con escalamiento Likert contentivo de 20 ítems para el personal directivo y los docentes, además al personal directivo se le aplicó una entrevista contentiva de 8 preguntas abiertas. La validez de dichos instrumentos se hizo a través de la técnica de juicio de expertos. Para la confiabilidad se aplicó el coeficiente de correlación Alpha de Crombach, obteniendo un valor de 0,95. Para cada uno de los cuestionarios. Los resultados permitieron determinar que la mayor parte de los directivos dejan al margen, las formas y medios de comunicación en el quehacer gerencial tal como se evidenciaron en las respuestas dadas por ellos, deberían reflexionar sobre su gestión, por tanto, se fórmula una propuesta sobre la base de los puntos críticos encontrados, que trata de una programa sugerido como una alternativa de solución al problema planteado.

**Descriptor:** Programa estratégico comunicacional, personal directivo, liceo bolivariano.

## INTRODUCCIÓN

El hombre y la mujer, como representante universal del género humano a partir de su etapa de sedentarización, sintió la necesidad de comunicarse de alguna manera con sus semejantes para expresar emociones, sentimientos y deseos. Por tanto, al principio, lo hizo mediante gestos (mímica) y señales de humo, hasta que apareció la escritura, siglos más tarde. En este orden de ideas, puede decirse que al hablar de ella, se alude a las principales formas de interacción en las cuales los seres humanos usan la palabra, el movimiento corporal, el dibujo y la escritura, en el hogar, en lo social, laboral y organizacional. En este contexto, esta valiosa herramienta se ha convertido en uno de los ejes centrales dentro de las empresas e instituciones, en virtud de su utilidad para dar y recibir mensajes con realimentación necesaria que hace posible el funcionamiento de las mismas.

Cabe agregar que las organizaciones como entidades sociales requieren del proceso de comunicación como un medio y una vía para el flujo de información en todos los sentidos y con todos los miembros, pudiendo decirse entonces que, las transformaciones operadas en la sociedad moderna han repercutido en la escuela exigiendo un cambio en el proceso comunicativo en la gerencia educativa, que involucra a los principales administradores el proceso: directivos y docentes.

En este orden de ideas, vale referir que en las instituciones educativas, la comunicación adquiere mayor relevancia puesto que en ellas, se llevan a cabo las interacciones entre directivos y docentes y de éstos con los alumnos, padres y /o representantes, que como elementos del currículo hacen posible la existencia de las instituciones escolares en los diferentes niveles o modalidades del sistema educativo formal, teniendo presente que los directivos deben desempeñar sus funciones coordinando las acciones para hacer más efectivo el proceso razones por las cuales deben mantener una estrecha comunicación con todos los recursos humanos, en especial, con los docentes quienes son los que operacionalizan los programas de estudio.

Por estas razones, la comunicación debe concebirse como un proceso holístico que debe darse a través de varios medios o vías, en forma oral-dialogada, escrita para proporcionar información, instrucciones, intercambiar puntos de vista, y sentimientos dado que por medio del proceso comunicacional se puede trabajar en equipo, alcanzando un máximo de productividad y eficiencia, en virtud de que cada uno de los miembros debe manejar la información indispensable para realizar las tareas que son de su competencia, siendo necesario para ello, que los gerentes se involucren, interactúen como un miembro más y tengan habilidades en todas estas áreas antes señaladas.

En tal sentido, el presente estudio trata de un Programa Estratégico comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del Municipio Barinas Estado Barinas, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los actores del proceso educativo, para así poder lograr los beneficios y metas enmarcados dentro de las teorías gerenciales, se considera relevante por cuanto, puede ser utilizada por los diferentes ámbitos de la Administración Educativa, generando cambios de actitud en cuanto a la forma de cómo se viene desarrollando el proceso comunicativo del directivo en las instituciones escolares.

Asimismo, la investigación está enmarcada dentro de la modalidad de los estudios proyectivos (Proyecto Factible), apoyada en un estudio descriptivo y de campo, con diseño no experimental, se llevará a cabo, en sus tres (03) fases: diagnóstico, propuesta y factibilidad del estudio. Es de acotar que debido a la complejidad y extensión de la temática tratará de sintetizarse para fines del Trabajo Especial de Grado, en sus aspectos más puntuales, el mismo se estructuró en seis capítulos:

Capítulo I, referido al problema, justificación, objetivos y limitaciones.

Capítulo II, contiene el marco teórico con sus antecedentes y las bases teórico-legales y la definición de la terminología básica.

Capítulo III, se aborda la metodología con su tipo, de investigación, población, muestra, así como las técnicas de recolección de datos, instrumentos, validación, confiabilidad el procesamiento de los datos.

Capítulo IV, el análisis e interpretación de los resultados arrojados por la investigación.

Capítulo V, la propuesta y estudio de factibilidad de la propuesta.

Capítulo VI, las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente las referencias bibliográficas y anexos.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En cualquier nación civilizada del mundo, la educación es considerada como una prioridad debido a la necesidad de formar recursos humanos para insertarlos en la sociedad en acciones útiles y productivas, en un contexto signado por la globalización en lo económico. Por esta razón, en las instituciones educativas se amerita de gerentes que realicen una excelente gestión en pro del cumplimiento de la misión encomendada.

De igual forma, puede decirse que en las organizaciones formales, se considera obvio que los gerentes apoyen su gestión en la comunicación como un proceso bidireccional que permite poner en sintonía a los recursos humanos para logro de fines, objetivos y metas, logrando consensos, tomando decisiones e implementando acciones para educar e instruir a los usuarios del servicio, que en este caso, son los adolescentes y jóvenes inmersos en el Sub-sistema de Liceo Bolivariano del sistema educativo venezolano. Vale señalar que en el país, uno de los retos que se propone la educación en este milenio, es de lograr una mejor calidad del producto formado en las escuelas y por ello, a partir de su última reforma educativa (2005), emanadas a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación, plantea interesantes lineamientos para la gestión educativa, reconociendo que sólo con los aportes de todos los involucrados en el proceso se cumplirán los objetivos y políticas propuestas en el Sub-sistema Liceos Bolivarianos.

Dicha reforma de 2005, fue consecuencia de un análisis hecho en base a los diagnósticos realizados por organismos nacionales en las cuales se encontraron evidencias palpables del bajo perfil de la enseñanza y de la calidad de los aprendizajes, cuestión que compromete a la gerencia de aula y también a la gestión del Director. Al efecto, dicha

reforma se apoya en los altos índices de exclusión que se mantenían a todos los niveles del sistema educativo formal y en un estudio llevado a cabo por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la calidad de la educación el cual indica: "...que lo que vienen aprendiendo los escolares dista mucho de cubrir expectativas de los esfuerzos y de la inversión que se ha destinado en todos los países de la región". (p. 2). De hecho, Venezuela no escapa a esta realidad, porque ya desde mediados de la década de los noventa el tema educativo fue objeto de debate público, en virtud de la baja calidad de la enseñanza, cuestión que implica a directivos y docentes, motivo por el cual, se plantea otra reforma que considere la educación como un verdadero derecho en términos de equidad, justicia y oportunidades de estudio para todos, en el marco de una escuela, abierta, participativa, con amplios canales de comunicación e integración.

Es de hacer notar, que la reforma educativa de la cual se hace referencia, concibe al liceo como un espacio abierto y sistémico, donde se produce un encuentro diario entre sus miembros liderados por el personal directivo, éste deberá entender que la única herramienta de gran valía para el óptimo desenvolvimiento del proceso gerencial como lo representa la comunicación.

Por otra parte, la comunicación puede entenderse como un medio o un fin de: informar, persuadir, influir, compartir, dialogar y permite llegar a acuerdos. Al efecto, el enfoque humanístico de las organizaciones, hace hincapié en la importancia que ella tiene para poner en sintonía los recursos humanos con los objetivos y metas organizacionales. El ámbito educativo, no es ajeno a ello, y por tanto, los Directores en su papel de gerentes deben apoyarse en esta importante herramienta para lograr adhesión en el cumplimiento de objetivos y metas trazadas. Carvajal (2000), afirma, que dentro de la Administración Educativa, el Director es uno de los actores sociales más comprometidos con el proceso, puesto que él es la cabeza visible de la organización y como tal debe responder ante los superiores por la efectiva marcha de la institución. Por ello, debe poner en práctica una serie de funciones y roles que son propios del cargo que ocupa dentro de la pirámide organizativa, entre ellas las de comunicación.

Por tal razón, el director de un liceo, haciendo honor a su nombre debe mantener estrechas relaciones interpersonales, y una comunicación excelente con sus subordinados entre los que se incluyen los docentes que laboran allí, con el fin de aunar esfuerzos hacia los objetivos y metas programadas. Y por estos motivos, existe la necesidad de un mejor acercamiento entre ambos, empleando como herramienta invaluable la comunicación, punto de partida de las grandes realizaciones que se pudieran dar en este campo.

No obstante, en este nivel en el cual se visualiza al directivo como comunicador, el mismo ha sido muy cuestionado desde todo punto de vista, siendo blanco de las críticas, entre otras, el hecho de poseer un escaso criterio gerencial para dirigir, supervisar y orientar, se les acusa de obviar la comunicación como un medio de efectiva incidencia en el campo laboral.

Cabe destacar, que la situación que viven hoy los liceos no es producto del azar, sino consecuencia de una falta de gerencia. Un gerente debe apoyarse en una efectiva supervisión y en una eficiente comunicación. Es de destacar que a nivel jerárquico según la Dra. Amada Mogollón de González (2004), en un artículo denominado “Modelo para la Supervisión Educativa en Venezuela”, escrito a la revista ciencia de la educación, el Ministerio del Poder Popular para la Educación, en los últimos tiempos, dejó a la deriva, la supervisión como instrumento de apoyo al proceso, lo cual deja de entredicho no sólo la labor del docente, sino también la del directivo y supervisores del sector, tanto urbano como rural.

La misma realidad esbozada en fuentes documentales, inducen a señalar que las críticas que se venían haciendo desde la última década del siglo pasado sobre la gestión del personal directivo en las escuelas, tanto a nivel urbano y rural, sigue estando sobre el tapete de cada día y su cuestionamiento, casi siempre gira en torno a una ineficiente comunicación entre ellos y los docentes.

Para apoyar estas aseveraciones se trae a colación un estudio realizado por Villafranca (2000), quien señala que la limitada gerencia del directivo en el desempeño de sus funciones “obedece a las deficiencias que poseen en el manejo de estrategias adecuadas, como la comunicación, factor clave para optimizar la gestión en lo cual incide por una parte, a la práctica que se ha acostumbrado a ejercer en su rol de Director”. (p. 13). El autor ya referido, agrega que entre las causas de una deficiente comunicación en la gestión del director, pueden mencionarse: ausencia de liderazgo, escasos conocimientos sobre las teorías gerenciales, en lo que concierne a la importancia de la comunicación como relación dialógica, interpretación errónea del concepto de autoridad y de las obligaciones, deberes y responsabilidades del cargo de Dirección, relaciones humanas, entre otras.

Es de indicar que al existir incomunicación entre directivos y docentes en algunos centros de enseñanza, surjan consecuencias negativas para la organización, entre ellas, correr el riesgo de que los docentes en servicio no reciban la adecuada orientación en lo didáctico y por tanto, persistan en el esquema de un liceo transmisivo, repetitivo, centrada en lo cognitivo, con un escaso aporte a la cotidianidad de los alumnos, contribuyendo así a acrecentar la baja calidad de los procesos de aprendizaje, casos de repitencia, deserción o exclusión y pobreza de conocimientos.

A la situación planteada, por Villafranca (ob. cit), no escapan los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas, donde en ocasión de hacer una serie de observaciones, en algunos de ellos, (25 de Mayo; Daniel Florencio O’Leary, entre otros), se pudo detectar que en esos entornos, la comunicación director-docente, se da mensualmente cuando se lleva a cabo, el Consejo de Profesores y por lo tanto, no se da una realimentación al educador sobre la marcha de los programas, siendo ésta una función técnico-docente del director.

Por otra parte, si bien es cierto que en el ámbito administrativo, el director como cabeza visible de la organización, debe ser un gerente que mantenga comunicación constante con el personal; administrativo, docente, obreros, comunidad, estudiantes, entre

otros. A fin de poder intercambiar puntos de vista sobre la práctica didáctica de los profesores por horas, es decir, tiene que manejar la comunicación de manera efectiva donde se puedan alcanzar los objetivos y metas propuestas con mayor rendimiento.

Asimismo, se pudo percibir en el equipo de trabajo, roces y fricciones entre los directores y el personal de la institución, por cuestiones laborales, lo cual trasciende al ambiente escolar, situación que es necesario corregir, debido a las consecuencias que esto genera para el buen funcionamiento de la institución; así como la existencias de barreras comunicativas que desmotiva al personal de la institución.

Por consiguiente, puede decirse que la situación evidenciada, pudiera tener como causas, debilidades de los directivos durante el acto comunicativo con el resto del personal, ausencia de realimentación, dejando como consecuencias, escasa motivación del equipo de trabajo por parte de los docente, desequilibrios en los procesos administrativos ante el silencio de los directivos, situaciones que originaron la propuesta del presente Trabajo Especial de Grado: Programa estratégico comunicacional, dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas, con el fin de optimizar el proceso comunicacional en esas instituciones.

Con relación a la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes:

¿Utiliza el directivo algún tipo de programa para dirigirse al personal en cuanto al proceso comunicacional?

¿Será necesario diseñar un programa estratégico comunicacional que contribuya a optimizar el proceso comunicacional en los Liceos Bolivarianos?

¿Será factible realizar una propuesta sobre el proceso comunicacional tomando en cuenta los aspectos; técnico, social, institucional y económico?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***Objetivo General***

Proponer un programa estratégico comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas, con el fin de optimizar la gestión gerencial en la institución.

### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar la necesidad de implementación de un programa estratégico comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas.

Evaluar las formas y medios comunicacionales utilizados por los directivos de los Liceos Bolivarianos.

Diseñar un programa estratégico comunicacional, adecuado a las necesidades gerenciales del personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas.

Analizar la factibilidad de implementar un programa estratégico comunicacional para los Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas.

### **Justificación**

La necesidad de comunicación entre directivos y docentes en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas, justifica el desarrollo del presente estudio, el cual tiene como propósito proponer un programa estratégico comunicacional que optimice la gestión gerencial. Es de señalar que la comunicación es una de las herramientas más

valiosas en el desempeño de cualquier actividad y sobre todo a nivel de la gerencia escolar, donde el Director es el gestor principal del proceso, dado que lo bueno o lo malo que suceda allí es responsabilidad de él, como funcionario administrativo.

Por tal razón, la efectividad de su gestión depende en mucho del esfuerzo cohesionado de los recursos humanos docentes que son los que operacionalizan los programas de estudio tendientes al logro de fines y propósitos de la educación, en un nivel que es de expansión y que prepara al estudiante para que alcance una profesión u oficio en el último peldaño del sistema educativo formal como es la Universidad. Cabe destacar, que abordar el tema de la comunicación en la función gerencial es pertinente, ya que si se busca mejorar el proceso en cuanto a calidad de los aprendizajes, se debe comenzar por saber que aporta cada uno de los miembros del currículo a este proceso.

En este orden de ideas, la investigación se considera relevante y se justifica en cuanto permite aportar elementos teóricos en materia comunicacional para la administración educativa que involucra la alta gerencia, los supervisores del sector y en especial, los directivos de los planteles objeto de estudio. También, el trabajo pretende beneficiar la gestión del docente, quien podrá contar con un personal directivo que a través del diálogo, brinde asesoría útil para su desempeño, lo cual contribuye a la eficiencia del proceso instruccional en el Sub-sistema de Liceos Bolivarianos.

### **Alcances**

La investigación está enfocada en la propuesta de un programa estratégico comunicacional, dirigido al personal directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas, con el fin de optimizar la gestión gerencial en la instituciones, tiene alcance geográfico, por estar circunscritas a este municipio solamente, motivo por el cual, sus resultados no pueden generalizarse a otros planteles de municipios distintos, por tratarse de un estudio de caso. Por otra parte, el estudio, tiene alcance teórico, por cuanto se trata de señalar elementos conceptuales sobre la comunicación, teorías, formas y medios. En el

caso específico aporta recomendaciones y orientaciones, con miras a mejorar los niveles de gerencia en una organización como la señalada anteriormente. De igual manera, tiene alcance didáctico, por cuanto el programa estratégico, tiene una metodología para llevarlo a la praxis.

### **Limitaciones**

En el desarrollo de la investigación se observó, que los directivos de los liceos bolivarianos muestran cierta resistencia al cambio, sin embargo se sostuvo conversación con los directores. Igualmente, se consideró como limitaciones, la subjetividad del sujeto investigado, el cual pudo omitir información relevante.

Es importante reconocer las restricciones que manifestaron los involucrados en el estudio y planificación junto a ellos, entre otros, algunos recursos necesarios, para poder aumentar la posibilidad de diseñar y producir estrategias estimulantes en cuanto a la propuesta de un programa estratégico comunicacional y así relacionar la importancia en los procesos gerenciales de los organismos educativos, en especial, los liceos bolivarianos.

En fin, los obstáculos que se presentaron durante la investigación fueron superados por el investigador, por cuanto se tuvo el tiempo y disponibilidad para el desarrollo del estudio, lo que permitió la culminación exitosa del mismo.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

La comunicación en el campo gerencial ha sido abordada desde diferentes ángulos, a partir de los enfoques centrados en las relaciones humanas y de las teorías administrativas que conciben a las empresas como sistemas abiertos, y a los recursos humanos como microsistemas del conjunto que interactúan en el proceso productivo. No obstante el tema no se agota y es necesario seguir indagando sobre sus efectos en entornos específicos, sobre todo a nivel educativo. Para apoyar el presente estudio se traen como referencias los siguientes estudios pertinentes al problema, que contribuyen a su mejor interpretación.

Plantea, Parra (2002), en su trabajo denominado “Propuesta de actualización que mejore los niveles de comunicación del directivo con los docentes en los liceos públicos radicados en el municipio Libertador, Estado Mérida”, consistió el desarrollo de su objetivo en determinar las formas de comunicación entre directivos y docentes. El mismo se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en la investigación de campo con carácter descriptivo. La población estuvo integrada por dieciocho instituciones, para la selección de la muestra se tomó en sus totalidad por ser pequeñas unidades de análisis, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y por instrumento un cuestionario contentivo de veinte (20) preguntas cerradas, con escalamiento tipo Likert. Expresa en las conclusiones del diagnóstico, haber encontrado directivos que no se comunican con algunos docentes, otros que son de poco hablar y generalmente, mantienen distancias con los subordinados como si la acción de éstos no incidiera en su gestión.

El autor concluye que: el éxito de la gestión del directivo radica en los resultados del esfuerzo realizado por el equipo de trabajo representado por los docentes quienes son los que motorizan las acciones educativas en cualquier plantel. Sugiere la autora la

necesidad de un permanente reciclaje de conceptos sobre el campo gerencial y la comunicación como herramienta de apoyo en la diversidad de acciones que se dan dentro del ámbito educativo en este nivel.

Es necesario partir de esta investigación, en detectar los vacíos semánticos que pudiera existir en el área de la comunicación y su importancia en el uso como herramientas que busque familiarizar el proceso comunicacional, tanto al personal docentes como a los directivo, esto a fin de lograr un trabajo mancomunado en las organizaciones educativas, facilitando un espacio armónico en donde la buena gerencia logre los objetivos institucionales programados.

Por otra parte, Marín (2002), realizó un estudio descriptivo sobre: “La comunicación”, el objetivo del estudio fue describir la necesidad de actualización que presentan los directivos en materia comunicacional, sugiriendo prioridades tanto en la escogencia de estos profesionales para los cargos, como lo relativo a su capacitación gerencial. El trabajo consistió en una investigación de tipo descriptiva, la misma se apoyo en la investigación de campo. La población estuvo conformada por doce (12) directores de los Núcleos Rurales Escolares del municipio Trujillo, para la muestra se tomó en sus totalidad por ser representativa, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y por instrumento un cuestionario contentivo de veinte (20) preguntas cerradas, con escalamiento tipo Likert.

Del estudio se obtiene como conclusión: se evidencia la necesidad de formar recursos humanos en el área comunicacional, dado que si se procura mejorar la calidad de la educación, es pertinente, capacitar y actualizar a los recursos humanos en todo sentido, y por supuesto en lo relativo a la comunicación como instrumento de apoyo a la gestión.

El constante estudio y actualización del uso de la comunicación dentro del espacio educativo, requiere de un sitio de honor, ya que es el instrumento indispensable no sólo para el proceso educativo entre docente y alumno, sino también para el buen

funcionamiento de comunidad - escuela, puesto que esto para cualquier buena gerencia, es la espina dorsal de la gestión del, que garantizaría cumplir a cabalidad, las directrices emanadas desde el nivel Central.

De igual manera, Rodríguez (2003), en su estudio documental titulado: “Importancia de la Comunicación del Director para la eficiencia de las instituciones escolares”, el cual tuvo como objetivo destacar la relevancia de esta herramienta gerencial, señala en sus conclusiones, que: “todo gerente debe mantener una estrecha comunicación con sus subordinados para estimularlos y orientarlos hacia el logro de metas y objetivos educativos” (p.45).

El personal directivo, debe tener presente que de sus habilidades comunicativas, dependerá el éxito de su gestión, la cual debe apuntalarse en el trabajo en equipo, siendo necesario para ello, mantener una constante comunicación con los docentes con el fin de animarlos hacia el cumplimiento de la misión encomendada.

Lo expresado en esta referencia, evidencia claramente el papel del directivo como comunicador eficiente que tiene que cumplir el director y los subdirectores, que en suma conforman el personal directivo dentro de la organización, animando y motorizando a los recursos humanos docentes, para que planifiquen eficientemente y ejecuten las acciones previstas teniendo presente los principios y normas que le son inherentes.

Igualmente Hernández (2003), quien en un estudio monográfico relacionado con “El papel del gerente directivo dentro de la organización”, expresa en sus objetivos que una de las herramientas de apoyo a la gestión sin duda alguna, es la comunicación eficiente con los equipos de trabajo.

El mismo Hernández (2003) concluye: “...se habla de gestión, cuando se hace alusión a los resultados del desempeño del trabajador en el área de su competencia, por esta

razón, la gestión del directivo está implícita en los esfuerzos compartidos entre ellos y los docentes de manera que las tareas apuntan hacia al éxito”.

Sólo a través del buen uso de la comunicación como herramienta para el entendimiento y la reflexión la dinámica educativa, se puede lograr los objetivos programados sin tener que amilanar al personal docente, los directivos debe desarrollar destrezas comunicacionales que le permita ganarse la confianza de sus compañeros y direccionarlo hacia las metas institucionales.

La investigación realizada por Leal (2005), sobre: “El Perfil del Gerente Actual en las Organizaciones Educativas, III Etapa”, obtuvo como resultados en su estudio que el 75% de los gerentes educativos expresaron que la tarea más difícil para ellos era dirigir, orientar y controlar el recurso humano, así mismo un 20% de los directores no invertía tiempo en la función de gerenciar dentro de sus planteles, el 30% de los mismos le dedicaban un 10% de su tiempo mensual al desarrollo y crecimiento personal de los docentes.

En relación con el grado de conocimiento que poseía el gerente de Educación Básica de III etapa, con respecto, a las funciones gerenciales que le corresponde ejercer, expone que; los directores se limitan a seleccionar como funciones básicas las de planificación, diseño de políticas de organización, supervisión de docentes y alumnos, omitieron las funciones de orientación, coordinación y control preventivo de ayuda y desarrollo personal-social y profesional del docente.

En la investigación se hace un análisis sobre el desempeño del individuo en su rol de gerente y en relación con la función de control, la autora expone que los gerentes utilizaban varios mecanismos de control, pero los más aplicados eran la observación de la ejecución de las actividades, la información escrita de los niveles jerárquicos y controles de

carácter administrativo existentes en las instituciones. Sin embargo la función de orientación, asesoramiento y ayuda no se considera como una actividad de control.

Como puede apreciarse en este cuadro referencial, en el marco de las Instituciones de Básica, existen fallas de comunicación que comprometen la gerencia del director y del personal directivo (subdirectores), afectando la buena marcha de los procesos en la organización, situación que deja entrever la relevancia que tiene el seguir indagando sobre el particular a fin de propiciar acciones que ayuden en la solución de esta problemática.

### **Bases Teóricas**

#### **Programa Estratégico Comunicacional**

La programación es la disgregación de un plan, a su vez se entiende como el complemento real de un instrumento de acción inmerso en el proceso de la planificación, ésta como función, ha venido evolucionando en el tiempo y desde las últimas décadas del siglo pasado, se habla de la planificación estratégica, la cual es definida por Davis (1996), como:

“El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinentes, internas y externas, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p.17).

Con relación a la cita anterior, la programación estratégica contempla una serie de etapas previas como es el de diagnóstico, el cual tiene como objetivo permitir actuar al gerente en forma discriminada en las áreas en el cual se requiere la pronta intervención del mismo, ésta a su vez, organiza los resultados en un matriz FODA, donde se expresan las fortalezas detectadas, las oportunidades, debilidades y amenazas y sobre la base de tales

realidades se pueden diseñar estrategias y tácticas, para afrontar las debilidades y transformarlas.

Cabe agregar, que la programación como función es un proceso que ha venido evolucionando con la dinámica social. Por ello, desde la década de los setenta del siglo pasado, viene inmerso en la Planificación Estratégica del ámbito gerencial, porque éste proceso parte del análisis situacional, donde se detectan las necesidades, se formulan los objetivos coherentes con los objetivos de la organización, estableciendo los medios y secuencias de acciones indispensables para lograrlas, así como, los instrumentos y recursos de que se dispone. De allí que la misma se apoya sobre la base de una realidad analizada para hacer frente a las situaciones con planes concretos. En los liceos, donde se administran los programas del pensum de estudios de cada nivel, ésta valiosa herramienta permite al gerente comunicarse con los docentes para orientarlos e intercambiar ideas dirigidas hacia el cumplimiento de las tareas, funciones para dar cumplimiento a la misión encomendada a los recursos humanos motorizadores del servicio, como son los docentes. De allí, la necesidad de orientar a los directivos a través de un programa estratégico de acción comunicacional.

### **La Comunicación Eficiente Concepto. Características**

Antes de describir y analizar esta variable, conviene definir el término comunicación. De allí que pueda decirse que este tema es de vieja data, por cuanto desde los inicios de la civilización, el ser humano ha tenido la necesidad de comunicarse con sus semejantes para lograr objetivos comunes. Al efecto, Pasquali citado por Martínez (2000), señala que "...desde las épocas más remotas el ser humano tuvo la necesidad de relacionarse con sus semejantes, para lo cual hizo uso de la comunicación que tomó diversas variantes de acuerdo a la evolución histórico-social de los pueblos". (p. 23).

Es de acotar que en las sociedades primitivas, el hombre y la mujer al sedentarizarse interaccionó con otros a través de gestos y señales, hasta que se inventó el lenguaje, pasando así de la mímica a la palabra hablada o escrita, hecho éste que revolucionó al mundo dando origen a la civilización. Hoy día, en un contexto social en que las necesidades de relación se manifiestan a través de las distintas actividades, el tema de la comunicación ha adquirido extraordinario relieve, por cuanto los canales de información se han multiplicado debido a las invenciones del individuo, los adelantos de la ciencia y la tecnología, la llamada comunicación por satélite, redes de Internet, telefonía celular, entre otras constituyen ejemplos evidentes, que refleja la importancia que ésta tiene en cualquier ámbito.

Es evidente que la cotidianidad el ser humano pueda esquematizarse por las múltiples relaciones que se suscitan al vincularse los unos con los otros, en una variedad de interacciones familiares, sociales, laborales, políticas, económicas y educativas, en las cuales se requiere de comunicación, dado que ella es inherente al ser humano. La comunicación como proceso es fundamental pues a través de ella, se puede entender las personas, transmitir información, intercambiar ideas, pensamientos, juicios u opiniones, entre otros, máxime dentro de una interacción cotidiana como la que se da en el recinto escolar.

Pasquali, citado por Villafranca (2000), define la comunicación como “la relación comunitaria humana que consiste en la emisión- recepción de mensajes entre interlocutores, en total estado de reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de sociabilidad”. (p. 33). Esta definición se adecua perfectamente a la relación que en la institución escolar se produce en virtud de las reiteradas interacciones que se mantienen con la comunidad educativa, incluyendo al personal directivo.

Es de hacer notar, que en el ámbito educativo se produce un tipo de comunicación que pudiera decirse holístico, en cuanto fluye en el diario vivir y compartir entre los miembros. El director con el personal administrativo, obrero y docente y alumnado, padres

o representantes. El docente con sus colegas en el transcurso de las actividades, con sus alumnos en el aula de clase, en la relación didáctica e interactiva, y también con la comunidad, donde se inserta la escuela.

En este orden de ideas, puede decirse que sobre la base de las consideraciones anteriores se concibe el liceo como una organización social, donde se produce un encuentro diario entre sus miembros liderados por el personal directivo, quien como gerente, deberá entender la comunicación como una herramienta de gran valía para el óptimo desenvolvimiento del proceso. En el campo de la administración educativa, los propósitos de la comunicación están en función de:

- Internalizar las reglas organizacionales en los subordinados al permitirles expresarse, resolver ambigüedades y conflictos entre los individuos y grupos.
- Obtener mayor información sobre los lineamientos gerenciales orientados a optimizar la labor gerencial.
  
- Dialogar sobre situaciones que se pueden suscitar en la praxis, para tomar decisiones orientadas a resolver diferencias, desencuentros o disidencias.
- Influir sobre los recursos humanos docentes para hacer una gestión eficiente en cada nivel o grado de la enseñanza formal.
  
- Motivar y animar al personal para que coopere en el logro de los objetivos de la institución.

Igualmente, en la administración educativa, la comunicación formal, puede fluir hacia abajo, hacia arriba y en dirección horizontal. La informal es usada por los gerentes para agilizar el flujo de comunicaciones y se encuentra presente en todos los momentos de interacción.



## **La Comunicación Eficiente**

La comunicación eficiente como su nombre lo indica es aquella que se produce entre emisores y receptores en sentido recíproco y bidireccional, de manera que los mensajes lleguen nítidos se realimenten. En opinión de Estacio y Guevara (2001), una comunicación para que sea eficaz y eficiente debe reunir ciertos requisitos: Credibilidad, es decir, que la comunicación debe ser real y veraz, de manera que descubra el objetivo de la labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información. Contenido, está relacionada con la información útil que debe llegar nítidamente a los miembros de la organización. Claridad: Los mensajes deben ser transmitidos con simplicidad y nitidez, de manera tal que puedan ser comprendidos por los receptores. Continuidad y consistencia. Esto implica realimentación. Congruencia, ello implica que la expresión verbal sea coherente con el gesto o la actitud.

Como puede apreciarse en estos requisitos la persona que comunica debe ser un individuo creíble, asertivo, que tenga la habilidad de informar con propiedad, sin reservas sobre los que está aconteciendo en el trabajo o de las interferencias que los mensajes e información hayan podido surgir en el acto comunicativo. De allí que quien comunica un mensaje lo debe hacer de manera congruente: palabra - gesto, consistente y continuo, favoreciendo los procesos comunicacionales.

Alonso (2001), opina que la comunicación como herramienta gerencial debe concebirse como un medio que puede ser de diálogo o conversación: escrito, oral, oficios, memorando, circulares, en los cuales el mensaje influya, alimente y realimente. Para la prenombrada autora, la comunicación debe servir de puente para motivar o estimular el trabajo grupal, generando mayor productividad.

La horizontalidad, como técnica para comunicar información que manejen los interlocutores, en el trabajo cotidiano. Minimizar las barreras semánticas, psicológicas que

puedan afectar el proceso de comunicación. Influir en el ánimo de los subordinados en aquellos casos en que se tengan que dilucidar conflictos, de manera que sirva como elemento de reflexión para los involucrados en esta situación.

En tal sentido, se puede demostrar, qué la comunicación debe cultivarse como una vía para llegar a mejorar las relaciones de trabajo en equipo, dentro de un clima de consenso y participación, de manera tal que no surjan distorsiones al respecto.

Para Chiavenato (2004), “la comunicación formal en cualquier organización sigue la cadena de mando, e incluye órdenes efectivas respecto a nuevos sistema de planes de acción, información técnica, toma de decisiones y políticas, procedimientos y modelos programáticos”. (p. 45).

Lo expresado por Chiavenato, hace hincapié en la necesidad de tener claros criterios gerenciales en materia de comunicación e información, teniendo presente que la administración involucra la realización de un conjunto de actividades que no se pueden llevar a cabo sin la intervención de los recursos humanos, quienes deben estar debidamente informados y ganados para el trabajo, siendo necesario que el gerente o los gerentes sean líderes, que se comuniquen eficientemente e integrados como un miembro más con ellos, aunando esfuerzos en el trabajo productivo.

### **Formas de Comunicación en la Praxis Directiva**

Una eficiente comunicación es esencial para la dinámica eficaz de cualquier organización educativa. En ese sentido, la comunicación adquiere comúnmente, dos formas: comunicación oral y escrita. En opinión de Estacio y Guevara (2001) a nivel organizacional, la comunicación se produce mediante “las formas escritas y orales, cara a cara” (p.12). Muchas formas de comunicación, en especial las interpersonales se hacen en forma oral o por escrito, debido a que estos tipos son propios de toda interacción humana.

Seguidamente se explica cada una de ellas, siguiendo lo señalado por los autores antes mencionados.

*Comunicación oral* Permite un intercambio rápido con realimentación inmediata. Entre las características de la comunicación oral, se pueden nombrar las siguientes: La rapidez de expresarla y las reacciones producidas. El contacto personal, individual y grupal, en las reuniones, presentaciones, discursos, conferencias. La diversidad de medios auditivos y audiovisuales, tales como: la televisión, el teléfono y las grabaciones. De esta forma, el director puede establecer una relación comunicativa con el personal docente, pues dentro de las funciones de dirigir, coordinar, organizar, supervisar, y llevar el control de la organización, esta herramienta está implícita en todo los procesos. Por otra parte, en esa relación cara a cara, se da la oportunidad de observar las reacciones de cada quien, se pueden limar asperezas o desencuentros, aclarar dudas, motivar al equipo, con miras a superar metas preestablecidas.

*Comunicación escrita.* La comunicación escrita tiene la ventaja de ofrecer registros, referencias, informaciones y es posible preparar cuidadosamente los mensajes y dirigirlos a muchas personas a la vez. Ella, es consecuencia lógica del pensar y hablar, y depende de la intencionalidad de la información, siendo de vital importancia en toda organización y por tanto, debe atender aspectos básicos. Palacios y León (1996) al hacer referencia de los aspectos básicos de toda comunicación escrita, señala los siguientes: Claridad: Todo lo que se comunica bien, sea en forma oral y escrita debe ser entendido en forma rápida y sin esfuerzo. Precisión: Consiste en la inclusión de todos los elementos que permiten comprender las ideas y superar cualquier ambigüedad. Pureza del lenguaje: Implica la redacción, la cual debe estar a tono con las normas gramaticales usando la terminología correcta. Síntesis: Los contenidos informativos deben ser concretos y expresivos de las ideas que se pretenden transmitir. Naturalidad: La idea transmitida o el mensaje debe ser sencillo, sin el uso excesivo de frases redundantes. Cortesía: Implica una actitud de amabilidad y tratamiento conocido en la transmisión del mensaje por parte del transmisor.

Los requisitos descritos anteriormente deben ser aplicados de una manera rigurosa y tomarse en cuenta en todo tipo de mensaje; considerando siempre las formas más adecuadas para comunicar lo que se quiere. Otras formas de comunicación comúnmente empleadas que se pueden dar en las organización son: Entrevistas dialogadas-Memorando, Oficios, Circulares, Informes -Actas de Consejos de Docentes, Avisos en Carteleras, Boletines, Folletos, entre otros.

Las entrevistas dialogadas de forma oral resultan muy convenientes en la organización, puesto que de allí va a surgir una verdadera comunicación, produciendo una realimentación positiva. El memorando, forma parte de las formas de comunicación escrita donde se envía información precisa sobre cualquier situación que se presente en la institución. Los oficios, las circulares e informes, también se hacen en forma de correspondencia escrita y constituye uno de los medios más comunes en las empresas, ya que a través de ellos, se intercambia información. Las actas, son también de forma escrita y recogen los temarios de las agendas presentadas que dieron origen a la reunión o asamblea resaltando los puntos discutidos y los acuerdos o consensos a los cuales se llegaron. Las carteleras son instrumentos mediante los cuales se suministra información escrita sobre eventos realizados o sobre actividades a realizar y tienen como fin la información de manera general. Los boletines, constituyen instrumentos mediante los cuales se procesa información escrita que se publica en cuanto a los resultados de eventos o sobre informaciones estadísticas.

*Comunicación no verbal* Este tipo de comunicación constituye, un campo amplio y abarca los gestos, mímica, sistemas de señalización, insignias, juegos, es decir trata de mensajes no articulados, ni escritos; más bien se basa en formas expresivas, que denotan conductas, estados emotivos, los cuales expresan variada información. En consecuencia, cada uno de los tres elementos del proceso de comunicación puede generar su propia conducta no verbal.

La comunicación no verbal o gestual como también se le conoce, puede interferir en el proceso, por esa razón cuando se comunica un mensaje o se transmite una información,

la palabra debe ser congruente con el gesto, dado que de otra manera, causaría distorsiones o sería mal interpretada. Por tanto, resulta conveniente cuidar las expresiones al hablar, de por sí el arte de oratoria, señala que el hablante debe estudiar hasta sus poses para convencer, conciliar, animar e inducir a los interlocutores o espectadores.

### **Barreras o Ruidos en la Comunicación**

En todo ambiente de trabajo, se pueden encontrar limitaciones para comunicarse, emitir y comprender mensajes, es lo que se conoce con el nombre de barreras, las cuales pueden obedecer a ciertos factores. Alonso (2001), señala que: “En todo proceso de comunicación se pueden producir ruidos o barreras que la afectan negativamente, dado que se dificulta la correcta apreciación e interpretación de los mensajes” (p.32).

Ruido y fidelidad son opuestos, la eliminación de los ruidos aumentan la fidelidad del mensaje. El ruido según la prenombrada autora, “es un fenómeno que puede ser más o menos controlable que se introduce en la cadena de la comunicación y que impide que el mensaje llegue íntegramente al receptor o receptores” (p. 35). Las barreras, por tanto, son todos aquellos factores o ruidos que intervienen obstaculizando el proceso comunicativo, deformando los mensajes. De allí que Rodríguez (2003), sostenga, que en todo proceso de comunicación pueden “crearse distorsiones en los mensajes, por que éstos pasan de un individuo a otro, sufriendo deformaciones a medida que cada uno recibe y retransmite” (p. 45). Por esta razón, el intercambio oral, el diálogo cara a cara, es más importante, porque hasta se observan las reacciones o el ánimo puesto de manifiesto al recibir la información y/o el mensaje o los mensajes. Lira, citado por Rodríguez, antes referida, clasifica las barreras en tres (03) tipos: semánticas, técnicas y psicológicas. Seguidamente se explicará el significado de cada una de ellas, siguiendo la descripción dada por la autora antes mencionada.

- a.) Barreras Semánticas: están relacionadas con el significado de las palabras empleadas. En el caso de la gestión técnico-pedagógica, es poco común encontrar estas barreras pues, se supone que ambos interlocutores manejan la terminología básica, sin embargo si se usa un lenguaje incomprensible, la comunicación tendrá dificultades dado que los mensajes no podrán ser entendidos literalmente.
- b.) Barreras Técnicas: Están referidas a los obstáculos concretos, distancias, ruidos en el entorno, interferencias físicas y retrasos en función de tiempo.
- c.) 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.

Con relación a lo ante expuesto, todas estas barreras o ruidos producen distorsiones en la comunicación; pero las mismas pueden ser minimizadas, aplicando estrategias viables en cada caso, salvo las psicológicas, que ameritan de un largo tratamiento. Es de hacer notar que de las habilidades que tenga el gerente para suprimir del proceso las barreras, ruidos o distorsiones, dependerá el éxito de su gestión al comunicarse en sus relaciones interpersonales que se producen entre los recursos humanos que laboran en la institución y en ese sentido, redundará en la eficacia, al poder comunicar efectivamente, influir, animar, persuadir y conciliar.

A propósito de ello, Alonso (2001), señala lo siguiente: “Nos comunicamos para controlar, influir o cambiar” (p. 32). Todo proceso de comunicación tiene un objetivo, sin embargo el hombre, en la mayoría de los casos, no está seguro de su propósito y lo olvida. Al comunicar se debe reflexionar sobre el quien y el cómo del propósito. Por esta razón las personas para comunicarse, deben tener muy claro a quienes van dirigidos los mensajes y cuáles son los fines que se persiguen con ello, de manera que surtan efectos, e influyan sobre las personas positivamente. Alonso además señala, que entre los ruidos pueden encontrarse, los que se presentan en las transmisiones del mensaje, los cuales están referidos a las interrupciones mecánicas, los errores de imprenta, entre otros. Los perceptivos, tienen relación simplemente en que los emisores y receptores viven en mundos

o contextos diferentes y por tanto, perciben en forma diferente. Minimizar los ruidos y lograr la fluidez en las comunicaciones es un trabajo de gerencia.

Para Pasquali citado por Quintero (2000), la comunicación es: "la transmisión de ideas, información, emociones, hábitos, usos de símbolos, palabras, imágenes, figuras, entre otros. Es decir el arte de transmisión lo que generalmente se denomina comunicación" (p.98). De acuerdo a la definición anterior, la comunicación es la relación entre dos o más personas, la participación mutua, el encuentro, donación, referencia al ser – si – mismo, el transmitir mensajes, sentimientos y pensamientos, la similitud con el aprendizaje y uno de los rasgos que hace posible el proceso gerencial; cada una de estas premisas deben, sustentar la labor de todo directivo. Al respecto Chiavenato (2001:Pág.78), plantea los siguientes elementos de la comunicación: Emisor o fuente, Mensaje, Canal y Receptor.

*a). Emisor o fuente:* persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario. En él se distinguen factores que influyen al grupo en la fidelidad de su mensaje.

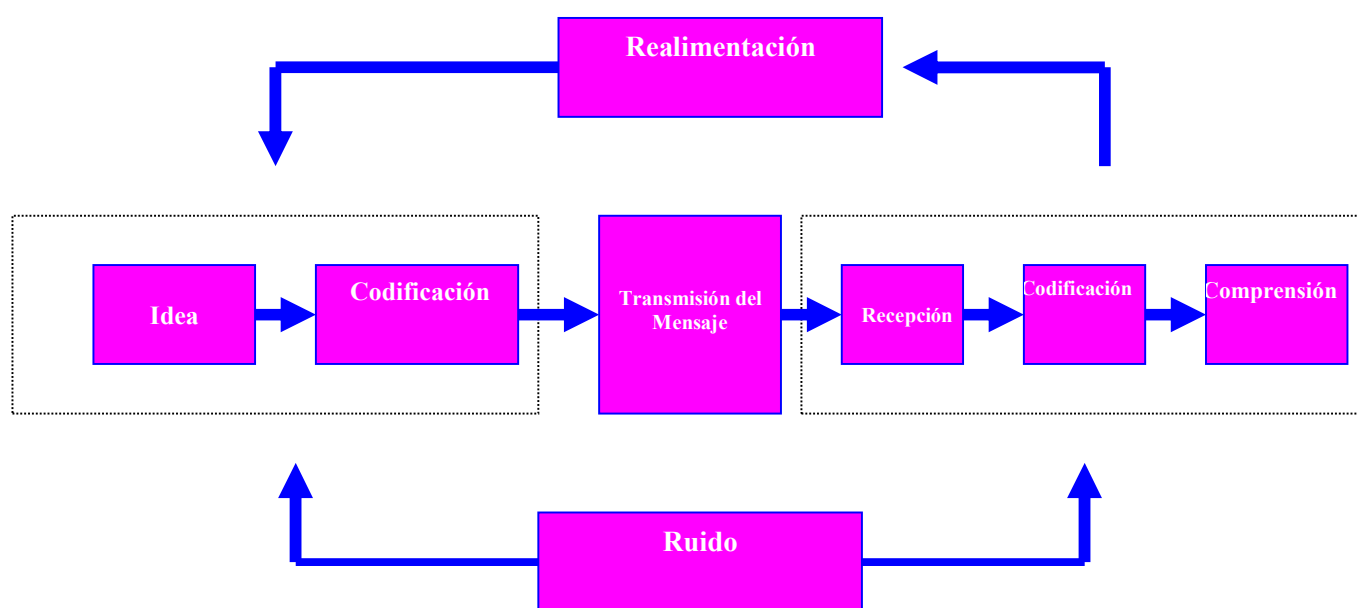
*b) Mensaje:* es la forma física en la cual el emisor codifica la información. Los factores del mensaje que influyen en la fidelidad de la comunicación son: 1). Código: es el conjunto de símbolos que pueden ser estructurados de manera que posean significados; 2). Contenido: son todas las afirmaciones hechas, las conclusiones derivadas, los comentarios. La forma que elige la fuente para disponer las afirmaciones de un mensaje constituye la estructura del contenido; 3). Tratamiento: corresponde a las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar el código y el contenido de una manera determinada.

