



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
RELACIÓN LABORAL GERENTE ESCOLAR -DOCENTES DEL C.E.I.B.
"CARLOS QUINTERO ALEGRIA" TINACO -COJEDES**

**AUTORA:
LCDA.: NORERKY YUSTI
TUTORA:
MSC.KELY CALDERON**

SAN CARLOS, NOVIEMBRE 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nuestros miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	--	----------------

Titulado(a):

EL LIBERAZGO COMO FUNCIÓN GERENCIAL MOTIVACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA ESCUELA PRIMARIA BOLIVARIANA JOSÉ CARRILLO MORENO MUNICIPIO TINACO COJEDES

Elaborado por el (los) participante(s):

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

Daniel Parra, C.I. V.17.593.853

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gestión Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: **10 de Octubre de 2018** a las: **10:00 am**, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día Lunes 05 de Octubre de 2018, hora: 11:30 am. Dado fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los **10 días de Octubre de 2018**.

1.- **Jurado Coordinador (a)**

Dr. David Orasma

C.I. V.11.964.353 (UNELLEZ)

2.- **Jurado Externo**

Dr. Kelly Calderín

C.I. V.5.746.314, Taura (EXTERNO)

3.- **Jurado Principal**

MSc. Carlos Pinto

C.I. V.4.101.093 (UNELLEZ)

4.- **Jurado Suplente 1**

Dr. Antonio Flores

C.I. V.11.962.937 (UNELLEZ)

5.- **Jurado Suplente 2**

MSc. Yesenia Fuentes, C.I. V.

13.734.877 (UNELLEZ)

Nota: Esta acta se valida con los (03) firmas y un sello.



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Inscribirse, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Instituto(a):

COMUNICACION EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RELACION LABORAL GERENTE ESCOLAR - DOCENTES DEL C.E.I.B. "CARLOS QUINTERO ALEGRIA" TINACUI-COHEDES

Elaborado por el (los) participante:

Nombre, Apellidos y Cédula de Identidad

Norerky Yusti, C.I. V-20.042.189

Como requisito parcial para optar al grado académico de: *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: *Maestría en Gerencia Pública*, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 05 de Noviembre de 2018, a las 10:30 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual firmamos a las 10:55 am

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Damián Ortaño

C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dra. Kelly Chacón

C.I. V-5.745.314, Tercera (EXTERNA)

3.- Jurado Principal

MSc. Carlos Yusta

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente 1

Dr. Gustavo Jaime

C.I. V-11.962.050 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

MSc. Yesenia Fuentes, C.I. V-

13.734.377 (UNELLEZ)

Nota: Esta acta es válida con sus (03) firmas y su sello.

DEDICATORIA

Agradezco infinitamente a Dios, por permitirme vida, salud y sabiduría para alcanzar un sueño que hoy se hace realidad.

A mis padres por ser el bastión de empuje que siempre tuve. Gracias, por tus luchas que son mías también

A mis hijos por su amor incondicional y verme luchar cada día para cumplir la meta. A ellos motivo de mis luchas, hoy dedico este logro a mis semillas.

A mi esposa, por todo el apoyo brindado durante este trayecto, por su amor, comprensión, gracias por ser la mano que tuve siempre que necesite ayuda.

Mil Gracias a todos...

NORERKY YUSTI

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso por ser la guía espiritual que tuve durante todos estos años y brindarme la oportunidad de crecer logrando una meta anhelada. Gracias padre santo por bendecirme y ayudarme siempre que tuve tropiezos.

A toda mi familia, base fundamental de mis actos, su formación y principios inculcados me han enseñado a ser cada día mejor, por eso me preparo.

A mi tutora Kely Calderón por su apoyo, orientaciones para construir esta investigación, gracias por tu paciencia. Estaré eternamente agradecido por tu ayuda. Mil gracias por ser parte de un sueño que hoy se hace realidad.

A todas aquellas personas que en su momento me apoyaron. Mil gracias de corazón.

A la UNELLEZ por la formación brindada basada en la búsqueda de la excelencia. Mil gracias por ser la casa de estudios que me albergó y formó para un mejor desempeño profesional.

Mil Gracias a todos...

NORERKY YUSTI

INDICE GENERAL

PP

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice General.....	v
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Gráficos.....	ix
Resúmen.....	xi
Abstract	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	7
Justificación de la Investigación.....	8
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes.....	11
Bases Teóricas.....	17
Bases Legales.....	38
Definición de Términos.....	40
Operacionalización de Variables.....	41
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	42
Tipo de Investigación.....	42
Diseño de Investigación.....	42
Población y Muestra.....	43
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	43
Validez y Confiabilidad.....	44
Validez.....	44
Confiabilidad.....	44
Técnicas de Análisis de Datos.....	44
CAPITULO IV. RESULTADOS	45
Presentación y análisis de los resultados.....	45
CAPITULO V LA PROPUESTA	63

Presentación	63
Fundamentación de la Propuesta.....	63
Justificación.....	66
Objetivos de la Propuesta.....	68
Objetivo General.....	68
Objetivos Específicos.....	68
Contexto Situacional.....	69
Factibilidad	69
Estructura.....	71
Plan de Acción.....	74
Evaluación de la Propuesta.....	78
Resultados de la Evaluación de la Propuesta.....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	87
Anexo A. Instrumento.....	
Anexo B Formato para la Validación del Instrumento.....	
Anexo C Memoria Fotográfica.....	
Anexo D. Confiabilidad.....	

**VICE-RECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
RELACIÓN LABORAL GERENTE ESCOLAR -DOCENTES DEL C.E.I.B.
“CARLOS QUINTERO ALEGRÍA” TINACO -COJEDES**

Autor:

Norerky Yusti

Tutor(a):

MSc. Kely Calderón

Año: 2018

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general: Proponer el proceso de comunicación efectiva como elemento para el fortalecimiento de la relación laboral entre el gerente escolar y los docentes del C.E.I.N.B. “Carlos Quintero Alegría” en el municipio Tinaco estado Cojedes. La misma fue de tipo descriptiva, con un diseño de campo, la metodología adoptada en este estudio fue el proyecto factible, la población estuvo conformada por un universo finito de a treinta y ocho (38) Docentes y directivos sujetos de investigación- Para la recolección de los datos se diseñó un instrumento tipo encuesta, el cual fue validado mediante el juicio de expertos, aplicando una prueba piloto con la formula Kuder-Richardson, para evidenciar la confiabilidad de los mismos. Los resultados fueron analizados mediante la estadística descriptiva, y la información recolectada se presenta en gráficos y tablas estadísticas, para finalizar y basados en el diagnóstico realizado, se propuso estrategias gerenciales en el CEI Carlos Quintero Alegría de Tinaco estado Cojedes, el cual se aplicó con expectativas de interés y participación efectiva. Concluyéndose la necesidad para el fortalecimiento del compromiso por la institución. Recomendándose aplicar la propuesta para fortalecer la comunicación efectiva en los actores educativos.

Palabras Claves: Comunicación Efectiva . Relación Laboral. Gerente.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICE-RECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**EFFECTIVE COMMUNICATION FOR THE STRENGTHENING OF THE
LABOR RELATIONS MANAGER SCHOOL -DOCENTES OF C.E.I.B.
"CARLOS QUINTERO ALEGRIA" TINACO -COJEDES**

Autor:

Norerky Yusti

Tutor(a):

MSc. Kely Calderón

Año: 2018

ABSTRACT

The general objective of this research was to: Propose the effective communication process as an element to strengthen the labor relationship between the school manager and the teachers of the C.E.I.N.B. "Carlos Quintero Alegría" in the municipality Tinaco Cojedes state. It was of a descriptive type, with a field design, the methodology adopted in this study was the feasible project, the population consisted of a finite universe of thirty-eight (38) Teachers and executives subject of research- For the collection A survey instrument was designed for the data, which was validated by expert judgment, applying a pilot test with the Kuder-Richardson formula, to demonstrate the reliability of the same. The results were analyzed through descriptive statistics, and the information collected is presented in graphs and statistical tables, to finalize and based on the diagnosis made, management strategies were proposed in the CEI Carlos Quintero Alegría de Tinaco Cojedes state, which was applied with expectations of interest and effective participation. Concluding the need for strengthening the commitment by the institution. Recommended to apply the proposal to strengthen effective communication in educational actors.

Keywords: Effective Communication. Labor Relations Manager.

INTRODUCCION

Dado que todas las empresas están empeñadas en ser consideradas de calidad y mejorar en el mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a estrategias de dirección y desarrollo del personal para que no se presenten conflictos. Por lo que la comunicación efectiva para el fortalecimiento de la relación laboral gerente escolar -docentes se constituyen como el factor importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos institucionales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Así pues, dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen como la motivación del personal, lo cual se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los que forman la institución y, por ende, mejorar la productividad. Por lo que en las organizaciones hay que motivar al personal para que trabajen más y produzcan mejor.

En este sentido, los gerentes enfrentan un reto enorme, como es entenderse con su personal para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la Comunicación efectiva y relación laboral como elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada. Por lo que, a la misión de un equipo no se limita a una tarea específica, también se refiere a objetivos generales como el desempeño de un

proceso completo o desarrollo de innovaciones en la gerencia, ya que cuando se piensa en equipo y no individualmente cada persona se preocupa no sólo por hacer bien su trabajo sino porque los demás hagan lo mismo. De esta manera si se ve que alguien tiene problemas le proporciona ayuda porque quiere que el trabajo salga bien para el beneficio mutuo.

Desde esta perspectiva la calidad en la gerencia educativa, comienza por el trabajo en equipo y la comunicación eficaz en todos los niveles de la organización, implica que las personas basen sus relaciones en la confianza, el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la organización. El trabajo sin conflictos requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás, mediante la conducción del gerente.

Sin embargo en la realidad la comunicación no está dándose de la manera ideal, pues las relaciones entre los que forman las organizaciones crean al gerente educativo situaciones de incertidumbre. Por tal razón es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de la gerencia educativa que tienen impacto en el manejo de conflictos comunicacionales

Así pues se elabora el presente estudio con el objetivo general de proponer el proceso de comunicación efectiva como elemento para el fortalecimiento de la relación laboral entre el gerente escolar y los docentes del C.E.I.N.B. “Carlos Quintero Alegría” en el municipio Tinaco estado Cojedes, siendo direccionado como una investigación de campo, tipo descriptivo para desarrollar una propuesta conducido como un proyecto factible, donde los principales fundamentos teóricos conllevan a adquirir conocimientos para fortalecer las relaciones institucionales.

Desde esta perspectiva el proyecto de trabajo de grado se organiza en capítulos: siendo el Capítulo I El Problema, donde se destaca el contexto de interés, el objetivo general y los específicos, y la justificación. En el segundo capítulo se encuentran los antecedentes, las bases teóricas y las legales, puntualizando en la operacionalización de las variables. El tercer capítulo denominado Marco metodológico, en el cual se describe la metodología, caracterizando el diseño y tipo de investigación, la modalidad, la población y muestra, además de la técnica e instrumento a aplicar, la

forma como se analizaran los datos obtenidos. En el capítulo IV, se presentan los resultados. En el capítulo V la Propuesta como resultado de las necesidades existentes, la cual se aplica para evaluarla, dando la oportunidad de presentar conclusiones y recomendaciones del estudio. Al final las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, la gerencia se ha convertido en un camino para diligenciar estrategias tanto de índole administrativa como de gestión educativa, es así que acota Pimentel (2005) que "La gerencia educativa ha convergido alrededor de algunas actividades clave, como el uso actual de dispositivos informáticos y de toma de decisiones para manejar de forma idónea el personal" (p.95).

Por tal razón las nuevas tendencias gerenciales según Pinto (2003), "han asumido la adopción de estrategias que transforman lo esencial para el cambio y competitividad"(p.18) .Cabe considerar que la llegada del siglo XXI, ha llevado a que se adapten las instituciones sociales a los nuevos enfoques gerenciales, siguiendo un esquema oportuno de toma de decisiones lo que garantiza el éxito para hacer las cosas. Desde esta perspectiva, de acuerdo a lo acotado, Navarro (2002), expresa que

El proceso gerencial es un conjunto de actividades que debe desarrollar la administración para alcanzar los propósitos organizacionales, lo cual genera un diseño de sistemas y procedimientos administrativos altamente estratégicos y acorde con el tamaño y la necesidad de la empresa (p.250)

En efecto, el proceso gerencial implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicos, estén en evolución y en cambios permanentes, además que estas sean continuas por lo que el proceso es móvil, no tiene comienzo ni final, ni recurrencia fija de acontecimientos. Todo esto con la finalidad de que las organizaciones lleguen con mayor eficacia al logro de su cometido, así como un mayor rendimiento y productividad.

En este sentido, en la actualidad, las organizaciones se enfrentan a desafíos constantes, como el logro de una comunicación sin agresión, honesta, oportuna, que propicie los cambios necesarios, en los que las mismas se adapten, desarrollen y evolucionen a los cambios necesarios ocurridos en su medio interior y exterior. En tal sentido, crear oportunidades para comunicar con eficacia constituye una necesidad para cualquier organización moderna. Las instituciones educativas no son organizaciones aisladas, sino que están sujetas a las influencias y a los mensajes del entorno y a su vez, proyectan sobre éste una imagen que es percibida por todos sus integrantes.

Por ello, las instituciones educativas han venido desarrollando internamente cambios dedicados al mejoramiento de la administración y la gestión educativa. Así lo plantea Aray y Avila (2001), al afirmar que con el empleo de sistemas, procedimientos y métodos actualizados de la gerencia, la dirección puede esperar que su labor o cualquier trabajo funcione con mayor eficacia y efectividad" (p 1). En concordancia con lo expresado, la eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos y la efectividad al comportamiento interno de la institución educativa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos propuestos.

Cabe considerar entonces, que en las organizaciones educativas el objetivo principal es lograr cambios duraderos y positivos en los individuos, ya que este proceso compromete recursos de toda índole tanto humanos como materiales, que incorporen eficiencia en quienes cumplen actividades gerenciales en el sistema educativo de manera que garanticen logros de los objetivos propuestos en la concepción que el estado propugna para la Educación en general.

Así pues, el hombre como ser pensante no puede vivir aislado del mundo que lo rodea, y por esta razón el uso de una comunicación efectiva, es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las personas. La comunicación ha sido un tema que siempre ha ocupado el interés del ser humano, por tratarse de la herramienta fundamental que le permite el desarrollo de todas las actividades. En diferentes tratados sobre la comunicación, se ha demostrado que es la principal herramienta del ser humano, debido que le permite interactuar y relacionarse con sus semejantes, expresar ideas, decisiones, malestares, alegrías entre otros.

En este sentido, la comunicación, constituye un medio de interacción y transmisión de mensajes, es la base de las relaciones humanas, a través de ella podemos expresar ideas, opiniones, información, sentimientos, entre otros; y que el hombre utiliza para vivir, ya que como ser humano se desarrolla en sociedad o comunidad, y tiene la necesidad de compartir con los miembros que la conforman. Bajo esa misma concepción puede apreciarse como un instrumento que por ser tan rutinario y constante, pareciera perder su importancia, siendo fundamental en la

relación entre hombre-comunidad, no importando cual sea el medio usado para hacerla efectiva.

En palabras de Lastre (2011), la comunicación efectiva es concebida como: “Aquella experiencia de aprendizaje que induce efectivamente al individuo a la aceptación de una nueva opinión, o a la adopción de una nueva actitud o que le permita modificar la intensidad de opiniones o actitudes previamente sostenidas” (p. 89) En virtud de la premisa citada, se acota entonces que la comunicación es mucho más que un intercambio de palabras entre personas, es el elemento básico de toda interacción humana, ya sea entre individuos, de un individuo con un grupo o entre diferentes subgrupos de personas. En una comunicación se transmiten sentimientos y sugerencias, éstas últimas pueden ser verbales o no, por lo tanto se hace necesario tomar conciencia de que somos personas con una carga emocional que influye tanto en el mensaje como en las partes intervinientes.

Todo ello lleva a destacar que, el proceso de comunicación efectiva representa una temática que ha venido apropiándose de los diferentes espacios gerenciales debidos que en muchas direcciones de instituciones surgen algunas debilidades donde la mayoría de las razones que le dan el entendimiento a las mismas es la falta de un proceso de comunicación efectiva vinculado a las partes que laboran en el mismo espacio y bajo esa misma gerencia, Según Antúnez (2008)

La gerencia es un proceso, porque parte de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto. Gerenciar es tomar unas ideas, unas intenciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarle una serie de recursos y de administrarlas a través de determinadas estrategias organizacionales. (p. 64)

Los fundamentos destacados en la cita anterior definen claramente que dentro de un proceso de gerencia el elemento principal es la comunicación, la cual debe poseer intenciones de efectividad en la posibilidad de recoger ideas de integración que supriman los intereses del colectivo y en aras de ello fundamental las estrategias organizacionales y educativas que se implanten en aras de mejorar el funcionamiento interno de cada ente administrativo.

Antúnez (ob.cit) plantea, que la acción gerencial, “Es un conjunto de estrategias que señalan la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre directivos y docentes” (P. 63). La cual se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los individuos comprometidos con la institución. Cuando el director cumple con su gestión organizacional, todos los actores del proceso educativo se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios exigidos por la sociedad.

Sosteniendo la idea anterior se debe considerar entonces que una acción gerencial es un proceso colectivo donde convergen la participación continua de todas las partes que integran una comunidad de labores, para el caso particular de la presente investigación, la acción gerencial debe estar comprendida por la participación de todos los elementos del contexto educativo pero principalmente de los docentes y directivos, quienes son los encargados de desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual para que se cumpla con cabalidad debe existir una continua recopilación de ideas las cuales van a estar dada por una comunicación efectiva continua y fluida por ambas partes.

Por consiguiente, la función fundamental de la comunicación es facilitar la vinculación de las personas que se encuentran dentro de una organización para así alcanzar un objetivo común. Para tal fin, esa comunicación tiene que ser efectiva, ya que de no existir ésta, se obstaculizaría la realización de actividades grupales debido a que no se podría lograr ni la coordinación, ni la unificación de criterios, ni los cambios requeridos en cualquier institución u organización.

Refiriendo la premisa de gerencia, que la asume como organizar y actuar con un objetivo determinado para obtener resultados que beneficien a la empresa o institución, caso que escasamente está sucediendo en el en el C.E.I.B. “Carlos Quintero Alegría” de Tinaco Estado Cojedes, ya que las actividades gerenciales se realizan sin que se tome en cuenta al personal, ya que las características individuales escasamente siguen un perfil, que le capaciten en su desempeño como gerente, impulsando la participación casi autoritaria de todos los miembros de la organización,

lo cual, manifiestan los involucrados., todo ello se transforma en debilidades en el ámbito laboral, creando barreras y conflictos.