*c) Canal:* es definido como los sentidos a través de los cuales un decodificador receptor puede percibir el mensaje transmitido por la fuente en codificadora.

d) *Receptor*: es el equipo situado entre el canal y el destino. Se debe reconocer al receptor como el eslabón más importante del proceso de comunicación, para lograr su efectividad, ya que el se encarga de descodificar el mensaje para hacerlo comprensible al destino o emisor.

**Figura 1**

**Modelo del Proceso de Comunicación**



*Fuente: Koontz, (1998).*

La comunicación en una organización es de diferentes tipos, cada uno con características especiales que es necesario distinguir para su uso apropiado. Dada la importancia de este proceso, en especial, como motivador del trabajo, y que la buena comunicación estimula el sentido de la participación y el interés por el trabajo de cada uno de los individuos que compone la organización.

Según Davis, (1996), los diferentes tipos de comunicación que se desarrollan en una empresa son: Ascendente y descendente, oral y escrita, formal e informal. Se refiere al



interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular.

Por ello, para que los grupos obtengan un buen rendimiento es preciso que conserven alguna clase de control sobre los miembros y que se propicie un ambiente adecuado para la fluidez comunicacional entre ellos.

### **Habilidades Comunicativas del Directivo dentro de la Organización Educativa**

En el mundo de las organizaciones como sistemas abiertos en los cuales interactúan los recursos humanos para realizar las tareas propias del cargo que desempeñan, la comunicación constituye una función primordial. Según Hernández (2000), la habilidad para comunicarse es la facilidad que tiene la persona para expresar lo que piensa, siente o necesita informar. Por ello se puede encontrar a personas que hablan mucho y dicen poco, y otras que con pocas palabras emiten un mensaje sustancioso. Así también existen escritores que producen textos claros y precisos, permitiendo captar de inmediato el mensaje, cuestión en la cual también interviene, el nivel de conocimientos que sobre el tema que diserta el lector.

En el campo gerencial, la comunicación puede llegar a través de varios medios o vías, pero la forma oral-escrita, es la más comúnmente usada para transmitir información, instrucciones, intercambiar puntos de vista, y sentimientos. Uno de los medios más significativos dentro de la interacción se da cara a cara, la cual pone en juego dos elementos importantísimos: Las habilidades que tenga el hablante para hacerse entender por los demás y la del receptor o receptores para comprender el significado intentado en el proceso de comunicación. Simplificando, puede decirse que en las organizaciones formales, los gerentes deben tener presente que la comunicación es un proceso bidireccional en el cual existe un emisor, un canal, un receptor, un mensaje que es decodificado, entendido y

aceptado, para la acción en procura de imprimirle una gestión eficiente a la empresa, en cuanto al logro de fines y objetivos.

Aponte citado por Angarita (2000), dice que la gerencia es el proceso de trabajar con la gente, y por tanto, requiere de individuos que aplicando las herramientas del proceso comunicacional en el desempeño de todas y cada una de las funciones administrativas: planificación, coordinación, supervisión, orientación, dirección, motivación, control, y motivación logren los fines educativos.

Es de hacer mención que las organizaciones formales ponen énfasis en la estructura de la organización, dado que ésta tiene como objetivo la previsión y asignación de deberes y responsabilidades específicas del personal y establecen las relaciones que tendrán las personas en las diferentes posiciones dentro del conjunto. Esto proporciona también conscientemente los canales regulares de comunicación, coordinación y control de las actividades a realizar por cada uno de los miembros y los medios para evaluar la efectividad de la institución.

Por estas razones, dentro del organigrama de la escuela, el director aparece en la línea de mando en cuanto a canales de autoridad, sobre las unidades especializadas o departamentos docentes, indicando así la correlación existente entre los recursos humanos, razones por las cuales, debe mantener una estrecha comunicación dentro del ambiente de trabajo, al realizar un conjunto de roles y funciones propias del proceso administrativo. A propósito de ello, Villafranca (2000), señala que “el director como supervisor nato de la institución debe imprimirle una mayor importancia a la calidad de los aprendizajes, y por supuesto, en esta tarea debe orientar y asesorar a los docentes”. (p. 65). De allí, que lo expresado anteriormente refleja una gran verdad, pues el Director como elemento del currículo debe cumplir un papel relevante en la gerencia administrativa, pues de sus habilidades y destrezas para comunicarse dependerá en gran parte el éxito o el fracaso del organismo educativo bajo su responsabilidad.

Como es notorio, en la organización educativa para operacionalizar los programas de estudio se requieren de directores que orienten a los docentes hacia la búsqueda de la excelencia educativa. Se considera lógico que en el desempeño de las funciones propias del proceso administrativo, el gerente deba planificar, dirigir, organizar, coordinar, supervisar, controlar, tomar decisiones y comunicar. Para una mejor comprensión de estas, seguidamente se hará una breve descripción del significado de estas funciones:

*a) Planificación:* La planificación entendida como proceso que permite organizar las actividades en función de alcanzar las metas que se pretenden lograr, debe convertirse en guía de acción para comunicar e influir sobre los subordinados.

Flores (1998), al hablar de la planificación estratégica en otras palabras la define como el proceso por el cual sobre la base del análisis de la situación y previsión de necesidades se formulan los objetivos coherentes, con los objetivos de la organización, estableciendo los medios y secuencias de acciones indispensables para lograrlas, así como los instrumentos y recursos que éstas implican.

Como se desprende de lo anteriormente referido, el directivo dentro de la organización educativa debe planificar su trabajo, de manera que pueda disponer de tiempo productivo que vaya más allá del consabido trabajo administrativo. Cabe agregar que lo planificado debe ser expuesto e informado y conocido por todos los recursos humanos que estén involucrados en el alcance de objetivos y metas, como es el caso de los docentes.

Flores (ob. cit), estima que la planificación es el proceso que conlleva a desarrollar esquemas de trabajo orientados al logro de objetivos, teniendo en cuenta que una vez que los planes hayan sido formulados, se tome en cuenta la adecuada comunicación de las actividades, de manera que todo pueda cumplirse de la mejores manera, involucrando por tanto, la motivación de los recursos humanos, el control y la supervisión para hacer los ajustes necesarios, lo cual lleva implícito la toma de decisiones.

*b) Dirección:* La dirección es la función mediante la cual se influye sobre las personas para que se entusiasmen hacia el logro de los objetivos preestablecidos por la institución, dado que todos los administradores reconocen que los problemas más importantes de una organización surgen de las personas, de su comportamiento como individuos y como miembros de un grupo y de la necesidad de ser aupados por un líder.

En tal sentido, Chiavenato (2004), señala que dirigir es “direccionar esfuerzos, lo cual no puede lograrse sino existe comunicación efectiva entre los miembros de la organización”. (p. 98).

*c) La Organización:* La organización, como parte de la administración comprende la asignación de roles para las personas que componen una institución con el fin de asegurar el logro de objetivos propuestos. Hersey y Blanchard (1999), definen la organización como “aquella función que ayuda a crear un ambiente propicio para el desempeño humano y debe considerarse como un medio y no como un fin”. (p. 34).

*d) La Coordinación:* Está implícita en la dirección, pues está centrada en aunar esfuerzos para mantener el equipo de trabajo cohesionado y ganado para la acción. En tal sentido, es necesaria una comunicación que fluya en toda la organización para que cada miembro del equipo de trabajo conozca y sepa lo que se espera de él. Una actividad que no esté bien coordinada y debidamente informada, no logrará los propósitos planteados desde el marco gerencial.

*e) El Control:* El control, es el proceso de mediación y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, por lo que entonces, mide el desempeño en relación con las metas y planes trazados, mostrando donde existen acciones que es necesario reorientar, para así asegurar el efectivo cumplimiento de la misión.

*f) La Supervisión:* La supervisión en el trabajo directivo es una tarea que está en íntima relación con el control, pues para conocer la marcha del proceso, es necesario aplicar este soporte. Es de hacer mención que una supervisión bien entendida, debe dejar de lado viejos esquemas de vigilancia y fiscalización en que estuvo centrada la supervisión en los últimos tiempos, y la que aun persiste.

Para Chiavenato (2004), “una supervisión eficiente y eficaz es aquella que aplicar metodologías para evaluar los procesos y buscar en los errores, las fortalezas, orientando, estimulando a los recursos humanos”. (p. 99).

Como puede apreciarse, en estas funciones debe estar presente en todo momento la comunicación para dialogar, influir, informar, buscar consensos y acuerdos.

*g) La Toma de Decisiones:* La necesidad de tomar decisiones, se encuentra en cualquier organización, ellas hay que tomarlas y desafortunadamente no hay normas o guías que sirvan de modelo, sin embargo el tomar decisiones implica todo un proceso, dado que conlleva al análisis de una situación o problema que se están presentado en el ambiente de trabajo para buscar alternativas viables para su solución. Es de acotar que en esa búsqueda debe mediar el diálogo, la comunicación bidireccional, con retroalimentación y consenso.

### **Funciones Técnico-Administrativas del Directivo.**

Se relacionan con todo lo relativo al manejo de movimientos de papeleo u oficina, cumpliendo las directrices zonales en referencia a toda la política curricular educativa, motivo por el cual debe mantener informado a todos los recursos humanos para la rendición de cuentas y el control solicitado por las autoridades a nivel jerárquico. Para ello, debe:

-Tramitar recaudos pertinentes a la institución o instituciones que dirige, debiendo informar con antelación a los docentes cuando se trate de planillas de evaluación, cuadraturas, informes sobre ejecución de los planes, etc.

-Proponer la dotación de mobiliario y equipo cuando sea necesario por el incremento matricular, siendo necesario para ello, conversar con los docentes sobre las necesidades existentes.

-Coordinar lo relativo a al mantenimiento de la planta física, siendo necesario concertar mediante la discusión y el análisis con el personal sobre los problemas o necesidades que existan.

- Gestionar ante entes gubernamentales, todo lo concerniente al funcionamiento del plantel, para lo cual amerita comunicarse e influir en sus subordinados de manera que pueda hacer más eficiente su gestión.

### **Funciones Técnico-Docentes.**

Están relacionadas con la labor de ayuda al supervisado, en sus funciones de planificador, didáctica, técnicas de evaluación y currículo, entre otras. Según Flores, entre las más importantes figuran las de:

-Asesoramiento respecto a la formulación de los planes del plantel. En este sentido, necesita comunicarse con los docentes de manera que pueda orientarlos al respecto.

-Revisar los planes del docente a fin de evidenciar si se están aplicando en la práctica, con sus estrategias, recursos y evaluación, siendo necesario para ello, conversar, comunicar, asesorar e informar.

-Verificar la adecuación de contenidos, estrategias y técnicas, previstos en los planes de clase en atención a las competencias que se desean alcanzar en los alumnos, motivo por el cual debe mantener una comunicación directa con el personal docente.

-Sugerir a los docentes actividades complementarias tales como: talleres, conferencias, visitas a sitios de interés, organización de carteleras, actos culturales, entre otros, mediante el intercambio de ideas y opiniones.

-Sugerir procedimientos que conduzcan a mejorar la relación docente-alumno, alumno-alumno, docente-padres o representantes.

-Promover cursos de capacitación, actualización y mejoramiento para los educadores.

Como puede evidenciarse en estas funciones que están tipificadas en el Artículo 167 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1986), vigente, la comunicación debe estar presente en todo momento al solicitar colaboración para realizarlas, razón por la cual, la comunicación en este proceso resulta invaluable, pues de las habilidades que tenga el personal directivo para influir en los demás, a través de la palabra, el mensaje y el ejemplo, dependerá la eficiencia de la gestión poniendo en evidencia su liderazgo.

Es de destacar que como los directivos de un plantel, trabajan con la gente y a través de ella, son responsables de las acciones de sus subordinados, así como de las suyas propias, de lo cual deben rendir cuentas. De hecho el éxito o fracaso de sus subordinados es una medida directa de su liderazgo efectivo. Puesto que ellos como administradores, tienen subordinados (personal humano) y otros recursos, debiendo saber combinar a ambos, demostrando ser capaces de lograr más que los que no son administradores, lo cual desde luego significa que, se espera que logren más éstos, que otros miembros de la organización.

El líder es aquel que ejerce influencia en otros, hoy día se habla de líderes efectivos, proyectivos y transformadores, es decir, que ponen en juego sus habilidades para lograr cosas, entre ellas la adhesión y el esfuerzo de los recursos humanos para alcanzar metas y objetivos de las organizaciones, en las cuales se encuentran gerenciando, proceso tal que resulta directamente involucrada la comunicación.

En ese sentido el líder maneja una serie de situaciones y debe tener conocimientos, habilidades y destrezas en sus roles interpersonales, en la toma de decisiones, manejo de

conflictos, motivando, orientando, informando, consultando, persuadiendo, negociando, delegando, dirigiendo y hasta ordenando.

La labor del Directivo, entonces no puede quedarse en actividades rutinarias, pues la supervisión deberá atender los requerimientos de la práctica docente. Para lograr estos propósitos se deben utilizar criterios organizativos que faciliten el trabajo de verificación, en relación al desenvolvimiento de los recursos humanos, con el fin de orientarlos y asesorarlos en casos que amerite.

Es de hacer notar que la organización define los esfuerzos cooperativos y coordinados, que desde el punto de vista administrativo escolar, se adopten para organizar el cronograma de supervisión, la ejecución del proceso de control y lo relacionado a las asesorías en los casos pertinentes.

### **La Gestión del Directivo**

En la actualidad se hace énfasis en la gestión, término que se relaciona con gestionar, es decir, hacer la diligencia. En el marco de las organizaciones este término está referido a los resultados de la acción de un individuo o grupo, en relación al desarrollo de alguna actividad.

Por eso cuando se dice, que la gestión de alguna persona es deficiente, se está haciendo alusión a la ineficiencia en su desempeño dentro de la organización. Sin embargo no es cuestión de juzgar sino de hacer, de concebir, de actuar; si se desea transformar las debilidades en fortalezas. La gestión entendida como los resultados de la actuación de una persona en una actividad cualquiera, requiere de cierto análisis de los factores que pueden afectarla en cualquier campo. En lo educativo, existen factores intrínsecos y extrínsecos que gravitan sobre la gestión. Dentro del aspecto figuran las motivaciones que han llevado al individuo a estudiar la carrera de educación, su preparación académica y su vocación de



servicio, la cultura internalizada y su autoestima. Si un individuo no asume su labor educadora como un apostolado, la gestión no podrá mejorar. De igual manera, si una persona no conoce bien el oficio o no ha adquirido herramientas gerenciales para desempeñar su trabajo en cualquier terreno, bien sea como directivo, docente o supervisor, su gestión quedará de entredicho.

Entre los factores externos, que afectan la gestión, se pueden enunciar los referidos al papel del estado, en su rol como proporcionador y garante de estos servicios, en lo relativo a las remuneraciones del docente y su seguridad social, pues si la carrera docente no es competitiva y la remuneración no está acorde con la tarea, los docentes se mantendrán en un continuo divagar, prestando servicios en varias instituciones o realizando otros trabajos extras para subsistir, impidiendo así poner en juego su creatividad.

No obstante, vale decir, que las personas que hallan llegado a la docencia, por circunstancias de la vida, bien sea económicas o políticas, deben poner su empeño en hacerlo bien, siendo necesario para ello, poner en juego una serie de estrategias, entre ellas, reflexionar sobre su elevada misión, tener el coraje de cambiar, capacitarse, entrenarse, usar tácticas de entretenimiento, divertirse, jugar y estar presente, responsabilizarse como persona madura, capaz e idónea, útil para la sociedad.

En manos del directivo descansa la posibilidad de lograr lo antes dicho, al hacer de la comunicación una herramienta de peso en la conformación de equipos de alto desempeño, ganados para el trabajo creativo, que en el marco educativo, estará dado por la calidad del producto formado.

### **Liceo Bolivariano.**

Es una institución educativa del nivel de media y diversificada que atiende al ser humano en sus etapas adolescencia y juventud para el desarrollo endógeno y soberano. La

ejecución del Sub-sistema Liceo Bolivariano, se concreta en este momento histórico para completar la estructura de la educación bolivariana, como búsqueda del fortalecimiento de los valores ético y morales del ser humano, favorecido por:

a.- Los avances del debate curricular en los que surge un cuerpo de planteamientos que fueron considerados.

b.- El proceso de estructuración del modelo educativo alimentado en la solidaridad y sus múltiples experiencias en la conformación del sistema de inclusión a partir de las misiones (Robinson 1 y 2, Ribas, Sucre, Barrio Adentro, Vuelvan Caras) y de los programas bandera Simoncito, Escuela Bolivariana, Escuela Técnica Robinsoniana en sus diferentes contextos, respetando lo multiétnico y lo pluricultural.

c.- Los ensayos y dinámicas avanzadas con el 7° Bolivariano, las escuelas productivas y los seminarios para el desarrollo endógeno.

d.- El Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, con fundamento en el desarrollo endógeno.

e.- Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista 2007 – 2013.

La educación bolivariana se desarrolla a través de una nueva concepción de la escuela, para la identidad y la ciudadanía. Por ello, el Liceo Bolivariano da continuidad a esa concepción en el nivel correspondiente y se enmarca dentro de las categorías que la definen, a orientar a sus estudiantes en edades de adolescencia y juventud, para el desarrollo endógeno soberano.

El Liceo Bolivariano cubre la atención integral de educación bolivariana al período de vida entre trece y diecisiete años de edad, correspondiente a la continuidad de formación del nuevo republicano y la nueva republicana bolivarianos entre la Escuela Bolivariana y la Universidad Bolivariana.

Para Rojas (2004), el Liceo Bolivariano proporciona continuidad a la formación del nuevo (a) republicano (a) dentro del contexto temporo-espacial de la nueva estructura educativa, con la identificación revolucionaria de adolescencia y juventud para el desarrollo endógeno al completar la cobertura, en la nueva estructura de educación bolivariana dando atención integral al período de vida del desarrollo del ser humano, que históricamente había sido abandonado para convertirlo en objeto de mercado y privatización que caracterizaba a la educación del neoliberalismo.

Se propone crear el programa respectivo al nivel y período de vida en la educación bolivariana dentro de los preceptos constitucionales de: educación integral y de calidad para todos (as) y educación como derecho humano; con las experiencias de la Escuela Bolivariana, de la implementación del concepto de continuo humano de la resolución N° 9 del mes de enero del 2004 del MED, y de los ensayos que se realizan desde septiembre de 2003. Cabe señalar que los objetivos perseguidos por el nuevo plan de estudios de la educación bolivariana figuran:

En primer lugar, la elaboración de proyectos por parte de los estudiantes a fin de que conozcan su realidad y puedan desarrollarse como sujetos sociales. En segundo lugar, tiene la intención de promover, fortalecer y consolidar nuevas formas de mayor participación y organización en las comunidades. Finalmente, promueve la elaboración de planes que vayan en función de la creación tanto de cooperativas, pequeñas unidades de producción, así como de pequeñas empresas de producción social.

Es de señalar que, esta didáctica no ha sido fácil porque está en proceso de construcción, lo que implica trabajar con docentes formados en un modelo educativo distinto a la nueva filosofía humanista. Modelo que estaba más centrado en los procesos administrativos, en los lapsos, en las notas, y no en una educación para la vida. Sin embargo, durante el año escolar 2005-2006 fueron incorporados progresivamente 192 liceos que sumado a los 12 liceos pilotos, da un total de 204. Sus respectivos docentes asistieron a las jornadas de formación las cuales permitieron dar inicio al proyecto, para

luego convertirse en Sub-sistema Liceo Bolivariano, Adolescencia y Juventud, para el Desarrollo Endógeno y Soberano.

La formación de los docentes para implementar el nuevo modelo educativo, amerita de un cambio de cultura organizacional, por cuanto, el había sido formado por un sistema educativo para la dominación y ahora, ese paradigma no tiene sentido, correspondiéndole, ser el responsable de formar a ciudadanos en un clima de libertad, equidad y justicia social.

Este nuevo modelo educativo busca preparar a nuestra juventud para la vida porque garantiza una educación de calidad para todos. En tal dirección, se trata de reducir el embudo que existía para el acceso a la educación superior. "En el antiguo modelo, los niños de Venezuela tenían 85 % de posibilidades de no graduarse de bachiller. El sistema de exclusión establecía que de cada 100 niños se graduaban 15" (Rojas, 2004).

En palabras, de Rojas (ob. cit.), el modelo educativo de los liceos bolivarianos tiene aceptación en los estudiantes quienes comenzaron a sentirse protagonistas de este proceso innovador y creativo. "Debido a que pueden apreciar la relación directa entre el aprendizaje y la práctica, lo que despierta el interés y la motivación de los alumnos y evita su aburrimiento" (p. 32).

Con el modelo educativo bolivariano se busca la descentralización desconcentrada en el equilibrio territorial, a través del desarrollo de nuestras industrias, en un país que importa el 80 por ciento de lo que consume. "Para poder superarse, la gente de nuestros barrios o de nuestros pueblos, tenía que emigrar a las grandes ciudades para poder continuar sus estudios".

Ahora, la educación para la vida -impulsada por los liceos bolivarianos- tiene como propósito de que la gente se quede en su lugar de nacimiento y de esta manera fortalecer el amor por la patria desde allí. Por esta razón se amerita de gerentes directivos, ganados para

el cambio, ejerciendo un liderazgo que potencie el trabajo productivo y por ende, de unos docentes preparados para este reto que se amerita enfrentar en tal sentido.

### **Orientaciones Filosóficas**

El devenir contemporáneo de la sociedad de la República Bolivariana de Venezuela, es producto de la participación protagónica del pueblo, quien con una visión de transformación social, orientada por los ideales de libertad, justicia, originalidad y emancipación de Simón Rodríguez, Simón Bolívar, Francisco de Miranda y Ezequiel Zamora, ha generado cambios sustantivos en todo el sistema político, social, económico y cultural.

En este contexto, dicha sociedad demanda una nueva concepción del proceso educativo, orientado por un modo de vida que centra su fuerza y su empuje hacia el desarrollo del equilibrio social, a través de una nueva moral colectiva, la producción social, la equidad territorial, y la conformación de un mundo multipolar; para la reconstrucción de la sociedad sobre nuestras propias raíces libertarias, desde una concepción neo-humanística, ambientalista e integracionista, impregnada de una energía popular y espiritual.

En este proceso, también se considera la formación de un nuevo republicano y una nueva republicana capaz de vivir y convivir con una visión completa y compleja del mundo, logrando un desarrollo armónico del ser humano; así como de la realidad económica, social y cultural, regida por la ética social e impregnada de valores de libertad, justicia, igualdad, equidad e integración. Además, este proceso se fundamenta en una férrea identidad venezolana y una conciencia ciudadana de soberanía, que reconoce sus derechos y responsabilidades; en el carácter participativo, protagónico y corresponsable que se expresa en el ámbito social y en la gestión pública; y en el respeto y valoración a la diversidad étnica y cultural.

Estos planteamientos forman parte de los postulados filosóficos de Simón Rodríguez: la ruptura con lo colonial, el pensamiento de lo original y la invención y la construcción política-histórica de los ciudadanos libres de la América; postulados que fueron planteados para la creación de sistemas educativos, no sólo de Venezuela, sino de toda la América. que impulsan la creación de las identidades venezolana, latinoamericana y caribeña. Una de sus premisas es que se imitara la originalidad y más en una realidad tan novedosa como la americana. Por ello, se pretende desde lo educativo la creación de nuevas formas de aprendizaje, que rompan con el esquema repetitivo y trasmisor, provenientes del discurso clásico colonial. Desarrollar una revolución de pensamiento que acabe de una vez con la mentalidad colonial característica de la educación venezolana, latinoamericana y caribeña, y que se refleja en las prácticas pedagógicas vigentes.

Sobre este principio de Rodríguez, Calzadilla señala:

“Adquirir Luces Sociales significa rectificar las ideas inculcadas o malformadas, mediante el trato con la realidad, en una conjunción inseparable de Pensar y Actuar, bajo el conocimiento de los principios de interdependencia y de generalización absoluta. Adquirir Virtudes Sociales significa el Amor propio, en una conjunción inseparable de Sentir y Pensar, sobre el suelo moral de la máxima «Piensa en todos para que todos piensen en ti», que persigue simultáneamente el beneficio de toda la sociedad de cada individuo. Estas dos adquisiciones indispensables para vencer la ignorancia y para vivir en República: rectificar las ideas (Luces) y moderar el amor propio (Virtudes), son beneficio de la educación. Y Simón Rodríguez extrema el principio de la generalización a la educación misma: las Luces y Virtudes deben ser extendidas a TODOS SIN EXCEPCIÓN, con riesgo a que peligre el orden republicano”. (p. 109).

En este sentido, la educación se convierte en un proceso social que emerge de la raíz de cada pueblo, orientado a desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y alcanzar el pleno ejercicio de su personalidad, en una sociedad democrática, basada en la valorización ética del trabajo y de la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciado con los valores de la identidad venezolana y con una visión latinoamericana, caribeña y universal.

## **Orientaciones Sociológicas**

A partir de la entrada en vigencia de la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1.999), se acentúa la educación fuertemente en nuestros acervos históricos, esto, responde a los intereses y necesidades de una sociedad, fundamentados en el ideario de Simón Rodríguez, Simón Bolívar, Francisco de Miranda y Ezequiel Zamora; sociedad que encuentra en la educación el motor indispensable para la refundación de la Patria. Este planteamiento, parte de la consideración que a través de la lectura, la reflexión crítica en colectivo y las relaciones con la realidad socio- histórico y cultural, los pueblos se desarrollan desde una perspectiva endógena y social; lo cual lleva implícito la idea de que la sociedad encuentra en la escuela, la familia y la comunidad las principales fuentes de socialización y formación de los ciudadanos y las ciudadanas; mientras que el Estado asume el papel de garante-rector del proceso.

En este contexto, cobra plena vigencia el pensamiento de Francisco de Miranda, en el cual el desarrollo educativo representa la fortaleza que tienen los individuos y pueblos, en la medida en que de dicho desarrollo depende el logro de la libertad con la cual se alcanza la felicidad, la justicia social, la fraternidad, la igualdad y la unidad e integración de la América o Colombia, como denominó al continente americano.

Miranda visualiza una educación constructiva, formadora de republicanos y republicanas con una perspectiva propia desde lo ideológico, político, filosófico, histórico, social, cultural y ambiental. Además, tuvo una importante experiencia en Londres como educador, lo cual le permitió formar futuros libertadores de Suramérica. Para 1797 fue maestro de matemáticas y otras materias para ganarse el sustento lo cual, junto con sus actividades de articulista, le permitió alcanzar fama y prestigio académico. En sus sesiones de estudio, el algebra y otros temas eran acompañados con explicaciones sociales, políticas y el mapa de la América. Es así como por casi dos años tuvo de discípulo a Bernardo O'higgins, futuro Libertador de Chile, a quien brindó directamente formación social, política e histórica de la realidad americana.

Para Miranda, la "...tiranía no puede reinar sino sobre la ignorancia de los pueblos" y por ello propone la idea de que el "...trabajo y la moral son las bases fundamentales sobre las que reposa el sólido sistema de la libertad" (Miranda: 1811), citas que orientan una nueva escuela, que tiene la intencionalidad de formar una ciudadanía con visión integracionista, cooperativista, solidaria, promotora de la libertad para todos los pueblos de Latinoamérica, el Caribe y el mundo.

Además, Rodríguez (1828), según Calzadilla, mediante una visión sistémica de la realidad, considera a la sociedad como una gran escuela formadora de ciudadanos y ciudadanas; de allí que, haya afirmado que:

“Sociedad significa Unión Intima; República significa Conveniencia General; General significa lo que conviene a todos. Por consiguiente, Sociedad Republicana es la que se compone de hombres íntimamente unidos, por un común sentir de lo que conviene a todos – viendo cada uno en lo que hace por conveniencia propia, una parte de la conveniencia general”.

Simón Bolívar constituye la mejor evidencia del éxito de la educación robinsoniana con una visión sistémica de la realidad para impulsar su transformación social. Se puede apreciar en los diversos escritos y documentos del Libertador, que en sus reflexiones y análisis sobre Venezuela y la Gran Colombia, existía una estrecha y determinante relación entre la educación y la ciudadanía; es decir, que sin instrucción o formación difícilmente podían los seres humanos convertirse en los ciudadanos y las ciudadanas que requería la fundación de la República.

Por otro lado, Zamora como gran líder social y militar, estaba dotado de una visión integral de la realidad, una inquebrantable fe en la redención del pueblo, una profunda devoción por la justicia, la igualdad, la libertad y por la importancia que tiene cultivar nuestras raíces históricas para impulsar las luchas sociales de transformación y refundación de la República. Por ello, sus discursos y proclamas constituían dardos certeros que



destruían viejos esquemas de la oligarquía y los sustituía por convocatorias a la reflexión crítica sobre el sendero a seguir en la revolución federalista:

“Compañeros de armas: Habéis probado con vuestra abnegación y sublime heroísmo que solo el pueblo quiere su bien y es dueño de su suerte, y que de hoy más «Venezuela no será patrimonio de ninguna familia ni persona» siendo la mayor recompensa de las victorias alcanzadas contra el Centralismo, el establecimiento del Gobierno Federal que da todos los bienes que emanan de su magnífica institución, aunque la patria siempre llena de munificencia premia a sus buenos y leales servidores. Así, hagamos el postrer esfuerzo que pueda necesitar de nosotros para dejar cumplida la gran misión que nos ha confiado, y veréis abierta la nueva era de la Federación Colombiana; que fueron los últimos votos de nuestro Libertador, el Gran Bolívar” (Zamora: 1859).

Todos estos aportes, en el marco de esta nueva etapa del país, nutren una construcción curricular que está fundamentada en la promoción del respeto a la interculturalidad y multiétnicidad, la identidad de género, el pensamiento humanista y ambientalista, generándose así una nueva sociedad con identidad venezolana, con sentido de justicia, fraternidad, paz, equidad y libertad; y responsable de los hechos públicos, para la defensa de la soberanía y unidad e integración de Latinoamérica y el Caribe.

### **Orientaciones Educativas**

La orientación del aprendizaje en el Sistema Educativo Bolivariano (**SEB**) se construye fundamentalmente sobre la base del ideario educativo de Simón Rodríguez, Simón Bolívar, José Martí, Paulo Freire, Luis Beltrán Prieto Figueroa y Belén Sanjuán; idearios que nutren esta construcción curricular a través, de sus conceptualizaciones sobre la finalidad de la educación, la escuela, el y la estudiante, el maestro y la maestra, el aprendizaje, las experiencias de aprendizaje y la evaluación. Como consecuencia de lo anterior, se asume la educación como un proceso social que se crea en colectivo y emerge de las raíces de cada pueblo; como un acto político y expresión de los procesos sociales, culturales y educativos, cuya finalidad es fomentar el pensamiento liberador, creador y transformador; así como la reflexión crítica, la participación ciudadana y los sentimientos

de honor, probidad, amor a la Patria, a las leyes y al trabajo. Asimismo, esta concepción del proceso educativo implica el desarrollo de las virtudes y principios sociales, y la asunción de una ciudadanía responsable de sus derechos y deberes públicos; todo ello para lograr el desarrollo endógeno de los pueblos.

En el contexto educativo venezolano, Luis Beltrán Prieto Figueroa es una de las figuras contemporáneas que nutre esta propuesta curricular. Prieto, miembro integrante de la Comisión Presidencial del Proyecto Educativo Nacional (1986), coordinada por el doctor Arturo Uslar Pietri, consideraba la educación como un fenómeno colectivo, regido por normas establecidas por un grupo social, expresado como la totalidad; razón por la cual, el Estado debe determinar los medios para satisfacerla. De este planteamiento, se desprende la idea de que la educación debe formar integralmente al nuevo republicano y la nueva republicana, haciendo énfasis en el desarrollo humanístico y acorde con un contexto social específico.

Cabe destacar, en este aspecto la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's); en los espacios y procesos educativos, contribuye al desarrollo de potencialidades para su uso; razón por la cual el **SEB**, en su intención de formar al ser social, solidario y productivo, usuario y usuaria de la ciencia y tecnología en función del bienestar de su comunidad, asume las TIC's como un eje integrador que impregna todos los componentes del currículo, en todos los momentos del proceso. Ello, en la medida en que estas permiten conformar grupos de estudio y trabajo para crear situaciones novedosas, en pro del bienestar del entorno sociocultural. Considerada como un Trabajo liberador: la escuela, a partir de experiencias de aprendizaje en colectivo relacionadas con el contexto histórico social, debe promover el vínculo entre la teoría y la práctica, desde una perspectiva social que permita contribuir en la formación de una nueva visión del trabajo, entendido como elemento dignificador de todos y todas, y como forma de trascender al plano social. De allí que, además se busque revertir la concepción del hombre y la mujer como mercancía, expresada en el consumismo y en la necesidad de

acumulación; por una concepción que parta de la autorrealización del ser humano, como expresión de creatividad y talento.

En este contexto, debe existir una unión indisoluble entre la educación y el trabajo, como una dimensión plenamente humana que los lleve a reflejar desde la praxis el modelo de sociedad productiva y solidaria plasmado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV).

### **Bases y Orientaciones Legales**

#### **Bases**

El presente estudio propone un programa estratégico comunicacional dirigido a los directores de los Liceos Bolivarianos, el mismo posee su fundamentación legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (1980) y la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (1998).

Asimismo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Preámbulo establece “una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural en un Estado de justicia, federal y descentralizado, que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y el imperio de la ley para ésta y las futuras generaciones; asegure el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación, a la justicia social y a la igualdad sin discriminación ni subordinación”. Para lograr ese modelo de sociedad, necesariamente debe pasar por realizar cambios en las políticas educativas, donde se instrumenta acciones gerenciales acertadas que permitan una mejor calidad del sistema educativo, porque en el Artículo 102, de la referida Carta Magna, se concibe la educación como:

“Un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo

interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad” (p. 76)

Del contenido del Artículo, se desprende que para garantizar este derecho, el estado debe crear escuelas, servicios administrativos, recursos materiales y humanos representados por los directores de los planteles que como gerentes administran el recurso humano docente con quien deben comunicarse e intercambiar ideas.

Asimismo el artículo 103 establece:

“Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo” (p.37).

Tal como lo establece el artículo anteriormente citado, donde se expresa claramente el objetivo de la educación venezolana, por el cual se rigen las políticas del sistema educativo, así como el rol que debe presentar el Liceo como institución formal proporcionándole las oportunidades para que una mayoría de individuos que pertenecen a una sociedad puedan adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para su desempeño en la misma. Para ello se necesita de la labor docente que conduzca el aprendizaje en los educandos proporcionando instrucción a través de un conjunto de actividades destinadas a iniciar, activar y apoyar ese conocimiento.

Por ello, en el Artículo 104, señala lo siguiente:

“La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica” (p.37).

Con relación al artículo anterior, establece que el docente de los Liceos Bolivarianos debe tener una reconocida moral y debe estar preparado académicamente para la tarea que se compromete en asumir, además el estado se hace responsable de la capacitación, formación y actualización de los docentes, también su ingreso definitivo será evaluado, para ello se tomará en cuenta el trabajo desarrollado por el docente.

Asimismo La Ley Orgánica Educación (1980), establece las directrices y bases de la educación como proceso integral; determina la orientación, planificación y organización del sistema educativo y normal el funcionamiento de los servicios.

### **Artículo 3:**

“La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa libre basada en la familia como célula fundamental de la sociedad y en la valoración al trabajo”. (p. 3)

Del artículo anteriormente señalado, se deduce que a través de la educación vinculada al entorno familiar, se formarán personas aptas para desenvolverse en la vida cotidiana en la sociedad, ofreciendo y garantizando, al estudiante una formación integral del individuo.

En el artículo 53 de la LOPNNA. Se menciona el derecho a la educación

Todos los niños y adolescentes tienen derecho a la educación. Así mismo, tienen el derecho a ser inscritos y recibir educación en una escuela, plantel o instituto oficial, de carácter gratuito y cercano a su residencia.

**Parágrafo Primero:** El estado debe crear y sostener escuelas, planteles e institutos oficiales de educación, de carácter gratuito, que cuenten con los espacios físicos, instalaciones y recursos pedagógicos para brindar una educación integral de la más alta calidad. En consecuencia, debe garantizar un presupuesto suficiente para tal fin.

**Parágrafo Segundo:** La educación impartida en las escuelas, planteles e institutos oficiales será gratuita en todos los ciclos, niveles y modalidades, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico.

En este artículo se evidencia el derecho que todo niño tiene a recibir educación, además se enfoca que debe ser en la escuela, donde sus padres, representantes o responsables tienen el deber de inscribirlo para que realice sus estudios.

En cuanto al ejercicio de la profesión docente el artículo 78, señala la moralidad y de idoneidad docente comprobada, provistas del título profesional respectivo. Todo este cuerpo de teorías y ordenamientos jurídicos, anteriormente señalados, sustentan la investigación, siendo elementos reveladores de la importancia que revisten las acciones gerenciales del gerente educativo en el desarrollo de una estructura efectiva, para cumplir metas trazadas, y lograr los objetivos planteados, todo ello en función de su mejor desempeño laboral.

## Orientaciones

Los cambios políticos, económicos y sociales que ha experimentado Venezuela en los últimos años están orientados a la construcción de una nueva sociedad, en un marco de derecho y de justicia social que universaliza los derechos fundamentales en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV). Dicho modelo de sociedad, es dibujado en el preámbulo de la CRBV (1999), el cual se caracteriza el sistema venezolano como "...una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural... que consolide los valores de libertad, paz, solidaridad..., asegure el derecho al trabajo, a la vida, a la cultura, a la educación...". En este contexto, el currículo Del Sistema Educativo Bolivariano fue diseñado para dar respuesta a la formación de un nuevo republicano y una nueva republicana afín con el modelo de sociedad propuesto, respondiendo con ello al nuevo modelo de desarrollo social, político, cultural y económico. De allí que, lo contemple en su fundamentación y como componente de las áreas de aprendizaje a desarrollar por los actores sociales comprometidos en el hecho educativo.

Igualmente, el artículo 3 de la Constitución Nacional enfatiza aspectos que caracterizan a esta propuesta curricular al establecer la educación y el trabajo como procesos fundamentales para la construcción de la sociedad, el bienestar del pueblo y la garantía de derechos fundamentales; de la misma forma que lo hacen los artículos 102 y 103, en los cuales se visualizan algunas características y principios del currículo del SEB. En el primero de ellos, se establece que «la educación es un derecho humano y un deber social fundamental...»(p.37),; mientras que en el segundo se contempla que «toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades...» (p.37), al tiempo que se define que «la educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio Diversificado...» (p.37), y que «el Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el Sistema Educativo.

En este mismo orden de ideas, la Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente (LOPNNA), garantiza los derechos que tienen todos y todas a una educación integral (artículos 15 y 38); planteamiento que, junto a lo dispuesto en la CRBV, evidencia la orientación curricular hacia una educación que busca la formación del ser humanista social, la cual es concebida como un proceso permanente que está encaminado al desarrollo integral de todos y todas.

Por otra parte, y en lo que respecta a la participación de las familias en los procesos educativos, es preciso referir que la CRBV les concede un papel preponderadamente (artículos 75 y 78), al definir las «...como asociación natural de la sociedad y como el espacio natural para el desarrollo integral de las personas»; precepto plasmado en los artículos 55 y 81 de la LOPNNA, en los cuales se establece la corresponsabilidad de la familia, la comunidad y el Estado en la educación.

Esta concepción, implica que la educación integral y de calidad constituye un derecho y un deber social para el desarrollo de la persona, desde una perspectiva de género y en un contexto de transformación social y humanista, atendiendo a los principios de diversidad, participación y solidaridad, en un marco de equidad y justicia social, como lo establece la CRBV.

Por consiguiente, esta construcción curricular integra con mayor fuerza a los niños, niñas, jóvenes, adolescentes, adultos y adultas con compromiso cognitivo, visual, auditivo, físico motor, autismo y en el aprendizaje; sustentándose en el artículo 81 de nuestra Carta Magna y en los artículos 29 y 32 de la LOPNNA.

También, se le da preponderancia a nuestros idiomas maternos: el castellano, como idioma oficial de los venezolanos y las venezolanas; y los idiomas indígenas, como oficiales en los pueblos y comunidades indígenas; principio curricular que se sustenta en el artículo 9 de la Constitución.



Adicionalmente, se reconoce y valora la identidad étnica y cultural, cosmovisiones y valores de los pueblos y comunidades indígenas y afrodescendientes, principio que se sustenta en el artículo 121 del texto constitucional, el cual también establece el derecho que tienen estos pueblos y comunidades a una educación que atienda sus particularidades socioculturales, valores y tradiciones.

### **Definición de Términos Básicos**

**Administración Educativa:** Es concebida como el órgano mediante el cual se operacionaliza el currículo y por tanto, requiere de recursos humanos que lo lleven a cabo (Quintero 2000).

**Canal:** Es el medio por el cual se desliza el mensaje en un proceso de comunicación, por ejemplo, el aire, la radio, televisión (Koontz Harold 1998).

**Comunicación:** Es una función indispensable en cualquier contexto social, que sirve para informar, influir, motivar, generar mensajes en sentido bidireccional (Koontz Harold 1998).

**Director:** Primera autoridad de una institución educativa, miembro del currículo, que dirige la institución, cumpliendo con una serie de funciones y roles (Rojas A. 2004).

**Emisores:** Elementos del proceso comunicacional, quienes emiten los mensajes que se deslizan a través de un canal, hacia el receptor o receptores (Koontz Harold 1998).

**Gestión:** Sinónimo de diligenciar (Diccionario Zamora de Sinónimo y Antónimo 1999).

**Gestión Docente:** Conjuntos de actividades que debe realizar el docente durante el cumplimiento de sus actividades (el Autor 2008).

**Liceos Bolivarianos:** Organización educativa con recursos financieros y humanos, para formar a las adolescentes y los adolescentes, para el desarrollo endógeno y soberano (Rojas A. 2004).

**Personal Directivo:** Funcionarios nombrados para dirigir la institución educativa (El Autor 2008).

**Receptores:** Personas que reciben los mensajes emitidos por otra persona (Koontz Harold 1998).

## **Las Variables**

Las variables dentro de la investigación son aspectos que se pueden dimensionar o medir en función de las relaciones causa-efecto. A propósito de ello Ary (1998), señala que la variable es “una propiedad, característica o cualidad que es susceptible de asumir diferentes valores cualitativa o cuantitativamente”. (p. 45).

En el presente estudio se consideran las siguientes variables: Independiente: Programa Estratégico Comunicacional. Dependiente: La Gestión del Director. Intervinientes: Son variadas, pero en este caso, se pueden mencionar aquellas referidas a la capacitación docente, en cuanto a gerencia, las habilidades y destrezas o experiencias que se tengan en el arte de comunicar e informar, dialogar.

Brito (1992), define las variables independientes “como aquellas que se caracterizan porque su comportamiento no está condicionado a otras variables”. En cuanto a las dependientes, Brito referido anteriormente, las define como “aquellas que en una determinada relación alteran su comportamiento cuando otra u otras inciden en ellas”. (p. 46).

### **Identificación y Definición de las Variables**

El siguiente cuadro refleja el proceso de identificación de las variables consideradas en el estudio y su correspondiente definición conceptual.

**Cuadro No. 1. Identificación, Definición y Operacionalización de las Variables.**

<b>Objetivo General</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítemes Directivo</b>	<b>Ítemes Docentes</b>
Proponer un programa estratégico comunicacional, dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas, con el fin de optimizar la gestión gerencial en la institución.	Programa Estratégico Comunicacional	Es un instrumento normativo, que consiste en desagregar y detallar las formas y medios comunicacional, dirigido al recurso humano, orientándolos e incentivándolo cumplir con las metas y objetivos organizacionales.	Conjunto de Acciones y productos dirigidos a atender los procesos de comunicación e información entre los gerentes y el personal, para una comunicación eficiente en los Liceos Bolivarianos.	Presencia de programa estratégico comunicacional	Programa	1	1
				Proceso de comunicación e información eficientes	Comunicación: - Efectiva - Eficiente	2, 3 y 4	2, 3 y 4
				Formas de comunicación empleadas	Comunicación Directa (dialogo cara a cara).	5	5
					Comunicación Grupal.  - Reuniones - Asambleas - Intercambios de Experiencias	6  7,8	6  7,8

Fuente: Autor, 2008

**Cuadro No. 1. Identificación, Definición y Operacionalización de las Variables.**

<b>Objetivo General</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems Directivo</b>	<b>Ítems Docentes</b>
Proponer un programa estratégico comunicacional, dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas, con el fin de optimizar la gestión gerencial en la institución.	Programa Estratégico Comunicacional	Es un instrumento normativo, que consiste en desagregar y detallar las formas y medios comunicacional, dirigido al recurso humano, orientándolos e incentivándolo cumplir con las metas y objetivos organizacionales.	Conjunto de Acciones y productos dirigidos a atender los procesos de comunicación e información entre los gerentes y el personal, para una comunicación eficiente en los Liceos Bolivarianos.	Medios de comunicación empleados en la organización escolar	- Memorandum (escrito) - Oficios (escritos) - Circulares (escritos) - Avisos en carteleras (escritos)	9,10,11 y 12	9,10,11 y 12
				Obstáculo en los proceso de comunicación e información en los liceos Bolivarianos	Barreras de Comunicación	13 y 14	13 y 14
				Realimentación de los procesos de comunicación e información desarrollados en los liceos Bolivarianos.	Realimentación	15, 16, y 17	15, 16, y 17

Fuente: Autor, 2008

**Cuadro No. 1. Identificación, Definición y Operacionalización de las Variables.**

<b>Objetivo General</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems Directivo</b>	<b>Ítems Docentes</b>
Proponer un programa estratégico comunicacional, dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas, con el fin de optimizar la gestión gerencial en la institución.	Gestión Gerencial	Es la acción administrativa que busca optimizar los recursos financieros y humanos, en aras de lograr los objetivos programados, minimizando los costos y maximizando las ganancias.	Se asume como la actitud administrativa de los directivos en los procesos comunicativos con el subordinado en los Liceos Bolivarianos	Gestión comunicacional con fines gerenciales en los Liceos Bolivarianos	- Toma de decisión	18	18
					- Coordinación	19	19
					- Organización	20	20

Fuente: Autor, 2008

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

El marco metodológico contiene lo concerniente a la metodología, las técnicas y los procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizó el estudio, señalando el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, la validez y confiabilidad del instrumento, el análisis de datos. Para, Arias (2006:110), la metodología del proyecto debe responder al problema planteado. Asimismo, agrega, en el caso del enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su diseño para analizar la certeza de sus objetivos formulados en un contexto particular.

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

##### **Tipo de Investigación**

El estudio de acuerdo a su nivel de profundidad, se encuentra enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, el cual se apoya en una investigación de tipo de campo, con carácter descriptivo que permitió obtener una visión aproximada de la realidad de lo que sucede en los Liceos Bolivarianos del Municipio Barinas, estado Barinas, con respecto a la comunicación, para proponer un Programa Estratégico Comunicacional en este sentido.

Según, Manual de Normas para el Trabajo de Grado, Maestría y Doctorado, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003) plantea que los proyectos factibles:

“Consisten en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, pueden referirse a la formación de política programas, tecnologías, métodos o procesos, pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su variable.” (p 16).

Como puede evidenciarse en esta definición, el proyecto factible consiste en una alternativa de solución a la problemática planteada, por lo que el Programa Estratégico Comunicacional, conduce a satisfacer una necesidad en un contexto estudiado, representado por el proceso comunicacional en los Liceos Bolivarianos, del municipio Barinas, Estado Barinas.

### **Diseño de la Investigación**

Con respecto a su naturaleza se centró en un diseño campo, según esto, el Manual de Normas para el Trabajo de Grado, Maestría y Doctorado La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), lo define como:

“El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores contribuyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso 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 originales o primarios.” (p. 14).

Con relación a lo anteriormente expuesto se puede decir que el estudio de campo, es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos.

Según, Stracuzzi y Martins (2004), el propósito de los estudios en el nivel descriptivo “es el de interpretar realidades de hecho” (p. 23), por lo tanto, incluye registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, haciendo énfasis sobre conclusiones dominantes y esto es precisamente lo que se hará en la presente investigación, interpretar la realidad, (cuál es la necesidad de un programa estratégico comunicacional) y describirla en un momento dado.



## **Descripción de la Metodología**

Para el estudio, se consideraron (03) tres fases; para su desarrollo fase I de diagnóstico, fase II de factibilidad y fase III de diseño de la propuesta, enunciadas por Álvarez (2003:6), descrita de la siguiente forma:

### **Fase I. Diagnóstico**

Con la finalidad de recoger evidencias que condujeran a la necesidad de conformar un programa estratégico comunicacional, que permita optimizar la gerencia en los liceos bolivarianos en el municipio Barinas, estado Barinas, se acudió en primer lugar, a una revisión bibliográfica que permitió fundamentar metodológicamente el problema, asimismo dicha revisión pasó por la experiencia y el conocimientos sobre la situación de la Coordinación del entonces Proyecto Liceo Bolivarianos, mejor conocido hoy en día como Sub-sistema Liceos Bolivarianos; el cual conjugado con lo anterior, aportó los insumos necesarios para iniciar el abordamiento del tema en estudio; en segundo lugar, se aplicó una encuesta al personal directivos (Director y Sub-director) y docentes (de aula) de los liceos bolivarianos en el municipio Barinas, donde se indagó sobre sus experiencias gerenciales, así como una entrevista al personal directivo y conocimientos en materia comunicacional, para mejorar la administración en los liceos, todo esto con la intención de lograr establecer a través de las observaciones, impresiones y vivencias (respuestas concluyentes), la necesidad o no de proponer un Programa Estratégico Comunicacional, que sirva de apoyo y capacitación a los responsables de garantizar la eficaz y eficiente gerencia de la comunicación en las organizaciones educativas.

### **Fase II. Factibilidad**

En esta fase se estableció la factibilidad de la conformación de la propuesta del Programa Estratégico Comunicacional, dirigido al personal directivo de los liceos

bolivarianos del municipio Barinas, ello en virtud de la comprobación de la debilidad comunicacional observada por parte de los directivos en los Liceos Bolivarianos, la cual quedo evidenciada en el transcurso del desarrollo del diagnóstico. Por tal razón la propuesta se presenta como una alternativa de solución al problema comunicacional planteado; en consecuencia, por el carácter social de la investigación se determinó la viabilidad mediante la consideración del mercado, aspectos técnicos y financieros.

### **Mercado (Directivos – Docentes)**

Atendiendo a la encuesta realizada tanto a los directivos como los docentes de los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas, se encontró que existe un consistente número de los encuestados que comparten la opinión en torno a la necesidad de crear un programa estratégico comunicacional, que coadyuven al personal directivo a ejercer la gerencia en sus respectivas organizaciones educativas de manera democrática, participativa y sobre todas las cosas, bajo un manto de transparencia y clima organizacional armónico y filantrópico, está misma tendencia de opiniones aglutinadas tanto por los directivos como docentes, abre las puertas para asentar las disposición de aplicar cursos, jornadas y talleres, que humanice y optimice las distintas funciones de ambos sectores (directivos y docentes), cumpliendo de forma cabal en el estado, con los lineamientos educativos emanados desde el nivel central.

### **Técnica**

En principio, la propuesta de un programa estratégico comunicacional se orienta para armonizar al personal directivo y docente en el municipio Barinas, sin embargo, la disponibilidad de uso de otros actores y organizaciones educativas queda abierta en virtud que el referido programa no es de pertenencia exclusiva de los liceos públicos del municipio Barinas, en donde generó el estudio, dado que pudiese existir puntos de

coincidencias situacional en liceos o escuelas públicas o privadas de otros municipios o estado.

Como propuesta de trabajo sin pretensión dogmática queda abierta a ser discutida en las instancias del Sub-sistema Liceo Bolivariano, perteneciente esta coordinación a la Zona Educativa del estado Barinas, responsable de las políticas educativas en este caso, el Proyecto de Liceos Bolivarianos.

Por otra parte, se cuenta con el recurso humano idóneo ganado para la aplicación del programa, así como la disponibilidad de la propuesta materializada en forma metodológica por parte del investigador.

Finalmente, existen instituciones de educación superior, así como los recursos humanos capacitados para el asesoramiento gerencial, que estarían dispuestos, previa solicitud formal institucional, a colaborar en darle más consistencia a la propuesta.

### **Financiera**

La propuesta inicialmente consigue asidero económico en el capital procedente de los ingresos propios del investigador, quien se compromete en la asunción de todos los gastos y demás erogaciones necesarias para la realización, impresión y distribución de la propuesta, en ningún momento se recurre a fuentes de financiamiento externo que permita su ejecución, sin embargo, se pudiese solicitar a través de las autoridades de la zona educativa Barinas, considerar mediante un juicio de expertos académicos, las ventajas comparativas e impacto socio - económico que pudiera brindar el programa estratégico comunicacional.

Por otra parte, el investigador se compromete a iniciar talleres o jornadas, en su condición de funcionario publico dependiente del Ministerio del Poder Popular para la

Educación, a un grupo de directivos y docentes, proporcionándoles y explicándoles la propuesta y, esto a su vez, funcionarían como agente transformador en sus liceos y capacitador en otras organizaciones educativas aledañas a sus comunidades o parroquias.

### **Fase III. Diseño de la Propuesta**

En la tercera fase se diseñó la propuesta, en el cual se le dio forma a los elementos propuestos para presentar la propuesta de un programa estratégico comunicacional, que tuviera correspondencia a las necesidades evidenciadas durante el diagnóstico en los liceos bolivarianos.

El estudio estuvo conformado por; los siguientes aspectos:

- Bibliografías y trabajos de investigación enmarcados en el área de estudio.
- Cuarenta y ocho (48) directivos (directores y Sub-directores administrativos), que laboran en 24 liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.
- Dos mil cuarenta y cinco (2045) docentes de aulas que laboran en 24 liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.

### **Población y Muestra**

#### **Población**

Para toda investigación, es necesario con base al problema planteado y los objetivos propuestos, determinar el estudio de las características del universo de un grupo representativo de la población. De allí, que la población objeto del presente estudio estuvo constituida por cuarenta y ocho (48) directivos, dos mil cuarenta y cinco 2045 docentes, personal que integran los liceos bolivarianos ubicados en el municipio Barinas del Estado Barinas, teniendo como características comunes laborar en centros educativos.

La población según Tamayo y Tamayo (2002), “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen características en común, la cual se estudia y da orientación a los datos de investigación” (p. 45).

## Cuadro 2

### Distribución de la Población

Institución	Directivos	Docentes	Total
Liceos Bolivarianos del municipio Barinas del Estado Barinas	48	2045	2093

**Fuente:** Sub-sistema de Educación Secundaria, Alternativa Liceos Bolivarianos. Zona Educativa Barinas.

### Muestra

Para Sabino (2002: 89), la muestra es “un subconjunto representativo de un universo o población”. Debido a las dimensiones de la población, para efectos de la selección de la muestra se aplicaron tres pasos, el primer paso consistió en tomar el 100% de la muestra, representada por los cuarenta y ocho (48) directivos de los liceos bolivarianos ubicados en el municipio Barinas del Estado Barinas, fundamentado en lo expuesto por Méndez (2001), quien afirma que: “las poblaciones pequeñas deben ser tomadas en su totalidad para que los resultados que arroje la investigación sean representativos”. (p. 79). El segundo paso, fue determinar la muestra de los tres (3) informantes claves de la entrevista semi- estructurada realizada a los directivos de los Liceos Bolivarianos del Municipio Barinas, la cual según Tamayo (1998), “el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos lo cual exige al investigador un conocimiento de la población que investiga...” (p. 118); el tercer paso, la selección para la muestra de los docentes la cual consistió en la aplicación de un muestreo probabilístico estratificado, en donde se tomó el 83% de los docentes que laboran en los 24 liceos Bolivarianos:

**Cuadro N° 3**

**Estrato de la Población Docente en los 24 Liceos Bolivarianos Consolidados y por Consolidar, del municipio Barinas, estado Barinas, año 2008.**

<i>Literal</i>	<i>Liceos Bolivarianos del Estado Barinas</i>	<i>N° Doc.</i>
<i>A</i>	<i>L. B. GRAL. JOSE IG. PULIDO PUMAR</i>	<i>24</i>
<i>B</i>	<i>L. B. DANIEL FLORENCIO O LEARY</i>	<i>137</i>
<i>C</i>	<i>L. B. RAFAEL MEDINA JIMENEZ</i>	<i>110</i>
<i>D</i>	<i>L. B. JOSÉ FELIX RIBAS</i>	<i>117</i>
<i>E</i>	<i>L. B. BOLIV. EDUARDO SAGUINETTI</i>	<i>101</i>
<i>F</i>	<i>L. B. " LAS COLINAS "</i>	<i>68</i>
<i>G</i>	<i>L. B. 4 DE FEBRERO</i>	<i>118</i>
<i>H</i>	<i>L. B. LIBERTADOR</i>	<i>122</i>
<i>I</i>	<i>L. B. TALENTOS DEPORTIVO BARINAS</i>	<i>48</i>
<i>J</i>	<i>L. B. 15 DE ENERO</i>	<i>22</i>
<i>K</i>	<i>L. B. ALTO BARINAS SUR</i>	<i>31</i>
<i>L</i>	<i>L. B. ALTO BARINAS NORTE</i>	<i>43</i>
<i>LL</i>	<i>L. B. 25 DE MAYO</i>	<i>115</i>
<i>M</i>	<i>L. B. TORUNOS</i>	<i>93</i>
<i>N</i>	<i>L. B. SAMUEL ROBINSON</i>	<i>103</i>
<i>Ñ</i>	<i>L. B. CARONI BAJO</i>	<i>23</i>
<i>O</i>	<i>L. B. TRINA BRICEÑO DE SEGOVIA</i>	<i>100</i>
<i>P</i>	<i>L. B. SAN SILVESTRE</i>	<i>96</i>
<i>Q</i>	<i>L. B. ALBERTO ARVELO TORREALBA</i>	<i>111</i>
<i>R</i>	<i>L. B. GUANIPA</i>	<i>189</i>
<i>S</i>	<i>L. B. HERMINIO LEON COLMENAREZ</i>	<i>110</i>
<i>T</i>	<i>L. B. MANUEL PALACIO FAJARDO</i>	<i>52</i>
<i>U</i>	<i>L. B. TALENTOS ARTISTICOS</i>	<i>85</i>
<i>V</i>	<i>L. B. EL INDUSTRIALITO</i>	<i>27</i>
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>2045</i>

**Fuente:** Sub-sistema de Educación Secundaria, Alternativa Liceos Bolivarianos. Zona Educativa Barinas.

- Los directivos fue una población muestral.
- En cuanto a los docentes correspondió a una muestra probabilística estratificada proporcional de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\eta = \frac{N}{\lambda^2(N-1)+1}$$

$\eta$  = número sujeto de la muestra  $\Rightarrow \eta = ?$

$N$  = Número de sujeto de la población  $\Rightarrow N = 2045$

$\lambda^2$  = error muestral aceptado  $\Rightarrow 1\%$

$$\eta = \frac{2045}{0.0001(2045-1)+1} = \frac{2045}{0.2044+1} = 1697,94 \cong 1698 \text{ Docente}$$

En donde 1698 Docentes es  $\cong 83\%$

#### Cuadro N° 4

##### Distribución de la Muestra

Liceos	Población	% Proporcional	Muestra	Redondeo Muestral
A	24	83	19,92	20
B	137	83	113,71	114
C	110	83	91,3	91
D	117	83	97,11	97
E	101	83	83,83	84
F	68	83	56,44	56
G	118	83	97,94	98
H	122	83	101,26	101
I	48	83	39,84	40
J	22	83	18,26	18

K	31	83	25,73	26
L	43	83	35,69	36
LL	115	83	95,45	96
M	93	83	77,19	77
N	103	83	85,49	86
Ñ	23	83	19,09	19
O	100	83	83	83
P	96	83	79,68	80
Q	111	83	92,13	92
R	189	83	156,87	157
S	110	83	91,3	91
T	52	83	43,16	43
U	85	83	70,55	71
V	27	83	22,41	22
<b>Total</b>	<b>2045</b>	<b>-0-</b>	<b>-0-</b>	<b>1698</b>

Fuente: El autor de la Investigación.

### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según, Díaz (2004:142), “recoger datos es reducir de modo intencionado y sistemático mediante el empleo de los sentidos o de un instrumento mediador la realidad natural y compleja que se pretende estudiar”. En este sentido Arias (2006:67), define la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Por consiguiente en ésta investigación la técnica que se utilizó fue:

a.-) La encuesta estructurada o formal, que de acuerdo con Arias (2006:72), es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujeto acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular”.



b-) La Entrevista Semi-Estructurada dirigida a una muestra constituida por dos (03) directores de diferentes Liceos Bolivarianos. Parafraseando a Arias (2006:74) se asume cuando existe una guía de pregunta y el investigador puede realizar otras que inicialmente no estén contempladas.

Los instrumentos, se aplicaron a los directivos y docentes, de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas, el cual sirvió para recolectar la información necesaria para la construcción del análisis del diagnóstico.

El mismo autor (2006:69), define que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo formato (en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. En este orden de idea, los instrumentos utilizados fueron el cuestionario para la encuesta y un dispositivo electrónico (grabadora digital) para el caso de la entrevista semi-estructurada.

Se emplearon dos cuestionarios de preguntas cerradas haciendo uso del Escalamiento Likert, expresado por Hernández y Otros (2007), como el “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p. 341), utilizando como opciones de respuestas cinco representadas por las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, elaboradas en función de los indicadores de las variables operacionalizadas, uno para; los directivos, los docentes. Además, una entrevista estructurada de 8 preguntas de respuestas abiertas.

Precisamente, en el presente estudio se usó dos (02) cuestionarios, para la obtención de los datos dirigidos a los directivos y docentes ambos, contentivos de 20 ítems cerrados, todos relacionados con la necesidad de una propuesta sobre un Programa Estratégico Comunicacional que dinamice el proceso en los Liceos Bolivarianos ubicados en el municipio Barinas, estado Barinas. Cabe destacar, que la entrevista semi-estructurada se aplicó únicamente al personal directivo.

## Validez y Confiabilidad del Instrumento

### Validez

La validez es definida por Hurtado y Toro (1997), como “el diseño de la investigación que permite detectar la relación real que pretende analizar... es decir; los resultados de dichos instrumentos deben manifestar las respuestas de las preguntas formuladas y no a otro asunto...” (p. 83); para efectos de este estudio se aplicó al instrumento la validez de contenido, la cual según Hernández, Fernández y Batista (1999), se refieren al grado en que un instrumento mide la variables que pretende medir (p. 243). Para la validez de los instrumentos que se aplicaron a juicio de expertos, en este sentido, se entregó a tres personas expertos en metodología; a dos Magíster en Educación; uno mención en Administración y Supervisión de la Evaluación, otro en Ciencias de la Educación Superior: mención Docencia Universitaria y un Doctor, en Ciencias de la Educación. Se les entregó, una copia con el título de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, la operacionalización de la variable, el instrumento y la matriz de validación.

La validación, de acuerdo a Pérez (2005), es definida como:

“La revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicados. Se confía su realización a un panel de especialista en metodología, conocedores de la materia en estudio. Ellos verifican la redacción, extensión y la correlación entre los objetivos, las variables, los indicadores y las preguntas (ítems) del instrumento de investigación, entre otros aspectos”. (p. 80).

Cabe destacar que el criterio de los expertos es fundamental para establecer un juicio real, para ello se les entregó la información referente a la investigación, sus objetivos, la operacionalización de las variables y un formato para valorar su contenido de acuerdo a la congruencia, claridad e identidad de cada uno de los ítems.

## Confiabilidad

Una vez culminado el proceso de validación del instrumento se procedió al cálculo de la confiabilidad que de acuerdo a Ruiz (1998) “, permite determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí”. (p.47).

A tal efecto, se aplicó dos (02) pruebas pilotos, a una muestra accidental: una dirigida a los directores y subdirectores y otras a los docentes; todos estos sujetos no pertenecientes a la muestra pero con características similares. Se logró por este medio comprobar durante la realización de las pruebas pilotos, que los sujetos presentan problemas de comprensión e interpretación, de las mismas.

Los resultados de las pruebas piloto, fueron procesados mediante la ayuda del programa Excel que permitió calcular las varianzas del instrumento, de acuerdo a los ítems, para luego determinar el coeficiente de Alfa de Crombach mediante la fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_i} \right)$$

Donde

N = Número de ítems

$\sum S^2_i$  = Sumatoria de la varianza de los ítem

$S^2_i$  = Varianza total del instrumento

$\alpha$  = Confiabilidad

Según Ruiz (1998), el coeficiente  $\alpha$  de Crombach presenta la siguiente escala para su interpretación:

Rango	Magnitud
0.81 - 1.00	muy alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Moderada

0.21 - 0.40	Baja
0.01 - 0.20	muy baja

Como puede apreciarse en la tabla, para que el instrumento sea confiable, el resultado debe estar entre  $0,61 < \alpha > 1,00$ . Los resultados que arroje la confiabilidad de los instrumentos se cotejaron contra los rangos que establece la escala de Ruiz (1998) para determinar si los mismos son confiables.

### **Técnica de Análisis de la Información**

Los resultados obtenidos se presentarán en cuadros y gráficos, efectuando un contraste teórico-normativo de las respuestas emitidas, entre el ser (realidad) y deber ser (teoría). Además de la descripción de la información al estar enmarcada en el modelo cualitativo - cuantitativo, se realizó, empleando la estadística descriptiva que permitió trabajar con datos agrupados en base a categorías, frecuencias y porcentajes, así como también, el análisis de categorías y sub – categorías.

Para Arias (2006:111), “En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (...), o estadística (...), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados”. En éste sentido, el empleo de la estadística descriptiva y sus respectivos análisis, a la entrevista y cuestionarios, proporcionó insumos importantes para el desarrollo de la investigación

### **Procedimientos para la Elaboración de la Propuesta**

La Propuesta fue elaborada de acuerdo a las debilidades que se detectaron en el diagnóstico y la entrevista realizada.

### **Procedimientos para la determinación de la factibilidad**

Luego de diseñada la propuesta, se determinó su factibilidad de mercado, aspectos técnicos y financieros; lo que permitió determinar la posibilidad de llevar a cabo, el Programa Estratégico Comunicacional en los Liceos Bolivarianos, objeto de estudio.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### **Análisis e interpretación de la información**

Los datos recolectados a través de la aplicación de la entrevista y los cuestionarios dirigidos al personal directivos y docentes, se presenta en esta sección debidamente organizado, codificado y tabulado, en función de las respuestas emitidas por los entrevistado y encuestados. En el caso de la entrevista, para el personal directivo, se tomó en cuenta, las categorías y sub-categorías, que a decir de Martínez (1999), son clases significativas con poder descriptivos que posteriormente, van a constituir el concepto o contenido verbal de la vivencia (categorías). Según este autor, los pasos básicos para la categorización son:

1. Transcribir en detalle la información primaria o protocolar en los dos tercios derechos de las páginas enumeradas, al igual que las líneas; esta numeración facilitará las referencias posteriores.
2. Dividir los contenidos en unidades temáticas, es decir, en párrafos o conjunto de párrafos que expresen una idea o concepto central.
3. Categorizar con un término o expresión la idea central de cada unidad temática, esta categoría se ubicará en el tercio izquierdo de la página.
4. Si hay categorías que se repiten y alguna tiene propiedades o atributos diferentes, se le asigna una subcategoría que puede ser alguna dimensión, tributo, propiedad, condición o consecuencia importante.

Posterior se realiza la teorización, Martínez (2000), afirma que “La teoría es un modo de mirar los hechos, un modo de organizarlos y representarlos conceptualmente a través de una red de relaciones entre su parte constituyente” (p.91), de allí que a partir de la

categorización, se establecieron nexos y relaciones entre los diferentes hechos registrados en el contexto estudiado.

La información se representa en esquema, que contiene, la información del entrevistado, luego se integra toda la información relevante. Se indican con flechas la relación existente, luego se integra toda la información en una estructura general y finalmente se realizó una síntesis conceptual, donde se describe la estructura del diagrama con citas textuales de los entrevistados.

En cuanto al cuestionario aplicado al personal directivo y docente, se transcribieron las opciones de respuestas emitidas por los objetos de estudio en cada una de las preguntas que contiene el cuestionario. Además, se procedió a reseñar los análisis e interpretaciones de los resultados por cada variable o ítems en atención a la escala de respuesta cerrada tipo Likert, según, Hernández y Otros (2007), como el “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p. 341), utilizando como opciones de respuestas cinco que a continuación se mencionan; (S) Siempre, (CS) Casi Siempre, (AV) Algunas Veces, (CN) Casi Nunca y (N) Nunca.

A continuación se muestran los resultados obtenidos, correspondientes a las respuestas emitidas por el personal directivo y docente de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas, Estado Barinas.

**PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS, ÁMBITO CUALITATIVO DE LOS DIRECTORES**

**CATEGORIZACIÓN**

**TABLA 1**

**Tema: Programa Estratégico Comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas**

**Fuente: Directores de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas**

Categoría (*) Sub-categoría (-)	Entrevista
<p><b>* Programa Estratégico Comunicacional</b></p> <p>- <u>Es la vía para mejorar las relaciones interpersonales.</u></p> <p><b>* Procesos de comunicación</b></p> <p>- <u>No solamente con los docentes y personal administrativo, sino con el personal obrero, los padres y representantes</u></p> <p><b>* Línea de comunicación efectiva</b></p> <p>- <u>En evaluaciones por lapso que vamos haciendo cada día estamos mejorando mas las relaciones y las líneas de comunicación con todos</u></p> <p><b>* Proceso de comunicación</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTADO N° 1</b></p> <p><b>¿Considera que un programa estratégico comunicacional, mejoraría las relaciones interpersonales?</b></p> <p>Justamente un programa estratégico comunicacional, <u>es la vía para mejorar las relaciones interpersonales.</u></p> <p><b>¿Participa en procesos de comunicación con los docentes y personal administrativo?</b></p> <p><u>No solamente con los docentes y personal administrativo, sino con el personal obrero, los padres y representantes, que conforman el conglomerado de las actividades educativas, vital para realizar eso</u></p> <p><b>¿Considera usted que su línea de comunicarse con el resto del personal es efectivo?</b></p> <p><u>En evaluaciones por lapso que vamos haciendo cada día, estamos mejorando mas las relaciones y las líneas de comunicación con todos, ya hemos incorporados los consejos comunales de los catorce que tenemos alrededor, ya tres consejos comunales están trabajando con el diseños, eso es que la línea de comunicación ha sido efectiva</u></p> <p><b>¿Cree que en la institución se da el proceso comunicacional entre los docentes de manera efectiva?</b></p>



<p><b>afectiva</b></p> <p><u>-90% la comunicación es efectiva</u></p> <p><b>* Diálogo con el personal</b></p> <p><u>- siempre hay un porcentaje que dice no entender.</u></p> <p><b>*Proceso comunicacional con los estudiantes</b></p> <p><u>- Los estudiantes son el eslabón del proceso comunicacional</u></p> <p><b>*Motivación comunicacional</b></p> <p><u>- Constantemente, todo el tiempo, esto es el día a día</u></p> <p><u>- no lo hacen de manera efectiva, sino que lo hacen usando vulgaridades, ofensas, todas esa cosas.</u></p> <p><b>* Preocupación por la comunicación efectiva</b></p> <p><u>- para que realmente sea efectiva tengo que ir con la mente positiva</u></p>	<p>No será al 100% cónchale, siempre existe la cuestión de que no todos nos llevamos bien, pero si podemos hablar de que un <u>90% la comunicación es efectiva</u></p> <p><b>¿Al momento de establecer diálogo con el personal le queda claro la información recibida?</b></p> <p>En un 95%, siempre hay gente que le cuesta uno más que entender que otros, sobre todo cuando hablamos de partes académicas de planificación, de evaluación <u>siempre hay un porcentaje que dice no entender.</u></p> <p><b>¿Ayuda al proceso comunicacional entre los estudiantes?</b></p> <p><u>Los estudiantes son el eslabón del proceso comunicacional</u>, mientras que si, por lo menos en ésta institución el bastón principal, donde nosotros para mejorar ésta infraestructura, los estudiantes son la base</p> <p><b>¿Motiva a los actores del proceso educativo a mantener un proceso comunicacional?</b></p> <p><u>Constantemente, todo el tiempo, esto es el día a día</u>, mientras nosotros, de hecho, hemos discutido hasta tarde, buscándole solución a los problemas que tienen los alumnos, precisamente comunicacionales porque <u>no lo hacen de manera efectiva, sino que lo hacen usando vulgaridades, ofensas, todas esa cosas.</u></p> <p><b>¿Al momento de comunicarse con el personal te preocupa que la misma sea efectiva?</b></p> <p>Pues lógicamente, para que realmente sea efectiva tengo <u>que ir con la mente positiva</u> para que sea realmente efectiva.</p>
---	--

## CATEGORIZACIÓN

## TABLA 2

Tema: Programa Estratégico Comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas

Fuente: Directores de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas

Categoría (*) Sub-categoría (-)	Entrevista
<p><b>* Programa Estratégico Comunicacional</b></p> <p>- <u>Como institución siempre tiene que existir una comunicación efectiva interpersonal entre todo</u></p> <p><b>* Procesos de comunicación</b></p> <p>- <u>Si, por lo general cuando se hacen los consejos docentes, generales o consejos técnico-administrativos</u></p> <p><b>* Línea de comunicación efectiva</b></p> <p>- <u>Si, porque en cada uno de ellos se le da la pauta, en cuanto lo que es el trabajo y las tarea que se debe elaborar y se debe realizar, como se debe realizar y en que tiempo se debe realizar</u></p> <p><b>* Proceso de comunicación afectiva</b></p> <p>- <u>No en su totalidad, hay algunas situaciones de tipo</u></p>	<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTADO N° 2</b></p> <p><b>¿Considera que un programa estratégico comunicacional, mejoraría las relaciones interpersonales?</b></p> <p>Evidentemente que si, puesto que <u>como institución siempre tiene que existir una comunicación efectiva interpersonal entre todo</u> los que no solamente los docente, sino obreros y administrativos, para que el funcionamiento de la institución pueda darse fluidamente.</p> <p><b>¿Participa en procesos de comunicación con los docentes y personal administrativo?</b></p> <p><u>Si, por lo general cuando se hacen los consejos docentes, generales o consejos técnico-administrativos, se establece ese proceso de comunicación entre todas las personas que hacen vida en la institución</u></p> <p><b>¿Considera usted que su línea de comunicarse con el resto del personal es efectivo?</b></p> <p><u>Si, porque en cada uno de ellos se le da la pauta, en cuanto lo que es el trabajo y las tarea que se debe elaborar y se debe realizar, como se debe realizar y en que tiempo se debe realizar, de tal manera que, la probidad de la información sea y este, para consecuencia se da una buena comunicación, a demás que la cordialidad con que se maneja pues la relaciones interpersonales y comunicacionales, nos establece una armonía</u></p> <p><b>¿Cree que en la institución se da el proceso comunicacional entre los docentes de manera efectiva?</b></p> <p><u>No en su totalidad, hay algunas situaciones de tipo</u></p>

<p><u>personal, donde la comunicación no es efectiva</u></p> <p><b>* Diálogo con el personal</b> - <u>la idea principal llegue a su receptor de manera clara y concisa</u></p> <p><b>*Proceso comunicacional con los estudiantes</b> - <u>Se establecen una especie de talleres comunicacionales entre los alumnos</u></p> <p><b>*Motivación comunicacional</b> - <u>En todo momento se les han dado los tips de comunicaciones</u></p> <p><b>* Preocupación por la comunicación efectiva</b> - <u>Si en todo momento, y sobre todo lo que es la parte del tipo de comunicación que nosotros establecemos, armónico, preciso, conciso y claro</u></p>	<p><u>personal, donde la comunicación no es efectiva</u>, puesto que a veces se agraden entre unos y otros docentes verbalmente, entonces esto cuarta la comunicación efectiva.</p> <p><b>¿Al momento de establecer diálogo con el personal le queda claro la información recibida?</b> Si, se establecen parámetros comunicacionales de tal forma de que la comunicación, y <u>la idea principal llegue a su receptor de manera clara y concisa</u></p> <p><b>¿Ayuda al proceso comunicacional entre los estudiantes?</b> <u>Se establecen una especie de talleres comunicacionales entre los alumnos</u>, de tal manera que se le dan a ellos los parámetros de lo que es una comunicación efectiva, de tal forma de que ellos lo puedan poner en práctica dentro de sus aulas de clases</p> <p><b>¿Motiva a los actores del proceso educativo a mantener un proceso comunicacional?</b> <u>En todo momento se les han dado los tips de comunicaciones</u>, fortaleciendo la comunicación efectiva, de tal forma que podamos nosotros dentro de ese proceso, ir estableciendo una buena comunicación a nivel institucional</p> <p><b>¿Al momento de comunicarse con el personal te preocupa que la misma sea efectiva?</b> <u>Si en todo momento, y sobre todo lo que es la parte del tipo de comunicación que nosotros establecemos, armónico, preciso, conciso y claro</u>, de tal forma que con eso podemos establecer y poder evaluar que la comunicación sea efectiva</p>
---	--

## CATEGORIZACIÓN

## TABLA 3

Tema: Programa Estratégico Comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas

Fuente: Directores de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas

Categoría (*) Sub-categoría (-)	Entrevista
<p><b>* Programa Estratégico Comunicacional</b> - <u>la estrategia comunicacional es fundamental, para la puesta en práctica de lo que es la gerencia, en una institución educativa</u></p> <p><b>* Procesos de comunicación</b> - <u>La comunicación, es la primera vía a la que debemos recurrir para poder buscarles la alternativas de solución, a los problemas que se puedan plantear de cualquier índole</u></p> <p><b>*Línea de comunicación efectiva</b> - <u>Ha sido efectiva porque cuando se ha utilizado la comunicación, como primera instancia, se evita, armarle un expediente al docente</u></p> <p><b>*Proceso de comunicación afectiva</b> - <u>A veces es difícil, los docentes sienten un poco de temor en preguntarle al otro o en muchos casos se sienten menos, si le preguntan a otros</u></p>	<p><b>ENTREVISTADO N° 3</b></p> <p><b>¿Considera que un programa estratégico comunicacional, mejoraría las relaciones interpersonales?</b> Por supuesto es lógico, <u>la estrategia comunicacional es fundamental, para la puesta en práctica de lo que es la gerencia, en una institución educativa.</u></p> <p><b>¿Participa en procesos de comunicación con los docentes y personal administrativo?</b> Desde luego, siempre se utiliza el diálogo. <u>La comunicación, es la primera vía a la que debemos recurrir para poder buscarles la alternativas de solución, a los problemas que se puedan plantear de cualquier índole</u></p> <p><b>¿Considera usted que su línea de comunicarse con el resto del personal es efectivo?</b> Desde luego, <u>ha sido efectiva porque cuando se ha utilizado la comunicación, como primera instancia, se evita, armarle un expediente al docente, puesto que se le hace sugerencia y si el docente acata le sugerencia, se normaliza la situación y, eso hace que la comunicación sea efectiva</u></p> <p><b>¿Cree que en la institución se da el proceso comunicacional entre los docentes de manera efectiva?</b> <u>A veces es difícil, los docentes sienten un poco de temor en preguntarle al otro o en muchos casos se sienten menos, si le preguntan a otros, para que los orienten o los apoyen, sin embargo, entre los docentes que se da ese</u></p>

<p><b>* Diálogo con el personal</b>  - <u>Lógico, como docente, orientadores que somos, lo que respecta a un orientador nato, tiene que establecer un diálogo claro, diáfano, preciso</u></p> <p><b>*Proceso comunicacional con los estudiantes</b>  - <u>Si, en mi caso, se ha logrado a través del diálogo</u></p> <p><b>*Motivación comunicacional</b>  - <u>De manera constante ¡si hay una buena comunicación! el plantel no es del directivo, el plantel no es del docente, el plantel es de la comunidad</u></p> <p><b>* Preocupación por la comunicación efectiva</b>  - <u>Yo creo que no me preocupa que sea efectiva</u></p>	<p>proceso de comunicacional, por supuesto que es efectivo</p> <p><b>¿Al momento de establecer diálogo con el personal le queda claro la información recibida?</b>  <u>Lógico, como docente, orientadores que somos, lo que respecta a un orientador nato, tiene que establecer un diálogo claro, diáfano, preciso, para que la información, sea bien recibida</u></p> <p><b>¿Ayuda al proceso comunicacional entre los estudiantes?</b>  <u>Si, en mi caso, se ha logrado a través del diálogo, a través de la utilización de ese proceso comunicacional, mejorar condiciones entre los estudiantes y situaciones entre los estudiantes</u></p> <p><b>¿Motiva a los actores del proceso educativo a mantener un proceso comunicacional?</b>  Siempre, <u>de manera constante ¡si hay una buena comunicación! el plantel no es del directivo, el plantel no es del docente, el plantel es de la comunidad, que interactúa allí, y que si hay un proceso comunicacional, el plantel funciona</u></p> <p><b>¿Al momento de comunicarse con el personal te preocupa que la misma sea efectiva?</b>  <u>Yo creo que no me preocupa que sea efectiva porque, ya como lo había dicho anteriormente, si uno presenta un planteamiento claro, diáfano y preciso, pues, se debe sobre entender que debe ser efectivo</u></p>
---	---

## TEORIZACIÓN

### ESQUEMA N° 1

**Entrevistado N° 1**

**Tema: Programa Estratégico Comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas**

**Fuente: Directores de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas**

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>PROCESO</b>	<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	<b>DIÁLOGO</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>
- Mejorar relaciones interpersonales	- Docente, personal administrativo, obreros y padres y representantes	- Mejorando relaciones y líneas de comunicación con todos - 90% la comunicación efectiva	- No entienden - Es el eslabón del proceso comunicacional	- Constante - No se hace de manera efectiva - Tiene que ir con mente positiva

## TEORIZACIÓN

### ESQUEMA N° 2

**Entrevistado N° 2**

**Tema: Programa Estratégico Comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas**

**Fuente: Directores de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas**

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>PROCESO</b>	<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	<b>DIÁLOGO</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>
- Comunicación interpersonal entre todo	- Consejos docentes, generales o consejos técnico-administrativos	- Pauta, en cuanto lo que es el trabajo - Situaciones de tipo personal.	- Idea clara y concisa -Talleres comunicacionales entre los alumnos	- Tips de comunicaciones - Tipo de comunicación, armónico, preciso, conciso y claro

## TEORIZACIÓN

### ESQUEMA N° 3

**Entrevistado N° 3**

**Tema: Programa Estratégico Comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas**

**Fuente: Directores de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas estado Barinas**

COMUNICACIÓN	PROCESO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	DIÁLOGO	MOTIVACIÓN
- La estrategia comunicacional es fundamental	- La comunicación, es la primera vía para poder buscar las alternativas de solución.	- Evita, armarle un expediente al docente - Los docentes sienten temor, se sienten menos, si le preguntan a otros	- Establecer un diálogo claro, diáfano y preciso - Se ha logrado a través del diálogo	- Constante - No me preocupa que sea efectiva



**ESTRUCTURA GENERAL****ESQUEMA N° 4**

<b>Entrevistado</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Procesos</b>	<b>Comunicación Efectiva</b>	<b>Diálogo</b>	<b>Motivación</b>
<b>Entrevistado N° 1</b>	- Mejorar relaciones interpersonales	- Docente, personal administrativo, obreros y padres y representantes.	- Mejorando relaciones y líneas de comunicación con todos - 90% la comunicación efectiva	- No entienden - Es el eslabón del proceso comunicacional	- Constante - No se hace de manera efectiva - Tiene que ir con mente positiva
<b>Entrevistado N° 2</b>	- Comunicación interpersonal entre todo	- Consejos docentes, generales o consejos técnico-administrativos	- Pauta, en cuanto lo que es el trabajo - Situaciones de tipo personal.	- Idea clara y concisa - Talleres comunicacionales entre los alumnos	- Tips de comunicaciones - Tipo de comunicación, armónico, preciso, conciso y claro
<b>Entrevistado N° 3</b>	- La estrategia comunicacional es fundamental	- La comunicación, es la primera vía para poder buscar las alternativas de solución.	- Evita, armarle un expediente al docente - Los docentes sienten temor, se sienten menos, si le preguntan a otros	- Establecer un diálogo claro, diáfano y preciso - Se ha logrado a través del diálogo	- Constante - No me preocupa que sea efectiva

## SÍNTESIS CONCEPTUAL

Las interpretaciones del grupo entrevistado, relacionada con el tema de la investigación: **Programa estratégico Comunicacional dirigido al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas**, la podemos concretar de la manera siguiente:

Según la información suministrada por los directivos entrevistados, ésta describe la realidad existente en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas; donde evidencian la importancia de un programa estratégico comunicacional que coadyuven a mejorar las relaciones interpersonales, expresiones como “es la vía para mejorar las relaciones interpersonales”, “Siempre tiene que existir una comunicación efectiva interpersonal entre todos”, demuestran la validez de una comunicación eficiente a la hora de direccionar al personal y la organización educativa; la presencia de un programa estratégico comunicacional, permite crear los canales o medios efectivo, que garantice erradicar las barrera que se traducen en ese “porcentaje que dicen no entender” en superar las “situaciones de tipo personal donde la comunicación no es efectiva”, así como la incertidumbre de expresar lo que se piensa, verbigracia, “los docentes sienten un poco de temor”.

De las entrevistas realizadas, se evidenció que existe una actitud de indiferencia y poca valoración de los directivos hacia el entendimiento y el trabajo grupal, apostando a barrera psicológicas como medio de persuasión de la realidad existente en las organizaciones educativas, frases tale como “la estrategia comunicacional evita armarles expedientes a los docentes”, “no me preocupa que (la comunicación) sea efectiva”, esto refuerza el planteamiento ante señalado. Sin embargo, no basta con asumir actitudes como “para que realmente (la comunicación) sea efectiva tengo que ir con la mente positiva”, si no que se hace esencial organizar los proceso de comunicación para que “la idea principal llegue a su receptor de manera clara y concisa”.

## VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN (AMBITO CUALITATIVO)

### TRIANGULACIÓN DE DATOS

Para la validez y la confiabilidad de la Investigación, en el ámbito de la entrevista se utilizó la triangulación de datos de los informantes. De la utilización de los instrumentos de investigación, se recogen de manera fidedigna, los distintos aportes suministrados por los informantes clave, permitiendo la validez interna y aportar elementos significativos para la Propuesta.

Entrevistado N° 1	Concordancia	Discrepancia	Entrevistado N° 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar relaciones interpersonales</li> <li>- Docente, personal administrativo, obreros y padres y representantes</li> <li>- Mejorando relaciones y líneas de comunicación con todos</li> <li>- 90% la comunicación efectiva</li> <li>- No entienden</li> <li>- Es el eslabón del proceso comunicacional</li> <li>- Constante</li> <li>- No se hace de manera efectiva</li> <li>- Tiene que ir con mente positiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación Interpersonal</li> <li>- Docente, personal administrativo, obreros y padres y representantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorando relaciones y líneas de comunicación con todos</li> <li>- Evita, armarle un expediente al docente</li> <li>- Situaciones de tipo personal.</li> <li>- Los docentes sienten temor, se sienten menos, si le preguntan a otros</li> <li>- No se hace de manera efectiva</li> <li>- Tips de comunicaciones</li> <li>- Tiene que ir con mente positiva</li> <li>- tipo de comunicación, armónico, preciso, conciso y claro</li> <li>- No me preocupa que sea efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación interpersonal entre todo</li> <li>- Consejos docentes, generales o consejos técnico-administrativos</li> <li>- Pauta, en cuanto lo que es el trabajo</li> <li>- Situaciones de tipo personal.</li> <li>- Idea clara y concisa</li> <li>- Talleres comunicacionales entre los alumnos</li> <li>- Tips de comunicaciones</li> <li>- tipo de comunicación, armónico, preciso, conciso y claro</li> </ul>

Entrevistado N° 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estrategia comunicacional es fundamental</li> <li>- La comunicación, es la primera vía para poder buscar las alternativas de solución.</li> <li>- Evita, armarle un expediente al docente</li> <li>- Los docentes sienten temor</li> <li>- Se sienten menos, si le preguntan a otros</li> <li>- Establecer un diálogo claro, diáfano y preciso</li> <li>- Se ha logrado a través del diálogo</li> <li>- Constante</li> <li>- No me preocupa que sea efectiva</li> </ul>

## **ANÁLISIS DE LA CONCORDANCIA Y LA DISCREPANCIA**

De la participación de los tres (03) entrevistados, tomando en cuenta sus perspectivas, experiencias y respetando las distintas aproximaciones que estos tienen respecto al problema que se investiga, se efectúa el análisis contrastando las áreas donde hay concordancias y discrepancias.

El análisis de una realidad compleja como la que adelanta la presente investigación, revela la necesidad de combinar distintas técnicas de indagación para lograr hallazgos complementarios y desarrollar el conocimiento relativo a un determinado objeto de estudio, lo cual permite una mayor precisión en los resultados obtenidos.

La triangulación, supone el empleo de estrategias de recolección de datos, con el propósito de verificar las tendencias detectadas en el grupo de observaciones analizadas y validar los resultados del estudio. Del análisis de las concordancias se puede indicar la importancia que se le asigna a la comunicación interpersonal entre los docentes, así como la comunicación entre el personal administrativo, obrero, padres y representantes.

En lo que concierne al análisis de las discrepancias, tales como: “Evita armarle un expediente al docente”, “no se hace de manera efectiva”, “no me preocupa que sea efectiva”, revelan aportes que fortalecen las conclusiones y abren la posibilidad del abordaje del programa Comunicacional desde la perspectiva como un instrumento que permite desmontar posturas punitivas y desinteresadas en torno al tema de la comunicación.

**Presentación de los resultados, ámbito cuantitativo.**

**De los Directores.**

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Presencia de Programa Estratégico Comunicacional.

**Indicador:** Programa.

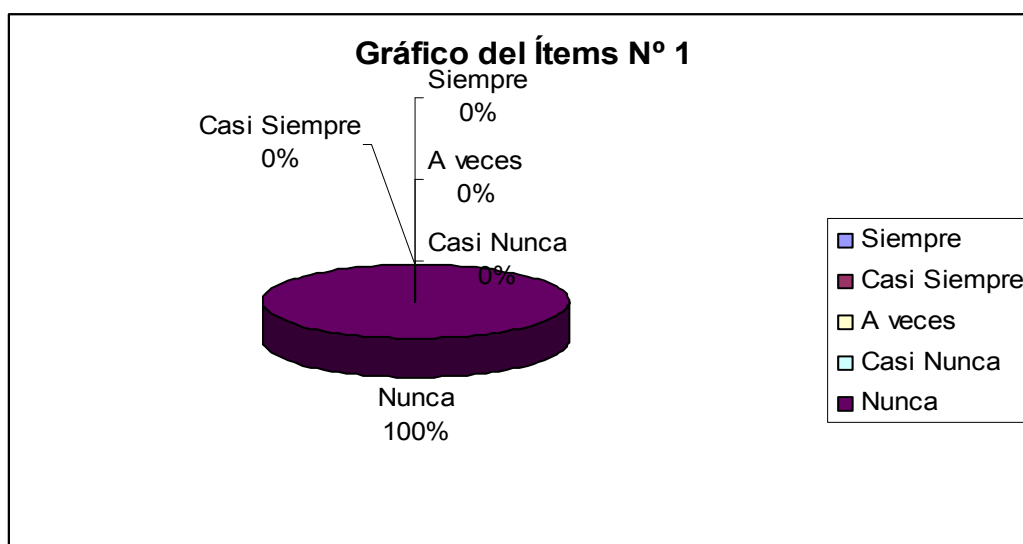
**Ítems N° 1:** ¿Ha puesto en práctica un plan o programa estratégico comunicacional en el plantel que dirige?

La distribución de respuesta del personal directivo de los Liceos Bolivarianos, sobre la variable: Programa Estratégico Comunicacional, según frecuencia y porcentaje, en el municipio Barinas, estado Barinas, año 2008.

**Cuadro N° 1**

ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>1</b>	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	48	100

Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.



Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 1: El total de los sujetos de estudio, señalaron que nunca han puesto en práctica un programa estratégico comunicacional en el plantel que dirigen. El sentido de las respuestas emitidas evidencia que los directivos le restan importancia a la comunicación como herramienta gerencial.

Es de señalar que tal como lo sostiene en todos los ámbitos de la gerencia, la planeación es vital por cuanto permite adelantarse a los acontecimientos con acciones viables para ganar tiempo y aprovecharlo. Al respecto, Matute (1998), plantea que esta función de planeación se da como uno de los procesos iniciales anteriores a cualquier actividad, proporcionando la direccionalidad para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Procesos de Comunicación e Información Eficientes.

**Indicador:** Comunicación: Efectiva y Eficiente.

**Ítems N° 2:** ¿En caso de haberlo aplicado, usa estrategias gerenciales para mantener una comunicación eficiente con el equipo de trabajo docente?

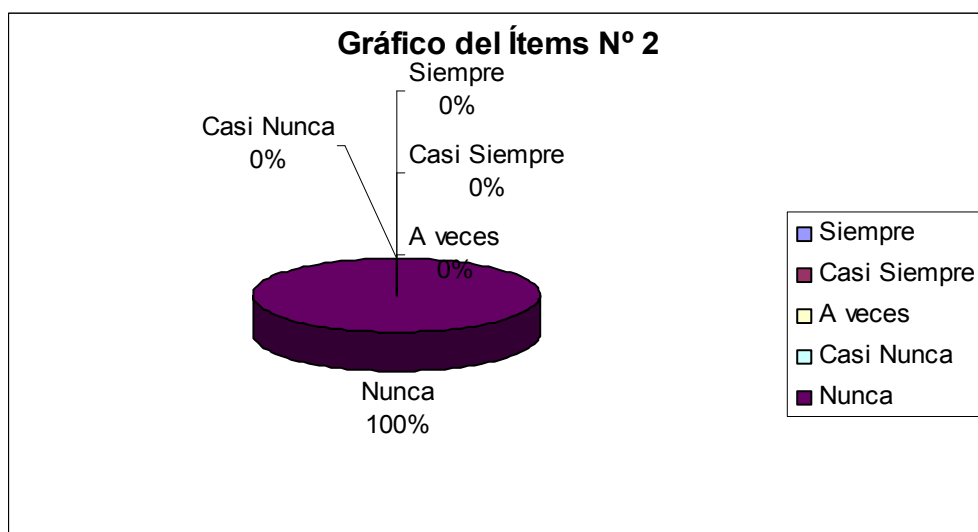
**Ítems N° 3:** ¿Considera la comunicación efectiva como una herramienta gerencial para el logro de metas y objetivos con apoyo del equipo de trabajo docente?

**Ítems N° 4:** ¿En su papel de director, intercambia información con los Sub-directivos o coordinadores sobre la necesidad de una comunicación efectiva con los docentes?

**Cuadro N° 2**

ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	48	100
3	32	67	16	33	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
4	-0-	-0-	32	67	16	33	-0-	-0-	-0-	-0-

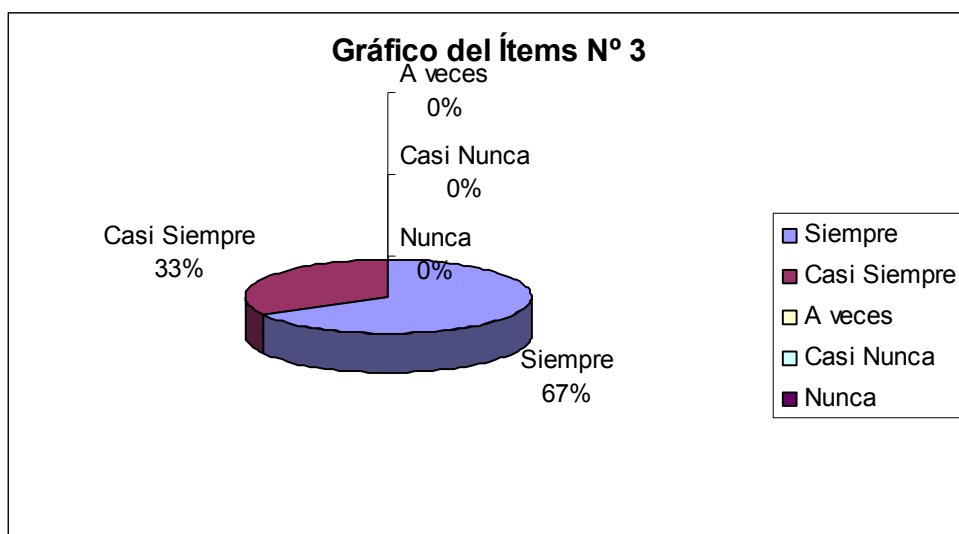
Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Item 2: La distribución de los datos en este ítem, refleja claramente que todos los directivos encuestados, como no han aplicado un plan estratégico en virtud de que ni siquiera lo han planeado, tampoco pueden haber utilizado estrategias gerenciales para mantener una comunicación eficiente con el equipo de trabajo.

Para Alonso (2001), la comunicación eficiente como su nombre lo indica es aquella que se produce entre emisores y receptores en sentido recíproco y bidireccional, de manera que los mensajes lleguen forma nítida al receptor.

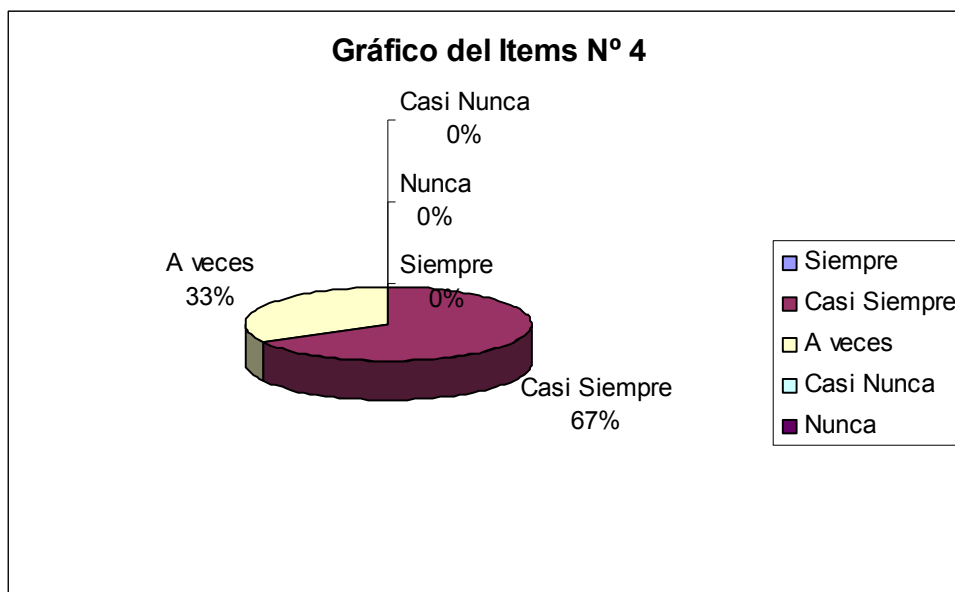


**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 3: El 67%, de los directivos señalaron que consideran la comunicación como una herramienta gerencial para el logro de metas y objetivos con apoyo del equipo de trabajo docente; mientras el 33%, indicó que casi siempre.

No obstante, de esto se puede interpretar que aun cuando la mayor parte de los gerentes consideran la comunicación como herramienta gerencial, no la están aplicando si se toma en cuenta el sentido de las respuestas en los dos ítems que le precedieron.





**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 4: El 67%, de los directivos expresaron que casi siempre en su papel de director intercambia información con los sub-directivos o coordinadores sobre la necesidad de una comunicación efectiva con los docentes; mientras el 33%, a veces.

El sentido de las respuestas revela que la mayor parte de los gerentes, hacen énfasis en la idea de procurar una comunicación efectiva con los docentes y por consiguiente, es inexplicable, que dejen al margen el diseño de planes al respecto.

En opinión de Estacio y Guevara (2001), una comunicación para que sea eficaz y eficiente debe reunir ciertos requisitos: (a) Credibilidad, es decir, que la comunicación debe ser real y veraz, de manera que descubra el objetivo de la labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información. (b) Contenido, está relacionada con la información útil que debe llegar nítidamente a los miembros de la organización. (c) Claridad: Los mensajes deben ser transmitidos con simplicidad y nitidez, de manera tal que puedan ser comprendidos por los receptores y (d), Continuidad y consistencia. Esto implica

realimentación. (e) Congruencia, ello implica que la expresión verbal sea coherente con el gesto o la actitud.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Formas de Comunicación Empleadas.

**Indicador:** Comunicación Directa y Comunicación Grupal.

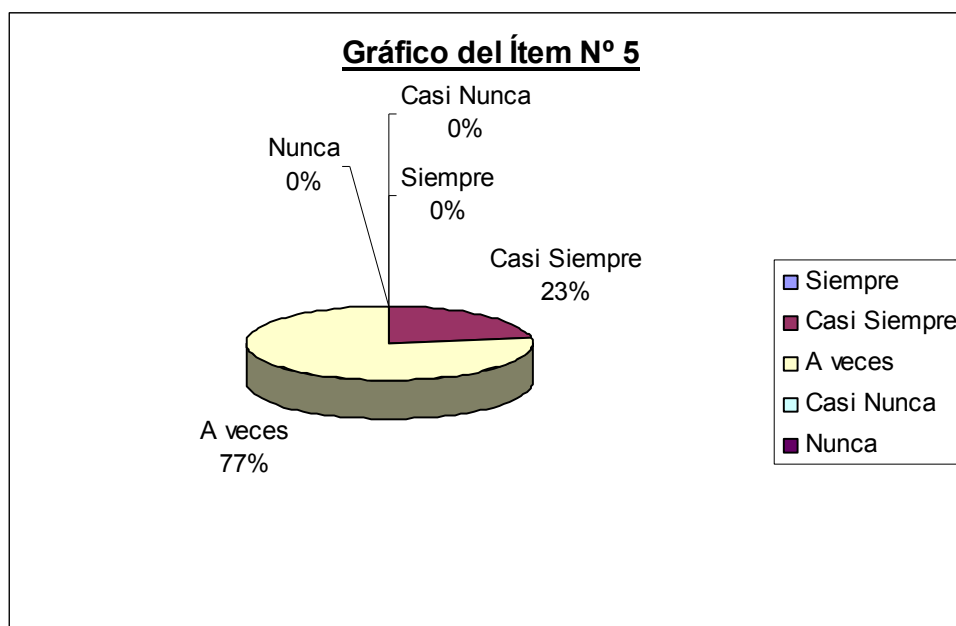
**Ítems N° 5:** ¿Cuándo se dirige a los docentes en forma oral, está atento a las reacciones de éstos ante la información suministrada?

**Ítems N° 6:** ¿De existir contradicciones cuándo conversa con los docentes, usa el diálogo como medio para llegar a consensos?

**Cuadro N° 3**

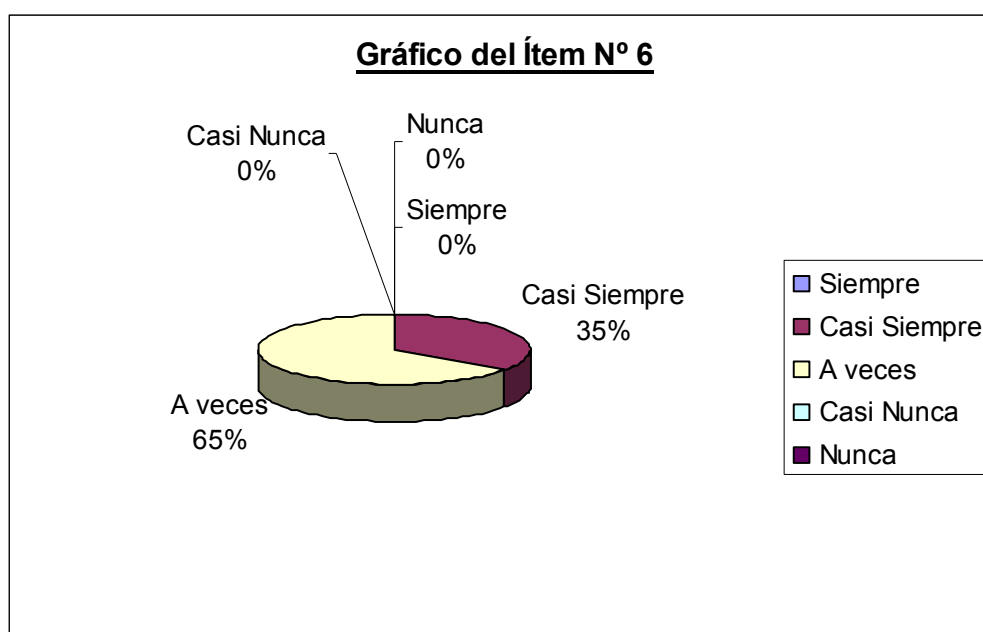
ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	-0-	-0-	11	23	37	77	-0-	-0-	-0-	-0-
6	-0-	-0-	17	35	31	65	-0-	-0-	-0-	-0-

Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.



Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.

Item 5: el 77% de la muestra de directivos, expresaron que a veces cuando se dirigen a los docentes en forma oral, están atentos a las reacciones de éstos ante la información suministrada, mientras el 23%, casi siempre lo hacen. Como puede notarse en estas respuestas, la mayor parte de los gerentes, están dejando al margen valiosas oportunidades para obtener información acerca de las reacciones emanadas de los interlocutores, puesto que a veces, un lenguaje gestual dice más que las palabras. Por ello, Palacios y León (1996), señalan que cuando los comunicadores sociales, entrevistan a las personas las observan cuidadosamente para conocer sus expresiones gestuales.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 6: El 65% de los gerentes encuestados, señalaron que de existir contradicciones a veces cuando conversa con los docentes, usa el diálogo como medio para llegar a consensos; mientras el 35%, casi siempre. El mayor porcentaje de respuestas ubicadas en la opción a veces, permite deducir que un elevado número de directivos, ameritan de reciclaje acerca de la comunicación, puesto que el diálogo es una herramienta fundamental en estos procesos, sobre todo en una relación de trabajo. Es de referir que según Fernández (2002),

para que haya comunicación es necesario dialogar, dentro de un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de éstos entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos (p. 75)

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Forma de Comunicación Empleadas

**Indicador:** Reuniones, Asambleas e Intercambios de Experiencias

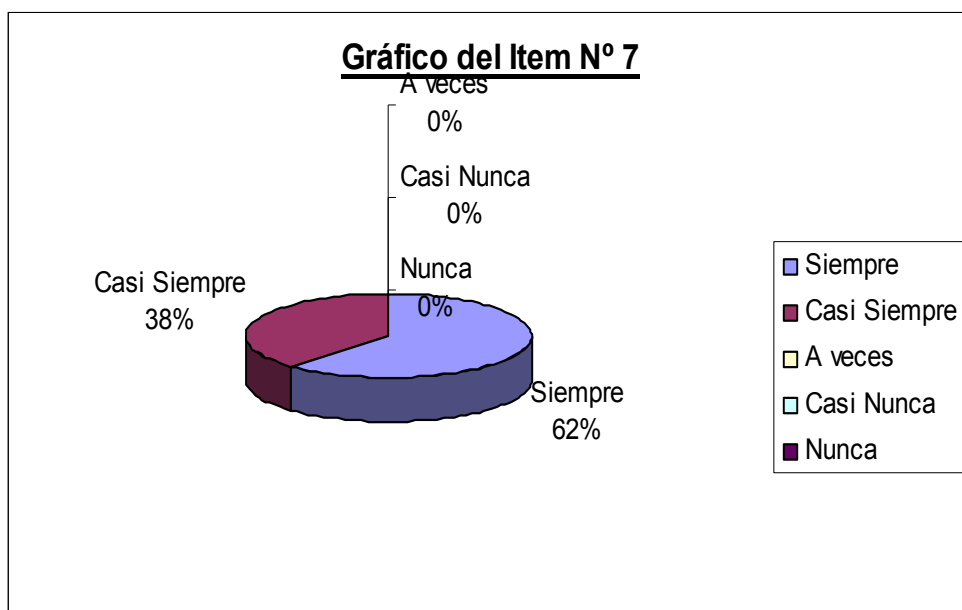
**Ítems N° 7:** ¿Usa como estrategia organizativa reunir al personal docente cada vez que sea necesario para intercambiar ideas acerca del logro de objetivos o metas institucionales?

**Ítems N° 8:** ¿En las reuniones previstas con los coordinadores o docentes, mantiene el diálogo como herramienta comunicacional?

**Cuadro N° 4**

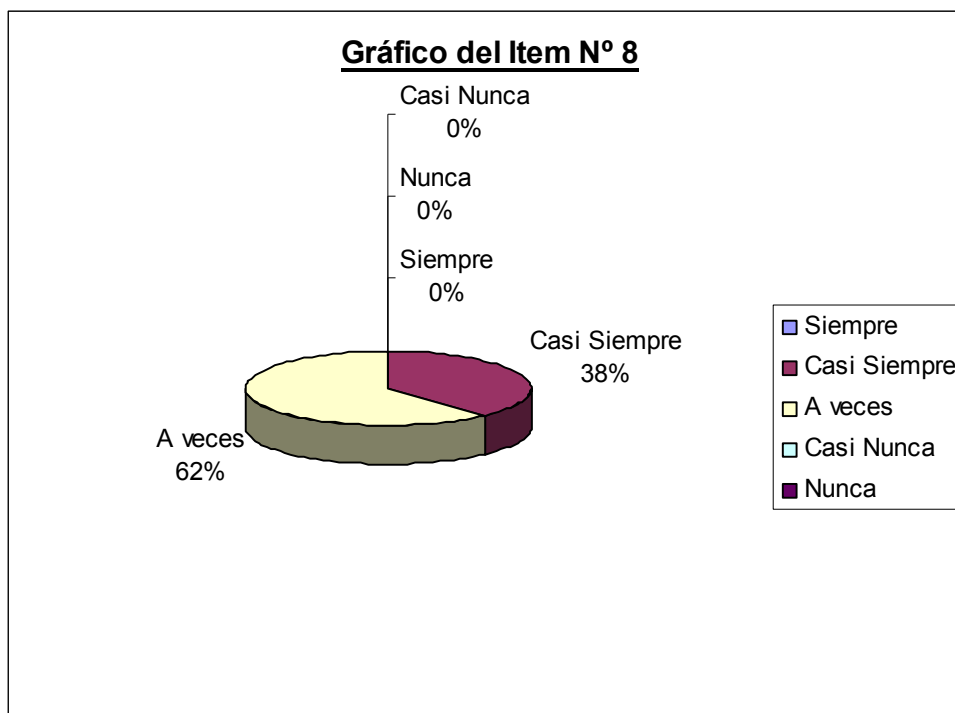
ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	30	62	18	38	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
8	-0-	-0-	18	38	30	62	-0-	-0-	-0-	-0-

Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 7: El 62 %, del personal directivo encuestado, señalaron que siempre, usa como estrategia organizativa reunir al personal docente cada vez que sea necesario para intercambiar ideas acerca del logro de objetivos o metas institucionales; mientras el 38%, casi siempre lo hacen. La tendencia mayoritaria de las respuestas evidencia que el total de los docentes, hace reuniones con el personal para comunicarse con ellos e intercambiar experiencias acerca de objetivos o metas institucionales. No obstante, es de considerar que las reuniones aunque son necesarias, interrumpen el trabajo de aula y por consiguiente, es mejor hacer una planificación al respecto desde el principio del año escolar, además existen otras vías para ello, en forma escrita, de circulares, por ejemplo.



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.

Item 8: Los datos distribuidos en el cuadro resumen, respecto a éste, permiten apreciar que el 62%, de los directivos señalaron que a veces en las reuniones previstas con los coordinadores y docentes, mantienen el diálogo como herramienta comunicacional, mientras el 38%, casi siempre lo hacen.

Como puede apreciarse la mayor parte de los encuestados en ocasiones usan el diálogo, por tanto, se deduce que las reuniones previstas son de tipo informativo, solamente y que no se le proporciona realimentación, porque el diálogo definido por Alonso (2001), como un proceso de comunicación bidireccional, requiere de realimentación en todos los sentidos.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Medios de Comunicación Empleado en la Organización Escolar.

**Indicador:** Memorandum (escrito), Oficios (Escrito), Circulares (escrito), Avisos en Cartelera (escrito).

**Ítems N° 9:** ¿Utiliza la forma de comunicación escrita, cuando es necesario informar a los docentes sobre los aspectos pedagógicos?

**Ítems N° 10:** ¿Estimula al personal docente a manifestarse por escrito?

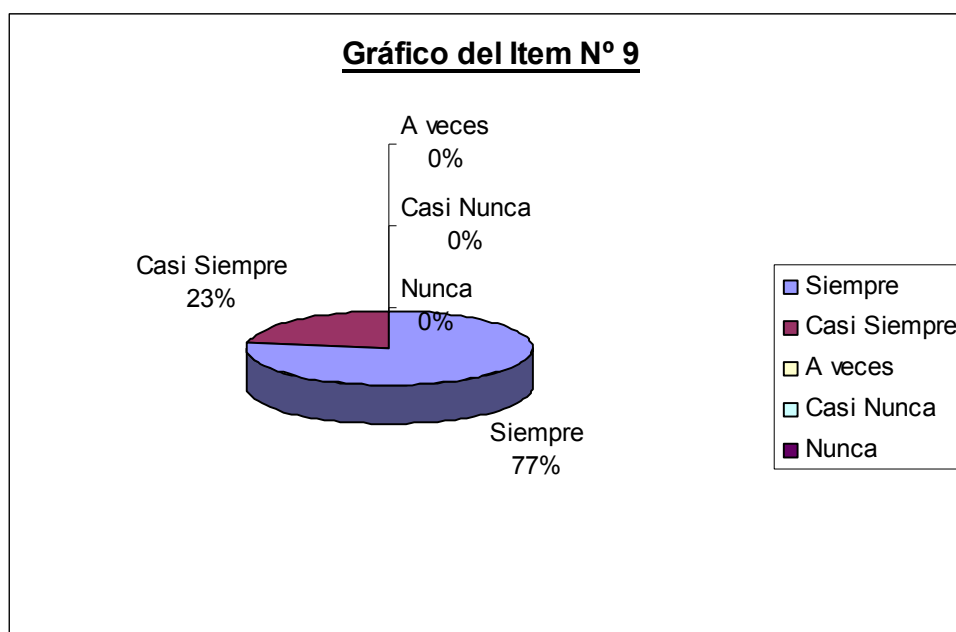
**Ítems N° 11:** ¿Emplea con frecuencia los medios escritos para dirigirse a los docentes o subordinados?

**Ítems N° 12:** ¿Considera pertinente que al dirigirse por escrito a los docentes, las informaciones sean precisas y concretas?

**Cuadro N° 5**

ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	37	77	11	23	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
10	-0-	-0-	-0-	-0-	31	65	17	35	-0-	-0-
11	37	77	11	23	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
12	31	65	17	35	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-

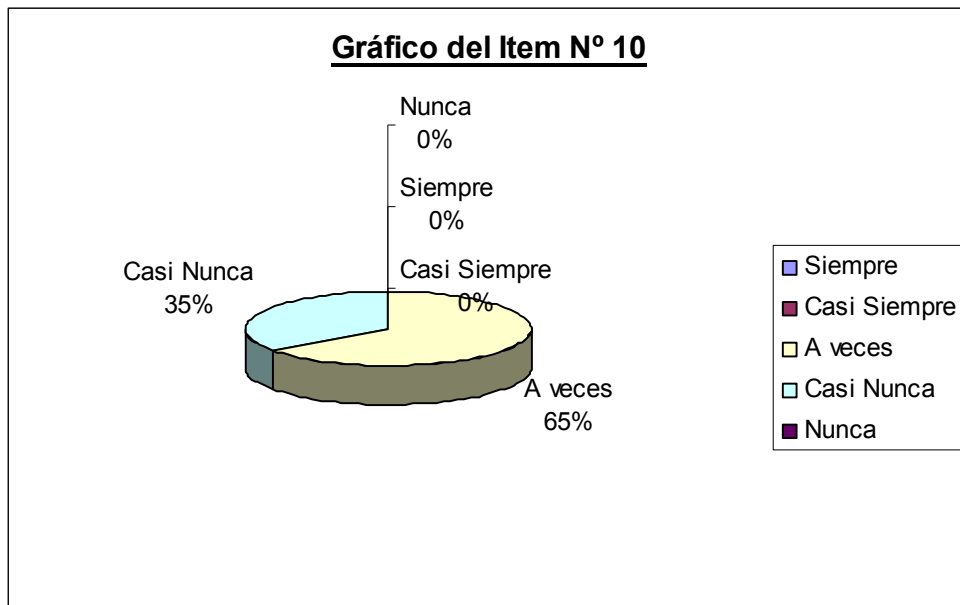
Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.



Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.

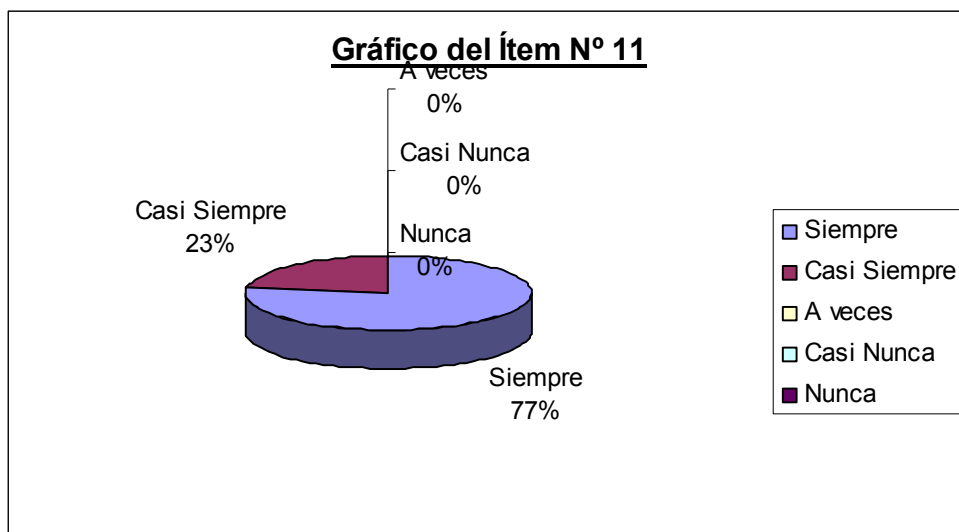
Ítem 09: El 77%, de los directivos encuestados, señalaron que siempre utilizan la forma de comunicación escrita cuando es necesario informar a los docentes sobre aspectos pedagógicos, mientras el 23%, casi siempre, lo hacen. De estas proporciones se infiere que el total de los gerentes utilizan las formas escritas para comunicarse con los docentes respecto a sus funciones de tipo técnico-pedagógico, sin embargo, esto debía hacerse por medio de reuniones, de manera que exista realimentación de los mensajes. Es de acotar que según el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, modificado en el año 2003, señala que las funciones Técnico-Docentes: están relacionadas con la labor de ayuda al supervisado, en sus funciones de planificador, didáctica, técnicas de evaluación y currículo, entre otras. Según Flores (2001), entre las más importantes figuran las de: Asesoramiento respecto a la formulación de los planes del plantel. En este sentido, necesita comunicarse con los docentes de manera que pueda orientarlos al respecto. Revisión de los planes del docente a fin de evidenciar si se están aplicando en la práctica, con sus estrategias, recursos y evaluación, siendo necesario para ello, conversar, comunicar, informar. Verificar la adecuación de contenidos, estrategias y técnicas previstos en los planes de clase en atención a las competencias que se desean alcanzar en los alumnos motivo por el cual debe mantener comunicación directa con el personal docente. Sugerir a los docentes actividades complementarias tales como: talleres, conferencias, visitas a sitios de interés, organización de carteleras, actos culturales, entre otros, mediante el intercambio de ideas y opiniones. Proponer procedimientos que conduzcan a mejorar la relación docente-alumno, alumno-alumno, docente-padres o representantes. Por tanto, estos asesoramientos en lo pedagógico, deben darse en forma oral con intercambio de experiencias y por supuesto que esto no cabe en una correspondencia escrita.





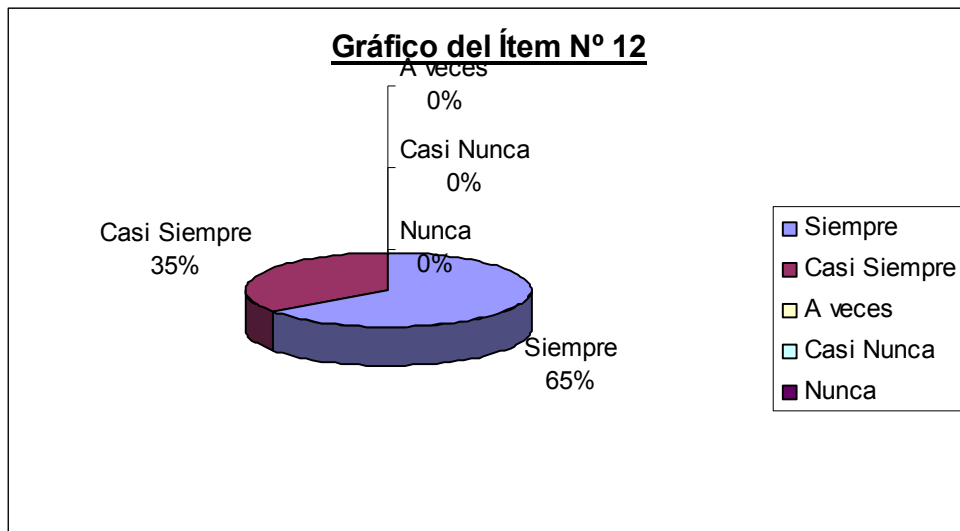
**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 10: Los datos reflejados en la tabla, evidencian que el 65% de los directivos encuestados, a veces estimulan al personal para que se expresen por escrito; mientras el 35%, casi nunca lo hacen. La tendencia mayoritaria de las respuestas dadas por los sujetos de estudio, reflejan que el gerente fomenta la comunicación en el plantel, por este medio, cuando sea necesario, en virtud, de que por este medio, su equipo de trabajo lo mantengan informado sobre asuntos que le conciernen y con ello, está contribuyendo a desarrollar habilidades comunicativas en estos servidores públicos. Según Hernández (2000), en el campo gerencial, la comunicación puede llegar a través de varios medios o vías, pero la forma oral-escrita, es la más comúnmente usada para transmitir información, mensajes. Por otro lado, agrega que la habilidad para comunicarse es la facilidad que tiene la persona para expresar lo que piensa, siente o necesita informar.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Item 11: El 77%, de la muestra de Directivos, señalaron que siempre emplean con frecuencia los medios escritos para dirigirse a los docentes o subordinados, mientras el 23%, casi siempre. El sentido mayoritario de las respuestas en estas opciones, reflejan claramente que el medio más utilizado para comunicarse en el plantel, es la expresión escrita. Para Estacio y Guevara (2001), la comunicación escrita tiene la ventaja de ofrecer registros, referencias, informaciones y es posible preparar cuidadosamente los mensajes y dirigirlos a muchas personas a la vez. Ella, es consecuencia lógica del pensar y hablar, y depende de la intencionalidad de la información, siendo de vital importancia en toda organización y por tanto, debe atender aspectos básicos.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 12: El 65% de los directivos, consideran pertinente que al dirigirse por escrito a los docentes, las informaciones sean precisas y concretas, mientras el 35%, indicaron que casi siempre. Como puede notarse en la mayor parte de estas respuestas, los gerentes asumen tener claro los criterios acerca de cómo se debe elaborar una composición escrita. A propósito de ello, Palacios y León (1996) al hacer referencia a los aspectos básicos de toda comunicación escrita, señala los siguientes: Claridad: Todo lo que se comunica bien, sea en forma oral y escrita debe ser entendido en forma rápida y sin esfuerzo. Precisión: Consiste en la inclusión de todos los elementos que permiten comprender las ideas y superar cualquier ambigüedad. Pureza del lenguaje: Implica la redacción, la cual debe estar a tono con las normas gramaticales usando la terminología correcta. Síntesis: Los contenidos informativos deben ser concretos y expresivos de las ideas que se pretenden transmitir. Cortesía: Implica una actitud de amabilidad y tratamiento conocido en la transmisión del mensaje por parte del transmisor.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Obstáculos en los Procesos de Comunicación e Información en los Liceos Bolivarianos.

**Indicadores:** Barreras de Comunicación.

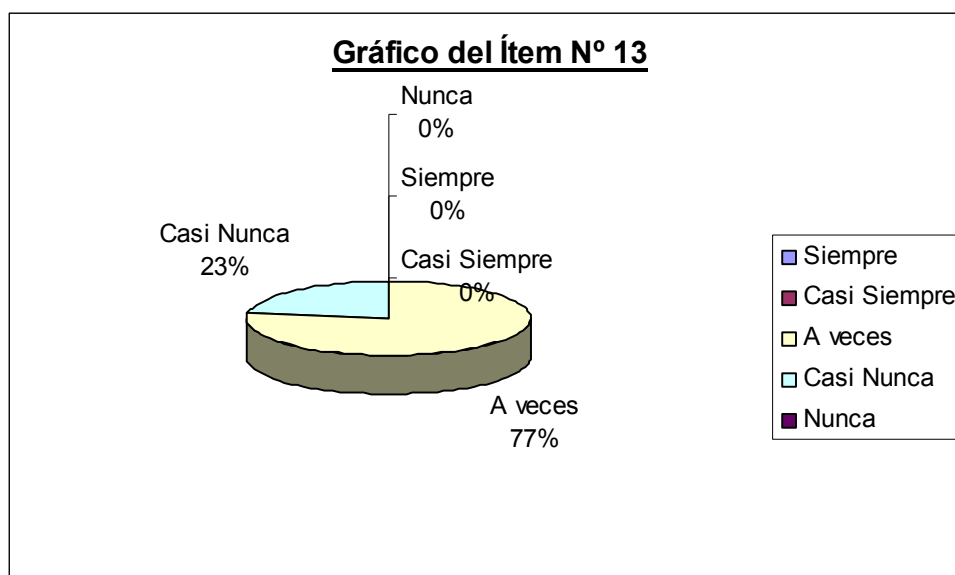
**Ítems N° 13:** ¿Ha notado que existen agentes distractores o barreras al momento de comunicarse con el personal docente?

**Ítems N° 14:** ¿Al comunicarse con el equipo de trabajo docente promueve un clima armónico para evitar las barreras psicológicas?

**Cuadro N° 6**

ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	-0-	-0-	-0-	-0-	37	77	11	23	-0-	-0-
14	5	10	5	10	21	45	12	25	5	10

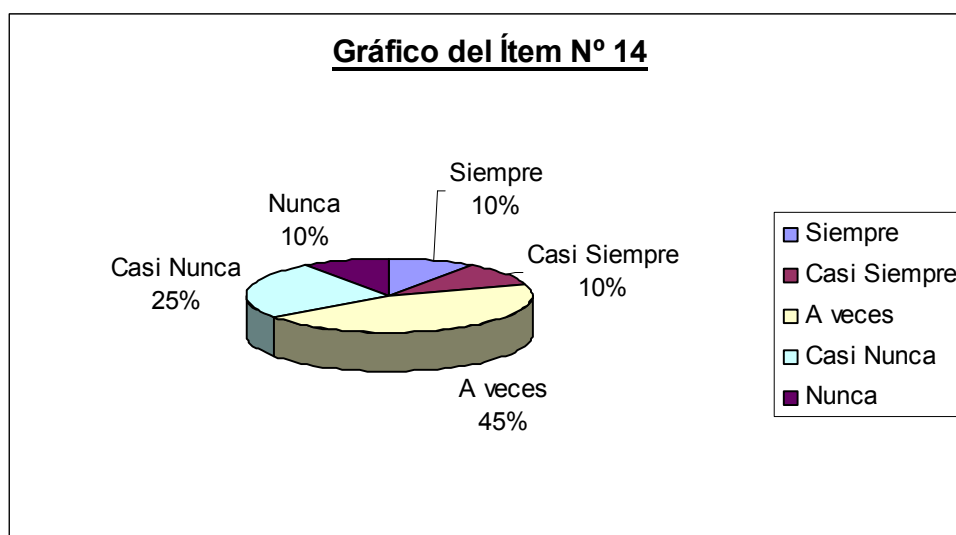
Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.



Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 13: El 77% de los directivos al responder el ítem, manifestaron que haber notado que existen agentes distractores o barreras al momento de comunicarse con el personal docente, mientras el 23%, indicaron que casi nunca. La tendencia mayoritaria de la respuesta, evidencia que la comunicación entre ambos miembros del currículo, está siendo afectada por barreras que es necesario afrontar para poder tener un buen entendimiento entre las partes. Es de acotar que en todo ambiente de trabajo, se pueden encontrar limitaciones para comunicarse, emitir y comprender mensajes, es lo que se conoce con el nombre de barreras. Las barreras, por tanto, son todos aquellos factores o ruidos que intervienen obstaculizando el proceso comunicativo, deformando los mensajes.