Formulación del Problema

Se ha seleccionado la temática de comunicación efectiva, en virtud de su importancia para el proceso gerencial en el contexto educativo, como referencia para iniciar la presente investigación denominada “Comunicación efectiva para el fortalecimiento de la relación laboral Gerente Escolar -Docentes del C.E.I.B. “Carlos Quintero Alegria” Tinaco -Cojedes

La institución educativa mencionada fue fundada en el 25 de octubre de 1999, la misma se encuentra ubicada al norte del Cerro San Lorenzo; al Sur con la Carretera Nacional, Troncal 005; al Este, Sector San Lorenzo I y al Oeste: Quebrada Los Manantiales. Coordenadas geográficas: Latitud 09° 42’34” Longitud 68° 26’07”. Bajo su contexto organizacional se referencian la presencia de 01 director, 01 subdirector, 01 coordinador pedagógico, 01 coordinador de bienestar y protección educativa, 15 docentes, 2 administrativos, 6 obreros, la población de alumnos varones y hembras es de 114. Es necesario destacar que bajo una vivencia laboral continua se ha observado la existencia de debilidades asociadas a la falta de un fortalecimiento necesario de la comunicación entre el gerente escolar y los docentes que hacen vida en la institución, ello con la intención de mejorar el funcionamiento administrativo y las relaciones interpersonales que deben ser característicos de un contexto escolar.

La intención del desarrollo de la investigación se fundamenta esencialmente en la búsqueda de las razones que impiden continuamente el desarrollo de una práctica docente en un ambiente de armonía, donde las ideas del colectivo puedan asumirse como una opción para fortalecer el proceso gerencial escolar asumiendo la participación y comunicación como elementos de fortaleza en el ámbito organizacional, para el cumplimiento de dichos propósitos se han estructurado las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cómo será el proceso de comunicación desarrollado por la gerencia del Centro de educación Inicial Nacional Bolivariano C.E.I.N.B. “Carlos Quintero Alegria”?

¿Cuáles son las barreras en la comunicación gerencial del C.E.I.N.B. “Carlos Quintero Alegría”?

¿Qué características serán necesarias para el desarrollo de una comunicación efectiva entre el gerente y los docentes del C.E.I.N.B “Carlos Quintero Alegría”?

¿Será posible generar una propuesta que permita el desarrollo de una comunicación efectiva entre el gerente y los docentes del C.E.I.N.B. “Carlos Quintero Alegría” ?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer el proceso de comunicación efectiva como elemento para el fortalecimiento de la relación laboral entre el gerente escolar y los docentes del C.E.I.N.B. “Carlos Quintero Alegría” en el municipio Tinaco estado Cojedes.

Objetivos Específicos

-Diagnosticar el proceso de comunicación desarrollado por la gerencia del (C.E.I.N.B.) “Carlos Quintero Alegría”? en el municipio Tinaco estado Cojedes.

-Identificar las barreras en la comunicación gerencial del (C.E.I.N.B.) “ Carlos Quintero Alegría ” en el estado Cojedes.

-Presentar las características necesarias para el desarrollo de una comunicación efectiva entre el gerente y los docentes del (C.E.I.N.B.) “ Carlos Quintero Alegría ” en el municipio Tinaco estado Cojedes.

-Generar un diseño que permitan el desarrollo de una comunicación efectiva entre el gerente y los docentes del Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano Carlos Quintero Alegría en el municipio Tinaco estado Cojedes”.

Justificación de la Investigación

Toda organización debería convertir la comunicación en un proceso natural, trascendental e indispensable y así se haría más fácil, ameno, práctico y funcional el trabajo diario para alcanzar las metas establecidas. Igualmente contribuirá con todo el personal Docente y Administrativo de la institución, en el sentido de lograr, que sus empleados sientan que son escuchados y que forman parte fundamental en la

organización, al existir una comunicación fluida y eficaz; además la comunicación es por excelencia el vehículo para integrar a los miembros de una institución.

Es evidente, que la falta de comunicación efectiva en las instituciones educativas es un factor determinante en el nivel de desempeño del personal docente, tanto en lo profesional como en lo personal, por lo que con el estudio se espera que la comunicación facilite el desarrollo de las funciones de organización, planeación, dirección, control e integración del personal, y a la vez, relacione la organización con la comunidad.

Por ello, se consideró relevante realizar este trabajo de investigación de comunicación efectiva, ya que se presume garantizaría que se emita y se obtenga información, se conozcan las necesidades de los integrantes de la organización, se construya, transmita y preserve la misión, la visión, los valores y los objetivos compartidos de la institución en sí, además de mejorar sustancialmente el clima organizacional.

Por ende, la comunicación efectiva desde el punto de vista gerencial, será la condición indispensable para la convivencia y el desarrollo organizacional, por lo tanto sí el recurso humano de una institución educativa posee herramientas, habilidades y destrezas para comunicarse de manera efectiva se pueden solucionar conflictos en forma adecuada, tomar decisiones acertadas y cumplir con los objetivos planteados por la organización elevando el nivel de desempeño de su personal docente.

Por último es pertinente destacar que cualquier organización educativa que desee mejorar el desempeño de su personal docente necesita crear condiciones internas para que se establezca una comunicación efectiva y así lograr su objetivo con éxito, puesto que es innegable la influencia que ejerce la comunicación en el desempeño profesional o laboral de todos los trabajadores de una institución.

Así mismo, metodológicamente la investigación podrá ser utilizada por otros investigadores que traten áreas o temas similares o parecidos al del trabajo, por lo que puede ser antecedente a otros estudios en el campo de la gerencia y la educación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En esta parte se presenta estudios como forma de mostrar la relevancia del estudio de la comunicación, pues ha sido motivo de interés de autores como: Bueno (2009), aborda un análisis que titula “Competencia, Comunicación, Conocimiento e Innovación de la Gerencia Educativa”. Cuya metodología fue documental para desarrollar un trabajo monográfico. Donde presenta un sumario de contenidos que enfoca la competitividad empresarial a través de la gerencia por competencia y comunicación efectiva aplicada a la generación de conocimientos. En el trabajo se concluye que, las compañías deben por un lado centrarse en la gestión de recursos intangibles que controlan y, por otro, desarrollar el aprendizaje que les permita producir nuevos conocimientos, tecnologías e innovaciones de manera que la empresa dispondrá de una serie de competencias dinámicas que profesionalmente se adapten a los entornos futuros.

El estudio presentado se destaca como antecedentes por sus puntos coincidentes, como son los estilos de comunicación en la gerencia educativa, ya que el hombre tiene la capacidad para hacer cosas y alcanzar muchos objetivos, pero cuando este se asocia con otros, la capacidad de hacer cosas y alcanzar objetivos se aumenta notablemente con la comunicación.

Otro estudio es el de Piñero (2009), realiza un estudio que titula “Desarrollo Gerencial y comunicación en el personal para el Crecimiento de las Empresas”. En el mismo se detalló la vinculación del individuo con la organización debe darse a partir del desarrollo académico y profesional en la comunicación aspecto este en el recurso humano. El estudio se enfocó como un trabajo documental analítico que versó en tratar aspectos como: visión, misión y valores de las empresas en el cual se dispuso de conceptos tradicionales que comprometen la preparación del recurso humano. Además el autor propone cambios de terminologías para equilibrar y vincular el desarrollo de las personas con las organizaciones.

El trabajo destacado menciona en su contenido aspectos de interés al estudio que se presenta que las organizaciones productivas requieren de la gerencia y la comunicación en el ámbito institucional son necesarias. Se refiere la reiterada necesidad, revisión o identificación de procesos de transformación organizacional con el propósito de cambio en la gestión o a través de la gestión y las situaciones a partir de las cuales se realiza o transforma la organización de la institución educativa.

En este orden de ideas, Sánchez (2010), el cual realizó una investigación titulada “Acciones educativas en la preparación en Gestión Educativa comunicacional del personal directivo adscrito al Municipio Iribarren del Estado Lara”. El estudio fue de campo para derivar un proyecto factible a través de una propuesta conducida a la preparación del personal directivo mediante talleres y mesas de trabajo. Con una muestra de cincuenta y dos (52) directores. Presentado entre sus conclusiones que existen debilidades en cuanto a actualización en el personal involucrado para derivar comunicación fluida.

El trabajo en referencia a nivel educativo, se relaciona con los hallazgos del trabajo pues, puede ayudarle al director escolar a poner en práctica estrategias que conduzcan a crear ambientes acordes a la filosofía de mejoramiento del ambiente escolar y por ende a una organización donde cada una de sus integrantes sea parte esencial en el proceso de crecimiento y logro de objetivos que beneficien a todos.

Asimismo es de interés, Díaz(2011) trabajo que pautó como objetivo determinar la situación de la gerencia desarrollada por los docentes adscritos a los Centros Locales de la Región Los Andes de la Universidad Abierta, para conocer los aspectos que contribuyeren al desempeño de la labor por parte de los docentes y describir la situación actual de la actividad académica. Los resultados arrojados indican que la universidad dispone de docentes caracterizados por poseer formación básica para el ejercicio de la función docente, característica no reforzada por la situación académica y laboral; también se denota la falta de definición del rol y de sus tareas inherentes, apoyo técnico deficiente y necesidad de observancia, por parte de la U.N.A de los objetivos personales de los docentes al diseñar las políticas de la gerencia, partiendo de la tendencia positiva de estos hacia la investigación.

El estudio antes mencionado guarda relación con el trabajo pues, hay que partir de los enfoques en un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de la organización, donde se establezcan oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

En este orden de ideas, Solórzano (2011) realizó un Plan Estratégico para el desarrollo Institucional del Estado Barinas enmarcado en la relación trabajadores y gerentes, parte de esquemas teóricos sobre productividad y apoyo institucional en una perspectiva de reforma desde una planificación tradicional a una planificación estratégica, estableciendo criterios que conduzcan a la reestructuración del área de planificación en aquellos sectores vinculados con la industria. El diagnóstico se hizo basando en informaciones de los archivos del estado y suministradas por los actores principales en la ejecución de programas que tienen un papel importante en el desenvolvimiento de la vida del trabajador y el apoyo que le brinda su jefe inmediato. Propone un Plan Estratégico, cuyos objetivos responde a las necesidades del trabajador, para ofrecer oportunidades de desarrollo, impulsar la distribución equitativa y mejorar la calidad de vida de sus subalternos.