De allí que Rodríguez (2000), sostenga, que en todo proceso de comunicación pueden “crearse distorsiones en los mensajes, por que éstos pasan de un individuo a otro, sufriendo deformaciones a medida que cada uno recibe y retransmite” (p. 45). Por esta razón, el intercambio oral, el diálogo cara a cara, es más importante, porque hasta se observan las reacciones o el ánimo puesto de manifiesto al recibir la información y/o el mensaje o los mensajes.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Item 14: El 45% de los directivos, señalaron que al comunicarse con el equipo de trabajo docente, a veces promueve un clima armónico para evitar las barreras psicológicas,

y el 25% casi nunca, mientras que siempre, casi siempre y nunca obtuvieron un 10% respectivamente. Interpretando el sentido de las respuestas emitidas se puede decir que si se adiciona estos tres últimos porcentajes (AV 45, CN 25 y N 10), nos encontraríamos con un 80% de los gerentes- directivos: 45 % buscan a veces mejorar la eficiencia comunicacional, mientras 35 % casi nunca o nunca, han aplicado estrategias válidas para comunicarse con el personal. Es de acotar que toda comunicación debe darse en un ambiente apropiado de manera que no se produzcan barreras de ningún tipo, que afecten la fluidez de los mensajes emitidos.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Realimentación de los Procesos de Comunicación e Información Desarrollados en los Liceos Bolivarianos.

**Indicadores:** Realimentación.

**Ítems N° 15:** ¿Considera que el personal docente ha comprendido los mensajes intercambiados cuando se comunica con ellos?

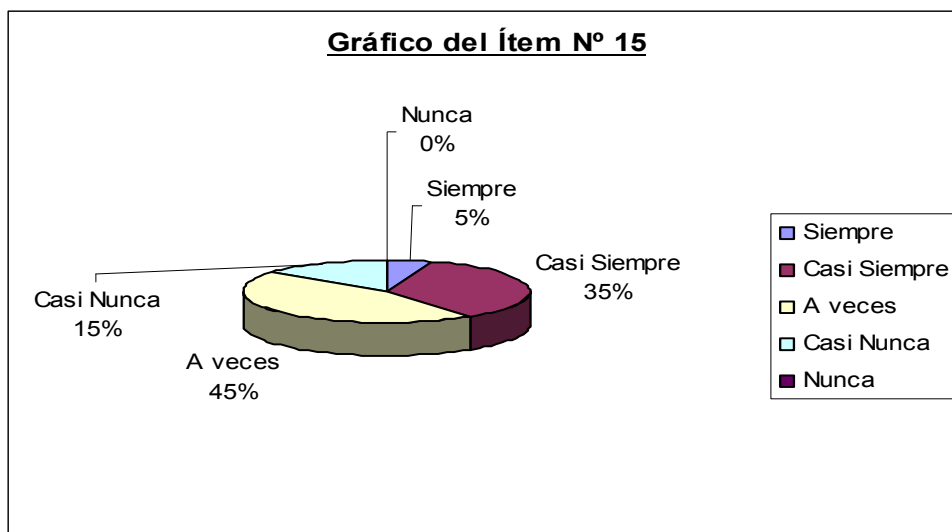
**Ítems N° 16:** ¿Utiliza la realimentación correctiva al conversar con los miembros del equipo de trabajo docente?

**Ítems N° 17:** ¿Reconoce que una comunicación sin realimentación, puede distorsionar los mensajes?

**Cuadro N° 7**

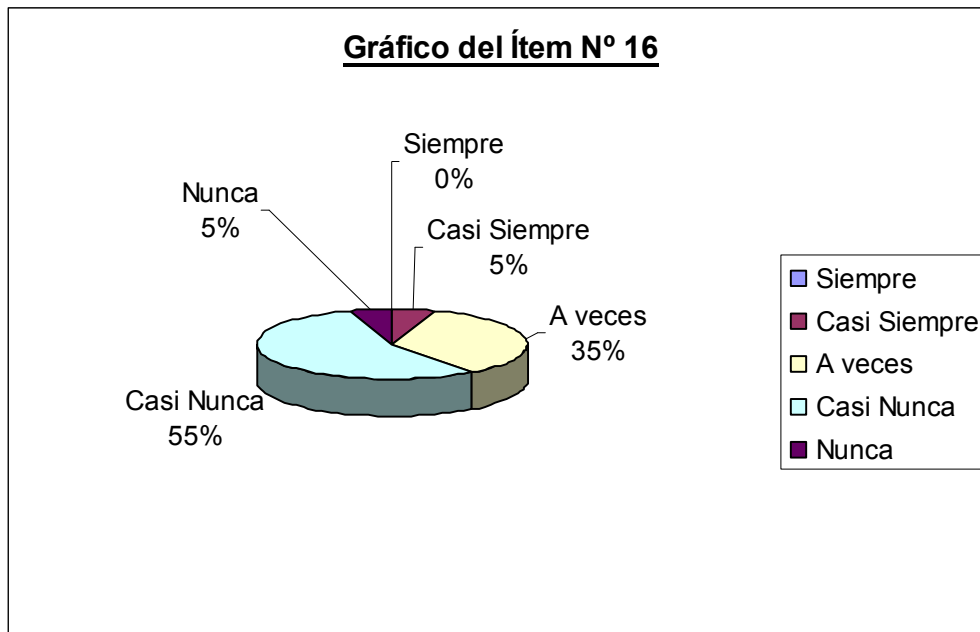
ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	3	5	17	35	21	45	7	15	-0-	-0-
16	-0-	-0-	2	5	18	35	26	55	2	5
17	-0-	-0-	08	35	31	65	-0-	-0-	-0-	-0-

Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

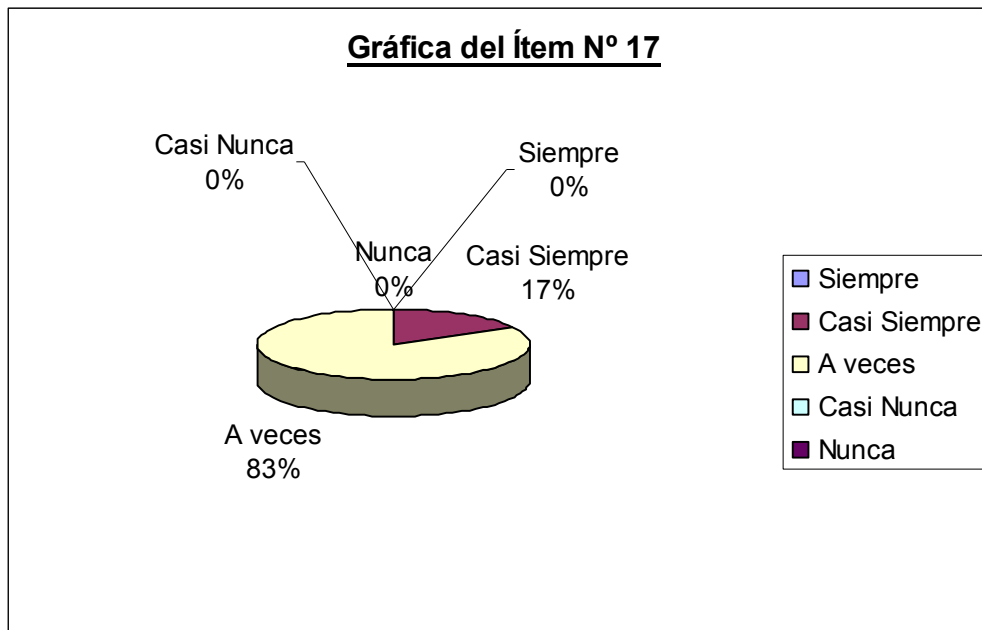
Ítem 15: Los datos mostrados en la tabla, muestran que los directivos en un 45 %, a veces consideran que el personal docente ha comprendido los mensajes intercambiados cuando éstos se comunican con ellos; mientras el 40%, fraccionado en 35% casi siempre y 5 % siempre, consideran lo contrario; 15%, casi nunca, comprende el mensaje emitido por el director. De esto se deduce que la comunicación está siendo afectada por barreras, ruidos o interferencias. A propósito de ello, Rodríguez (2000), clasifica las barreras en tres (03) tipos: semánticas, técnicas y psicológicas. Seguidamente se explicará el significado de cada una de ellas, siguiendo la descripción dada por la autora, a saber: (1) Barreras Semánticas: están relacionadas con el significado de las palabras empleadas. En el caso de la gestión técnico-pedagógico, es poco común encontrar estas barreras pues, se supone que ambos interlocutores manejan la terminología básica, sin embargo si se usa un lenguaje incomprensible, la comunicación tendrá dificultades dado que los mensajes no podrán ser entendidos literalmente (2) Barreras Técnicas, referidas a los obstáculos concretos, distancias, ruidos en el entorno, interferencias físicas y retrasos en función de tiempo y (3) Barreras Psicológicas, representadas por factores mentales que impiden aceptar y comprender una idea, bien sea por circunstancias afectivas, familiares, recelos, o simplemente por resistencia al cambio.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 16: Los datos distribuidos en la tabla, muestran que el 55% de los directivos encuestados, casi nunca utilizan la realimentación correctiva al conversar con los miembros del equipo de trabajo docente, mientras un 35% señalaron que a veces, 5 % corresponde para la categoría casi siempre y nunca. Como puede notarse en la mayor parte de las respuestas, se obvia la realimentación de los mensajes, cuestión que es contraproducente en cualquier comunicación. Para Gibson (1999), la realimentación o retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada.





**Fuente:** Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 17: La distribución de los datos en esta tabla con respecto al ítem, muestran que el 83%, de los directivos reconocen que a veces, una comunicación sin realimentación puede distorsionar los mensajes, mientras el 17%, casi siempre. Esto refleja claramente que existe desconocimiento de parte de los gerentes acerca del valor que tiene la realimentación en todo proceso comunicativo. Para Dance (2001), la comunicación es como “una relación comunitaria humana en la cual existe la emisión- recepción de mensajes entre interlocutores, en total estado de reciprocidad y por tanto, marcada por la realimentación”. (p. 50)

**Variable:** Gestión Gerencial

**Dimensión:** Gestión Comunicacional con fines Gerenciales en los Liceos Bolivarianos.

**Indicadores:** Gestión Comunicacional.

La distribución de respuesta del personal directivo de los Liceos Bolivarianos, sobre la variable: Gestión Comunicacional, según frecuencia y porcentaje, en el municipio Barinas, estado Barinas, año 2007.

**Ítems N° 18:** ¿Delega autoridad en los Sub-Directores para que informen a los docentes acerca de aspectos administrativos del Plantel requeridos por las autoridades de la Zona Educativa?

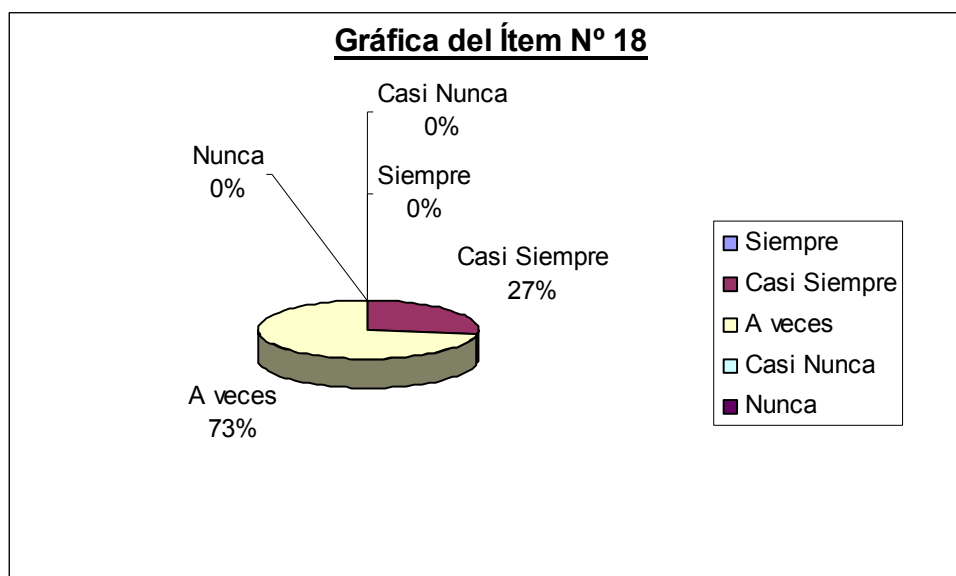
**Ítems N° 19:** ¿Considera que los docentes están bien informados acerca de lineamientos a seguir previstos por las autoridades educativas?

**Ítems N° 20:** ¿Promueve la horizontalidad al intercambiar mensajes entre los docentes y usted en su función gerencial?

**Cuadro N° 8**

ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	-0-	-0-	13	27	35	73	-0-	-0-	-0-	-0-
19	10	20	14	30	20	40	2	5	2	5
20	-0-	-0-	14	30	22	45	10	20	2	5

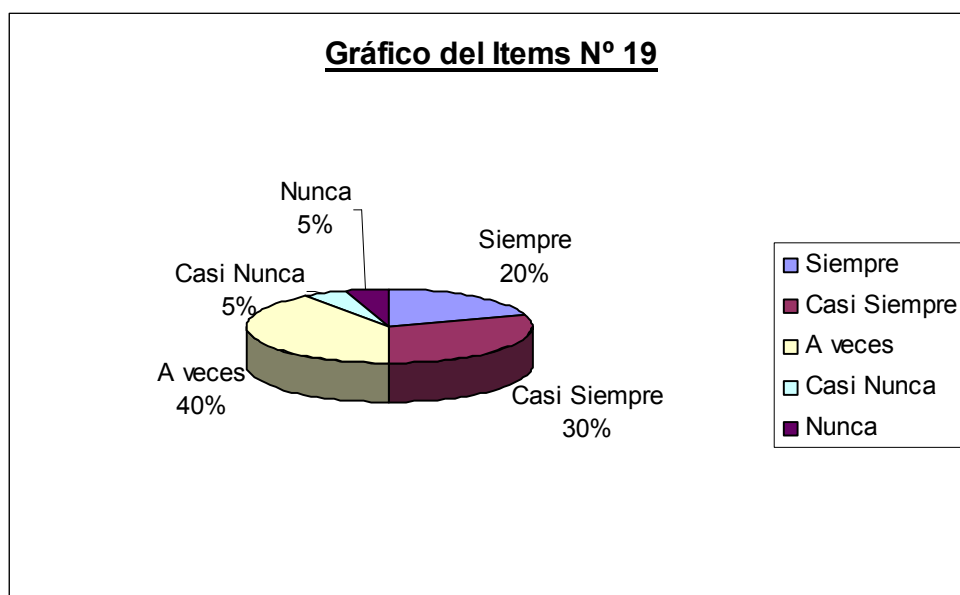
Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.



Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 18: El 73% de la muestra de directores, señalaron que a veces delegan autoridad en los sub-directores para que informen a los docentes acerca de aspectos administrativos del Plantel requeridos por las autoridades de la Zona Educativa; mientras el 27%, casi siempre lo hacen.

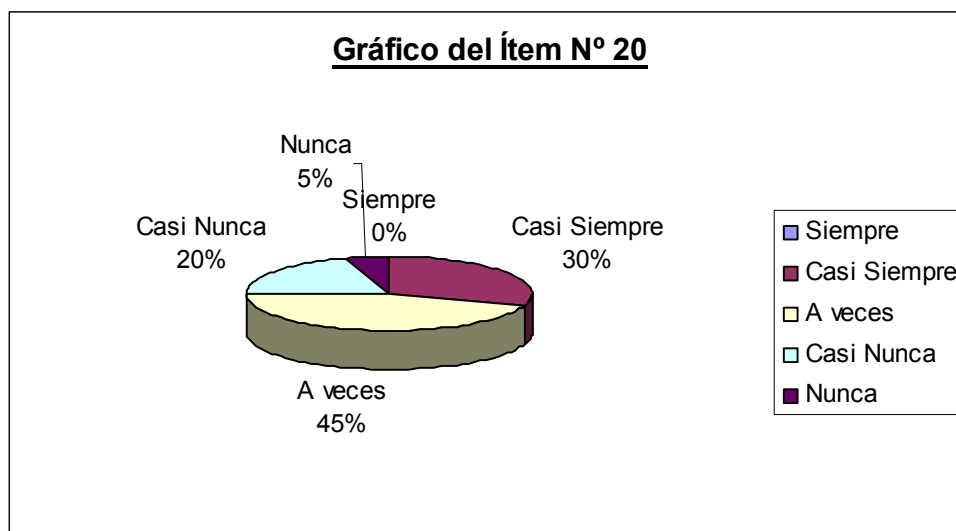
Estas proporciones de respuestas emitidas por los directores, evidencian que en ocasiones, los directivos se apoyan en su equipo de trabajo gerencial para darle fluidez a la información, en cuanto a recaudos administrativos solicitados por la Zona Educativa. Sin embargo, para Carvajal (2000), la autoridad delegada amerita de lineamientos precisos y claros en el cumplimiento de las funciones técnico-administrativas de los docentes, de modo que los mensajes lleguen en forma clara y nítida a los interlocutores.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 19: Los datos muestran que el 50% de los directivos consideraron que siempre o casi siempre, los docentes están bien informados acerca de los lineamientos a seguir previstos por las autoridades educativas, mientras el 40%, a veces y 10% casi nunca o nunca. La tendencia de las respuestas evidencia, que existe un flujo de información en forma descendente. Para Chiavenato (citado en Alonso, 2001), “la comunicación formal en

cualquier organización sigue la cadena de mando, e incluye órdenes efectivas respecto a nuevos sistema de planes de acción, información técnica, toma de decisiones y políticas, procedimientos y modelos programáticos” (p. 45)



**Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo. Aiman Aziz. 2008.**

Item 20: La distribución de los datos en esta tabla, evidencia que el 45%, de los directivos a veces promueven la horizontalidad al intercambiar mensajes con los docentes; mientras el 30%, casi siempre lo hacen; por otro lado, el 20% casi nunca y 5% nunca. El sentido de las respuestas dadas por estos gerentes- directivos, evidencia que no tienen conocimiento de las nuevas formas de gerenciar los planteles en el modelo bolivariano, donde el directivo debe comportarse como un miembro más del equipo de trabajo y dejar al margen el principio de autoridad, solamente para animar y cooperar en el logro de metas organizacionales dentro de cada plantel que dirigen. Sin embargo una buena parte de los directivos que seleccionaron la opción a veces, deben actualizarse acerca del nuevo modelo gerencial de los liceos bolivarianos; porque tal como lo expresa Gunfielk (2006):

“Los directivos de los Liceos Bolivarianos, aun no han entendido que su papel está orientado a reconstruir una cultura organizacional debiendo “despojarse de la perspectiva tradicional de lo administrativo (vertical, lineal, burocrático, jerárquico

e institucional), para poder viabilizar, facilitar y promover la formación de los (las) adolescentes y en este sentido, diseñar acciones centradas en la comunicación, en la horizontalidad y en el trabajo de equipo” (p. 10).

### **Presentación de los resultados, ámbito cuantitativo.**

#### **De los Docentes**

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Presencia de Programa Estratégico Comunicacional.

**Indicador:** Programa.

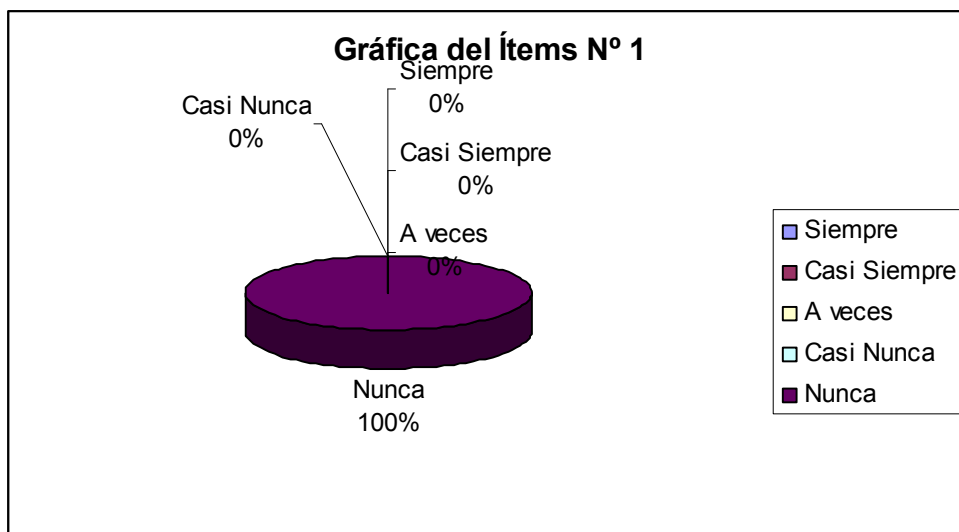
**Ítems N° 1:** ¿Tiene conocimiento acerca de algún plan o programa estratégico comunicacional puesto en práctica por el directivo en el plantel que dirige?

La distribución de respuesta del personal docente de los Liceos Bolivarianos, sobre la variable: Programa Estratégico Comunicacional, según frecuencia y porcentaje, en el municipio Barinas, estado Barinas, año 2008.

**Cuadro N° 1**

ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>1</b>	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	<b>1698</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 1: El total de los docentes, señalaron que nunca han tenido conocimiento acerca de algún plan o programa estratégico comunicacional, que hayan puesto en práctica los directivos en el plantel que dirigen. Las respuestas emitidas en su totalidad, coinciden con las que proporcionaron los directivos, evidenciando con ello, la ausencia de un Programa Estratégico Comunicacional.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Procesos de Comunicación e Información Eficientes.

**Indicador:** Comunicación: Efectiva y Eficiente.

**Ítems N° 2:** ¿Aplica el directivo estrategias gerenciales para una comunicación eficiente con el equipo de trabajo docente?

**Ítems N° 3:** ¿Ha conversado el directivo con usted acerca de la importancia que tiene la comunicación efectiva para el logro de metas y objetivos con apoyo del equipo de trabajo docente?

**Ítems N° 4:** ¿Ha notado que el directivo intercambia información con los sub-directivos o coordinadores sobre la necesidad de una comunicación efectiva con los docentes?

Cuadro N° 2

ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	1698	100
3	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	1698	100
4	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	1698	100

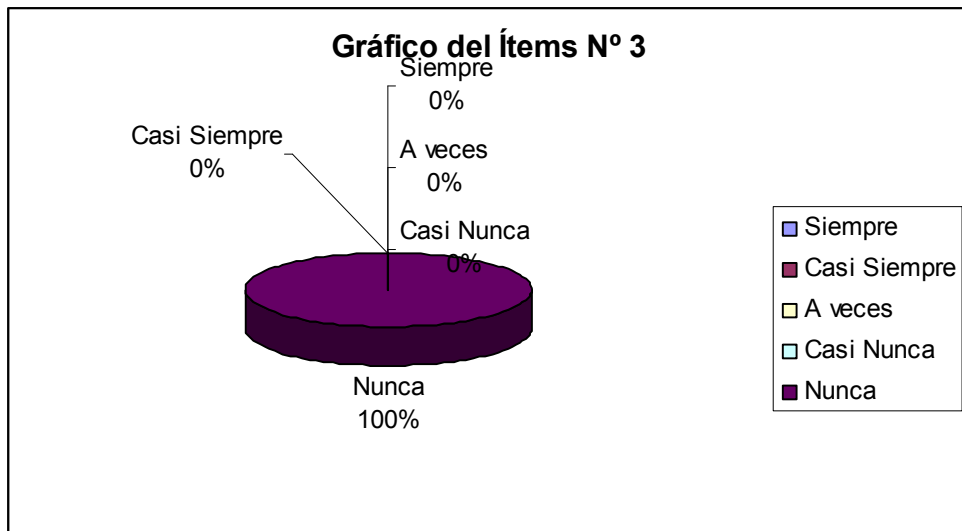
Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 2: La distribución de los datos en este ítem, refleja claramente que todos los docentes, manifestaron que nunca los directivos han aplicado estrategias gerenciales para mantener una comunicación eficiente con el equipo de trabajo, lo cual es congruente con las respuestas que dieron los directivos. Por consiguiente, siendo la comunicación eficiente una herramienta viable en la gerencia, se puede inferir, la necesidad de proponer acciones dirigidas hacia la implementación de un programa estratégico comunicacional.

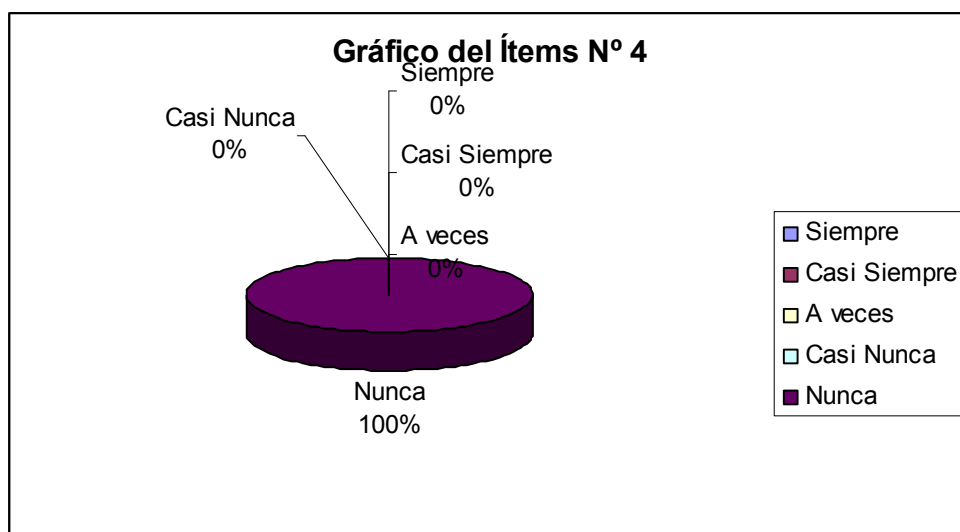
Para Aponte, citado en Angarita (2000), la gerencia es el proceso de trabajar con y para la gente, para alcanzar objetivos organizacionales, por consiguiente, se considera lógico, que los directivos diseñen planes y apliquen estrategias viables para comunicarse con sus equipos de trabajo.



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 3: El total de los docentes señalaron que nunca el directivo ha conversado con ellos acerca de la importancia que tiene la comunicación efectiva para el logro de metas y objetivos con apoyo del equipo de trabajo docente; lo cual discrepa totalmente de las respuestas dadas por los directivos en este mismo ítem.





Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 4: El total de los docentes, asimismo respondieron que nunca han notado que los directivos intercambien información con los sub-directivos o coordinadores sobre la necesidad de una comunicación efectiva con los docentes. Por consiguiente, contradicen esta tendencia en la respuesta, contradice lo expresado por el personal directivo.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Formas de Comunicación Empleadas.

**Indicador:** Comunicación Directa y Comunicación Grupal.

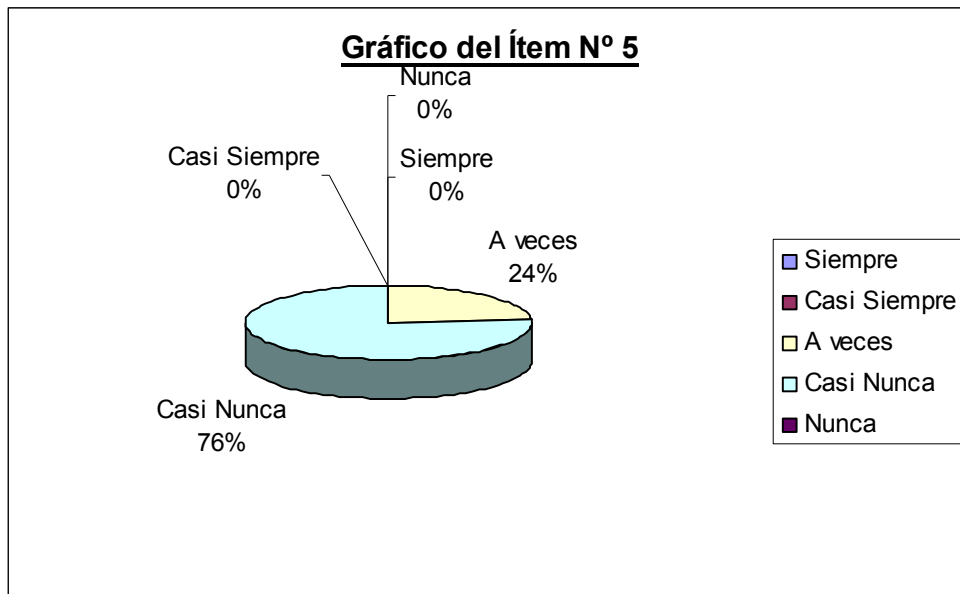
**Ítems N° 5:** ¿Cuándo se dirige a los docentes en forma oral, está atento a las reacciones de éstos ante la información suministrada?

**Ítems N° 6:** ¿De existir contradicciones cuándo conversa con los docentes, usa el diálogo como medio para llegar a consensos?

**Cuadro N° 3**

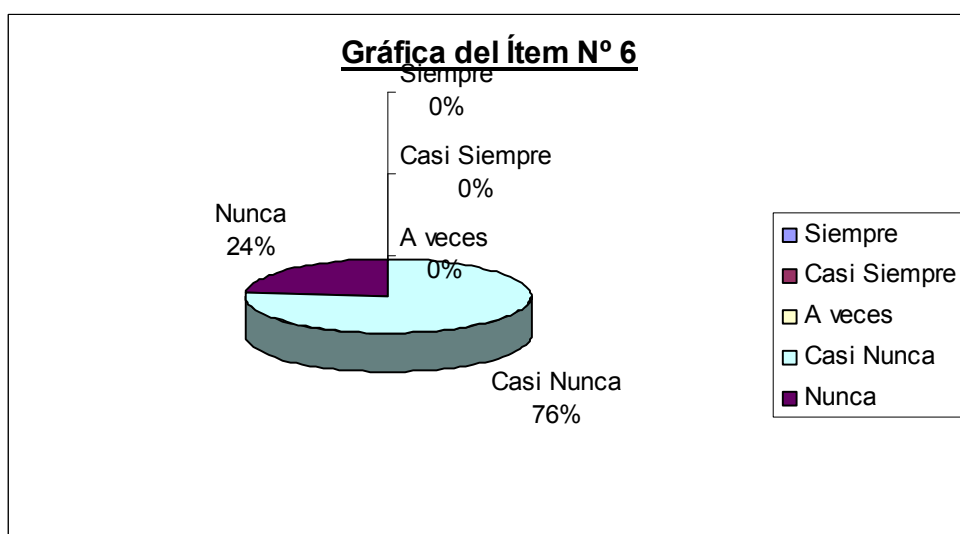
ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f		f	%	f	%
5	-0-	-0-	-0-	-0-	407	24	1291	76	11	23
6	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	1291	76	407	24

Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 5: el 76% de la muestra de los docentes expresaron que casi nunca, cuando los directivos se dirigen a ellos en forma oral, están atentos a las reacciones de éstos ante la información suministrada, mientras el 24%, indicaron que a veces. Como puede notarse en estas respuestas, las reacciones de los docentes no constituyen un papel importante para los directivos.



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 6: El 76% de los docentes encuestados, señalaron que de existir contradicciones, casi nunca los directivos cuando conversan con ellos, usa el diálogo como medio para llegar a consensos; mientras el 24%, indicaron que nunca, de lo cual se deduce que todos los directivos ameritan de reciclaje acerca de la comunicación, puesto que el diálogo es una herramienta fundamental en estos procesos, sobre todo en una relación de trabajo.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Forma de Comunicación Empleadas

**Indicador:** Reuniones, Asambleas e Intercambios de Experiencias

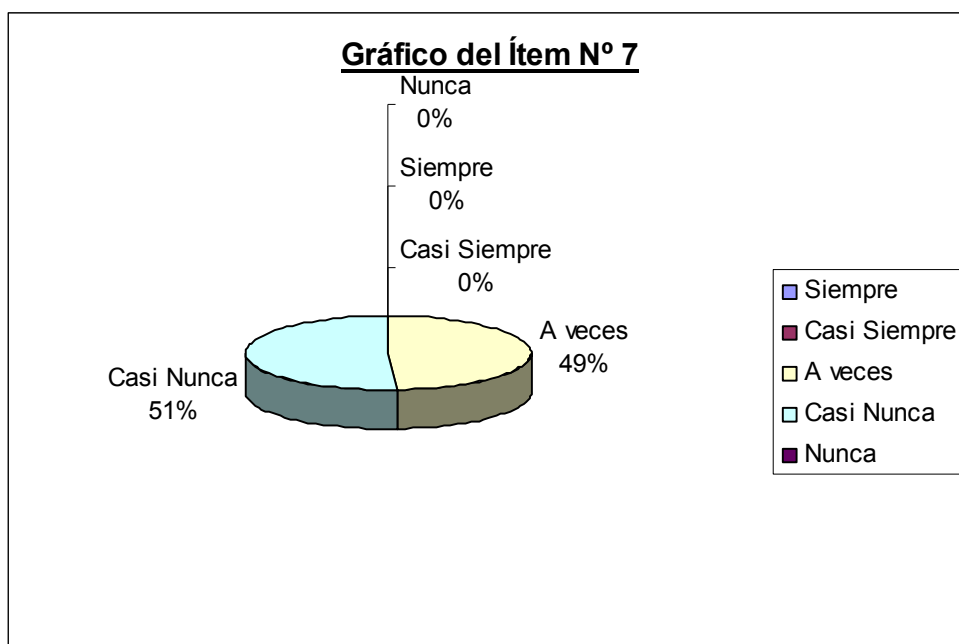
**Ítems N° 7:** ¿El directivo usa como estrategia organizativa reunirlos cada vez que sea necesario para intercambiar ideas acerca del logro de objetivos o metas institucionales?

**Ítems N° 8:** ¿En las reuniones previstas con los coordinadores o docentes, ha notado que el directivo mantiene el diálogo como herramienta comunicacional?

**Cuadro N° 4**

ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	-0-	-0-	-0-	-0-	832	49	866	51	-0-	-0-
8	-0-	-0-	-0-	-0-	832	49	866	51	-0-	-0-

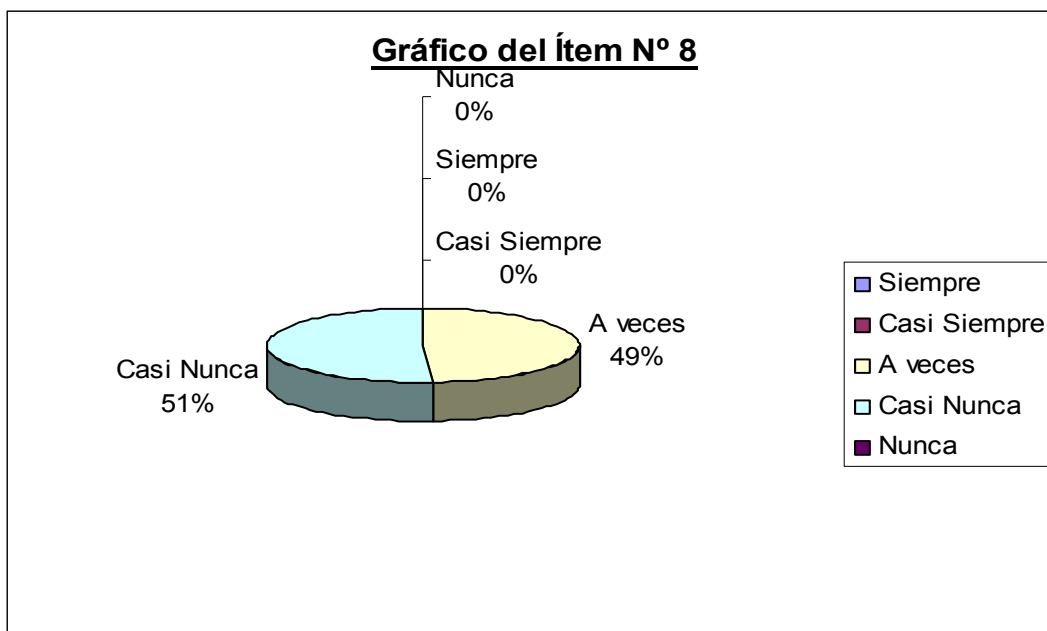
Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 7: El 51% de los docentes manifestaron que nunca los directivos usan como estrategia organizativa reunirlos cada vez que sea necesario para intercambiar ideas acerca del logro de objetivos o metas institucionales; mientras que el 49%, expresó que a veces. El sentido de las respuestas, en la categoría de a veces, es coincidente con lo emitido entre los directivos y docentes.

Es de hacer notar que los directivos cumpliendo con sus funciones técnico-administrativas, deben intercambiar ideas con el equipo de trabajo y para ello debe reunirlos.



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 8: Los datos distribuidos en el cuadro resumen, respecto a éste, permiten apreciar que el 51%, de los docentes encuestados señalaron que casi nunca en las reuniones previstas con los coordinadores o con ellos mismos, los directivos mantienen el diálogo como herramienta comunicacional, mientras el 49%, señalaron que a veces.

Como puede apreciarse en estas respuesta, existen discrepancias con lo expresado por los gerentes en el instrumento que se les aplicó, reflejando la necesidad que tienen de orientación y de asesoramiento en este sentido, por consiguiente, el plan estratégico comunicacional, puede ser de mucha utilidad al respecto.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Medios de Comunicación Empleado en la Organización Escolar.

**Indicador:** Memorandum (escrito), Oficios (Escrito), Circulares (escrito), Avisos en Cartelera (escrito).

**Ítems N° 9:** ¿Utiliza el directivo la forma de comunicación escrita, cuando es necesario informar a los docentes sobre los aspectos pedagógicos?

**Ítems N° 10:** ¿El directivo lo ha estimulado para que se manifieste por escrito?.

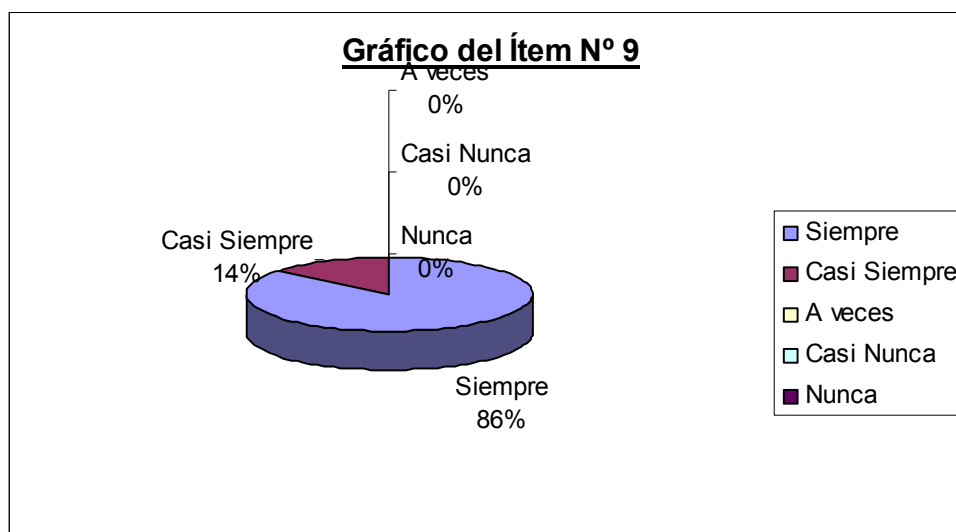
**Ítems N° 11:** ¿Emplean los directivos con frecuencia los medios escritos para dirigirse a los docentes o subordinados?

**Ítems N° 12:** ¿Cuándo el personal directivo se dirige a usted por escrito, las informaciones son precisas y concretas?

**Cuadro N° 5**

ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	1053	86	645	14	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
10	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	1528	90	170	10
11	1528	90	170	10	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
12	-0-	-0-	-0-	-0-	1290	76	408	24	-0-	-0-

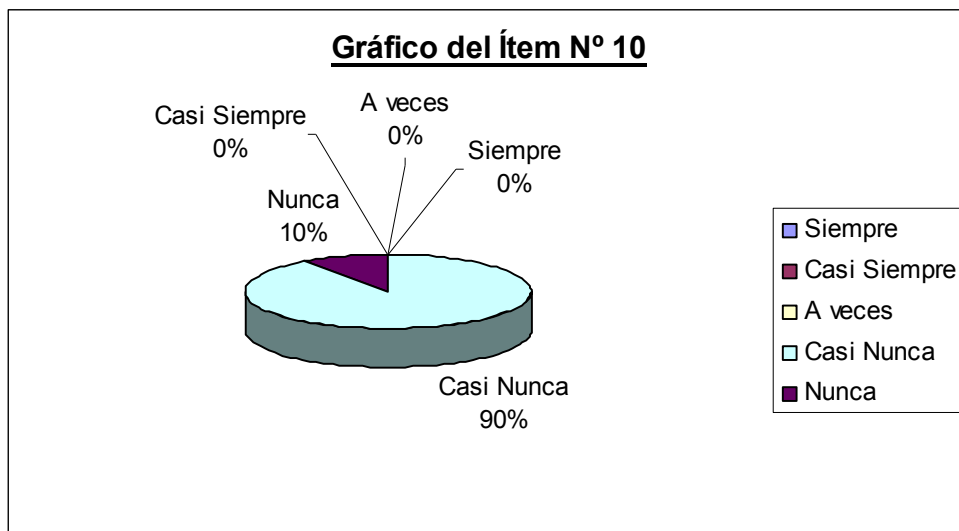
Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

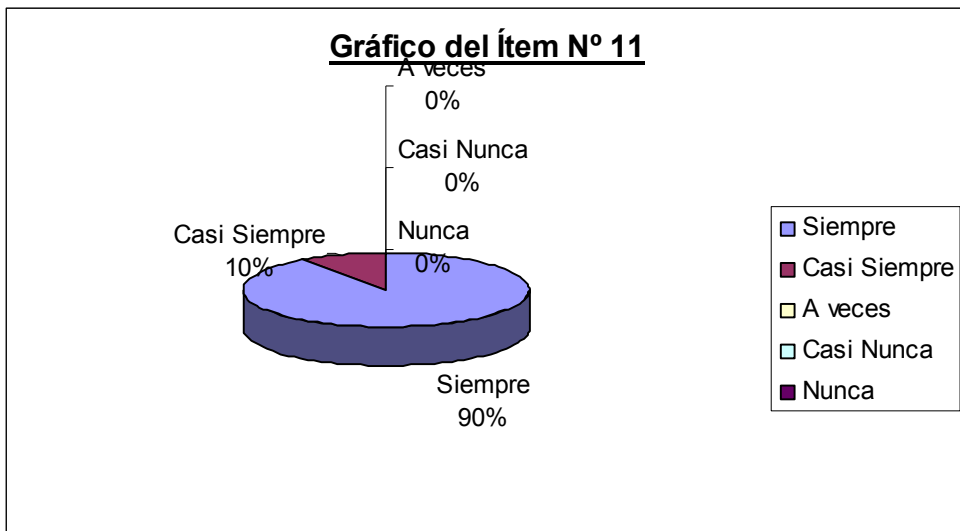
Ítem 09: El 86% de los docentes encuestados, señalaron que siempre los directivos utilizan la forma de comunicación escrita cuando es necesario informarles sobre aspectos pedagógicos, mientras el 14%, casi siempre, lo hacen. Como puede apreciarse en estos altos porcentajes de respuestas en estas opciones siempre y casi siempre, se infiere que existe

coincidencia en ellas y por tanto, el total de los gerentes utilizan las formas escritas para comunicarse con los docentes respecto a sus funciones de tipo técnico-pedagógico.



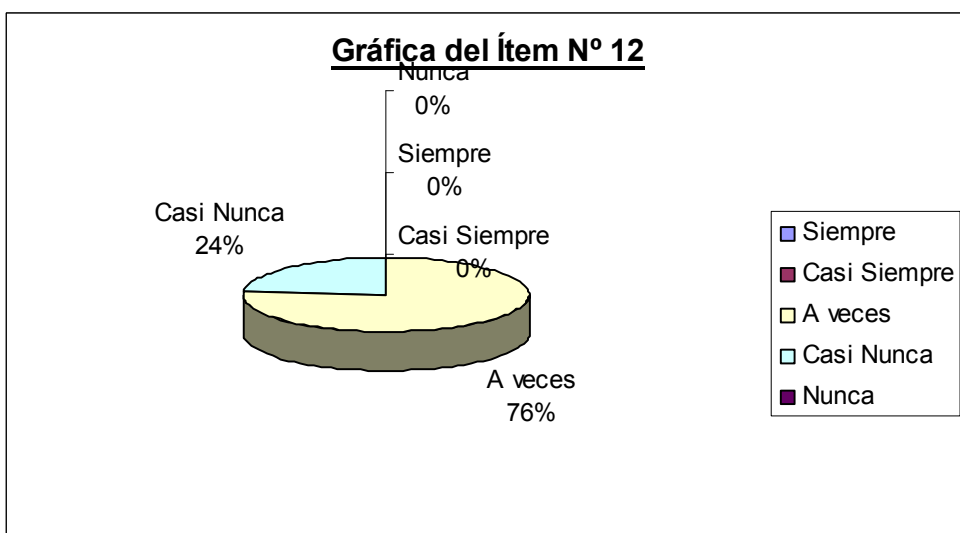
**Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.**

Item 10: Los datos reflejados en la tabla, evidencian que el 90% de los docentes encuestados, indicaron que casi nunca el personal directivo los ha estimulado para que se expresen por escrito; mientras el 10%, nunca lo hacen. Esto refleja el poco énfasis que los directivos hacen en la motivación de los recursos humanos para comunicarse por esta vía cuando sea necesario, sobre todo tomando en cuenta que los directivos permanecen más tiempo fuera del plantel, que dentro de él, en virtud del cumplimiento de sus funciones técnico-administrativas.



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 11: El 90% de la muestra de docentes, indicaron que siempre los directivos emplean los medios escritos para dirigirse a sus subordinados, mientras que el 10% lo hace casi siempre. El sentido mayoritario de las respuestas en estas opciones, reflejan claramente que siempre el medio más utilizado para comunicarse en el plantel es la expresión escrita y de este modo coinciden plenamente con las respuestas dadas por los gerentes directivos.



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



Ítem 12: El 76% de los docentes señalaron, en discordancia con lo expresado por el personal directivo, que cuando se dirige por escrito a ellos, las informaciones a veces son precisas y concretas, mientras el 24%, indicaron que nunca.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Obstáculos en los Procesos de Comunicación e Información en los Liceos Bolivarianos.

**Indicadores:** Barreras de Comunicación.

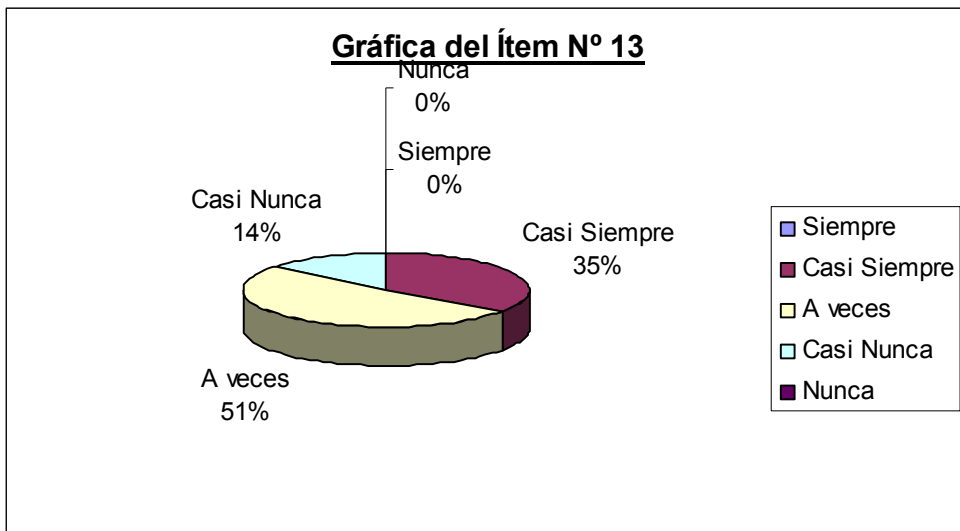
**Ítems N° 13:** ¿Ha notado que durante la comunicación con los directivos existen agentes distractores o barreras o ruidos que limiten la misma?

**Ítems N° 14:** ¿Al comunicarse el directivo con usted promueve un clima armónico para evitar las barreras psicológicas?

**Cuadro N° 6**

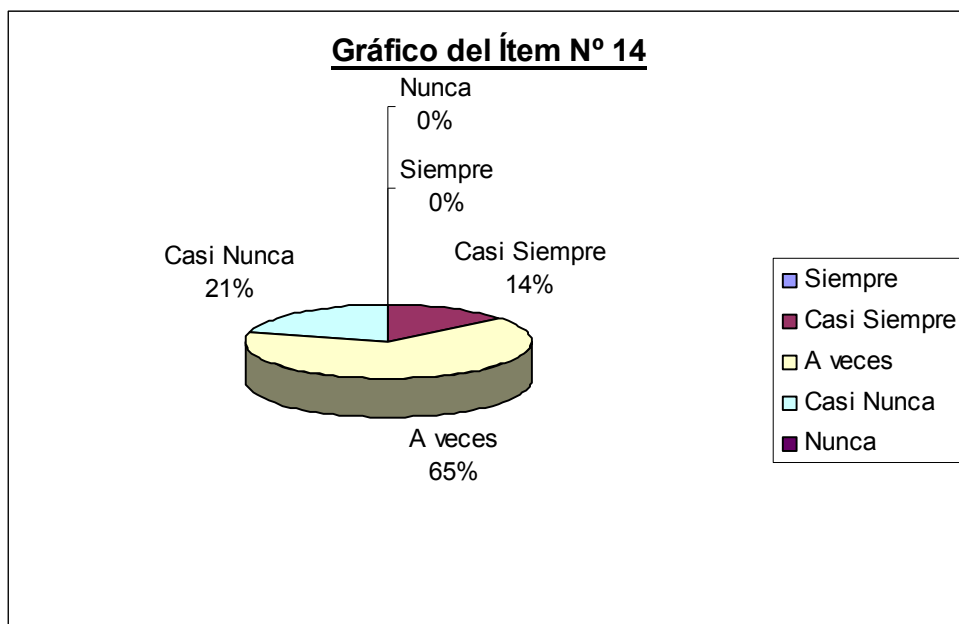
ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	-0-	-0-	594	35	866	51	238	14	-0-	-0-
14	-0-	-0-	238	14	1460	86	-0-	-0-	-0-	-0-

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 13: El 51% de los docentes al responder el ítem, manifestaron haber notado que a veces existen agentes distractores, barreras o ruidos al momento de comunicarse con el personal directivo, mientras el 35%, se ubicó en la categoría de casi siempre, el resto de los encuestados, 14%, en la categoría de nunca. La tendencia mayoritaria de las respuestas dadas, coinciden con las suministradas por los directivos, y por tanto, se deduce que la comunicación entre ambos miembros del currículo, está siendo afectada por barreras que es necesario afrontar para poder tener un buen entendimiento entre las partes.



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 14: El 86% de los docentes, manifestaron que a veces, al comunicarse el directivo con ellos, promueve un clima armónico para evitar las barreras psicológicas, mientras el 14%, indicaron que casi siempre. El sentido de las respuestas, permite asumir que los docentes, aprecian debilidades en la propiciación de un clima armónico para la comunicación.

**Variable:** Programa Estratégico Comunicacional.

**Dimensión:** Realimentación de los Procesos de Comunicación e Información Desarrollados en los Liceos Bolivarianos.

**Indicadores:** Realimentación.

**Ítems N° 15:** ¿Comprenden los mensajes emitidos por el personal directivo al comunicarse con ustedes.

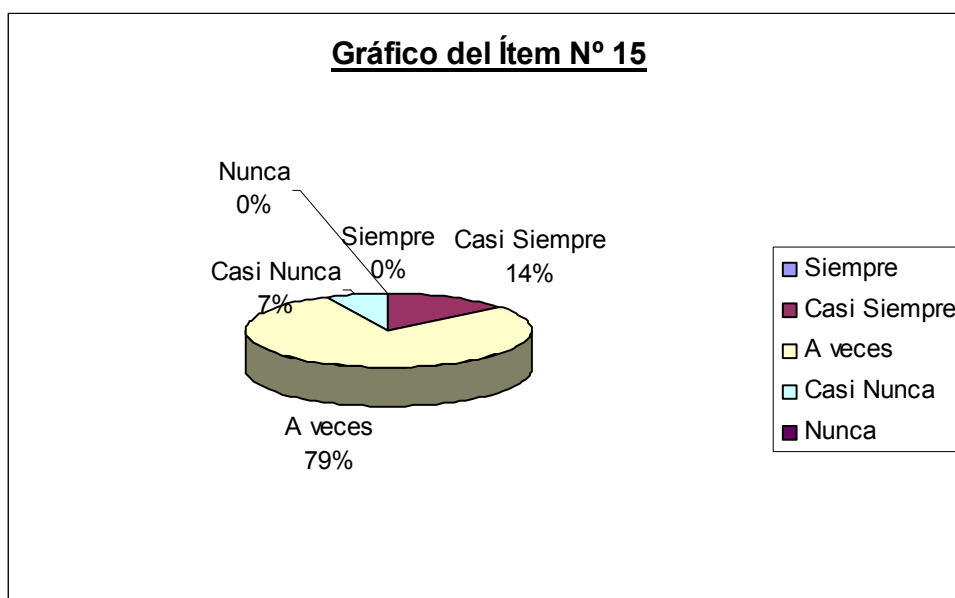
**Ítems N° 16:** ¿Utiliza el personal directivo la realimentación correctiva al conversar con los miembros del equipo de trabajo docente?

**Ítems N° 17:** ¿El directivo al comunicarse con el personal docente, se esfuerza por saber si comprendieron los mensajes emitidos?

Cuadro N° 7

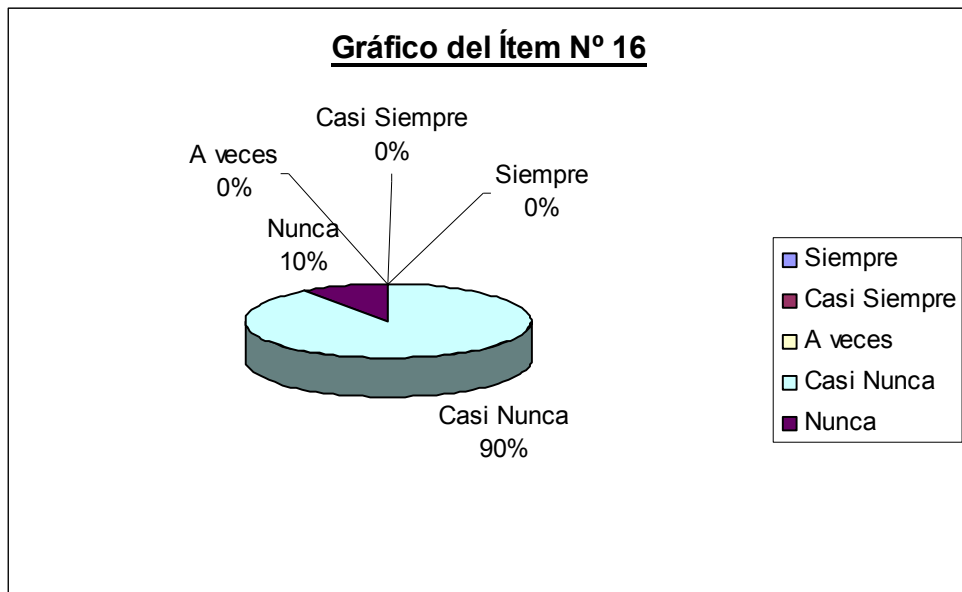
ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	-0-	-0-	238	14	1341	79	119	7	-0-	-0-
16	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-1528	90	170	10
17	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-1528	90	170	10

Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



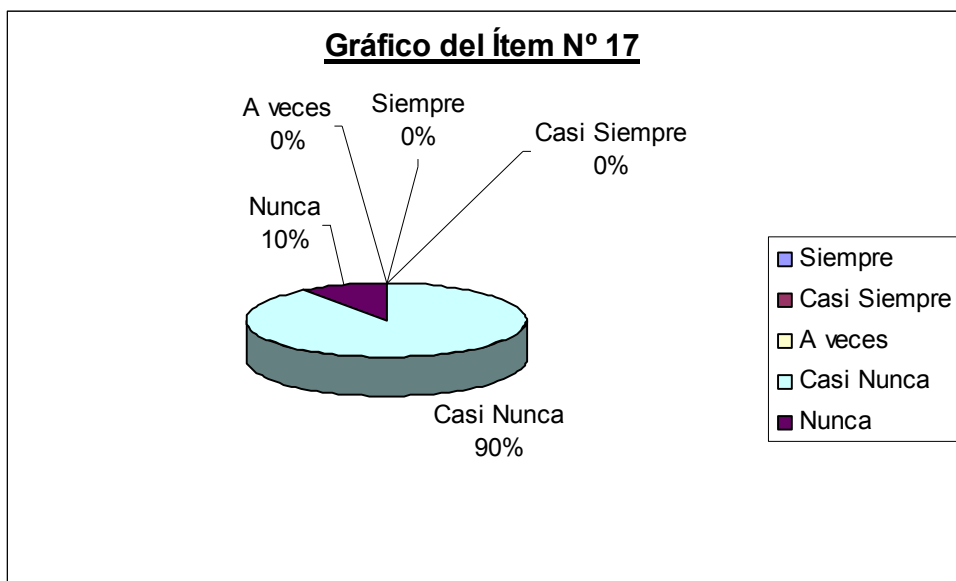
Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 15: Los datos presentados en la tabla, muestran que el 79% de los docentes, manifestaron que a veces han comprendido los mensajes intercambiados con el personal directivo, mientras el 14%, casi siempre y el 7%, casi nunca. Estas respuestas permiten interpretar que los mensajes que reciben los docentes, no son totalmente explícitos.



**Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.**

Ítem 16: Los datos distribuidos en la tabla, muestran que el 90% de los educadores encuestados, señalaron que casi nunca los directivos utilizan la realimentación correctiva al conversar con los miembros del equipo de trabajo docente; mientras el 10%, indicaron que nunca lo hacen. Esta respuesta discrepa, con la suministrada por los directivos e indica, la importancia de la realimentación colectiva.



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 17: La distribución de los datos en esta tabla con respecto al ítem, muestran que para el 90%, de los docentes, los directivos al comunicarse con ellos, casi nunca hacen énfasis en saber si los mensajes fueron comprendidos, mientras el 10%, señalaron que nunca. Está situación permite señalar, que para los docentes, el personal directivo no verifica la comprensión de los mensajes emitidos.

**Variable:** Gestión Gerencial

**Dimensión:** Gestión Comunicacional con fines Gerenciales en los Liceos Bolivarianos.

**Indicadores:** Gestión Comunicacional.

La distribución de respuesta del personal docente de los Liceos Bolivarianos, sobre la variable: Gestión Comunicacional, según frecuencia y porcentaje, en el municipio Barinas, estado Barinas, año 2007.

**Ítems N° 18:** ¿Tiene conocimiento acerca de la delegación de autoridad en los Sub-directores sobre aspectos administrativos requeridos por las autoridades de la Zona Educativa del plantel?

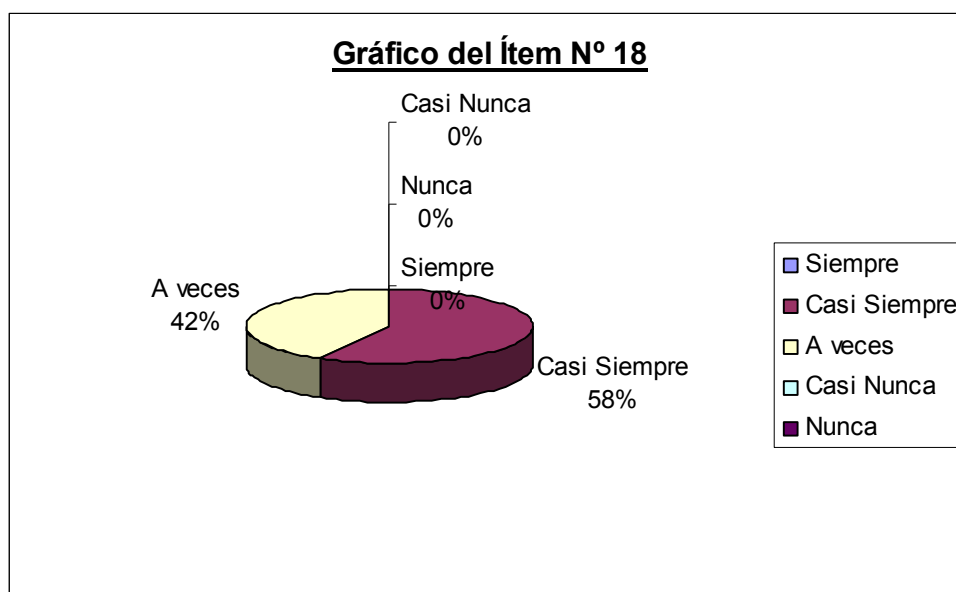
**Ítems N° 19:** ¿Está informado (a) por el personal directivo acerca de lineamientos a seguir previstos por las autoridades educativas?

**Ítems N° 20:** ¿Promueve el directivo la horizontalidad al intercambiar mensajes con usted?

**Cuadro N° 8**

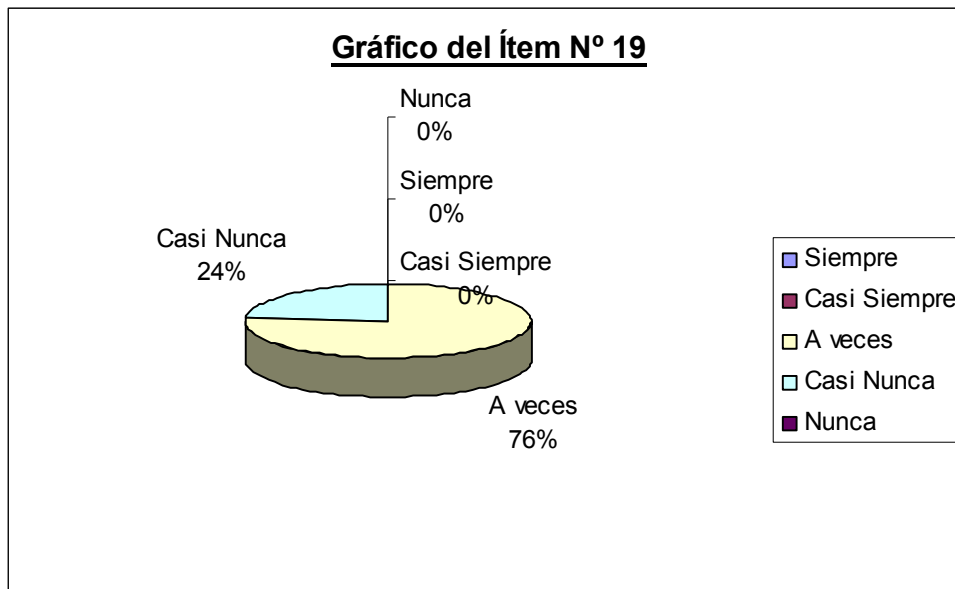
ÍTEMS	S		CS		A.V		C.N		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	-0-	-0-	985	58	713	42	-0-	-0-	-0-	-0-
19	-0-	-0-	1290	76	408	24	-0-	-0-	-0-	-0-
20	-0-	-0-	-0-	-0-	238	14	1104	65	256	21

Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



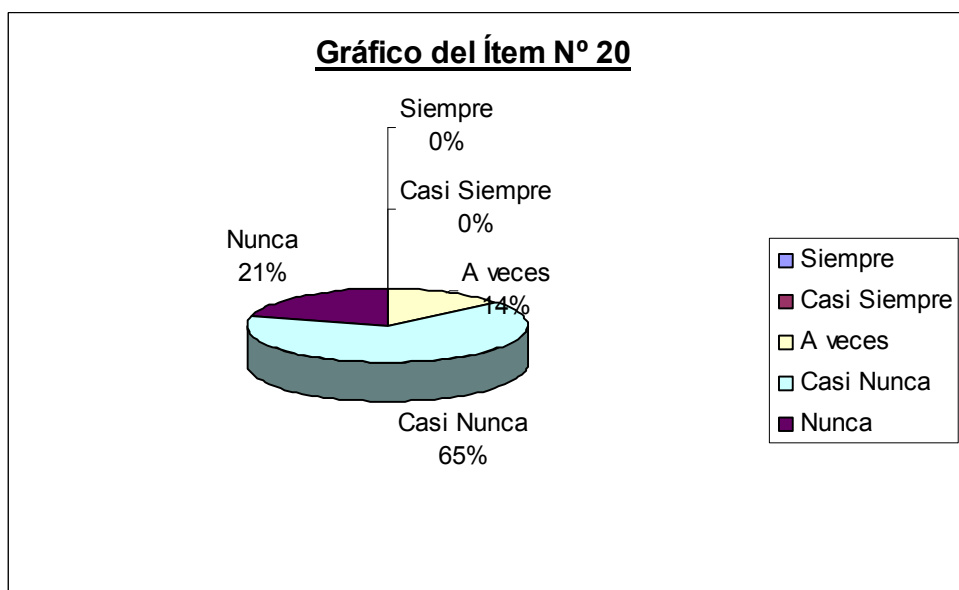
Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 18: El 58% de la muestra de docentes, señalaron que casi siempre los directivos delegan autoridad en los subdirectores, para que informen a los docentes acerca de aspectos administrativos requeridos por las autoridades de la Zona Educativa del Plantel; mientras el 42%, manifestó que a veces lo hacen.



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.

Ítem 19: Los datos muestran que el 76% de los docentes consideraron que a veces están informados acerca de los lineamientos a seguir previstos por las autoridades educativas, mientras el 24%, casi nunca lo están. Esto permite indicar que no existe un pleno conocimiento de los lineamientos establecidos, con las autoridades educativas.



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente. Aiman Aziz. 2008.



Item 20: La distribución de los datos en esta tabla, evidencia que para el 65%, de los docentes, los directivos casi nunca promueven la horizontalidad al intercambiar mensajes con ellos; mientras el 21%, indicó que nunca y el 14%, a veces. El sentido de las respuestas dadas por estos educadores encuestados evidencia la centralización en la forma de gerenciar los Liceos Bolivarianos, en detrimento del comportamiento que deben asumir, como un miembro más del equipo de trabajo, sin que ello menoscabe su autoridad.

**RED CONCEPTUAL  
APORTES CONCEPTUALES PARA LA PROPUESTA  
ÁMBITO CUANTITATIVO**



**ESTRUCTURA GENERAL APORTES PARA LA PROPUESTA, ÁMBITO CUALITATIVO**

<b>Entrevistado</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Procesos</b>	<b>Comunicación Efectiva</b>	<b>Diálogo</b>	<b>Motivación</b>
<b>Entrevistado N° 1</b>	- Mejorar relaciones interpersonales	- Docente, personal administrativo, obreros y padres y representantes.	- Mejorando relaciones y líneas de comunicación con todos - 90% la comunicación efectiva	- No entienden - Es el eslabón del proceso comunicacional	- Constante - No se hace de manera efectiva - Tiene que ir con mente positiva
<b>Entrevistado N° 2</b>	- Comunicación interpersonal entre todo	- Consejos docentes, generales o consejos técnico-administrativos	- Pauta, en cuanto lo que es el trabajo - Situaciones de tipo personal.	- Idea clara y concisa - Talleres comunicacionales entre los alumnos	- Tips de comunicaciones - Tipo de comunicación, armónico, preciso, conciso y claro
<b>Entrevistado N° 3</b>	- La estrategia comunicacional es fundamental	- La comunicación, es la primera vía para poder buscar las alternativas de solución.	- Evita, armarle un expediente al docente - Los docentes sienten temor, se sienten menos, si le preguntan a otros	- Establecer un diálogo claro, diáfano y preciso - Se ha logrado a través del diálogo	- Constante - No me preocupa que sea efectiva

## **Conclusiones del Diagnóstico**

Los datos recolectados a través de la aplicación del instrumento (encuestas dirigidas al personal directivo y docentes de los liceos bolivarianos), así como la entrevista semi estructurada al personal directivo, permitieron dar respuestas a los objetivos y propósitos de estudio, que cotejados a la luz del fundamento teórico, arrojaron las siguientes conclusiones:

Al diagnosticar acerca de planes estratégicos empleados por los directivos para la comunicación con sus equipos de trabajo docente, se pudo detectar en este sentido, debilidades en su actuación gerencial. Además, los directivos han dejando al margen, la importancia del uso de medios y vías de comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo, en especial los docentes; y por consiguiente, estos tipos de actitudes contribuyen a la desinformación y al establecimiento de barreras o ruidos comunicacionales, que afectan la buena marcha de la institución.

Al evaluar las formas y medios comunicacionales utilizados por los directivos de los liceos bolivarianos; ellos reconocen que nunca han usado estrategias gerenciales que le permitan mantener una comunicación eficiente con el equipo de trabajo docente y, por ende, no existen dichos instrumentos, corroborando los resultados del diagnóstico, en donde los directivos le restan importancia a la comunicación.

A la luz de lo ante expuesto, se comprobó que en el grupo de trabajo de los liceos bolivarianos, coexiste un ambiente laboral inarmónico, producto de intereses discordantes entre el personal directivo y docentes, donde amerita el diseño de un programa estratégico comunicacional, adecuado a las necesidades gerenciales que coadyuven a lograr los objetivos y metas institucionales.

Finalmente, puede decirse que la implementación de un programa estratégico comunicacional para los directivos de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas, cumple con factibilidades: mercado, por medios de los resultados de las encuestas realizadas tanto al personal directivos como los docentes; técnica, a través de la propuesta de un programa estratégico comunicacional, como propuesta de trabajo sin pretensión dogmática, quedando abierta a ser discutida en las instancias del Sub-sistema Liceo Bolivariano, coordinación perteneciente a la Zona Educativa del estado Barinas; financiera, inicialmente la propuesta consigue asidero económico en el capital procedente de los ingresos propios del investigador, quien se compromete en la asunción de todos los gastos y demás erogaciones necesarias para la realización, impresión y distribución de la propuesta, quedando a consideración de las autoridades de la Zona Educativa Barinas, la continuación de la misma.

### **Recomendaciones**

Las debilidades detectadas en el diagnóstico en relación a las acciones estratégicas del personal directivo de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas, para la implementación de un Programa Estratégico Comunicacional, permiten señalar que todo intento de comprender por qué la gente se conduce como lo hace en las organizaciones, exige cierto entendimiento de las características y conductas individuales y en ello, exige al directo – entendiéndose por director, gerente – ciertas habilidades y dominios comunicacionales que influyan en las variables psicológicas: percepción, actitudes, aprendizaje, motivación, así como la adecuación de las variables ambientales: cultura organizacional, del recurso humano a cargo de su responsabilidad, Por tanto, vistas las consideraciones hechas en el marco de conclusiones, se recomienda a los directivos:

Reflexionar, conocerse a sí mismo, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas comunicacional, para el manejo de la dirección que se ha puesto en sus manos, dentro de la administración educativa.

Considerar a las personas con intereses y necesidades, por tanto, es pertinente, animarlos, motivarlos, asesorarlos aun cuando ellos tengan experiencias, siempre es bueno compartir ideas y vivencias, que de hecho los directivos por haber sido en primer término docentes de aula, las ha de tener.

Promover el cumplimiento de las metas en función de la misión y la visión del los liceos que dirigen. Apoyar a los recursos humanos que conforman el equipo de trabajo, para que eleven la calidad de su empeño, por tanto, es pertinente que exista una alta tarea y una alta relación entre los miembros del equipo, incluido los directivos.

Promover la cultura del cambio organizacional, dando el ejemplo con la palabra y con los hechos, tomando en cuenta que los seguidores harán lo que observen de las actitudes, aptitudes y personalidad de quien los dirige.

Considerar que la eficiencia se da en términos de productividad, que en los liceos ha de estar enfocada al mejoramiento de una comunicación eficiente y el trabajo grupal.

Se aspira y espera que el plan de acción diseñado sea aprovechado como una herramienta de apoyo al mejoramiento de la educación de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas.

De igual manera se le recomienda a los docentes, comportarse como personas pensantes y conscientes en las cuales el Estado, ha depositado la confianza para que cumplan con la planificación educativa central.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

La presente propuesta tiene por objeto orientar a los directivos en el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas para optimizar los canales e información sobre las directrices, normas y acuerdos que conlleven a hacer más eficiente la labor del profesorado en los Liceos Bolivarianos. En este sentido, la propuesta expresada en un Programa Estratégico Comunicacional se elaboró sobre la base de los fundamentos teóricos de la comunicación, en un enfoque ecléctico acerca de los aspectos teóricos descritos en el marco teórico de la investigación.

Cabe señalar que existe la necesidad de orientar a los individuos en posiciones gerenciales sobre la importancia de la comunicación en el ambiente de trabajo, de manera que incida en el rendimiento del trabajador, puntualizando que las estrategias que se recogen en este plan, no pretenden convertirse en una única y exclusiva receta, dado que pueden surgir de las propias experiencias de los gerentes, otra posibilidades más congruentes y posibles. No obstante, lo que se propone, puede considerarse como una guía para la acción. Por ello, considerando que en el ámbito educativo convergen diferentes elementos que combinados hacen posible el funcionamiento del servicio, la gerencia se constituye en factor clave para dirigir a los recursos humanos docentes, quienes forman parte del entramado de relaciones que allí se producen y por tanto, es necesario considerarlos como personas con intereses, necesidades, expectativas, individualidades. Es allí, precisamente donde entra en juego el papel de la comunicación como elemento de apoyo al proceso gerencial, puesto que de la información que tengan o manejen sobre las condiciones, políticas y directrices de la organización va a depender el éxito y el empeño de la gestión. En este sentido, la propuesta dirigida a orientar a los directivos del plantel, se enmarcó en la modalidad de un programa, lo cual se justifica por cuanto ofrece

posibilidades viables de mantener un equipo de trabajo gerencial con habilidades y destrezas comunicativas, de modo que pueda asesorar a su equipo de trabajo para el mejor desempeño de sus tareas que redunden en beneficio de la empresa educativa. Vale decir que también los trabajadores de la docencia, se beneficiarán al contar con unos jefes que se comuniquen eficientemente con ellos.

### **Justificación de la Propuesta**

La necesidad de promover cambios y maximizar las potencialidades operativas de la gerencia educativa, mejorando el proceso comunicacional en los Liceos Bolivarianos, justifica la propuesta de un programa estratégico comunicacional a desarrollar de manera que los directores reflexionen y orienten su actuación en la búsqueda del apoyo de todos los recursos humanos que laboran en el plantel, como vía para lograr altos rendimientos. Asimismo, se aspira y espera que la propuesta del programa contribuya a fomentar un cambio motivacional para asumir el compromiso que tienen los miembros de la organización educativa en el cumplimiento del deber y de formar al individuo que requiere este nuevo milenio. También, se considera que de llevarse a cabo el plan de acción, se reciclen los conocimientos, se desarrollen las habilidades y destrezas comunicacionales para buscar mecanismos que redunden en el establecimiento de un clima armónico, que estimule el trabajo creador. Por otra parte, el docente también resultará beneficiado; puesto que al laborar en condiciones apropiadas, las tareas fluyen de manera consistente hacia el logro de objetivos organizacionales, lo que también favorecerá al estudiantado que cursa en los liceos bolivarianos, del municipio Barinas, estado Barinas.

En cuanto al aspecto práctico, se espera que el desarrollo del programa que se propone sea de utilidad a la gerencia educativa al ofrecer orientaciones metodológicas precisas sobre las acciones caracterizadas dentro de los lineamientos políticos y programáticos del nuevo paradigma de la educación bolivariana.



## **Fundamentación**

El Programa Estratégico Comunicacional propuesto, se tiene un enfoque humanística enmarcado en criterios del trabajo cooperativo, en equipo, que orienten el control sobre la duplicidad de esfuerzos, que evite la actuación parcelada del recurso humano, las distorsiones en la información, permitiendo el logro de las metas y objetivos organizacionales, que dentro de la institución educativa, tiene fines muy elevados como es el de formar al hombre que necesita la sociedad para enfrentarse a los retos que le depara el futuro.

### **Objetivos del Programa Estratégico**

#### **Objetivo General**

Ofrecer al personal directivo un programa estratégico comunicacional que favorezca la gestión en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.

#### **Objetivos Específicos**

Aplicar estrategias de motivación y sensibilización a los Directivos de los Liceos Bolivarianos para que reflexionen sobre sus competencias comunicativas.

Orientar al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos en relación a la importancia estratégica de la comunicación y su impacto en el ambiente laboral de la organización.

Promover estrategias de comunicación que favorezcan la gestión gerencial del personal directivo en los Liceos Bolivarianos del Estado Barinas.

### Programa Estratégico

En el siguiente cuadro Operacional, se resume el Programa con sus actividades, estrategias, recursos, evaluación y responsables.

#### Cuadro Operacional N° 1

**Objetivo General:** Ofrecer al personal directivo un programa estratégico comunicacional que favorezca la gestión en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.

**Objetivo específico 1:** Aplicar estrategias de motivación y sensibilización a los Directivos de los Liceos Bolivarianos para que reflexionen sobre sus competencias comunicativas.

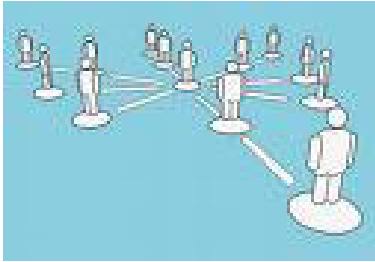
Contenidos	Actividades	Estrategia General	Recursos	Tiempo
.-La Comunicación y la Dirección. .-Competencias Comunicativas .- Las competencias comunicativas de los directores de los Liceos Bolivarianos	-Aplicación de técnicas de trabajo grupal para la sensibilización.	.-Revisión documental. Mesa de trabajo	<b>Humanos:</b> Facilitador Directivos  <b>Materiales:</b> Papel, Computadora.  Material de apoyo Reflexiones  Papeles de trabajo  Papel, lápiz, calendario.	8 horas   Evaluación: El objetivo se evaluará en función de la participación.
	- Uso del diálogo y la comunicación como medios para lograr las reflexiones, acerca de la actuación comunicacional de los directores	.-Diálogos .-Realimentación.		
	-Participación en debates guiados acerca de las competencias comunicativas de los directivos en la gerencia de los Liceos Bolivarianos.	.-Debates e intercambio de experiencias. .-Trabajo grupal.		
	-Presentación de informes por grupo acerca de las competencias comunicativas de los Directivos de los Liceos Bolivarianos. (Cierre: Cognitivo)	.-Técnica de Redacción de Informes.		

### Red Conceptual N° 1

**Objetivo General:** Ofrecer al personal directivo un programa estratégico comunicacional que favorezca la gestión en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.

**Objetivo específico 1:** Aplicar estrategias de motivación y sensibilización a los Directivos de los Liceos Bolivarianos para que reflexionen sobre sus competencias comunicativas.





**Motivación y Sensibilización.**  
**Competencias Comunicativas**

## **CONTENIDOS**

### **La Comunicación y la Dirección.**

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y éste a su vez procede del sustantivo *comunicio*, cuya traducción al castellano es participar en algo común. Tanto el sustantivo *comunicación*, como el verbo *comunicar*, tiene su origen en la palabra *comunis*, raíz castellana de la palabra *comunidad*, la cual significa la participación o relación que se da entre individuos. El término *comunicación* como concepto se presta a muchas interpretaciones, las cuales dependen del momento histórico, así como las exigencias políticas, económicas, culturales y sociales del medio en el cual han surgido; esto ha dado origen a una gran variedad de conceptos. Para la Real Academia Española, la comunicación es la “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (p.221), de modo que, la comunicación del punto vista de la contribución para el desarrollo y evolución del hombre como género, ha sido el proceso que permitió que los seres humanos, expresen sus ideas, sentimientos y emociones, en los distintos grupos sociales. La comunicación es como el oxígeno de un sistema biológico, la información fluyen en sus canales hasta llegar a su receptor (es), la misma, es la clave para el logro de los objetivos programados.

Para llegar a diferentes acuerdos, es necesario escuchar los distintos puntos de vistas. Opinar, entender lo que se quiere alcanzar, compartir y apoyar, permite lograr la experiencia de vivir en grupo con participación, integración, convivencia y creatividad. Para el proceso educativo, como su nombre lo indica, es el medio multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar; en él, está implícito la comunicación, porque es a través del proceso comunicacional, donde el personal directivo de los liceos Bolivarianos del municipio Barinas, dirigirá los recursos tanto humano como financiero, teniendo bien claro los objetivos institucionales, que pasará por situaciones de tensión, distinción y armonía.

En forma sencilla, se puede decir que la comunicación es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Y con el uso inadecuado de algunos de ellos, se pudiera llegar a producir, situaciones de conflictividad, debido a los distintos paradigmas culturales de los actores educativos.

### **Los elementos de La Comunicación**

Para el personal directivo es fundamental conocer los beneficios de la comunicación, para ejercer una gerencia exitosa, y al ponerla en práctica, deberá encender el dispositivo que unirá al emisor (director) con el resto del personal (receptor) y viceversa.

Hay cuatro elementos básicos de la comunicación:

1.- **Emisor:** siempre hay intencionalidad de diferente carácter. Las intencionalidades se pueden conseguir según los tipos de emisores, No todos los receptores tienen la misma capacidad de persuasión.

Si las intencionalidades son poco claras, la persuasión suele ser recibidas de forma negativa.

2.- **Receptor:** hoy en día el protagonista de la comunicación es el receptor. Encontrar al receptor en las condiciones más idóneas. Siempre necesitamos información del receptor. Los publicitarios analizan al receptor en el ámbito social y psicológico.

3.- **Mensaje:** es la información de la comunicación, también es el objeto de la comunicación.

Ha de ser eficaz para conseguir la intencionalidad del emisor.

Un mensaje puede ser cualquier cosa: un texto, obra de arte, gestos, emociones, silencios. Cualquier forma de expresión es un mensaje en potencia.

**4.- Canales de la comunicación:** Cuando hablamos de comunicación nos referimos a los medios de comunicación. Cada uno de los canales son los soportes: una emisora de radio, revista, etc.

El personal directivo, debe emplear día a día, el uso de modelos comunicacionales que le permita gerenciar bien sus funciones, en la cual influya sobre las personas a su cargo, entusiasmándola y motivándola a perfeccionar sus labores para la eficiencia, que coadyuve la calidad y la integración educativa.

### **Tipos de Comunicación.**

1.- la comunicación intrapersonal: es un proceso de reflexión y no sale del ámbito privado porque está intrínsecamente en la propia persona (diálogo con el mismo).

2.- La comunicación interpersonal: la comunicación entre dos individuos. Se utilizan los cinco sentidos. Casi siempre se produce un FREED-BACK inmediato.

3.- La comunicación colectiva: se produce entre una persona y un grupo o entre dos grupos de personas. La comunicación colectiva mantiene características de la comunicación interpersonal: boca-oidos. Tiene además implicaciones psicológicas y sociológicas.

4.- Comunicación de masas: es el más habitual de hoy en día. Tiende su mensaje a la diversificación de sectores. Es heterogénea y anónima. Incide en la rapidez, como un bombardeo de informaciones, pero el grado de recuerdo de la comunicación es muy poco.

5.- Comunicación Organizacional: La comunicación organizacional es aquella que instaura las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

5.1. Comunicación organizacional formal: La establece la propia organización, es estructurada en función del tipo de institución y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de organismos educativos está el memorándum -correspondencia escrita- entre coordinaciones; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

5.1.2 Comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal docente).

5.1.3 Comunicación ascendente (del personal docente hacia la dirección, gerencia del plantel)

5.1.4 Comunicación horizontal (entre el personal de igual jerarquía).

5.1.5 Comunicación diagonal (entre miembros de divisiones o coordinaciones diferentes que se cruzan), no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, cuando un docente necesita hacerle entregar un oficio al directivo y/o a cualquier coordinador, el interesado se la hace llegar, de forma directa.

5.2 Comunicación organizacional informal:

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las instituciones, según como se emplee.

De forma **positiva**, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.



De forma **negativa**, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización

Los tipos de comunicación antes señalados, relaciona la función del personal directivo con su compañero laboral, es de ahí justamente donde el gerente educativo, debe formar (en caso de no poseer) o desarrollar, tanto habilidades como la destrezas que le garantice el control de una situación que pudiese iniciarse como algo sin relevancia, y por el inadecuado uso del comunicacional, le estaría ponderando el sumo para el crecimiento de un estado de conflictividad. Es por eso importante que el personal directivo, conozca y entienda, el poder de alcance de la herramienta comunicacional en sus liceos.

En la actualidad, el entendimiento grupal es uno de los grandes dramas de la educación, el personal que trabajan en los liceos, debe perfilarse cada día más en el buen uso de la comunicación, en la medida que la tecnología avanza, con ella se acrecienta la complejidad de la enseñanza y los directivo, deben desarrollar nuevas habilidades y técnicas para gerenciar, conocer las líneas de comunicación e interrelaciones funcionales entre los docentes, administrativos, obreros, padres , representantes y comunidad en general.

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas, tanto en sus sentimientos como en su motivación; el intercambio de ideas y de información es la savia vital de cualquier organización educativa. Todos los tipos de interacción en la institución y su medio, depende de alguna forma de la comunicación, un funcionario subordinado en el liceo, puede solicitar directamente la asesoría o la ayuda a los directivo, así como también pueden solicitar ayuda al resto de los subordinados. Todos estas relaciones comunicacionales no suponen ninguna violación del control de línea de mando, el éxito para una buena gestión, es lograr en la medida de lo posible una comunicación horizontal.

## **La Dirección.**

Para autores clásicos no era suficiente enumerar los elementos de la administración que servirían de base a las funciones del gerente, sino que era preciso ir más allá y establecer las condiciones y direcciones, dentro de las cuales debían aplicarse y desarrollarse las funciones del administrador, ya que este debe obedecer a ciertas normas o reglas de comportamientos, es decir, principios generales que le permitan desempeñar las funciones de planificación, organización, coordinación y control, todo, direccionado hacia un objetivo programado.

La Dirección es uno de los procesos fundamentales que deben realizar los Directivos de los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas, que implica la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determina la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse del modo para el planeamiento e integración de todas las coordinaciones.

- La dirección debe saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.
- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, se relaciona entre sí, y se integra a través de los procesos para alcanzar los objetivos de una organización.
- La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

### **Relaciones entre Comunicación y la Dirección.**

La comunicación está intrínsecamente vinculada con la dirección, no puede existir una buena dirección sin una comunicación, el entendimiento de las directrices estratégicas, así como el asesoramiento continuo del proceso de planificación, sólo se llevaría a cabo con éxito, si tanto las partes: directivos y docentes, logran ser capaces de reflexionar e interactuar sus esfuerzos en cumplir sus funciones, de forma profesional e institucional.

### **Comunicación y Lenguaje Escrito.**

Es comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. El lenguaje es la capacidad de comunicación mediante signos orales y escritos.

El lenguaje se encuentra relacionado con la comunicación, el directivo que ejerce un rol importante en los liceos, en cualquier situación dada, se expresa por escrito, tal cual, su léxico le permita, es por eso importante la formación del mismo en el área de la expresión comunicacional, para mejorar la transmisión y efectividad de los mensajes.

### **Comunicación y lenguaje**

La relación del hombre a través de las palabras, ayuda a comprender las necesidades que los une, el mensaje verbal que ellos emiten, permite acondicionar el medio, de acuerdo a las prioridades individuales sin el menoscabo del prójimo.