Cabrera (2013), en su trabajo, "Gestión Educativa en el Fortalecimiento de la Comunicación Interna en el Centro Educativo Novus de la Ciudad de Guayaquil" ubicada en el Ecuador, tuvo como objetivo general; establecer la incidencia que tiene la gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación interna para obtener una educación de calidad. Fue un proyecto factibles con un diseño de campo y bibliográfico. Los resultados obtenidos indican que se presenta fallas de comunicación interna en la gestión educativa, motivación, liderazgo y toma de decisiones entre los empleados educativos.

Este trabajo de investigación se considera relevante, ya que analiza la comunicación interna de una organización educativa. Sin embargo, establece una relación entre las variables comunicación y cumplimiento de normas.

Asimismo, Ceballos (2013), en su trabajo titulado “Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas Básicas”, tuvo como propósito analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar” ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo del Edo. Carabobo. Los resultados obtenidos arrojaron que el proceso de comunicación no es óptima entre los docentes y el personal directivo no es clara lo cual conlleva a que el ambiente interno de las institución no sea la más adecuada para la transmisión de información, ideas y poca participación entre los que allí laboran, lo cual influye para que se desarrolle un clima organizacional efectivo.

Esta investigación se considera relevante, ya que el autor destaca la importancia de la variable comunicación relacionada con el presente trabajo, la cual se estudia desde el punto de vista del gerente y del docente, las cuales influyen en las relaciones interpersonales de una organización educativa.

También Montemayor (2016), describen un trabajo que titula “Factores de Riesgo Ocupacional en conflictos comunicacionales en las Instituciones educativas del Sector 6 de Valencia estado Carabobo”. Se presentó como un estudio de tipo descriptivo con un diseño de campo. La muestra conformada por 36 sujetos. El instrumento fue el cuestionario con 23 items de tipo dicotómico y un abierto. Presentando como conclusión: los riesgos ocupacionales tienen implicación directa sobre el desempeño laboral del personal, ya que guardan estrecha relación con el esfuerzo, las posiciones, disposición y la permanencia en la institución.

El trabajo destacado, se discurre como antecedente de la investigación puesto que las consideraciones manejadas en la literatura conducen a derivar contextos que rodean la jornada laboral del personal y los riesgos que por trabajo y posturas contrarrestan la capacidad de cumplimiento.

Bases Teóricas

Para el desarrollo de la investigación es necesario describir los distintos fundamentos relacionados al problema investigado, esto proporcionará una visión amplia de los conceptos utilizados por los investigadores para cimentar el trabajo. Según Arias (2012), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los

conceptos y proporciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.106). Un aspecto de vital importancia dentro del desarrollo de un proyecto es el soporte que dan las bases teóricas, las cuales complementan la indagación del investigador. Dichas referencias permiten adquirir y aclarar conocimientos sobre el tema; además de consolidar las bases para el entendimiento y correcto desarrollo de la herramienta planteada en el proyecto.

En este sentido los contenidos de las bases teóricas se llevan a cabo en un orden específico para que puedan guardar una relación de los procesos y acciones a seguir. Formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados. La base teórica presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez.

Gerencia

La gerencia, de acuerdo a Torcate (2011) se define como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas” (p.13). Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerente, administradores, directores, entre otros.

Los Administradores o gerentes, como explica Escalona (2010) “son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros” (p.6). Estos también podrán tener algunas responsabilidades operativas. Se pueden dividir en dos grupos de acuerdo a Escalona:

Los primeros los operativos son personas que trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados. Los gerentes dirigen las actividades de otras gentes. Los segundos los gerentes administradores que convierten un conjunto

de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. (p.21)

Todo ello lleva a destacar que, los gerentes buscan el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas. En las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial, lo cual se logrará mediante estrategias comunicacionales. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

Características de la Gerencia

Como explica Quiroz (2010) las características de la gerencia son:

1. Universalidad. El fenómeno se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de gerencia serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. La administración tiene características específicas que no permite confundirla con otra ciencia o técnica. La gerencia se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar,

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa entre otros

7. Interdisciplinarietà hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, y otras.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Primeras ideas sobre la gerencia

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito y a esto se refiere Torres (2009) sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como gerencia fueran de uso común. Sumeria: Fueron los primeros en tener escritura, los sacerdotes llevaban en forma arcaica, el control administrativo del cobro de los impuestos.

Egipto (4000a.C.): Los Egipcios contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos. Las pirámides de Egipto son evidencia actuales de que se intentaron proyectos de enorme alcance, que emplearon decenas de miles de personas, con bastante anticipación a los tiempos modernos. Las pirámides son un ejemplo en especial interesante. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas durante veinte años.

China (2000a.C.): Utilizaban una junta de consejo para cada caso en que debía de tomarse una decisión importante. Las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública. Babilonia(1800 a.C.):Código de HAMURABI : Uso del control escrito y testimonial, la responsabilidad no puede ser transferida, establecimiento del salario mínimo. Los Hebreos (1490 a.C.): Conceptos de organización, principio de la excepción. Y en Grecia y Persia: (400 a.C.)En Grecia Sócrates enuncia la universalidad de la administración. Platón en su libro "La República" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización. Platón que dentro de sus grandes aportaciones, de acuerdo a Torres (2009), están:

La clasificación de las formas de gobierno que se dividen en : -Aristocracia : Gobierno de la nobleza o clase alta. Oligarquía: Gobierno de una sola clase social. Timarquía: Gobierno de los que cobraban rentas. Democracia: Gobierno del pueblo. -Tiranía: Gobierno de una sola persona. En Roma (175 a.C.):Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna. El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración que incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

Roma clasifica a las empresas en tres : -Públicas : Las que realizan actividades del Estado.-Semipúblicas : Las que pertenecen a sindicatos.-Privadas : Las que eran manejadas por civiles. Roma tuvo tres periodos: 1.- La república: Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.

La monarquía: En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo. En la caída del imperio romano: Este periodo se caracterizó por la desorganización. En la edad media la Iglesia Católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a Max Weber, Benjamin Franklin y Martin Lutero. La Iglesia Católica Romana representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II d.C. En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas. La autoridad final se centralizó en Roma. Se creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de casi 2000 años. Catón enuncia la descripción de funciones.

Nicolás Maquiavelo, en 1525, aunque el calificativo "maquiavélico" se suele usar para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la república. Esto salta a la vista en Los discursos, libro escrito por Maquiavelo en 1531, cuando vivía en la antigua república italiana de Florencia. Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar a la administración de las organizaciones contemporáneas: Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella. Si bien una persona puede iniciar una organización, ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla.

Se decía que un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas. Adam Smith, en el año de 1780, se conoce por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, pero su análisis en La Riqueza de las Naciones, que se publicó en 1776, incluía un brillante argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo. Él empleó para sus ejemplos la industria de fabricación de alfileres. Smith menciona que diez

individuos, cada uno realizando una actividad especializada, podrían producir entre todos alrededor de 48 mil alfileres al día.

Sin embargo, si cada uno trabajara en forma separada e independiente, con un poco de suerte esos diez trabajadores podrían fabricar 200 (o incluso diez) alfileres al día. Si cada trabajador tuviera que jalar el alambre, estirarlo, cortarlo, martillar la cabeza a cada alfiler, afilar la punta, y soldarle la cabeza a cada pieza, sería un verdadero reto producir diez alfileres al día.

Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo. La amplia popularidad actual de la especialización del trabajo (tanto en puestos de servicio como la enseñanza y la medicina como en las líneas de ensamble en las plantas de automóviles) se debe sin lugar a duda a las ventajas económicas que citara hace más de 200 años Adam Smith.

Sun Tzu : otra obra clásica que ofrece sus conocimientos a los administradores modernos es El arte de la guerra, escrita por Sun Tzu, el filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, fundador de la República Popular China en 1949. Entre los postulados de Sun Tzu cabe destacar los siguientes: 1. Cuando el enemigo avanza, hay que retirarse 2. Cuando el enemigo se detiene, hay que hostigarle 3. Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo! 4. Cuando el enemigo se retira, hay que perseguirlo.

Aunque estas reglas pretendían ser una guía para la estrategia militar, desde hace mucho se han utilizado en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras. A pesar de que ni Maquiavelo ni Sun Tzu trataron de elaborar una teoría de la administración per se, sus conceptos enseñan una lección histórica importante. La gerencia no se originó en Estados Unidos ni en este siglo.

Desde esta perspectiva, de acuerdo a Montes (2010) “La gerencia y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico social” (p.43). Por tanto, la evolución de la teoría se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. Así

pues se conoce la gerencia científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograra una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial , había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios

Taylor, fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos. Se observará que estos preceptos no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del moderno gerente. Es cierto que algunas de las técnicas de Taylor y sus colegas y seguidores se desarrollaron con el fin de poner en práctica su filosofía y principios que tienen ciertos aspectos mecanicistas.

1) Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

2) Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

3) Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

4) Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patronos. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos

partes debería poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas.

En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad. Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos.

A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador. Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el sistema de tasas diferenciales.

Funciones Gerenciales

Las funciones gerenciales clásicas se pueden resumir en cinco actividades básicas, explica Ramos, (2009) que son: Planificación, Organización, Recursos humanos, Dirección, Control:

La planificación es una de las tareas más importantes de la gerencia. Únicamente con una buena planificación es posible llevar a cabo las otras tareas gerenciales. En esta área de acción es necesario distinguir la planificación global de la organización, de la planificación operativa de cada una de sus unidades y de la planificación por proyectos. La herramienta natural para el desarrollo de los planes de la organización a nivel global es la llamada planificación estratégica cual está representa una guía para las actividades de la organización que tienen impacto en el mediano plazo. Los planes operativos de cada una de las unidades de la organización deben evaluarse en función de su contribución al plan estratégico global.

El proceso de generación de los planes estratégicos de una organización debe llevarse a cabo con la participación de aquellas personas que luego son llamadas a dar cuenta del éxito o fracaso del plan. Sólo así es posible lograr una identificación de estas con el plan y un compromiso real de llevarlo adelante. El plan debe abarcar un horizonte situado en el mediano plazo y prever un mecanismo de revisión periódico. La planificación operativa de cada una de las unidades de la organización, generalmente incluye objetivos en el área de infraestructura física y de recursos humanos así como objetivos en el área de mercadeo. Por definición es una planificación de corto plazo (un año), y que requiere permanente revisión.

Finalmente, la planificación de proyectos tiene un horizonte finito igual a la duración del proyecto, su objetivo central es la conclusión a tiempo, dentro del costo presupuestado y de acuerdo a las especificaciones de un proyecto determinado. El área de organización es una consecuencia de la planificación que se haya realizado previamente. Así, es necesario concebir la organización como un parámetro flexible, que debe adecuarse para el mejor logro de los objetivos del plan. La organización puede ser de tipo funcional, donde las unidades corresponden a funciones específicas a cumplir dentro de la organización, o de tipo por proyectos, en la que la unidad básica de organización es el equipo de trabajo del proyecto, que se deshace al concluir este.

En el caso de organizaciones de investigación y desarrollo la organización funcional usualmente corresponde más bien a una organización por disciplinas. Si bien esta organización presenta ventajas en una serie de aspectos, como por ejemplo el disponer de la infraestructura de laboratorios afines reportando a la misma división o departamento, tiene un inconveniente central, cual es que dificulta la realización de proyectos interdisciplinarios conduciendo en algunos casos a la duplicación de esfuerzos a inversiones.

La organización por proyectos en su forma pura, generalmente se encuentra en algunas empresas de ingeniería; presenta esta forma de organización algunas desventajas en términos de poca identificación del personal con la empresa y un alto grado de ansiedad a incertidumbre en el empleado por la falta de un hogar

permanente dentro de la organización. De estas dos formas básicas de organización es fácil deducir la organización mixta o matricial. Esta forma de organización reúne las ventajas de dos formas puras, reduciendo sus inconvenientes.

La función de recursos humanos, esto es la de provisión del personal y su desarrollo, es otra de las actividades del gerente a la que debe darse alta prioridad. En sus dos vertientes, provisión y desarrollo, debe actuarse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de brecha. Las preguntas básicas son: Cuál es el personal que necesitamos?, Cuál es el personal que tenemos?, Que personal debemos procurar?, Que actividades de desarrollo de personal debemos acometer? La respuesta a estas interrogantes conduce al plan de captación y desarrollo de personal que debe adoptarse.

La función de Dirección es la de más evidente incumbencia en relación a las actividades típicas del gerente. Sin embargo, generalmente se olvida que esta conlleva una responsabilidad adicional de liderazgo y motivación, fundamentales en una interpretación del rol del gerente. En lo que respecta a esta función gerencial es importante destacar el valor del estilo de liderazgo que se ejerce, específicamente si se trata de una organización de investigación y desarrollo como las instituciones escolares.

En estos casos normalmente la ascendencia del gerente sobre el personal depende en forma crucial del respeto profesional a que se haga acreedor el que tiene la responsabilidad de dirigir el grupo. Para la alta gerencia de una organización el seleccionar adecuadamente las personas que, además de la necesaria formación gerencial y administrativa, posean las cualidades profesionales requeridas para un cargo de dirección, es parámetro crítico de éxito.

La función de control, evaluación y corrección son las que completan el espectro de actividades de la gerencia en general, y de la gerencia de investigación y desarrollo en particular. En algunas entidades cuyos objetivos incluyen la realización de actividades de investigación y desarrollo, el hablar de control, evaluación y acciones correctivas está prohibido, ya que atenta contra la libertad académica y limita la creatividad. Nada más alejado de la realidad, si las actividades han sido bien

planificadas, la función de control es necesaria para la validación del método de planificación y para maximizar las probabilidades de éxito de las investigaciones.

Todo lo antes mencionado explicita algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Stephen (2010), señala que las funciones de la gerencia son: La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos. A todo lo mencionado cabe considerar que para los fines de la educación resulta útil llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado

En concordancia con lo anterior mencionado, las sugerencias de Manes citado por Alvarado, (2010), se tendría las siguientes características planteadas como oportunidades que se debe promoverlas: Profesionalización en la conducción de la institución educativa, eficiencia solidaria desde la administración de la entidad, reorganización y redimensionamiento institucionales, administración de los procesos de cambio, marketing educativo externo e interno, ética en las decisiones sobre el

El clima organizacional

El cual consiste en el registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento mediato o inmediato. Así pues, la cultura se fundamenta en los

valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrece bastante al no existir una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable. Por tal razón para evitar conflictos comunicacionales la institución debe fortalecer la identidad de sus miembros, lo cual Torres (2009) puntualiza el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo. Otro factor de importancia es, el énfasis en el grupo: es decir en las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.

El enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tienen en los miembros de la organización. La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente. El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos. Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

Manes(2010), el enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos. La cultura organizacional cumple diversas funciones, entre las cuales se citan las siguientes: Gestión gerencial, flexibilidad, evaluación y modificación del rumbo de la empresa. Utilización de tecnologías comunicacionales, en concordancia con el desarrollo de la globalización. Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos. Competitividad e innovación. Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados. Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad. Formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo. Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. Apoyar el compromiso

con algo superior al yo mismo. Fortalecer la estabilidad del sistema social. Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Por tal razón, los aspectos culturales institucionales motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. Es a través de la cultura de una empresa o institución educativa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización y para desencadenar conflictos comunicacionales. Así pues, el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Teorías del Comportamiento

La teoría del comportamiento vino a significar una nueva dirección y un enfoque dentro de la gerencia: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores como la teoría clásica, de las relaciones humanas, de la burocracia y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

Así pues, como la organización es un sistema cooperativo racional, solamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus

esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían. Por esa razón la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía. Según Ander-Egg, (2011) la teoría del comportamiento presenta las debilidades, puntos críticos y aspectos bien característicos: “Marcado énfasis en las personas, extremada preocupación por explicar y describir las características del comportamiento organizacional, falta en la creación de modelos y principios de aplicación práctica” (p.58).

En este sentido, para la teoría del comportamiento los principales medios para crear condiciones de satisfacción fueron, de acuerdo a Ander-Egg (ob.cit):

Delegación real de responsabilidades para objetivos conjuntos, la utilización de grupos de trabajo semiautónomos, ampliación del cargo, retroacción (feedback) como elogios y críticas constructivas sobre el desempeño, promociones escalonadas para el personal no gerencial, entrenamiento más amplio para el cargo, simplificación del cargo por el propio ocupante.

En esos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento. Son dos categorías que aplicaban la mayor parte de la conducta descrita por los subordinados. La iniciación de la estructura denota la medida en que el gerente tiende a definir y estructural su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas, caracterizado como alto en esta variable puede describirse como aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

La Comunicación

Las personas no viven aisladas, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. Comunicación proviene de la palabra latina “Communis”, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien. La palabra comunicación tiene muchos significados y definiciones, pero la idea central es la de un proceso de compartir, entre los participantes, sobre una base de envío y recepción de mensajes.

En este sentido, la comunicación no sólo es la transmisión de mensajes, como algunas teorías de la comunicación. La comunicación es conocimiento, aprendizaje, es cultura en sí, es arte. Mientras que comunicar va más allá de sólo dar noticias por los medios masivos de comunicación, que puede ser desde dar notas de calidad, hasta aquellas de carácter superficial

Cabe destacar, que Chiavenato (2006), afirma que la comunicación es “El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.110). En este sentido, no es posible llevar adelante el trabajo en equipo sin una fluida comunicación, y no se trata solo de evitar los malentendidos, sino de maximizar las potencialidades y lograr una organización fuerte y sólida. Un aspecto muy importante para conseguir una comunicación eficaz es el saber escuchar.

Para lograr una comunicación efectiva dentro una organización, es preciso contar con un buen sistema de comunicación y con una persona idónea para hacerlo efectivo. En algunas organizaciones no se le da suficiente importancia a esto, y es así como muchas veces surgen problemas que podrían haberse evitado.

Ahora bien, Robbins (2004) brinda la siguiente definición: “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados” (p.284). En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores ideas y definiciones, la comunicación se ha definido como el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura o señales, de allí su importancia.

Así pues, en el contexto organizacional la comunicación viene a ser un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

De allí que, la comunicación expone Collado (2011) que: “Es una responsabilidad compartida; como todo en la organización se comunican hacerlo bien es una

responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante” (p.13). Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

En este orden de ideas, cualquier organización que busque un cierto grado de excelencia deberá aceptar la importancia de la comunicación y utilizarla correctamente para lograr sus objetivos; esto es, no solo se limitara a la transmisión de información sino que fomentara el dialogo entre todos los elementos que formen el grupo así como su entorno. En este orden de ideas, Ceballos (ob.cit), señala que:

La comunicación implica un proceso de trasmisión y recepción de mensaje, cuyos contenidos inciden en los casos, en las tomas de decisiones y las motivaciones laborales, por medio de ello se puede controlar los comportamientos organizacionales; tales comportamientos se orientan hacia el logro de las metas, fomentando en un trabajo cooperativo. (p.265).

Por lo antes señalado, se puede decir que la comunicación es la base fundamental en el proceso gerencial de toda institución, ya que gracias a esta se genera de forma eficaz la interacción entre el personal que labora en la organización educativa, a todo ello cabe destacar las teorías de la comunicación, de acuerdo a Núñez (2010), las cuales las caracteriza como:

Mecanicista: entiende la comunicación como un perfecto transmisor de un mensaje desde un emisor hasta un receptor. Psicológico: el acto de enviar un mensaje a un perceptor (llamado así porque considera al receptor como sujeto de la comunicación) y en el cual las sensaciones y las ideas de ambas partes influyen considerablemente en el contenido del mensaje. Construccinismo social: Este punto de vista, también llamado "interaccionismo simbólico", considera a la comunicación como el producto de significados creativos e interrelaciones compartidas. Sistemática: es cuando un mensaje que pasa por un largo y complejo proceso de transformaciones e interpretaciones desde que ocurre hasta que llega a los perceptores. (p.56).