Al lenguaje, como parte intrínseca de la comunicación, le concede a la gerencia especial importancia. Al personal directivo, le permite desarrollar sus funciones interpretativas, que hace posible las tomas de decisiones por medios de palabras, que aun siendo verbal, tiene sentido de poder y autoridad.

## **Comunicación y lenguaje Gestual**

Así como la comunicación viene a través las palabras, el lenguaje gestual son expresiones corporales donde se manifiestan, acuerdo y desacuerdo.

En el medio educativo, se da con frecuencia los desacuerdos grupales, en el cual mucho no lo manifiestan verbalmente, sino que gesticulan expresiones en donde creen fijar una posición; este tipo de expresión es importante para la actual investigación, ya que deja entre ver, la necesidad de un programa estratégico comunicación, que les ayude a plasmar una posición de manera clara, marcada en sus derechos laborales e institucionales.

### **La Comunicación como herramienta comunicacional.**

De una manera sencilla, se puede decir, que la comunicación es una herramienta importante que facilita a la humanidad entenderse, mediante la expresión de ideas, permitiendo expresar un mensaje, para que otro lo reciba. Ayuda a las personas a emitir sus opiniones, a compartir, atraer, debatir, sentirse identificadas, oponerse, etc.; al final a relacionarse.

Desde el punto de vista de los liceos bolivarianos, el directivo buscará la mejor manera de hacer llegar la información, comunicando lo que debe hacerse, como hacerse y cuando hacerse, se hace muy necesaria la interacción social como un instrumento o herramienta, por ejemplo para la planificación, a veces suele tenerse problemas para llevar las informaciones a los docentes, y este, los entienda de manera pedagógica y los aplique; por eso la comunicación es vista como una herramienta en el campo gerencia, ya que es el canal donde se desliza la información.

### **La Comunicación como herramienta de Sensibilización.**

Sirve de estímulo, con buenas palabras, incentiva el mejoramiento de la personalidad del hombre, ayuda a convencer a otros a cambiar el modo de ver la vida, comprender cosas que no entendías, cerciorarse antes de dar una opinión, a aprender a escuchar, evitar llegar a las reacciones agresivas por no tener las palabras de interacción.

Todo directivo de los liceos bolivarianos, deben emplear la comunicación como herramienta de sensibilización, tratado de ser un agente de cambio, y conseguir que su labor sea más eficiente. Buscar motivar al docente a su crecimiento personal y espiritual, tomar en cuentas la opiniones de los demás para la toma decisiones adecuadas dentro y fuera del liceo, y, corresponder con calidad humana, cualquier tipo de situaciones.

### **Competencias Comunicativas.**

Es un fenómeno que va más allá de la eficacia de nuestros conocimientos, hábitos y habilidades que intervienen en la actuación personal en situación de comunicación. En síntesis, es el dominio de un saber científico, de habilidades, procedimientos y técnicas que facilitan la eficiencia en el proceso de comunicación interpersonal.

El personal directivo debe tener claro cuales son sus competencias y sus funciones administrativas, respondiendo siempre al trabajo grupal, a la comprensión humana de sus subordinado, a la búsqueda de un medio armónico, a lograr conquistar la confianza de su personal, involucrándolos en el logro de los objetivos y metas institucionales.

### **Habilidades Comunicativas**

Para muchos, la habilidad representa un arte, una destreza acompañada del conocimiento. Cuando la involucramos con la comunicación, concluimos en que no pueden existir habilidades comunicativas sin una comprensión del tema a tratar. Para que llegue haber un buen manejo verbal de las palabras, orales o escritas.

El personal directivo tiene que desarrollar sus habilidades comunicativas, su formación gerencial, debe estar a la par con su destreza comunicacional, se pudiera dar algunos casos en que el directivo tenga los conocimientos gerenciales, pero sea parco o tímido para expresarse, la superación de su problemas expresivos, dependerá el éxito de su gestión.

### **Habilidades y Competencias Comunicativas del Director**

El personal directivo, es el representante del Ministerio del Poder Popular para la Educación, en los liceos bolivarianos, y tienen la misión de conducir la concreción de las políticas educacionales, en correspondencia con las condiciones sociales de la comunidad.

En este sentido, el personal directivo debe transmitir al subordinado con claridad y destreza, los conceptos que sustentan las planificaciones educativas, convocando y estimulando la participación activa del colectivo de trabajadores en la institución, actuar de mediador, con el empleo del tacto necesario, la persuasión y el compromiso, para resolver los conflictos y discrepancias en su personal, alumnos, padres y miembros de la comunidad, asumiendo la responsabilidad de organizar la vida del liceo, así como los resultado de sus acciones

### **Las Actividades**

- 1.- Conformar ocho (08) mesa de trabajo, para la revisión del material de apoyo, en grupos constituido por seis (6) directivos, de los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas. Duración 1 horas, 30 minutos.
- 2.- Formular la siguiente pregunta: ¿cuál ha sido mi actuación comunicacional como director del liceo bolivariano?, a través del diálogo y la realimentación, en la mesas de trabajo, los directivos compartirán sus experiencias. Duración 2 horas.
- 3.- Realizar un (01) debate guiado sobre las competencias comunicativas del personal directivo en la gerencia de los liceos bolivarianos. Duración 2 horas.

4.- Presentar un (01) informe escrito por grupo, acerca las competencias comunicativas del personal directivo de los liceos bolivarianos. Duración 2 horas.

**Evaluación**

Al finalizar la jornada de trabajo del programa estratégico comunicacional con los directores referida a la motivación y sensibilización, competencias comunitarias, los participantes deberán llenar un cuestionario de manera honesta, individualmente y desde su experiencia como gerente del Liceo Bolivariano, las interrogantes formuladas, con la intención de evaluar las competencias y habilidades comunicativas que tienen.

Los planteamientos del cuestionario serán respondidos empleando la siguiente escala

- (4) A: Totalmente de Acuerdo
- (3) B: De Acuerdo
- (2) C: En Desacuerdo
- (1) D: Totalmente en Desacuerdo.



**OBJETIVO GENERAL:** Ofrecer al personal directivo un programa estratégico comunicacional que favorezca la gestión en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.

**OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1:** Aplicar estrategias de motivación y sensibilización a los Directivos de los Liceos Bolivarianos para que reflexionen sobre sus competencias comunicativas.

**1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:** Cuestionario

**IDENTIFICACIÓN:**

Nombres y Apellido del Director: \_\_\_\_\_

C.I: \_\_\_\_\_ Liceo Bolivariano: \_\_\_\_\_

Año Escolar: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_\_\_

**TEMA:** Competencias y Habilidades Comunicativas de los Directores

N°	ITEMS	ESCALA			
		A	B	C	D
1	¿Como director del liceo poseo amplias competencias comunicativas para tratar con el personal docente de la institución?				
2	¿Poseo consolidadas habilidades comunicativas para tratar con el resto del personal directivo?				
3	¿Como gerente de la organización escolar me caracterizo por poseer excelentes habilidades comunicativas con el personal administrativo?				
4	¿Presento excelentes habilidades comunicativas al tratar con los alumnos y alumnas de la institución?				
5	¿Como directivo de la institución tengo excelentes habilidades comunicativas para tratar con los padres, madres y representantes?				
6	¿Como gerente de la institución me caracterizo por poseer excelentes habilidades comunicativas para tratar con los consejos comunales del sector donde se encuentra el Liceo Bolivariano?				
7	¿Presento excelentes habilidades comunicativas para tratar con las organizaciones civiles que están presentes en el sector donde se encuentra el Liceo Bolivariano?				
8	¿Me considero un excelente emisor al comunicar por escrito los planteamientos institucionales a los miembros de la organización escolar?				
9	¿Me considero un excelente receptor cuando los docentes de la institución formulan por escrito sus necesidades e inquietudes?				
10	¿En el liceo bolivariano priorizo el diálogo como fundamento esencial para alcanzar el logro de objetivos y metas institucionales?				

**HOJA DE EVALUACIÓN****MI MÁS SINCERA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

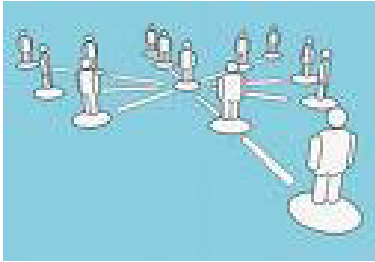
1 - 10 BAJA	En el liceo Bolivariano el director no tiene consolidadas competencias y habilidades comunicativas.
11 - 20 MODERADA	El director del liceo bolivariano está en vías de consolidación de las competencias y habilidades comunicativas.
21 - 30 ALTA	En el liceo bolivariano el director tiene claridad de la importancia de las competencias y habilidades comunicativas.
31 - 40 MUY ALTA	En el liceo bolivariano existe un director interactuando y ejerciendo eficientemente las competencias comunicativas con los diversos actores de la organización escolar.

### Cuadro Operacional N° 2

**Objetivo General:** Ofrecer al personal directivo un programa estratégico comunicacional que favorezca la gestión en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.

**Objetivo Específico: 2.-** Orientar al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos en relación a la importancia estratégica de la comunicación y su impacto en el ambiente laboral de la organización.

Contenidos	Actividades	Estrategia General	Recursos	Tiempo
.-Funciones de la comunicación. .-Barreras de la Comunicación. .-El director como gerente y estratega de la comunicación. .-Instrumentos de seguimiento y control	.-Lectura del material de apoyo acerca de la comunicación.	.-Revisión documental.	<b>Materiales:</b> Papel, Computadora.	Una jornada de 8 horas
	.-Rondas de preguntas y respuestas sobre el material leído y discutido.	.-Mesas de trabajo	Materiales de apoyo Textos Leyes.	
	.-Intercambio de experiencias de los directivos como estrategias comunicacionales.	.-Discusión y debate guiado.	Papeles de trabajo	
	.-Mesas de Trabajo para el Diseño de Acuerdos comunicacionales en la gerencia de los Liceos Bolivarianos.	.-Mesas de trabajo	Papel, lápiz, calendario.  Humanos: Directivos y Docentes	Evaluación: El objetivo se evaluará de acuerdo a la participación
	.-Lectura y discusión de las conclusiones Recuentos acerca de lo aprendido. Cierre cognoscitivo y afectivo.	.-Exposición de Conclusiones.		



## **Importancia Estratégica de la Comunicación**

**Red Conceptual N° 2**



## CONTENIDOS.

### Funciones de la Comunicación

Entre las bondades funcionales de la comunicación tenemos:

**Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

**Afectivo - valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

**Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

Hechos sociales, como decir mentira son una forma de comunicación informativa (aunque puede tener aspectos reguladores y afectivo-valorativos), en la que el emisor trata de influir sobre el estado mental del receptor para sacar ventaja.

Otras Funciones de la comunicación dentro de un grupo o equipo:

**Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

**Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la realimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

**Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

**Cooperación:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

El personal directivo de los liceos bolivarianos, debe tener el debido adiestramiento en el aspecto gerencial – comunicativo, con el propósito de garantizar el control en la institución.

El pleno conocimiento de las funciones de la comunicación, sin duda será de gran ayuda para el desenvolvimiento gerencial en la institución educativa, que ya no es vista como la administración de los recursos de la cerca perimetral para dentro, sino, el involucramiento de las comunidades al proceso educativo.

## **Diálogo**

Es una modalidad del discurso oral y escrito, en la que se comunican entre sí dos o más personas, en un intercambio de ideas por cualquier medio, directo o indirecto, natural o artificial.

Un diálogo puede consistir desde una amable conversación hasta una acalorada discusión sostenida entre los interlocutores, y es empleado en géneros literarios como la novela, el cuento, la fábula, el teatro o la poesía. En una obra literaria, un buen diálogo permite definir el carácter de los personajes: la palabra revela intenciones y estados de ánimo.

El diálogo en los liceos debe ser compartido y cultivado por todos, no puede haber entendimiento si no hay diálogo, no puede existir armonía sin diálogo, no se puede esperar la solución de un problema sin un diálogo grupal, buen diálogo es igual a éxito.

## **Estímulo para la Escritura**

Todo personal directivo de los liceos Bolivarianos, debe promover y fomentar la escritura en el personal docente que tiene bajo su responsabilidad, ésta promoción debe considerarse como una situación permanente y natural, que lejos de perjudicar su gestión como gerente la beneficia, optimizando así los canales de comunicación. Una de las características que tiene la Comunicación es la Bidireccionalidad, esto implica que no solamente ella se realiza en un solo sentido, sino que se ve enriquecida cuando los emisores y receptores pueden intercambiar sus puntos de vista; en el caso particular de los Liceos Bolivarianos, el personal directivo, desde una postura gerencial horizontal puede permitir y motivar al personal docente para que manifieste por escrito las apreciaciones, recomendaciones que sean necesarias para que el Director mejore sus competencias y habilidades comunicacionales.



La estimulación de la Escritura en el personal docente puede asumirse como una fortaleza institucional porque facilita al personal directivo de los Liceos contar con una perspectiva distinta de sus actuaciones comunicacionales como gerente, humanizando su gestión, fortaleciéndose en lo administrativo, en lo personal y profesional, además le brinda a los docentes la confianza y oportunidad de expresar sus pensamientos y apreciaciones.

### **Funciones Comunicacionales en los Liceos Bolivarianos.**

Hoy la importancia de las funciones comunicacionales gana espacio en la verdadera gestión de los directivos de los liceos bolivarianos, el proceso comunicacional se ha puesto en boga, y esta se emplea para los más diversos tipos de conversación proactiva, aunque no siempre la comunicación es suficiente para una buena gerencia, los recursos económicos juega un papel muy importante, pero su combinación augura el éxito.

A la luz de lo ante expuesto, Es del saber de todo, que los recursos financiero otorgado para el funcionamiento de los Liceos Bolivarianos, su monto asignado no es de libre competencia del personal directivo, y en este sentido, se hace necesaria la otra parte de la gestión, como es las funciones comunicacionales, que pasa a ser el aliciente que permite compensar la ausencia del recurso necesario, sólo a través del intercambio de una comunicación eficiente, en todos las funciones del personal, se puede establecer el clima, en donde coexistan las ideas, la participación y el pluralismo.

### **Barrera Comunicacionales**

Sin duda, alguna vez en la vida no hemos podido comunicarnos con otras personas, muchas pueden ser las causas: un teléfono dañado, un radio con mucho volumen, el llanto de un niño, el estruendo ruido de una corneta, etc. Estas interferencias se denominan ruidos o barreras, todos los elementos intervinientes en el proceso de la comunicación pueden sufrir obstrucciones o perturbaciones: anárquicas, aleatorias e imprevisibles que entorpecen, dificultan o imposibilitan la comunicación.

Todas estas perturbaciones u obstrucciones pueden registrarse a nivel:

- Semántico
- Físico
- Fisiológico
- Psicológico
- Administrativo

### **Barreras Semánticas**

Si al hablar o escribir empleamos una palabra con una acepción que no corresponda, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir: CAMBIO DE SIGNIFICACIÓN. Estos ruidos o barreras se registran a diario. Los vehículos más eficaces en el uso y divulgación de los mismos son los medios de comunicación social.

A través de los medios de comunicación de masas llamados canales: televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto le indique. Asimismo, se dificulta la comunicación por la barrera semántica cuando nos expresamos en forma inequívoca.

La ambigüedad en gerencia del directivo, remite al personal un doble sentido, a lo enigmático, a la interpretación del discurso o palabra de múltiples maneras, y eso, produce la desmotivación y la pérdida del respeto hacia la autoridad.

### **Barreras Físicas**

Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que éste llegue nítidamente al receptor y provoca incomunicación.

El medio es el vehículo, instrumento o aparato que transmite la información, los medios más empleados son: cartas, teléfono, radio, cine, televisión, periódicos, revistas, conferencias, paneles, debates, reuniones, carteles, libros, telégrafo; otros casos que sirven

como ejemplo de este tipo de barrera serían: interferencias en el radio o en el teléfono, el exceso de ruido y la distancia.

### **Barreras Fisiológicas**

Surge cuando una de las personas que intervienen en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo. Tal es el caso de los sordos y los ciegos; pero también, podemos señalar a aquellas personas que sin llegar a tales extremos, presentan alguna deficiencia fisiológica, tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien.

Cuando el personal directivo, convoca a reuniones, debe cerciorarse que el lugar cumpla con las condiciones mínimas ambientales (ventilación, agua, alimentos), así como también, no extenderse o encadenarse, porque se convierte el mensaje en ambiguo, pasando a causar malestar en los presentes.

### **Barreras Psicológicas**

Todo ser humano tiene una forma particular de vivir, percibir y entender, el mundo en el cual se encuentra inserto. Usualmente vemos, oímos y sentimos lo que se encuentra a nuestro alrededor y toda comunicación que encierra para nosotros alguna amenaza, agresividad o crítica, que no son rechazadas. Es por ello que, muchas veces, resulta difícil entendernos con la gente, esa dificultad se traduce en reacciones emocionales, en obstrucciones para evitar la sensación de malestar, miedo, incertidumbre, ansiedad, etc. Estas barreras se producen en el interior de cada individuo, en el mundo del yo.

El tono de voz del director, el uso que hace del vocabulario o su falta de tacto puede hacer que un docente se sienta subestimado, agredido o rechazado.

Siempre que se emitan mensajes en donde se encierre una amenaza, peligro o provocación, la psiquis del individuo producirá una barrera para repelar cualquier agresión;

son muchos los factores que influyen en una persona que escucha para que acepte, comprenda o rechace el mensaje que le es dado.

Algunos de ellos son:

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
- Mostrar recelo, sospecha o aversión.
- Registrar emociones ajenas al área laboral.
- Mostrar excesiva timidez.
- Emitir instrucciones, explicaciones poco precisas y claras.
- Manifestar preocupación por problemas personales.
- Demostrar sobrevaloración o subestimación.

Cuando se manipula una máquina solamente se necesita apretar teclas o botones; en cambio, cuando se establece comunicación con otras personas, es necesario que explique, converse, observe gestos, posturas, reacciones y dejar que ella o ellas le hablen.

La comunicación establecida entre dos o más personas es una puesta en común. Un proceso de interacción. Por eso: **DEBEMOS TRATAR DE COMPRENDER A LOS DEMÁS.**

A continuación se citan algunas de las causas que contribuyen a crear barreras psicológicas:

- Alta posición o jerarquía.
- Poder para emplear o discutir.
- Uso del sarcasmo.
- Críticas punzantes.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

A continuación un ejemplo relacionado con la solicitud de traslado:

– Escúcheme; Lourdes, ¿recuerdas que te dije que no te concedería el traslado que solicitaste? Pues no lo han hecho.

El tono imperioso y negativo del mensaje debe haber creado una barrera psicológica en el destinatario.

Lo acertado sería plantear el caso así:

– Lo siento Lourdes, pero el Director de la Zona educativa, no aprueba tu traslado en este momento. A pesar de nuestras diferencias, yo volveré a plantearlo cuando vea alguna otra posibilidad.

Como éste hay numerosos casos en donde el ejercicio de la autoridad no sirve para obtener los resultados deseados.

En tales casos la solución no consiste en imponer la autoridad; hay que emplear otros medios de influencia, manejar con mayor habilidad los esquemas referenciales.

### **Barreras Administrativas**

Todos formamos parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que formamos parte de una estructura grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración, puede causar distorsión de mensajes.

Los factores que pueden originar barreras administrativas serían entre otras:

- La estructura organizacional.
- Los circuitos, redes y patrones de comunicación.
- Ambigüedad en los estatus y roles.

Estos factores generan barreras relacionadas con:

- Las personas.
- Las ideas.
- La ejecución o rendimiento.
- La organización.

A continuación un ejemplo para ilustrar una barrera a este nivel:

Un oficio dejado en manos de la secretaria, direccionado al director de un liceo, llegándole la misiva con seis días de retraso debido a que la cadena de entrega no funcionó debidamente.

Como se ve la comunicación es un proceso de múltiples facetas sencibles a perturbaciones, problemas, predisposiciones, etc.

La dispersión o barreras vistas y las investigaciones realizadas sobre la conducta humana, dejan entrever que el hombre vive dentro de un estado de desesperación creciente,

debido a lo difícil que se hace en la actualidad la comunicación. Si por un lado, no podemos negar el proceso de los diferentes medios de comunicación, por otro, debemos aceptar la importancia del hombre para comunicarse. Para comprender la comunicación en la sociedad contemporánea, es necesario conocer la manera como los hombres transmiten información, se relacionan, difunden sus mensajes.

A continuación, de manera resumida, las barreras más comunes:

### **Barreras más comunes. Algunas recomendaciones**

- Información escasa.
- Distorsión de información
- Suposición de lo que uno dice se entiende.
- falta de coordinación
- Comunicación apresurada.
- Temor a preguntar.
- Instrucciones vagas.
- Salirse de canales normales.
- No saber escuchar.
- Confusión en las definiciones.
- Conclusiones prematuras.
- Muchos niveles de comunicación.
- Diferencia de conocimientos y experiencia.
- Diferencia de personalidades e intereses.
- Falta de tacto al dar instrucciones.
- Creencia en que lo hemos dicho todo.
- Creencia en que lo sabemos todo.
- Resistencia a los cambios.
- No tomar notas.
- Falta de claridad.
- Desconcentración.

- Desinformación.

La presencia de barreras en los Liceos Bolivarianos, ocasionan que no se estimule un ambiente participativo, informal y de libre flujo de ideas. Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar lo que lo ocasionan para evitarlos y lograr una comunicación eficiente. Dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y en el aspecto gerencial, las barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información. Los directivos cuando alguien se comunica con los docentes, entran en juego dos factores de las relaciones entre personas: el factor racional y el factor emocional.

El factor racional es el que, objetivamente, analiza el contenido de la comunicación y decide si lo utiliza o no.

El factor emocional es, eso, emocional. No guarda relación alguna con el contenido y puede llegar a condicionar el significado del mismo.

Los directivos deben velar por las buenas condiciones de los docentes y demás trabajadores, estas tienen que estar determinadas por causas que, muchas veces, escapan al propio control del hombre, dichas causas se denomina como necesidades o motivos, en el cual, los directivos tienen que tratar de solventar la situación del docente sin lastimarlo, esto, disminuirá las barreras, produciendo el entendimiento en los liceos.

### **El Director Gerente y Estratega de la Comunicación**

Los directivos están llamados a ser grandes gerente y estrategas a la hora de actuar en sus respectivas instituciones educativas; no importa el tipo de situaciones que se

enfrenta, ni el motivo ni el momento en que esto sucede, ellos deben saber calcular sus pasos y medir sus palabras a la hora de tomar una decisión, porque no estaría actuando en su nombre, sino, en nombre de los Liceos Bolivarianos.

## **Liderazgo**

El éxito de una organización depende de la calidad de su liderazgo.

El líder eficiente prevé el cambio, aprovecha las oportunidades, motiva a los trabajadores, logra niveles elevados de productividad, corrige las fallas, dirige la organización con precisión para poder alcanzar las metas y mantiene el rumbo hacia el éxito. Ninguna regla ni norma es suficiente, ni sustituto de un líder experto, capaz de analizar problemas y tomar decisiones rápidas, efectivas, eficientes y sobre todo racionales.

Si el liderazgo es un factor de tanta importancia, ¿qué cualidades debe reunir el buen líder? ¿Por qué es tan difícil hacer un análisis del liderazgo?.

## **Teoría de los Rasgos.**

Los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo se dedicaron a lo que se ha llamado la Teoría de los Rasgos. A los líderes se les atribuyen cualidades tales como la inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, salud, fuerza, valor, integridad, honestidad, seguridad, autodominio, de modo que los líderes serían personas muy especiales que se distinguirían de sus semejantes.

Pero al analizar la personalidad de líderes conocidos como Julio César, Juana de Arco, Napoleón, Bolívar, Lincoln, Hitler, Gandhi, Kennedy, Mao, Fidel castro, entre otros, veremos que son personas con características muy diferentes. Si el concepto de los rasgos fueran válido habría que encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes, y esto no es así, pues setenta años de investigación sobre la Teoría de los Rasgos no han encontrado una correlación significativa.



### **Teorías Conductuales.**

La posibilidad de dar con la solución por medio de la Teoría de los Rasgos ha impulsado a otros investigadores a lo que se ha llamado la Teoría Conductual, es decir, a estudiar la conducta propia de algunos líderes.

Si la Teoría de los Rasgos fuera cierta, el problema de los liderazgos sería resuelto por una buena selección del personal apropiado, pero si tiene razón la Teoría Conductual, entonces el problema del liderazgo se resolverá por medio del entrenamiento.

Los estudios más conocidos sobre estilos de conducta de los líderes han sido realizados por las universidades de Ohio y de Michigan.

Estos estudios han concluido de que existen dos (02) comportamientos diferentes en los líderes, uno orientado hacia la tarea o la producción, y otro orientado hacia los trabajadores.

Por último tenemos el estilo eficiente, en el cual el gerente se preocupa tanto por la producción y el alcance de la metas, como por la capacitación y satisfacción de sus trabajadores. En este caso tenemos que los resultados se obtienen por medio de los trabajadores comprometidos con el alcance de los objetivos programados, la interdependencia a través de la participación en un clima de confianza y respeto mutuos.

### **Teoría de la Contingencia.**

En los últimos años los estudios de liderazgo han llegado a la conclusión de que una buena administración no depende de las características personales de un individuo, ni de la conducta que asume ante sus subordinados, sino que depende de la situación y del tipo de problema que debe ser resuelto.

De aquí surge la teoría de la Contingencia, la cual combinará el líder, a los trabajadores y a la tarea que haya que cumplir.

### **Características Básicas del Líder.**

Como característica de un Líder, se presenta una diversidad de enfoques, en aras de la brevedad y lo práctico de esta actividad, se ha decidido considerar como hipotéticamente básica seis (06) características tomando en cuenta como enfoque principal los rasgos de la personalidad, que refuercen la posibilidad de que una persona, opte de estas características y/o se cultive con el espacio del tiempo previa capacitación, a objeto de lograr que sea líder, en el corto tiempo.

#### ***Credibilidad:***

La creencia de los subordinados o compañeros de trabajo en la efectividad, productividad y acierto de las acciones ejecutadas por el director o directivo de estas, así como la honestidad y veracidad evidenciadas en la práctica, refuerzan su liderazgo.

#### ***Claridad:***

La necesidad de prever situaciones, agudiza el ingenio de quienes tienen la responsabilidad de evitar problemáticas a una organización, esta característica surge más como producto de la práctica ya que el interés del líder – director en la resolución de problemas, más que en su inteligencia.

La claridad en el Líder se haya unido a su sentido práctico en la toma de decisiones, escoger el camino adecuado, corto, efectivo y menos engorroso para resolver cualquier problema, separando lo esencial de lo superfluo, jerarquizando medios recursos de acuerdo a la situación.

#### ***Seguridad:***

La confianza en sus acciones y en el cumplimiento y justeza de sus objetivos, fortalece la personalidad del Líder, presentándose desinhibido ante la organización e infundiéndole esa misma seguridad.

***Autoridad:***

La autoridad más que una característica propia del Líder o de su eficiencia en su actuación en la ejecución de su liderazgo, proviene del reconocimiento más o meno explícito - por parte de su organización - del derecho que tiene ese de ejercer la dirección de la misma.

La autoridad se basa a su vez en una fuente de poder, que en el caso del Líder de un Liceo Bolivariano, suele ser adjudicado a través de las autoridades de la Zona Educativa, más esto pudiera revertirse mediante la organización del personal, demostrando más que exigiendo, que las gerencias de la función pública funcionarían mejor si las escogencia de quienes serán el personal directivo, se eligiesen de forma consensual, es decir, producto de la aceptación de su trabajo y legitimado en las veces que sea necesaria por elecciones internas, o consenso en el grupo.

***Carisma:***

La capacidad del Líder - director o Lideres – directivos, para sintetizar las expectativas de la gente, movilizarlas e incorporarlas a una participación activa o pasiva, el poder del “arrastre” que tiene sobre las masas y la identificación entre la actitud del Líder y la idiosincrasia o manera de concebir la realidad por una agrupación, se le define como el Carisma de un Líder - director.

El carisma del Líder logra por lo general aumentar su influencia sobre las masas, sobre-valorizando ésta sus otras características, sin embargo no lo es todo y el líder necesita de las anteriores características para tener base sólida su carisma.

***Asertividad:***

Capacidad de ubicarse a las necesidades e inquietudes de otros.

## **Funciones Fundamentales del Liderazgo - Directivo**

El igual que en las características del Líder, los autores no terminan por coincidir en las funciones del liderazgo, con igual sentido práctico se ha decidido presentar en forma hipotética cuatro (04) de las funciones que se consideran a su vez las más difundidas y esenciales para consolidar un liderazgo gerencial en los Liceos Bolivarianos. Estas serían:

### ***Dirigente:***

Se define así la capacidad de influencia o dirección que tiene la directiva de las organizaciones, ante la zona educativa, basada en una fuente de poder por lo general en forma adjudicada.

Constituye la función más distintiva y manifiesta, pues dirigir a un grupo de funcionarios públicos hacia la metas y objetivos emanados desde el nivel central, es lo suele destacar al gerente educativo.

### ***Organizador:***

El liderazgo ejercido a través de la dirección, es un elemento determinante para la organización, puede decirse con propiedad que la ordenación es esencial para el crecimiento, estabilidad e incluso fortalecimiento de la función directiva del liderazgo.

Puede concluirse que todo liderazgo gerencial se mide cuantitativa y cualitativamente por el crecimiento de la participación de su personal y saldo organizativo que se ha logrado generar en los Liceos.

***Promotor:***

Implica crear y descubrir alternativas de solución a los problemas y formas de participación. Del enfoque que se le de a la Promoción, dependerá la orientación con que el Liderazgo dirigirá, organizará y planificará al personal educativo.

Según lo anterior, el liderazgo puede promover un cambio actitudinal e incremento en la participación, o por el contrario, acentuar el conformismo, conservadurismo y la apatía en el personal educativo.

***Planificador:***

Concebida casi siempre como la función cenicienta en los liderazgos, debido al descuido y poca importancia que se le presta, así como el despego al trabajo organizado, sistemático y permanente que se exige; sin embargo resulta claro que un buen liderazgo gerencial, debería ser aquel con capacidad de diagnosticar y prever el futuro de una situación – problema en la organización educativa, enfrentándola de antemano en forma programada y haciendo variar las condiciones y efectos en beneficio de la institucionalidad

**Tipos de Liderazgo:**

Se nos vuelve a presentar la misma situación señalada en: Características del Líder y Funciones del Liderazgo. Por esto sólo destacaremos los tipos de Liderazgo Básico que nos ayuden a formularnos una idea de liderazgo educativo.

Los tipos de liderazgo aquí expuestos – a excepción quizás del situacional – son tipos de ideales o puros, utilizables sólo para destacar las características típicas que distinguen a un determinado tipo de liderazgo de otro, por ello es muy posible que estas formas puras no se encuentren tal como se exponen en la realidad, sino más bien a modo de híbrido o mezclados una con otra, pero destacándose una de esas formas o tipos.

***Liderazgo Tradicional:***

Se define así al ejercido por un líder o directivo, sobre un grupo de personas dependiente de las decisiones tomadas por la autoridad, con pautas de participación rutinaria y restricciones, y estructura organizativas conservadoras y burocratizadas. Promueve hacia sus gobernados una conducta actitudinal reacia al cambio, la poca participación y conformismo, su previsión no pasa de lo rutinario, su planificación o programación de trabajo existe, pero es poca la creatividad, puesto que se le cercena al subordinado y al organismo educativo, la oportunidad de crecer a la mano de la ingeniería de todos los actores quienes participan en el día a día de sus labores.

Para legitimar o justificar su “liderazgo” impuesto por la impostura de la autoridad, se remite a los logros supuesto o reales del pasado y minimiza los objetivos y exigencias del presente y el futuro, craso error en este mundo globalizado.

***Liderazgo Autocrático:***

Es el ejercido comúnmente por una persona con título de autoridad sobre un grupo de subordinados de forma impositiva y arbitraria.

El Líder Caudillesco o Déspota, suele presentarse como crítico del Liderazgo Tradicional, pero su tendencia es ser menos democrático en sus funciones - sobre todo en la dirección, rompiendo las pautas de la participación y organización tradicional o conservándolos según afecten o satisfagan sus intereses, a veces sus intereses están más acentuados en lo subjetivo que en lo institucional.

Desprecia la organización escolar y planificación del trabajo, mostrándose reacio a cualquier incremento de la participación de los demás miembros que constituyen el organismo educativo,, controlando todo con alto recelo, manteniendo el total dominio de todas las funciones, promocionando la actitud sumisa que garantice cuando más una participación pasiva en los liceos.

El Liderazgo Autocrático fomenta el culto a la personalidad del líder, terminando por fusionar los conceptos de líder y Liderazgo en uno sólo, exponiendo las características del líder como funciones del liderazgo y a la inversa.

### ***Liderazgo Carismático:***

Consiste en una modalidad más democrática del Liderazgo Autocrático, aunque a diferencia de este último, es propenso al cambio y con una mayor participación de los subordinados, confiando en su capacidad de dirigir la misma, sobre la base de su poder de “arrastre”, influencia o carisma que ejerce sobre los demás.

Este liderazgo ejercido por el Directivo, se sustenta en saber interpretar la idiosincrasia del grupo dirigido, expresa en cierta forma el pensamiento colectivo o forma de concebir la realidad grupal, a través de las actitudes e ideas del líder o líderes carismáticos.

El aspecto negativo de estos líderes es su tendencia a idealizar la espontaneidad y favorecer la improvisación, mostrándose poco propensos a organizar y planificar.

### ***Liderazgo Democrático:***

Es el tipo de liderazgo más desarrollado y difícil de conseguir en los organismos educativos, sin embargo, ya se vienen presentando expresiones del mismo en muchos Liceos Bolivarianos, aunque desde luego con manifestaciones, resabios y concepciones de los otros tipos de liderazgos: Tradicional, Autocrático y Carismático.

Este tipo de Liderazgo es el ejercido por un grupo de personas, equipo de trabajo o colectivo, sobre la base de una amplia participación de su personal, quien ha sido motivada a un cambio actitudinal por este tipo de liderazgo, de lo cual obtiene resultado efectivos la colectividad de los intereses junto al Liderazgo Democrático, al lograr instrumentar

mecanismos que propicien a su vez mayor estabilidad y faciliten la participación como la única vía del consenso.

La función Directiva es para este tipo de Liderazgo, un instrumento para promover el cambio, estimular la participación, hacer más eficiente y democrática la organización, incorporando en este, las formas y expresiones concluyentes y espontáneas, que puedan surgir del mismo personal docente.

Sin duda que este tipo ideal de liderazgo es el más conveniente para el óptimo funcionamiento de los Liceos Bolivarianos, pues se basa en una participación consciente y activa de sus miembros, la cual no es remunerada ni busca la satisfacción de intereses y privilegios personales, sino los intereses colectivos inspirados en las directrices emanadas desde el nivel central. Por lo tanto no depende de una estructura burocrática, ni de la satisfacción de intereses gremiales o económicos inmediatista de los participantes. Por ello este tipo de liderazgo, en vez de trasladarse fundamentalmente en una lucha por el poder, se orienta hacia el objetivo de unificar el personal, buscando el mejor bienestar y/o clima organizacional de trabajo.

El Liderazgo Democrático al depender más de las acciones del grupo y de sus inquietudes, que de las características de tal o cualquier Líder, da gran importancia al trabajo en equipo y a la planificación, busca hacer cada vez más consciente, participativa y preventiva, de acuerdo a la evolución de la situación de los liceos, de sus requerimientos y sus necesidades concretas.



### **Las Actividades**

1.- Conformar ocho (08) mesa de trabajo, para la revisión del material de apoyo, en grupos constituido por seis (6) directivos, de los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas. Duración 1 horas, 30 minutos.

2.- Formular pregunta del siguiente tenor: ¿Cuáles son las funciones de la comunicación que comúnmente aplico en el liceo?, ¿Cómo director he obviado algunas funciones esenciales de la comunicación?, ¿Cuáles son las barreras comunicacionales que comúnmente se presentan en el liceo?. Éstas preguntas tienen la intención de sondear el campo experiencial de los docentes, en atención al material leído. Duración 1 hora y 30 minutos.

3.- Promover el intercambio de experiencia de los directivos, partiendo de las siguiente pregunta generadora: ¿cuál ha sido mi actuación como gerente y estrategia comunicacional en el liceo bolivariano?. Posteriormente se realizará un debate guiado acerca de las estrategias comunicacional. Duración 2 horas.

4.- Realizar ocho (08) mesa de trabajo, para el diseño de acuerdos comunicacionales, en grupos constituido por seis (6) directivos, para la gerencia de los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas. Duración 1 horas, 30 minutos.

5.- Realizar una (01) exposición de la lectura y discusión de las conclusiones, entre los directivos de los liceos bolivarianos, acerca de los contenidos desarrollado en la jornada de trabajo. Duración 1 horas.

**Objetivo General:** Ofrecer al personal directivo un programa estratégico comunicacional que favorezca la gestión en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.

**Objetivo Específico: 2.-** Orientar al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos en relación a la importancia estratégica de la comunicación y su impacto en el ambiente laboral de la organización.

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:** Cuadro de proyección de estrategias comunicacionales.

**IDENTIFICACIÓN:**

Nombres y Apellido del Director: \_\_\_\_\_  
 C.I: \_\_\_\_\_ Liceo Bolivariano: \_\_\_\_\_  
 Año Escolar: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_\_\_

**TEMA:** Importancia Estrategias Comunicacional.

**Instrucción**

La evaluación de la jornada se efectuará, mediante la realización de un ensayo donde el director a luz de los contenidos estudiados y tomando en cuenta sus experiencias comunicacional como gerente, expondrá de manera sincera los resultados alcanzados por su gestión; al final del ensayo establecerá los acuerdos y compromisos a que haya lugar.

---



---



---



---

Acuerdo:

---



---



---

Compromisos:

---



---



---



---

**INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL N° 1**

OBJETIVO N° 2 Orientar al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos en relación a la importancia estratégica de la comunicación y su impacto en el ambiente laboral de la organización.

INSTRUMENTO: GUÍA DE LOS TRES (03) DESEOS.

INSTRUCCIONES: Es un instrumento que puede usar el personal directivo, los docentes, personal administrativo, obreros, padres, madres, representantes, alumnos y alumnas. Consiste en colocar en grupo de tres (03), las respuesta a las preguntas formuladas y a partir de allí, realizar las reflexiones y compromisos a que hubiere lugar.

IDENTIFICACIÓN

INDICADOR: Funciones de la Comunicación

N°	INTERROGANTES
1.-	¿Las tres (03) funciones comunicativas más consolidadas que posee como director son? _____ _____
2.-	¿Las tres (03) funciones comunicativas menos consolidadas que posee como director son? _____ _____
3.-	¿Las tres (03) funciones informativas que puedo realizar para ayudar a los docentes de la institución para lograr los objetivos institucionales son? _____ _____
4.-	¿Las tres (03) funciones afectivo - valorativo que puedo realizar para ayudar a los docentes de la institución para lograr los objetivos institucionales son? _____ _____
5.-	¿Las tres (03) acciones motivadoras que puedo ejecutar para fortalecer el trabajo de los docentes en el logro de las instituciones son? _____ _____

Reflexión:

---

---

---

Compromisos:

---

---

---

**INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL N° 2**

OBJETIVO N° 2 Orientar al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos en relación a la importancia estratégica de la comunicación y su impacto en el ambiente laboral de la organización.

INSTRUMENTO: GUÍA DE REFLEXIÓN

INSTRUCCIONES: La guía de reflexión es un instrumento que se fundamenta en el ¿Por Qué?, como categoría gramatical, que permite construir un discurso en prosa de la situación comunicativa de los directores como gerente, para posteriormente establecer lo acuerdos, compromisos y rectificaciones.

IDENTIFICACIÓN

INDICADOR: Estratega comunicacional

N°	INTERROGANTES
1.-	¿Por qué soy un estratega comunicacional? _____ _____
2.-	¿Por qué me considero un líder comunicacional? _____ _____
3.-	¿Por qué en el liceo donde soy directivo es importante la comunicación? _____ _____
4.-	¿Por qué en la institución educativa existe problema comunicacionales? _____ _____
5.-	¿Por qué en el liceo se hace necesario considerar la comunicación como una habilidad fundamental para garantizar el éxito de la gerencia (Dirección)? _____ _____

Me comprometo a:

---



---

**INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL N° 3**

OBJETIVO N° 2 Orientar al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos en relación a la importancia estratégica de la comunicación y su impacto en el ambiente laboral de la organización.

INSTRUMENTO: DIARIO DE ACTUACIÓN

INSTRUCCIONES: El diario de actuación es un instrumento de registro abierto donde los directivos de los Liceos Bolivarianos tienen la oportunidad de registrar en forma escrita las experiencias y el desempeño comunicativo que ha tenido como gerente de la organización escolar a los fines de llevar un control de las debilidades y mejoras que se hacen necesarias implementar para optimizar el desempeño de los actores comunicativos.

IDENTIFICACIÓN

Acontecimiento:

---

---

Comentario:

---

---

---

Responsables:

---

---

---

Acuerdos / Compromisos:

---

---

---

**INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL N° 4**

OBJETIVO N° 2 Orientar al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos en relación a la importancia estratégica de la comunicación y su impacto en el ambiente laboral de la organización.

INSTRUMENTO: CARTA ANÓNIMA

INSTRUCCIONES: La carta debe ser rellena por los docentes y colocadas en un buzón de sugerencia, no deberá ir sellada ni firmada. El modelo de la carta será publicada en la cartelera informativa de la dirección para que los docentes tengan acceso al formato o pueda dejarse la creación del formato a la inventiva del docente.

Tema: Barreras Administrativas

Barinas, \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Ciudadano

Directivo: \_\_\_\_\_

Liceo Bolivariano: \_\_\_\_\_

Presente.

Saludos Cordiales,

Me dirijo a usted en la oportunidad de expresarle que en la institución donde hacemos vida profesional, he apreciado las siguientes Barreras Administrativas:

---



---



---

En este sentido, quiero realizarle las siguientes recomendaciones o sugerencias:

---



---



---

Sin más a que hacer referencia, quedo a usted,

Atentamente,

Anónimo

**INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL N° 5**

OBJETIVO N° 2 Orientar al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos en relación a la importancia estratégica de la comunicación y su impacto en el ambiente laboral de la organización.

INSTRUMENTO: LISTA DE COTEJO

INSTRUCCIONES:

- 1.- Éste instrumento debe ser llenado por el directivo de los Liceos Bolivarianos, basándose en actuaciones y experiencias que ha tenido como gerentes de la organización Escolar.
- 2.- Finalizando el llenado del instrumento, el directivo debe realizar una revisión sincera de su actuación comunicacional (Barreras Comunicativas), y establecer los compromisos que se deben asumir para mejorar la situación encontrada.

Apellidos y Nombres del directivo: \_\_\_\_\_

Liceo Bolivariano: \_\_\_\_\_

Período: \_\_\_\_\_ Año Escolar: \_\_\_\_\_

IDENTIFICACIÓN

INDICADOR: Barreras de la Comunicación

N°	ASPECTOS A CONSIDERAR	CATEGORIA	
		SI	NO
1.-	¿Como director al comunicarse verbalmente con el personal docente procura que exista un ambiente apropiado para transmitir el mensaje?		
2.-	¿Cuándo se comunica verbalmente con el personal docente del liceo, emplea términos rebuscado?		
3.-	¿Al redactar comunicaciones dirigidas al personal docentes es directo y preciso?		
4.-	¿Considera que posee excelentes habilidades comunicativas para tratar con el personal docente?		
5.-	¿Considera que tiene excelentes habilidades comunicativas para tratar con el personal administrativo y obrero?		



6.-	¿Al comunicarse con el personal, trata de ganarle confianza en su figura administrativa?		
7.-	¿Cuándo realiza las reuniones en el liceo evita que existan barreras que puedan obstaculizar la comprensión del tema que se desarrolla?		
8.-	¿Considera que la condición de director, constituye una potencial barrera con el personal de la institución?		
9.-	¿Se muestra respetuoso de las opiniones de los docentes de la institución?		
10.-	¿Cuándo escribe correspondencia – convocatorias, se asegura que en ellas se señalen todas las referencias relevantes		

Reflexiones:

---



---



---

Compromisos:

---



---



---

### INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL N° 6

OBJETIVO N° 2 Orientar al personal Directivo de los Liceos Bolivarianos en relación a la importancia estratégica de la comunicación y su impacto en el ambiente laboral de la organización.

INSTRUMENTO: ESCALA DE ESTIMACIÓN

INSTRUCCIONES:

- 1.- Éste instrumento debe ser llenado por el directivo de los Liceos Bolivarianos, basándose en actuaciones y experiencias que ha tenido como gerentes de la organización Escolar.
- 2.- Finalizando el llenado del instrumento, el directivo debe realizar una revisión sincera de su actuación comunicacional (Barreras Comunicativas), y establecer los compromisos que se deben asumir para mejorar la situación encontrada.

INDICADOR: Funciones de la Comunicación

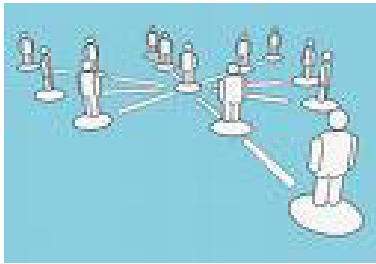
N°	ASPECTOS A CONSIDERAR	CATEGORIA		
		Bueno	Regular	Deficiente
1.-	Motivación para que el personal docente exprese sus ideas y pensamientos en relación a las competencias comunicativas del director.			
2.-	Orientación permanente del personal directivo para alcanzar los objetivos y metas institucionales			
3.-	Información oportuna de las líneas y políticas emanadas por la Zona Educativa			
4.-	Valoración de las ideas y aportes que realiza el personal docente para mejorar las funciones comunicacionales del director			
5.-	Promoción de la escritura en el personal docente para exponer por escrito las apreciaciones y valoraciones de las funciones comunicacionales del director			

### Cuadro Operacional N° 3

**Objetivo General:** Ofrecer al personal directivo un programa estratégico comunicacional que favorezca la gestión en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.

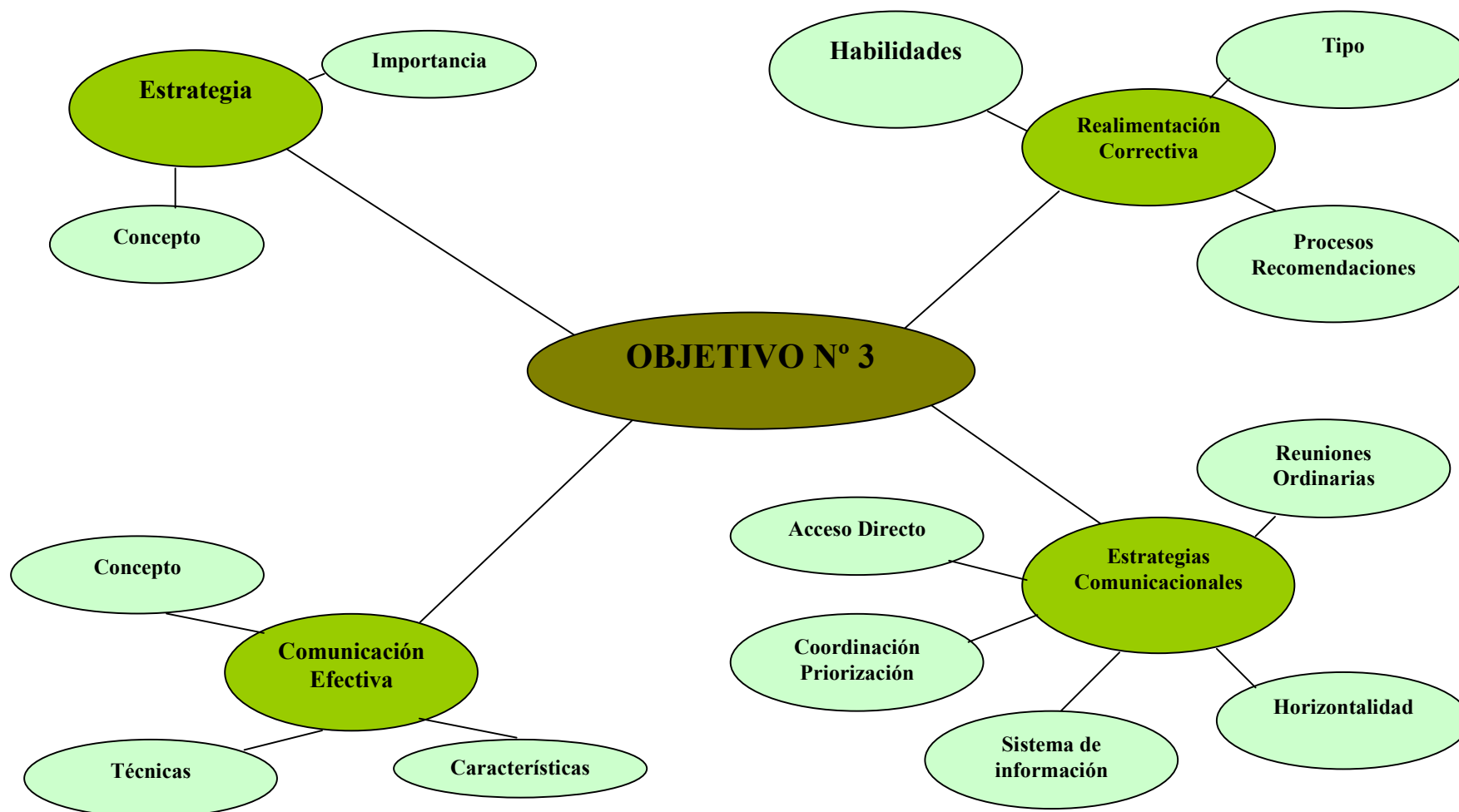
**Objetivo Específico 3:** Promover estrategias de comunicación que favorezcan la gestión gerencial del personal directivo en los Liceos Bolivarianos del Estado Barinas.

Contenidos	Actividades	Estrategia General	Recursos	Tiempo
.-Las Estrategias Conceptuales e Importancia .-Estrategias comunicacionales. .-La Comunicación Efectiva. Aspectos que debe incluir. .-La realimentación correctiva.	-Lectura del material de apoyo acerca de las estrategias para la comunicación efectiva de los directivos en los Liceos Bolivarianos.	.-Revisión documental.	<b>Materiales:</b> Papel, Computadora.  Materiales de apoyo Textos	Una jornada de 8 horas
	.-Rondas de preguntas y respuestas sobre el material leído y discutido.	.-Mesas de trabajo	Equipo de Video-Beam Diapositivas.	
	.-Intercambio de experiencias.	.-Discusión y debate guiado.	Papel, lápiz, calendario.	
	-Dinámicas grupales acerca de cómo lograr una comunicación efectiva con el equipo de trabajo.	.-Dinámica Grupal	Humanos: Directivos y Docentes	
	-Lectura y discusión de las conclusiones (Cierre cognoscitivo y afectivo.)	.-Exposición de Conclusiones		



**La Gestión Gerencial  
Del  
Personal Directivo**

## Red Conceptual N° 3



## **Estrategias Comunicacionales**

**Contenidos.****Estrategias.**

Responden a la pericia del personal directivo de cómo lograr lo que se pretende, presentan una fuerte vinculación con los objetivos y las metas; se refieren a las políticas a seguir para su consecución y por lo tanto, pueden ser de largo, mediano y corto alcance.

**Importancia de las Estrategias.**

Son procesos emanados por los directivos, que buscan lograr sus planificaciones de forma eficiente, mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican las habilidades. Este proceso se vincula con la comunicación, porque es ella, el vehículo en donde se podrá concretar los objetivos y metas programadas.

**Estrategias Comunicacionales.**

En atención a los resultados de la investigación y tomando en cuenta la fundamentación teórica de la comunicación se diseñaron las siguientes estrategias comunicacionales: Acceso Directo, Coordinación de Niveles, Sistemas de Información, Horizontalidad, Priorización y Reuniones Ordinarias.

**Acceso Directo.**

Constituye una Estrategia de trabajo que consiste en desclasificar medianamente los actos gerenciales y poner a la disponibilidad de los miembros de la institución escolar las diversas necesidades e insumos que requiere la organización escolar para que partiendo de ese conocimiento se pueda generar la empatía con la institución y la gerencia, permitiendo así la generación de aportes, sugerencias y recomendaciones para mejorar los actos comunicativos que se realizan en el Liceo.

La divulgación de la información se realiza directamente entre Director y Docente, Docente y Director, sin que medien otros actores de la gerencia o de la organización permitiendo de esta manera la satisfacción inmediata de las necesidades de respuesta o requerimientos de los Docentes o Directivos; se eliminan de esta manera elementos intermediarios que pudieran desvirtuar o deformar la comunicación entre el Emisor (Director – Docente; Docente – Director) y Receptor (Director – Docente; Docente – Director).

### **Coordinación de Niveles.**

La Coordinación de Niveles como Estrategia Comunicacional implica los actos de planeación, organización, divulgación, control y evaluación entre los diversos actores que hacen vida en la organización escolar, con la finalidad de que todos, conociendo de todo, puedan orientarse hacia el logro de los objetivos del Liceo Bolivariano.

La Coordinación entre niveles implica que el personal directivos (Directores, Sub directores académicos, Sub directores administrativos y Coordinadores), personal docentes (docentes de Aula, docentes de laboratorios, entre otros), personal administrativo (secretarios, secretarias, técnicos de informáticas), personal obrero (vigilantes, aseadores, jardineros, porteros, entre otros), alumnos, alumnas, padres, madres, representantes, consejos comunales y demás organizaciones civiles tengan conocimiento de las diversas actividades y acciones fundamentales que se realizan en el liceo con el objeto que conociendo las necesidades y requerimientos institucionales se puedan orientar las acciones de los diversos niveles en aras de lograr la máxima eficiencia y eficacia comunicacional en el Liceo.

El acto de coordinar los niveles es intencionado, por lo que se requiere que el director como gerente de la institución fomente los actos de planeación, organización, divulgación, control y evaluación con el objeto de garantizar que las acciones que se



desarrollan estén caracterizadas por la incertidumbre, condenando de ésta manera las acciones emprendidas al fracaso.

### **Sistemas de Información.**

Los sistemas de información como estrategia comunicacional implican dos niveles de acción. En el primer nivel, se agrupan los relacionados con la tecnología y en el segundo nivel, los relacionados con los medios impresos.

En el primer nivel esta estrategia se fundamenta en el uso de la tecnología de la informática y las telecomunicaciones para ponerla al servicio de los requerimientos y necesidades comunicativas detectadas en los liceos. El uso de los medios tecnológicos y telecomunicativos como herramienta de trabajo institucional y al servicio del liceo.

Para el desarrollo de este nivel se requiere la integración del laboratorio de informática y del personal secretarial para que pongan los recursos informáticos (computadoras) al servicio de la comunicación en el liceo, en este sentido se requiere la creación de un correo electrónico institucional donde diariamente se puedan enviar las instrucciones e informaciones necesarias para mantener informados al personal del plantel, la clave de acceso debe ser de conocimiento del personal de la institución, en ese correo institucional se deben colocar los mensajes e información sustantivos, para evitar la dispersión y saturación de información innecesaria. Se deberá diseñar una página de Web del liceo donde se pondrá montar todos los elementos comunicacionales verbales, Escritos y visuales que identifiquen y caractericen a ese liceo bolivariano en particular.

En este primer nivel se diseñará una agenda electrónica que estará a la disposición de los docentes en el laboratorio de informática y en las demás computadoras disponibles en el liceo, allí los docentes podrán revisar y enterarse de las actividades y compromisos

relevantes de la institución y podrán realizar los aportes y recomendaciones que consideren necesarios.

Finalmente, en éste primer nivel se podrá utilizar la figura del agendamiento, para que a partir del registro de todos el personal docente, administrativo, obrero y directivo se puedan realizar las cadenas informativas utilizando los mensajes de textos (SMS).

En el segundo nivel se registran el uso de material informativo impreso donde se incluye los dísticos, trípticos, carteleras informativas y mapas informativos. Estos materiales son los de uso más común y fácil alcance para el personal directivo, docentes y demás miembros de la institución; en ellos se deberán incluir de acuerdo a las características y especificaciones del material los diversos insumos informativos requeridos para optimizar y fortalecer la comunicación en el los Liceos.

El mapa informativo es un instrumento de presentación visual de la información donde haciendo uso de figuras, imágenes, conectivos, flechas y colores se extraen las ideas principales y se disponen en forma sencilla y precisa para que el lector pueda apreciar en forma creativa el mensaje que se transmitir.

### **Horizontalidad.**

La horizontalidad como estrategia comunicacional implica la asunción de una postura gerencial y comunicativa promovida por el director de la institución donde se exalta la comunicación horizontal como forma de acceder a las necesidades, competencias y habilidades comunicativas que son necesarias para fortalecer la organización escolar.

La horizontal como estrategia de iguales en el manejo de la comunicación no implica la pérdida de autoridad ni la delegación expresa de funciones o responsabilidades de los directivos en el personal docente, por el contrario, partiendo de la condición de

iguales en el llamado teleológico (logros de objetivos y metas) de la institución, se asume al personal docentes y demás miembros del liceo como colaboradores esenciales que fortalecen la comunicación como instrumento de éxito y armonía institucional.

### **Priorización**

La estrategia de priorización consiste en la elaboración de una lista de prioridades de las diversas necesidades que presenta la institución desde el ámbito comunicativo, así como de las debilidades en las competencias y habilidades comunicativas del personal directivo de la institución para que partiendo de ese listado se pueda establecer un orden de jerarquía según la importancia del caso. Partiendo de esa situación se enumeran los apuntes realizados y se procede actuar en consecuencia, diseñando la planificación que fuese necesaria.

### **Reuniones Ordinarias.**

Es una estrategia de concentración donde un número de personas se agrupan para dialogar, sobre un tema o problema que le afecta directa o indirectamente, es un espacio para compartir; desde esta perspectiva la reuniones ordinarias, aquellas que se realizan con cierta periodicidad, debidamente programadas y publicadas en el órganos divulgativos del liceo, constituyen una oportunidad de congregar a los miembros de la organización escolar para reorientar, divulgar, controlar, evaluar, planificar, informar, valorar, influir, motivar, discutir, entre otros, generándose así una ocasión de valía comunicacional para mejorar los procesos comunicativos en los liceos.

### **Realimentación.**

Es el proceso de compartir observaciones, a través la reflexión de un tema en discusión.

Hay dos (02) tipos de realimentación:

**a. Retroalimentación afirmativa, Refuerzo Positivo o reconocimiento.**

Es cuando el personal directivo confirma a través de una comunicación verbal, que el docente o trabajador en su mando, realiza su desempeño en conformidad a lo esperado, es aceptable y efectivo.

**b.- Realimentación Correctiva.**

Es cuando el personal directivo le hace saber a través de una comunicación verbal al docente o trabajador en su mando, que espera una mejora en su desempeño, que no está cumpliendo con lo que se espera de él o ella; quedando siempre el espacio abierto para el diálogo constructivo, que permita demostrar que dicha realimentación correctiva no es una barrera psicológica, y que más que perjudicarlo, lo que se quiere es ayudarlo.

**Habilidades.**

Es la destreza para realizar cosas, de manera aceptable.

**Habilidades comunicativas**

Existen cinco habilidades en la comunicación, la cual el personal directivo debe estar informado y familiarizado con ellas. Dos de estas son codificadoras: hablar y escribir. Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar. La quinta es crucial, tanto para codificar como para decodificar: la reflexión o el pensamiento. Este último no solo es esencial para la codificación sino que se halla implícito en el propósito mismo de la gerencia de los liceos.

Existen, por supuesto, otras habilidades codificadoras, como la pintura, el dibujo, la gesticulación, pero lo que hemos dicho con respecto a hablar y escribir puede extenderse también a las demás habilidades. Como fuentes – codificadoras, nuestros niveles de

habilidad comunicativa determinan de dos maneras: En primer término, afectan nuestra capacidad analítica en lo que respecta a nuestros propósitos e intenciones, nuestra capacidad para poder decir algo cuando nos comunicamos. Y en segundo lugar, afectan nuestra capacidad para encodificar mensajes que expresen nuestra intención.

Si el directivo desea escribir un mensaje, es necesario que tenga un vocabulario adecuado para expresar sus ideas, empleando aquellas palabras que expresen de la manera más clara lo que quiere significar. Necesita conocer la ortografía de las palabras de nuestro vocabulario para que el lector las pueda decodificar fácilmente. Suponiendo que posee el vocabulario, tiene que comprender cuál es la mejor forma de combinar las palabras; ha de utilizar las palabras de manera que el significado resulte claro y preciso, en otra forma, por así decirlo no puede haber espacio para la ambigüedad. Si está hablando, requiere de todas estas habilidades, y otras más. Para escribir se utilizan ciertos canales, para hablar son usados otros. Cuando hable se le pide pronunciar en los mensajes sólo palabras, no gesticular, ya que el resto del personal en el liceo, debe saber si sus inquietudes fueron bien interpretadas.

La otra habilidad de la comunicación es: el reflexión o pensamiento. Supongamos que el directivo no tiene todavía un propósito bien pensado y bien definido para comunicarlos con los demás trabajadores, no debe, asumir postura alguna ante cualquier situación, ya que tiene que considerar más bien que esa habilidad de la comunicación, sería la base fundamental que cualquier toma de decisión, el pensamiento, que es la que produce propósitos "BIEN PENSADO".

Todos estamos de acuerdo en que nuestras habilidades comunicativas, nuestra facilidad para manejar el código del lenguaje, repercuten sobre nuestra capacidad para encodificar pensamientos.

Podemos admitir que el pensamiento implica una manipulación de símbolos, de unidades de pensamientos, para ir aun más lejos y admitir con los filósofos, que el pensamiento se halla por lo general directamente ligado a las experiencias: a objetos

específicos, y concretos. La facilidad lingüística de una fuente de comunicación es un factor importante en este proceso, nuestras deficiencias en la habilidad de interacción social, esta, limitan las ideas que disponemos y también nuestra habilidad para manipular estas ideas y también nos limita para pensar.

El personal directivo de los liceos bolivarianos, le corresponde establecer a donde quiere llegar en su interacción grupal, imaginar cuál es la interpretación de lo que ha dicho y que están pensando los demás al comunicarse mutuamente, para luego reflexionar y llegar a tomar decisiones.

#### **Proceso de la realimentación.**

El directivo tiene que ser muy cauto a la hora de comunicarse, es por eso que el proceso de la realimentación está estrechamente vinculado con la habilidad comunicativa, cuando hablamos de un buen proceso de realimentación, se estaría involucrando las destrezas comunicación del emisor.

#### **Recomendaciones.**

El personal directivo debe buscar el tiempo para instruirse, la lectura de temas relacionado con el área del manejo de recursos humano, le seria de buen provecho, aunado a la actualización académica de su perfil profesional que nunca debe descuidarlo, ya que parte de las asesorías y supervisiones gerenciales en los liceos, tiene mucho que ver con las planificaciones educativas.

### **Comunicación efectiva.**

Para la gerencia de los liceos bolivarianos, la comunicación es fundamental para establecer buenas relaciones humanas con los que hacen vida laboral, académica y convivencial, sin embargo, esta se ve afectada cuando existan posiciones encontradas, ya que requiere el entendimiento mutuo del emisor y el receptor. La comunicación es efectiva solo cuando el receptor entiende el mensaje del emisor, en los términos en que este ha querido darle su mensaje.

Dentro del proceso de comunicación efectiva, existen elementos que confabulan contra una comunicación efectiva, estos factores se le denomina tales como: diferencias culturales, métodos de comunicación, lenguaje, diferencias de percepciones de cada persona.

El directivo logra una comunicación eficiente si está interesado en el lenguaje de la otra persona, de tal forma que, esta se puede expresar libre y sinceramente, si escucha atentamente y observa con conciencia al resto de las personas, será capaz de ponerse en el lugar del otro. Solo entonces estará estableciendo las bases de una buena comunicación.

Un ambiente laboral grato esta determinado en gran medida por una comunicación eficiente que se establezca entre las personas.

Para que la comunicación sea efectiva en los liceos bolivarianos, debe cumplir estos requisitos:

- El mensaje que trasmitimos debe estar claramente expresado, sin posibilidades de confusiones o errores.
- Debe evitarse los dobles mensajes, o sea decir una cosa verbalmente y otra con nuestra actitud.
- Lograr un equilibrio entre las funciones informativas, regulativas y efectivas.

## **Técnicas de la comunicación efectiva**

### **Ser cuidadoso con la presión emocional**

Si el directivo cree que tendrá dificultades al encontrarse con el personal del liceo, su cuerpo y su mente serán fundamentales para la batalla. ¿Cómo se puede comunicar bien si esta a punto de ser sobrepasado por la angustia y el ultraje? El directivo no debe dejar que su mente vaya ahí. No puede permitir que los problemas del pasado (o del presente) con la institución, sus peores miedos, y otras cosas negativas entren en su mente. Debe enfocarse positivamente en las metas institucionales.

### **Ponerse prioridades y planificar**

El personal directivo, debe establecerse puntos álgidos para la administración del liceo, clasificarlos, decidir si hay algo que se pueda obviar o saltar, o por el contrario, si tiene que discutirse y, planear que es lo que quiere dar y recibir para lograr las metas programadas.

### **Escuchar atentamente para entender la perspectiva de los otros**

Si personal directivo no entiende lo que alguien está diciendo, debe decirle que por favor sea directo y preciso en sus mensajes, “No entiendo lo que está diciendo ¿me lo puede explicar de otra forma o darme algunos ejemplos?” , “¿hay alguna forma para que me pueda mostrar, manifestándole por escrito por ejemplo, para que pueda entenderlo por completo?” . Seguir preguntando y esperar las respuestas hasta que entienda todo; resista la tentación de contestar sus propias preguntas o de poner palabras en la boca de otros.



### **Ser claro en lo que dice**

Si el directivo ve una expresión de desconcierto en la cara de alguien y le pide que le aclare las cosas. Haga una paráfrasis, o vuelva a plantear las cosas para que todos entiendan su punto de vista.

*Para darse a entender:*

“A la mejor no me estoy explicando bien, lo que trato de decir es . . .”

“Aquí hay una copia de . . . vamos a verlo juntos. Muestra que . . .”

*Para que usted entienda:*

“Parece que está diciendo . . .”

“Si le entendí correctamente, está diciendo. . . ¿es correcto?”

“¿Esta eso escrito en alguna parte para que lo pueda leer?”

### **Tener opciones en mente y ofrézcalas para la discusión, conforme se necesite**

Como directivo tendrá una posición privilegiada para presentar soluciones alternativas que a la mejor no se les ocurran a las personas que trabajan para el liceo. (Como las líneas de un Viejo refrán “A veces no puedes ver el bosque por todos los árboles.”):

*“Vamos a buscar algunas posibilidades para ver que se nos ocurre.*

*¿Que le parece . . .?”*

Y, si usted ha hecho alguna investigación, recolecto información o logró obtener recomendaciones formales:

*“Esta es una recomendación de . . . ha sido probado exitosamente. Deberíamos de considerar esto seriamente antes de aplicarlos.”*

*“vamos a tratar esto por 8 semanas y haber como resulta.”*

### **Características**

La comunicación efectiva es un peculiar modo de interactuar. La peculiaridad consiste en que se trata de un compartir sin pérdida, ósea, dentro de la convivencia comunicacional, lo hablado en la comunicación es directa, precisa y concisa; compartiendo los contenidos de conciencia, conocimientos, sentimientos, etc.

Las que características de una comunicación efectiva son: es humana, es social, es referencial, es compleja y se da en presente vividos.

Los directivos de los liceos bolivarianos, deben emplear estrategias que permita humanizar el sitio de trabajo, como parte de una buena interacción grupal, enmarcados en objetivo similares, buscando que sus instituciones sean referencia gerencial ante las demás, puesto que se requiere de mucho tacto y sutileza, la dirección de los recursos humanos, por su naturaleza compleja, ya que todos son seres humanos, capaces de comprender, de sentir y de pensar.

### **Actividades**

1.- Conformar ocho (08) mesa de trabajo, para la revisión del material de apoyo, en grupos constituido por seis (6) directivos, de los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas. Duración 1 horas, 30 minutos.

2.- Formular pregunta del siguiente tenor: ¿Qué es la estrategia? ¿Cómo influye la estrategia para mejorar la gerencia educativa? ¿Qué estrategias comunicacionales conoces? ¿Cuál es la estrategia comunicacional que más aplica en su liceo?, ¿Cómo director emplea la comunicación efectiva para transmitir las informaciones con el resto del personal del liceo?, ¿Usa la realimentación al conversar con los subordinados ?.Éstas preguntas tienen la intención de sondear el campo experiencial del directivo, en atención al material leído. Duración 1 hora y 30 minutos.

3.- Promover el intercambio de experiencia de los directivos, partiendo de las siguiente pregunta generadora: ¿cuál ha sido mi actuación como gerente y estrategia comunicacional en el liceo bolivariano?. Posteriormente se realizará un debate guiado acerca de las estrategias comunicacional. Duración 2 horas.

4.- Realizar ocho (08) mesa de trabajo, para discutir como lograr una comunicación efectiva con el equipo de trabajo, en grupos constituido por seis (6) directivos, para la gerencia de los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas. Duración 1 horas, 30 minutos.

5.- Realizar una (01) exposición de la lectura y discusión de las conclusiones, entre los directivos de los liceos bolivarianos, acerca de los contenidos desarrollado en la jornada de trabajo. Duración 1 horas.

**Objetivo General:** Ofrecer al personal directivo un programa estratégico comunicacional que favorezca la gestión en los liceos bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas.

**Objetivo Específico 3:** Promover estrategias de comunicación que favorezcan la gestión gerencial del personal directivo en los Liceos Bolivarianos del Estado Barinas

**EVALUACIÓN:** El director en forma individual proyectará las estrategias comunicacionales que desea fomentar en el Liceo Bolivariano con el personal perteneciente y vinculado con la organización escolar.

2. **INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:** Cuadro de proyección de estrategias comunicacionales.

**IDENTIFICACIÓN:**

Nombres y Apellido del Director: \_\_\_\_\_

C.I: \_\_\_\_\_ Liceo Bolivariano: \_\_\_\_\_

Año Escolar: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_\_\_

**TEMA:** Estrategias Comunicacionales.

ACTORES	ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PROYECTADAS	ACCIONES PARA SU LOGRO
DIRECTOR		
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO		
SUBDIRECTOR ACADEMICO		
COORDINADORES		
PERSONAL ADMINISTRATIVO		
PERSONAL OBRERO		
PERSONAL DOCENTE		
ALUMNOS ALUMNAS		
PADRE, MADRE, REPRESENTANTES		
CONSEJOS COMUNALES		

ASOCIACIONES CIVILES		
ASOCIACIONES CULTURALES		
OTROS		

3. **INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:** Cuadro comparativo  
**IDENTIFICACIÓN:** \_\_\_\_\_

---



---

**TEMAS:** - La Comunicación Efectiva  
 - La Realimentación Correctiva.

COMUNICACIÓN EFECTIVA INDICADORES	SER	DEBER SER	COMPROMISOS
REALIMENTACIÓN CORRECTIVA INDICADORES	SER	DEBER SER	COMPROMISOS

**EVALUACIÓN:** Al finalizar la jornada de trabajo del programa estratégico comunicacional con los directores referida a la motivación y sensibilización, competencias comunitarias, los participantes deberán llenar un cuestionario de manera honesta, individualmente y desde su experiencia como gerente del Liceo Bolivariano, las

interrogantes formuladas, con la intención de evaluar las competencias y habilidades comunicativas que tienen.

Los planteamientos del cuestionario serán respondidos empleando la siguiente escala

- (4) A: Totalmente de Acuerdo
- (3) B: De Acuerdo
- (2) C: En Desacuerdo
- (1) D: Totalmente en Desacuerdo.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones**

Los resultados del diagnóstico realizado mediante la aplicación de los instrumentos de medición, uno al directivo y otro al docente, contribuyeron a generar las siguientes conclusiones:

Al diagnosticar acerca de planes estratégicos diseñados por el directivo para la comunicación con sus equipos de trabajo docente, se pudo detectar debilidades en su actuación gerencial en este sentido. Además, los directivos están dejando al margen el uso de medios y vías de comunicación efectiva con los miembros del equipo de trabajo docente, y por consiguiente, están contribuyendo a la desinformación y al establecimiento de barreras o ruidos comunicacionales que afectan la buena marcha de la institución.

Asimismo, al aplicar a los docentes un instrumento con el único fin de cotejar la información y precisar la veracidad de las respuestas dadas por los directivos a quienes se les aplicó el principal instrumento de medición, se pudo conocer que existe total discrepancia entre la información que estos suministran y la señalada por los gerentes, incongruencias éstas que orientaron el diseño de la propuesta del plan estratégico comunicacional.



## **Recomendaciones**

Analizados los datos y señalado en las conclusiones los resultados del diagnóstico, se recomienda a los directivos:

Reflexionar sobre su actuación en cuanto al desempeño de sus roles gerenciales, sobre todo a nivel de la comunicación, para que procuren intercambiar información con los docentes y precisar que los mensajes lleguen nítidos hasta los interlocutores.

Utilizar las formas de comunicación interpersonal como herramienta útil para el fomento de un clima armónico necesario para el desempeño de la labor propia del cargo que ocupan en la pirámide organizativa, cumpliendo cada quien con sus deberes institucionales.

Mantener un diálogo con el equipo de trabajo docente para que desde el inicio del año escolar se establezcan metas a cumplir con el fin de proporcionar un servicio de calidad a los usuarios del sistema educativo, a los adolescentes y jóvenes cursantes del diversificado en los Liceos Bolivarianos donde laboran.

Promover reuniones para el intercambio de experiencias y lineamientos a seguir en materia del diseño instruccional, la aplicación de estrategias y metodologías para la enseñanza, de manera tal que los mensajes sean entendibles y se logre aunar esfuerzos en este sentido, cumpliendo con las funciones técnico-docentes que están establecidas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003).

Reciclar sus conocimientos en el modo de gerenciar en los Liceos Bolivarianos, familiarizándose con las técnicas de horizontalidad y participación que estipula el trabajo en estos centros de enseñanza. Participar activamente en los talleres previstos dentro del programa estratégico comunicacional que se ha propuesto, con miras al reciclaje de los conocimientos, el desarrollo de las habilidades y destrezas en este sentido.

Realizar jornadas de intercambio de experiencias con otros colegas e inscribirse en especializaciones, maestrías o doctorados acerca de la gerencia escolar, que dictan algunas instituciones ubicadas en la localidad, las cuales tienen un personal docente calificado en esta materia.

Apoyarse en la comunicación como vía para lograr integrar los recursos humanos docentes hacia el trabajo productivo, de manera tal que se logren las metas trazadas y se superen las dificultades que puedan surgir, minimizando los ruidos o barreras que estén a su alcance para que no interfieran en la comunicación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, J (1990). *Planificación en el Contexto Escolar*. México: Editorial Panapo
- Alonso, A (2001). *La Comunicación en las relaciones interpersonales*. Trabajo Especial de Grado. Especialización en Gerencia Educativa. Universidad de Carabobo, Valencia
- Álvarez, G. (2003). *Metodología de la Investigación: Proyecto Factible*. Caracas, Venezuela: FEDEUPEL
- Angarita, E (2000). *Estrategias Comunicacionales en los Procesos Gerenciales*. México: Editorial Panapo.
- Arias, F (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Epísteme.
- Ary, J (1998). *El Proceso de Investigación*. Caracas: PANAPO.
- Beltrán F. (1986). Proyecto Educativo Nacional. Caracas – Venezuela.
- Brito, J. A (1992). *La Planificación*. Caracas: UCV.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 36.860. (Extraordinaria), Diciembre 30 de 1999. Caracas - Venezuela.
- Calzadilla J. (2005). El Libro de Robinson. Siembraviva Ediciones Caracas – Venezuela.
- Carvajal, L. (2000). El Gerente Educativo. Caracas. UCAB
- Chiavenato, I (2001). *Administración, proceso administrativo*. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Chiavenato, I (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw - Hill Internacional.
- Davis, F. (1996). *La Comunicación*. Trillas México.
- Díaz, G. (1999). Metodología de la Investigación. McGraw – Hill. Colombia.
- Diccionario Zamora (1999). Sinónimo y Antónimo. Colombia. Ltda.
- Dance K. (2001). Comunicación Interpersonal. Mexico: El manual moderno
- Estacio, E y Guevara, R (2001). *El Proceso de Comunicación*. Caracas: UCV

- Flórez, R (1998). *Comunicación y Gerencia*. México. McGraw - Hill.
- Gibson, J. (1999). *La comunicación Gerencial*. Mexico. McGraw - Hill.
- Gunfielk, L. (2006). *Perfil del Director en los Liceos Bolivarianos*. Caracas. UCAB.
- Hernández, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- Hernández, A. (2003). *Estudio Monográfico El Papel del Gerente Directivo dentro de la Organización*
- Hersey, J y Blanchard, E (1999). *Funciones Gerenciales*. México: McGraw - Hill.
- Hurtado y Toro (1997). *Metodología de la Investigación* McGraw - Hill. Mexico. Tercera Edición. Madrid.
- Koontz, Harold (1998). *Administración una perspectiva global*. (10<sup>a</sup> ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. (2001). *Informe Educativo*. UNESCO.
- Leal, J (2005). *Perfil del Gerente Actual en las Organizaciones Educativas*. III Etapa. Barinas: UCV.
- Ley Orgánica de Educación. (1980). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 2635*. (Extraordinaria). Enero 22, 1986. Caracas-Venezuela.
- Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y al Adolescente (1980). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5266*. (Extraordinaria). Octubre 2, 1998.
- Marín, J (2002). *La Comunicación como Herramienta Gerencial para optimizar la gestión docente*. Trabajo Especial de Grado. UPEL: Trujillo.
- Martínez, J (2000). *La Comunicación como factor de cambio en una organización en Espacios de Comunicación No. 3*, UIA. México, pp. 159-173.
- Matute, J. (1998). *Planificación Estratégica*. UCV Caracas.
- Méndez, O. (2001). *Metodología de la investigación*. McGraw - Hill: Colombia
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. *Reforma Educativa* (2005). Venezuela.

- Mogollón A. (2004). Modelo para la Supervisión Educativa en Venezuela.  
<http://servicio.cid.uc.edu.ve/educación/revista/a4n23/23-2.pdf>.
- Odreman, N (1997). *Primer Encuentro de Educadores de Educación Básica*. Inducción al Nuevo Diseño Curricular: Coro, estado Falcón.
- Palacios, A y León, C (1996). *Formas de la Comunicación Gerencial*. Maracaibo. Primer Encuentro de Gerentes Educativos del Siglo XXI: Universidad del Zulia.
- Parra, P (2002) Propuesta de Actualización que mejore la comunicación del directivo con los docentes.
- Pasquali, A (2000). *La Comunicación*. Caracas - Venezuela: UCV
- Pérez, G. (2005). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. (Tercera Edición). Madrid: Editorial La Muralla.
- Quintero, D (2000). *La Comunicación en las Organizaciones Educativas*. México: Rodas.
- Rodríguez, M. (2003). *Importancia de la Comunicación del Director para la Eficiencia de las Instituciones Escolares*. Barinas: USM
- Rojas, A. (2004). *La Educación Bolivariana*. Material Mimeografiado.
- Ruiz, T. (1998). *La Investigación Cuantitativa*. UCAB. Caracas.
- Sabino, C (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas: PANAPO.
- Stracuzzi, S y Martínez, F (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: EDUPEL.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El Proceso de Investigación Científica*. 3ra Edición Editorial Limusa.
- Universidad Fermín Toro (2001). *Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para la Especialización, Maestría y Tesis Doctoral*. Cabudare - Lara: UFM.
- UPEL (2003). *Manual de Normas para el Trabajo de Grado, Maestría y Doctorado*. Caracas: FEDEUPEL
- Villafranca, A (2000). *La Comunicación y Gerencia*. Estudio Monográfico. Trabajo de Grado No Publicado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad de Carabobo: Valencia.

## **ANEXOS**

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DIRECTIVO**

Estimado Directivo:

El instrumento que se le presenta a continuación tiene fines eminentemente investigativos, pues el mismo forma parte del Trabajo de Grado titulado: Programa Estratégico Comunicacional dirigido al personal directivo en los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas, a ser presentado en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

En este sentido, las respuestas que usted proporcione serán estrictamente confidenciales, razón por la que se requiere su mayor honestidad y objetividad.

### **INSTRUCCIONES:**

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- No coloque su nombre, ni firma al instrumento.
- Al responder, marque con una equis (x) en la casilla donde se encuentra el criterio que más se adapte a su respuesta. Marque una sola alternativa para cada ítem.

Por su colaboración, muchas gracias.

Econ. Aiman Aziz

**Tabla No. 1: Distribución de los datos del Instrumento aplicado al personal Directivo.**

N <sup>a</sup>	ÍTEMES	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
01	¿Ha puesto en práctica un plan o programa estratégico comunicacional en el plantel que dirige?					
02	¿En caso de haberlo aplicado, usa estrategias gerenciales para mantener una comunicación eficiente con el equipo de trabajo docente?					
03	¿Considera la comunicación efectiva como una herramienta gerencial para el logro de metas y objetivos con apoyo del equipo de trabajo docente?					
04	¿En su papel de director, intercambia información con los Sub-directivos o coordinadores sobre la necesidad de una comunicación efectiva con los docentes?					
05	¿Cuándo se dirige a los docentes en forma oral, está atento a las reacciones de éstos ante la información suministrada?					
06	¿De existir contradicciones cuándo conversa con los docentes, usa el diálogo como medio para llegar a consensos?					
07	¿Usa como estrategia organizativa reunir al personal docente cada vez que sea necesario para intercambiar ideas acerca del logro de objetivos o metas institucionales?					
08	¿En las reuniones previstas con los coordinadores o docentes, mantiene el diálogo como herramienta comunicacional?					
09	¿Utiliza la forma de comunicación escrita, cuando es necesario informar a los docentes sobre los aspectos pedagógicos?					
10	¿Estimula al personal docente a manifestarse por escrito?					



11	¿Emplea con frecuencia los medios escritos para dirigirse a los docentes o subordinados?					
12	¿Considera pertinente que al dirigirse por escrito a los docentes, las informaciones sean precisas y concretas?					
13	¿Ha notado que existen agentes distractores o barreras al momento de comunicarse con el personal docente?					
14	¿Al comunicarse con el equipo de trabajo docente promueve un clima armónico para evitar las barreras psicológicas?					
15	¿Considera que el personal docente ha comprendido los mensajes intercambiados cuando se comunica con ellos?					
16	¿Utiliza la realimentación correctiva al conversar con los miembros del equipo de trabajo docente?					
17	¿Reconoce que una comunicación sin realimentación, puede distorsionar los mensajes?					
18	¿Delega autoridad en los Sub-Directores para que informen a los docentes acerca de aspectos administrativos del Plantel requeridos por las autoridades de la Zona Educativa?					
19	¿Considera que los docentes están bien informados acerca de lineamientos a seguir previstos por las autoridades educativas?					
20	¿Promueve la horizontalidad al intercambiar mensajes entre los docentes y usted en su función gerencial?					

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE**

### **Estimado Docente**

El presente instrumento tiene fines eminentemente investigativos, puesto que el mismo forma parte del Trabajo de Grado titulado: Programa Estratégico Comunicacional dirigido al personal directivo en los Liceos Bolivarianos del municipio Barinas, estado Barinas. En este sentido, las respuestas que usted proporcione serán estrictamente confidenciales, razón por la que se requiere su mayor honestidad y objetividad.

### **INSTRUCCIONES:**

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- No coloque su nombre, ni firma al instrumento.
- Al responder, marque con una equis (x) en la casilla donde se encuentra el criterio que más se adapte a su respuesta. Marque una sola alternativa para cada ítem.

Por su colaboración, muchas gracias.

Econ. Aiman Aziz

**Tabla 2: Distribución de los datos del Instrumento aplicado al Personal Docente.**

N°	ÍTEMES	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Tiene conocimiento sobre algún plan o programa estratégico comunicacional que ha puesto en práctica el directivo en el plantel que dirige?					
2	¿Aplica el directivo estrategias gerenciales para una comunicación eficiente con el equipo de trabajo docente?					
3	¿Ha conversado el directivo con usted acerca de la importancia que tiene la comunicación efectiva para el logro de metas y objetivos con apoyo del equipo de trabajo docente?					
4	¿Ha notado que el directivo intercambia información con los sub-directivos o coordinadores sobre la necesidad de una comunicación efectiva con los docentes?					
5	¿Cuándo se dirige a los docentes en forma oral, está atento a las reacciones de éstos ante la información suministrada?					
6	¿De existir contradicciones cuando conversa con los docentes, usa el diálogo como medio para llegar a consensos?					
7	¿El directivo usa como estrategia organizativa reunirlos cada vez que sea necesario para intercambiar ideas acerca del logro de objetivos o metas institucionales?					
8	¿En las reuniones previstas con los coordinadores o docentes, ha notado que el directivo mantiene el diálogo como herramienta comunicacional?					
9	¿Utiliza el directivo la forma de comunicación escrita, cuando es necesario informar a los docentes sobre los aspectos pedagógicos?					
10	¿El directivo lo ha estimulado para que se manifieste por escrito?.					
11	¿Emplean los directivos con frecuencia los medios escritos para dirigirse a los docentes o subordinados?					

12	¿Cuándo el personal directivo se dirige a usted por escrito, las informaciones son precisas y concretas?					
13	¿Ha notado que durante la comunicación con los directivos existen agentes distractores o barreras o ruidos que limiten la misma?					
14	¿Al comunicarse el directivo con usted promueve un clima armónico para evitar las barreras psicológicas?					
15	¿Comprenden los mensajes emitidos por el personal directivo al comunicarse con ustedes?					
16	¿Utiliza el personal directivo la realimentación correctiva al conversar con los miembros del equipo de trabajo docente?					
17	¿El directivo al comunicarse con el personal docente, se esfuerza por saber si comprendieron los mensajes emitidos?					
18	¿Tiene conocimiento acerca de la delegación de autoridad en los Subdirectores sobre aspectos administrativos requeridos por las autoridades de la Zona Educativa del plantel?					
19	¿Está informado (a) por el personal directivo acerca de lineamientos a seguir previstos por las autoridades educativas?					
20	¿Promueve el directivo la horizontalidad al intercambiar mensajes con usted?					

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**Instrucciones**

- \* \_ Lea cada pregunta detenidamente
- \* \_ Responda de acuerdo a su criterio
- \* \_ No permita ayuda.

**ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO**

- 1.- ¿Considera que un programa estratégico comunicacional mejoraría las relaciones interpersonales?
- 2.- ¿Participa en procesos de comunicación con los docentes y personal administrativo?
- 3.- ¿Considera usted que su línea de comunicarse con el resto del personal es efectivo?
- 4.- ¿Cree que en la institución se da el proceso comunicacional entre los docentes de manera efectiva?
- 5.- ¿Al momento de establecer dialogo con el personal le queda claro la información recibida?
- 6.- ¿Ayuda al proceso comunicacional entre los estudiantes?
- 7.- ¿Motiva a los actores del proceso educativo a mantener un proceso comunicacional?
- 8.- ¿Al momento de comunicarse con el personal te preocupa que la misma sea efectiva?

Mil gracia por su colaboración...