Así pues, la revisión de una teoría en particular a este nivel dará un contexto sobre el tipo de comunicación tal como es visto dentro de los confines de dicha teoría. Las teorías pueden ser estudiadas y organizadas además de acuerdo a la ontología, la epistemología y la axiología que en general son impuestas por el teórico. Del mismo modo, Núñez (ob.cit), agrega la teoría Ontológica, que pone la pregunta sobre el qué,

exactamente, el teorista examina. Se debe considerar la verdadera naturaleza de la realidad. La respuesta, por lo general, cae dentro del campo de uno de los tres fenómenos ontológicos dependiendo de la lente con la cual el teórico mire el problema: realista, nominalista o construccionismo.

En este sentido, la perspectiva realista mira el mundo de manera objetiva en la creencia de que hay un mundo por fuera de nuestras propias experiencias y cogniciones y la perspectiva nominalista mira al mundo subjetivamente en la idea de que todo aquello al exterior de las cogniciones del sujeto son únicamente nombres y etiquetas. Mientras que la perspectiva construccionista monta la barrera entre lo objetivo y lo subjetivo declarando que la realidad es aquello que se crea juntos.

En este orden de ideas, por último se señala la teoría Epistemológica, la cual pone la pregunta sobre el cómo los teóricos estudian el fenómeno escogido. En los estudios epistemológicos, el conocimiento objetivo es aquel que es el resultado de una mirada sistemática de las relaciones casuales del fenómeno. Este conocimiento es por lo general deducido por medio de métodos científicos. Los estudiosos por lo general piensan que la evidencia empírica recogida de manera objetiva está más cerca de reflejar la verdad en las investigaciones. Teorías de este corte son generalmente creadas para predecir fenómenos. Teorías subjetivas sostienen que el entendimiento está basado en conocimientos localizados, típicamente establecidos a través de la utilización de métodos interpretativos tales como la etnografía y la entrevista. Las teorías subjetivas se desarrollan por lo general para explicar o entender fenómenos del mundo social.

Proceso de la Comunicación

Para que haya comunicación se necesita una intensión, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Chiavenato (ob.cit), explica que, va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien retraduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra; es por ello que se presenta en el siguiente modelo el cual está

compuesto por seis partes: A) La fuente de comunicación, B) Codificación, C) Canal, D) Decodificación, E) Receptor y F) Retroalimentación.

Para, Núñez (ob.cit) ´La comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente´´ (p.45). En este sentido la comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Gerente y jefes de grupos se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que ser palabra ni en persona. Cuando la dirección envía cartas a domicilio de los empleados para notificarles las nuevas normas de permisos por enfermedad, se trata de comunicación descendente, lo mismo que el mensaje de correo electrónico.

Mientras que la comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas. Seguidamente, en la comunicación horizontal, se da cuando tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal. Las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación.

Barreras de la comunicación

Existen una serie de factores según Duarte (2013) que influyen en la comunicación, entre estos factores se encuentran las barreras, que deforman el mensaje y obstaculizan el proceso de comunicación debido en que en uno o varios elementos del proceso de comunicación, se presentan interferencias que limitan el normal desarrollo del mismo.

En tal sentido, es importante destacar que aun el receptor recibe el mensaje y haga un esfuerzo por decodificarlo, existen interferencias que pueden limitar su comprensión. Estos obstáculos actúan como barreras de la comunicación y pueden anular la misma, infiltrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto. Hay diferentes tipos de barrera, entre las cuales se mencionan: percepciones diferentes o distorsión de la información por omisión o sobrecarga, diferencias de lenguaje identificado como barrera semánticas, reacciones emocionales y superación de la desconfianza.

De igual manera se debe tener siempre que la comunicación es tan importante, que sin ella sería imposible vincular a las personas con el fin de lograr los objetivos establecidos y por lo tanto, durante el proceso en la cual se envían y reciben mensajes, hay que tomar en cuenta posibles obstáculos que reducen la claridad y la precisión de la información. Por otro lado el teórico Chiavenato (2000), presenta la clasificación de las barreras de la comunicación de acuerdo a su origen en técnicas, semánticas, humanas y administrativas; en efecto se presentan a continuación para determinar el análisis en la institución educativa objeto de estudio.

Barreas Técnicas: Vienen dadas por el espacio o la distancia, a través de fallas mecánicas o eléctricas y los vacíos en el tiempo, y que interfieren en el normal desenvolvimiento de las actividades que se realizan en la institución, vienen dado cuando el personal directivo no puede comunicarse con las autoridades educativas, un docente, un personal administrativo o cualquier personal que por una u otra cosa no puede ejecutar su función y no puede trasferir la información de su ausencia a tiempo.

Barreas Semánticas: se refiere al significado de las palabras y para evitarlas deben considerarse entre otros aspectos, el nivel académico, la experiencia en el trabajo con la relación superior- subordinado-superior, identificándose como las más comunes, la distorsión, omisión y sobre carga.

Al respecto, Davis (1998) que " Las barreras semánticas se originaron en las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos tanto en la comunicación verbal como no verbal"(p.79). Las palabras, imagines y acciones tienen diferente interpretaciones o significado de los signos y el sentido de los

recuerdos, según el individuo. Este tipo de comunicación está determinado por el nivel profesional de la persona que lo dirige, así como la sencillez, claridad y precisión en el mensaje a transmitir.

Barreras Humanas: son aquellas que ocurren cuando un emisor mezcla sentimientos, emociones, o conductas cuando interfiere la variación de percepción, inferencia de sensibilidad, variables de la personalidad, discrepancias de competencias y límites sensoriales; ellas se subdividen en barreras psicológicas y barreras fisiológicas. En cuanto a las Barreras Psicológicas: son aquellas relacionadas con la conducta del emisor o el receptor, que generan dificultades para lograr los objetivos de la comunicación.

Esto influye directamente en la reacción al recibir el mensaje como lo afirma Davis (ob.cit), sostiene que, “Las emociones actúan como filtro en casi toda nuestra comunicación, transmitiendo nuestras interpretaciones de la realidad propiamente dicha” (p.98). Estas barreras con frecuencia constituyen una distancia psicológica entre dos personas que son afines a la distancia física. A la vez son interferencias que se manifiestan debido a emociones, valores y hábitos del escuchar deficiente, entre otros efectos emocionales se menciona la cólera, el temor y la felicidad.

El autor antes referido, sostiene que no importa cual clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, podría perder claridad si se escogen mal las palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala organización de las ideas, estructura poco común de las oraciones, trivialidades, palabras innecesarias y una incapacidad de clarificar las implicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, puede evitarse con un mayor cuidado al codificar el mensaje.

En la comunicación existen filtros que permiten al emisor manipular información para que el receptor la reciba el más favorablemente. Al respecto Chiavenato (ob.cit); señala que “Las emociones actúan como filtro en casi todas las comunicaciones, el emisor transmite la interpretación de la realidad y no la realidad propiamente dicha” (p.95). Por otra parte, la desconfianza, amenazas, temor socavan la comunicación. En un clima que contenga estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo.

El autor sostiene, que las emociones influyen en el receptor en el momento de recibir el mensaje de la comunicación. Es muy probable que las emociones extremas (como el júbilo o la depresión) entorpezcan la comunicación eficaz. Las emociones constituyen obstáculo para que se dé la comunicación eficazmente. Y las Barreras Administrativas: como señala Davis (ob.cit), en este tipo de barreras se contemplan los inconvenientes provocados por la aplicación inadecuada de diferentes componentes del proceso administrativo: “Es el planeamiento incompleto de la comunicación, selección de un canal inapropiado, procesos de delegación no efectiva, énfasis exagerado en la imposición de autoridad del superior” (p.78).

La comunicación administrativa se da reiteradamente en las relaciones interpersonales entre los directivos y el resto del personal originando con frecuencia, conflictos que afectan la armonía del clima organizacional del proceso educativo en las instituciones escolares. Muchas de las barreras pueden ser superadas si se utiliza un lenguaje simple, completo y directo cuidando los comportamientos no verbales y actuando con empatía, siendo honesto y llevando a la práctica las habilidades de una eficiente comunicación como son las habilidades de escuchar y escribir.

En este sentido, los problemas que surgen, cuando los docentes pretenden comunicarse con otros docentes se puede atribuir a la diferencia de percepción y la diferencia de interés, lo que al respecto Stoner (1996) afirma que: “Las percepciones diferentes son aquellas donde el mensaje debe ser explicado de tal manera que sea entendido por aquellas personas que tienen diferentes punto de vistas y experiencias” (p.82). En algunas ocasiones, estas percepciones de mensaje se pueden considerar como una ventaja en el proceso de comunicación con el propósito de superar ambigüedades y unificación del mensaje, permitiendo de esta manera conocer la actuación del interlocutor para valorar lo más importante dentro de la dinámica comunicacional.

Comunicación y Gerencia

Hoy se habla en muchas organizaciones de marketing relacional para definir la actitud que deben mantener las personas de la entidad con sus públicos externos. La atención a clientes, la política de relaciones institucionales, las relaciones públicas y

las relaciones afectivas con los públicos del entorno en que se trabaja son un ejemplo de lo anterior. También, comienza a introducirse en el vocabulario organizacional la expresión gerencia relacional, para englobar de acuerdo a Toro (2010) “el conjunto de encuentros comunicativos en el entorno interno y los espacios de relación que se producen en ese marco” (p.18). Esto está creando espíritu de equipo, sentimiento de pertenencia y orgullo corporativo dentro de una institución u organización. Todo ello es absolutamente necesario, para apoyar la imagen externa de la entidad a la que se pertenece.

Las personas que ejercen la gerencia deben utilizar este nuevo concepto en un mundo competitivo, para sacar adelante los proyectos corporativos con el esfuerzo coordinado de todos los recursos humanos con que cuenta. Es difícil progresar en situaciones dinámicas y de cambio, como se producen en la actualidad en el marco de la globalización social y económica

La Motivación

Un individuo responde de forma efectiva y eficiente en el desenvolvimiento de sus funciones en la misma medida en que se encuentre su estado motivacional, pero este se logra con la mezcla de un conjunto de factores de orden internos y externos al medio en el cual ejerce sus funciones o realiza una actividad laboral específica, en tal sentido se enuncian un conjunto de definiciones formales.

Bedoya (2000) acota que: “Es la fuerza interior que dinamiza al individuo en dirección a una meta y a unos resultados específicos, que se origina en una necesidad, carencia o alteración del bienestar, involucrando pensamientos, sentimientos y acciones en un mismo momento y en una sola dirección”. (p.7). Se puede afirmar que la motivación es el agente que permite que toda persona realice o ejecute de forma óptima las labores encomendadas y que ese estado se consigue a medida que tenga sus necesidades cubiertas.

Bases Legales

Las comunicación efectiva para el fortalecimiento de la relación laboral gerente escolar -docentes, será una importante actividad que se desarrolle dentro del sistema educativo, y quien la ejerza debe estar sujeto a una serie de disposiciones legales que

se encuentran señaladas en la Constitución Bolivariana de La República de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, así como en la Resolución del Régimen de la Supervisión Educativa. Para la fundamentación legal de esta investigación se tomara en cuenta los siguientes documentos y artículos:

Constitución Bolivariana de la República de Venezuela en (1999), Artículo 102:

La educación es 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 los niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad

Asimismo en el artículo: 104

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...

En este sentido, tomando como base lo que la CRBV señala, que la educación es un derecho y un deber social, fundamental, obligatorio y es responsabilidad del estado que la misma se dé con las garantías suficientes para desarrollar un ser integral, por tanto el gerente y los docentes debe cumplir un perfil idóneo y no debe realizar su labor, garantizar la actualización y permanencia de sus docentes en la labor educativa.

La Ley Orgánica de Educación (2009), plantea en el Artículo 81. El personal directivo y de supervisión debe ser venezolano y poseer el título de profesor correspondiente.

El Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 4338. Caracas. Se puede confirmar con lo antes expuesto que la supervisión debe impartirse en cada institución educativa y en todos sus niveles, por personas profesionales de la docencia, que cumplan función directiva para garantizar el cumplimiento de lo establecido ante el ente rector.

De los artículos anteriores se infiere la necesidad de estrategias comunicacionales, establecida para garantizar el fortalecimiento del desempeño docente y la calidad de la educación. Toda normativa que orienta al desempeño deja entrever el carácter

obligatorio que tiene esta función para la buena marcha del proceso educativo venezolano.

Después de las consideraciones anteriores cabe mencionar que el Sistema de Asesoramiento Integral (SAI) se fundamenta en el Reglamento Interno del MPPE, marzo 2008, artículo 57, numeral 6; que consiste en: prestar asesoría técnica, administrativa y legal a los equipos en las instancias regionales, municipales y locales. Está dirigido al personal docente con función directiva con el propósito de fortalecer en el ejercicio de sus funciones y garantice el acompañamiento en las instituciones educativas de los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela.

Operacionalización de las Variables

Para la operacionalización de las Variables se presentaran las variables desde dos puntos de vista: la definición conceptual y la definición operacional, como se detalla a continuación: En cuanto a la Definición Conceptual, define la Universidad Santa María (2001) que: “La definición conceptual de la variable es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo” (p. 38), en este sentido, en toda investigación es importante plantear variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar. Se puede acotar entonces, que la idea básica de algunos enfoques, sobre todo los cuantitativos, es la manipulación y control objetivo de las variables. Entonces, una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios o característica que varía.

Por lo que se presenta la definición conceptual la cual consiste en la definición de la variable en estudio, la cual hace referencia a los objetivos de la investigación y se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico en el cual está contenida la hipótesis en cuestión o la variable de estudio. La definición real o dimensiones: está relacionado con los enunciados relativos a las propiedades o dimensiones consideradas esenciales del objeto u hecho referido en la definición. Este es el momento en el que se descompone el concepto original en las dimensiones que lo integran. Y los indicadores: Se refiere al conjunto de procedimientos que describirá

cómo será medida la variable en estudio. Es decir, implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio, Lo cual se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1 Identificación y Definición de las Variables

Objetivo General Proponer el proceso de comunicación efectiva como elemento para el fortalecimiento de la relación laboral entre el gerente escolar y los docentes del C.E.I.N.B. “Carlos Quintero Alegría” en el municipio Tinaco estado Cojedes.

Objetivos Específicos	Variables	Definiciones
Diagnosticar el proceso de comunicación desarrollado por la gerencia del (C.E.I.N.B.) “Carlos Quintero Alegría” en el municipio Tinaco estado Cojedes.	Proceso de comunicación efectiva	Son las alternativas para garantizar satisfacción laboral en la Institución.
Identificar las barreras en la comunicación gerencial del (C.E.I.N.B.) “ Carlos Quintero Alegría ” en el estado Cojedes.		Relación laboral Es el ámbito institucional que rodea al trabajador.
Presentar las características necesarias para el desarrollo de una comunicación efectiva entre el gerente y los docentes del (C.E.I.N.B.) “ Carlos Quintero Alegría ” en el municipio Tinaco estado Cojedes.		
Generar un diseño que permitan el desarrollo de una comunicación efectiva entre el gerente y los docentes del Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano Carlos Quintero Alegría en el municipio Tinaco estado Cojedes”.		

Fuente: Yusti (2018)

Por otra parte la definición Operacional, apunta Arias (2012), “es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p.63). Se muestra en el cuadro 2 .

Cuadro 2 Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Proceso de comunicación efectiva	Gerencial	- Gerencia Educativa - Funciones Gerenciales - Comunicación - Interacción - Relaciones Interpersonales - Motivación	1 2, 3 4 5 6 7,8
Relación laboral	Institucional	- Cooperación - Integración - Prioridad para el equipo - Comunicación bidireccional - Reconocimiento - Desempeño Laboral	9,10 11 12 14 15 16,17

Fuente: Yusti (2018)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación está enmarcada en el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo con diseño de campo, para derivar un proyecto factible. Respecto a la investigación cuantitativa, Hernández, Fernández y Baptista (2010), refiere “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5).

En este mismo orden de ideas, el trabajo se enmarca en un estudio de campo, definido por Tamayo (2006) como: “la investigación donde los datos se recogen directamente de la realidad”. La cita enfatiza que el trabajo requiere de una búsqueda minuciosa en el ámbito que lo rodea, como forma de estudiarlo objetivamente en su realidad circundante, y se considera de campo por cuanto los datos fueron tomados directamente en el CEIB Carlos Quintero Alegría de Tinaco Estado Cojedes.

Asimismo cabe destacar que seguirá los siguientes procedimientos, ya que se derivará un Proyecto factible de acuerdo a Molina (2013) un Diagnóstico. Estudio de factibilidad: técnica, económica, financiera, institucional. La Propuesta. La Ejecución, aplicación o implementación de la propuesta. La Evaluación de la propuesta y las Conclusiones y recomendaciones.

Población

Riera (2006) señala que “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, los cuales deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo”. Con base a la definición, la población conformada por treinta y cinco docentes y 3 directivos.

Muestra

Riera (ob.cit), plantea que la muestra “... es la parte o fracción representativa de un conjunto o población...”. Para el estudio la muestra quedó representada por el 100% de la población.

Procedimientos: Se siguieron los siguientes procedimientos: Diagnóstico. Consistió en la descripción de la situación problema como resultante de la aplicación

del instrumento de recolección de información diseñado para tal fin. Sigue el Estudio de factibilidad, que representó la posibilidad de llevar a cabo un proyecto, tomando en cuenta la necesidad identificada, los costos y beneficios el proyecto, los recursos técnicos y humanos. La otra Fase fue la Propuesta y su ejecución, que se realizó en el diseño para la solución del problema diagnosticado y la última fase la Evaluación de la propuesta, cuya aplicación permitió estimar el grado en el que la ejecución favorece el logro de los objetivos para los que fue diseñada.

Técnica e Instrumento de Recolección de Información

La técnica que se utilizó para obtener la información requerida para el estudio será la encuesta que según Arias (2006) “Es una técnica que consiste en presentar al encuestado preguntas que responderá según su opinión” y como instrumento el cuestionario que según Hurtado y Toro (2005) “logra que el investigador centre su atención en ciertos aspectos y se sujeta a determinadas condiciones”. En tal sentido, y de acuerdo a las características de la muestra se elaborara un instrumento, siguiendo los indicadores que se propondrán en la operacionalización de las variables.

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento según Hernández (2004) se refiere “Al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Así pues, la validez externa se logrará sometiéndolo al juicio de expertos. Y la Confiabilidad, una vez realizada la validación, se procederá a determinar la confiabilidad. Con respecto a esta, Arias (ob.cit) explica que “se refiere a la constante entre un valor y otro, mediante el cálculo del coeficiente de confiabilidad para comprobar la consistencia y precisión de los ítems.

Técnica de Análisis de los Datos

Para analizar los datos recabados, se procedió a vaciarlos en una matriz y codificarlos para luego analizarlos mediante la estadística descriptiva. Al respecto, Palella y Martins (2010) refieren que la estadística descriptiva: Consistió sobre todo en la representación de datos en forma de tablas y gráficas.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una presentación adecuada y clara de los resultados de un trabajo de investigación se fundamenta para contribuir a la difusión de los mismos, puede incluso ser imprescindible para lograr la presentación de datos, por lo que se creyó conveniente tener algunas ideas muy claras para evitar errores o situaciones para obtener información, por lo que se destacan los datos, con las tablas y gráficos correspondientes, estén bien presentados y organizados para interpretarlos, lo que corresponde al apartado de discusión o Conclusiones.

Cuadro 3

Ítems 1. ¿El director, posee habilidades, destrezas actitudes para gerenciar la institución?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						Total
	S	%	CS	%	N	%	
1	5	13	30	79	3	8	38

Fuente: Yusti (2017)

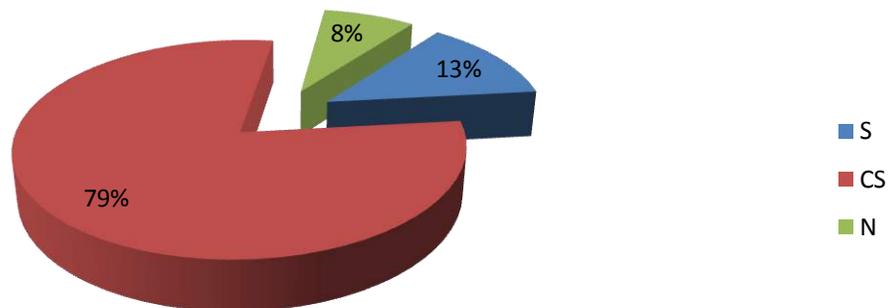


Gráfico 1. Gerencia Educativa

Análisis:

Como se muestra en las respuestas un 79% manifiesta que casi siempre el director, posee habilidades, destrezas actitudes para gerenciar la institución, mientras que el 13% dice que siempre y un 8% asegura que nunca; en tal sentido, Valera y Méndez (pb.cit) explica que la gerencia educativa implica la habilidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la

ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas.

Esto también conlleva al gerente a la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Cuadro 4

Ítems 2. ¿El director, posee características personales que le permitan desempeñar las funciones gerenciales comunicacionales en la organización?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						
	S	%	CS	%	N	%	Total
2	0	0	30	79	8	21	38

Fuente: Yusti (2017)

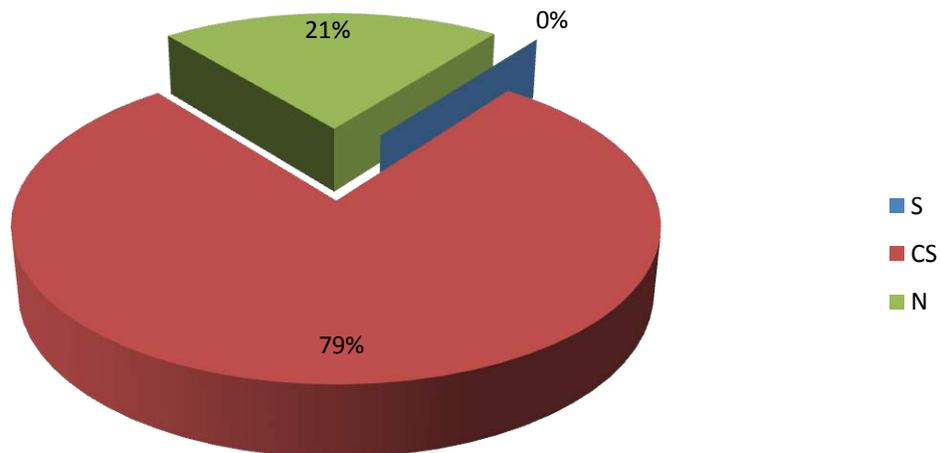


Gráfico 2. Funciones Gerenciales Comunicacionales

Análisis

Al agrupar las respuestas de los docentes se visualiza que el 79% coincide en decir que casi siempre el director, posee características personales que le permitan desempeñar las funciones gerenciales en la organización, mientras que el 21% dice que nunca. A lo que se puede agregar que, según, Mujica y sarmiento (ob.cit) Para

ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, este debe poseer ciertas habilidades, pero dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importantes las distintas habilidades.

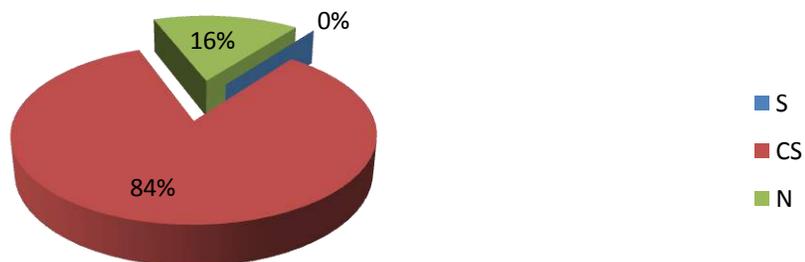
Aun cuando en todos los niveles son importantes las habilidades, en los niveles gerenciales educativos se hace imprescindible ya que los gerentes deben tener capacidades para organizar, planificar, comunicar, mientras que en los niveles menos o sea los docentes de aula tiene mucha más importancia las habilidades que apliquen técnicas para el logro de los conocimientos.

Cuadro 5

Ítems 3. ¿El gerente conoce poniendo en práctica los procesos de planificación, organización, dirección y control en la institución?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						
	S	%	CS	%	N	%	Total
3	0	0	32	84	6	16	38

Fuente: Yusti (2017)



**Gráfico 3. Funciones Gerenciales
Análisis**

Al revisar los datos recabados en la aplicación de la encuesta se destaca que, el 84% de los encuestados coincide en decir que casi siempre El gerente conoce y pone en práctica los procesos de planificación, organización, dirección y control en la institución, mientras que un 16% manifiesta que nunca, en tal sentido cabe agregar lo planteado por Macclelland,(ob.cit) que, los gerentes deben tener capacidad para desarrollar sus habilidades y, de este modo, minimizar los riesgos dentro de la organización, manejar tanto efectiva como eficientemente los procesos administrativos y de comunicación operacionalizándolos en forma eficaz.

Lo anteriormente expuesto permite inferir que los gerentes educativos realizan parte de su trabajo por medio de otras personas, por lo cual es indispensable el desarrollo de la habilidad para laborar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos. Por esta razón, las capacidades para relacionarse con el personal son esenciales en todos los niveles de la organización escolar, por cuanto son esenciales para desempeñarse eficazmente dentro de la función directiva.

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad. A la vez, indica que todo gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

Por tal razón, la imagen de los directivos de los planteles escolares cada día tiene más impulso de cambios, en su trabajo debe estar centrados y cumplir los procesos administrativos que comprende las etapas de: planificación, organización, dirección y control. Así, queda entendido que, la gerencia se concibe como la sumatoria de una estructura organizacional apropiada, con estrategias totalmente definidas, y que responden a una configuración plena donde las jerarquías buscan ganar una mayor capacidad de comunicación y transmisión de la información. Considerando esto, se entiende que las habilidades gerenciales, también llamadas directivas, son aquellas capacidades, conocimientos y competencias necesarias en el rol del gerente o líder de una organización, para realizar actividades de liderazgo y coordinación.

Cuadro 6

Ítems 4. ¿Se comunica el director con su personal durante el proceso de enseñanza aprendizaje?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES							
	S	%	CS	%	N	%	Total	
4	0	0	6	16	32	84	38	

Fuente: Yusti (2017)

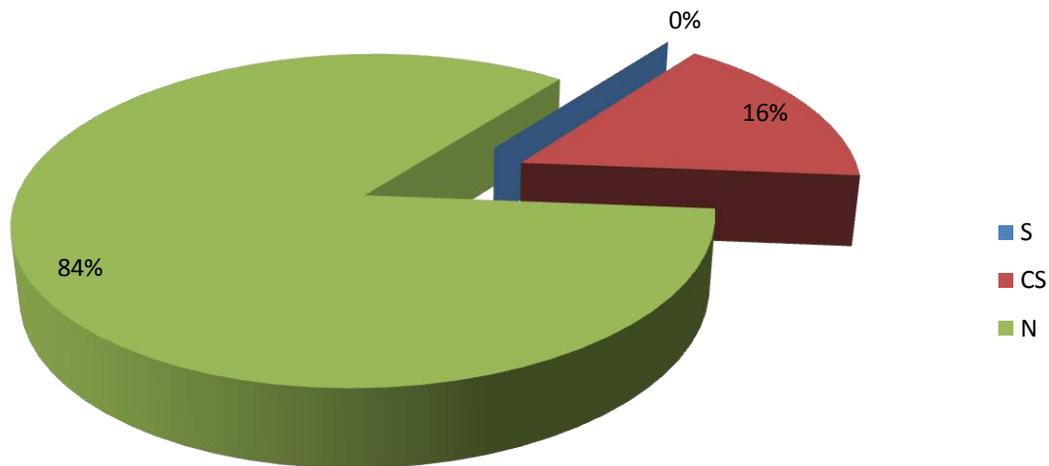


Gráfico 4. Comunicación

Análisis

Con relación al cuadro y gráfico presentado se destaca que el 84% manifestó que, nunca se comunica el director con su personal durante el proceso de enseñanza aprendizaje, mientras que el 16% dice que casi siempre se comunica, en este sentido, Mattos (ob.cit) asegura que, la comunicación es de vital importancia en las organizaciones de educación, donde la relación entre el personal directivo y el personal docente debe ser precisa y motivadora, para lograr los objetivos planteados en conjunto.

Para ello, es necesario que se establezca una comunicación asertiva. esto da pie para afirmar que la comunicación asertiva debe ser el centro de las relaciones interpersonales entre docente- directivo, docente- docentes porque lleva a que las personas, sean capaces de expresar sus sentimientos, pensamientos, deseos, defender sus derechos sin violar los de los demás. Y que además estén abiertos a la negociación, al diálogo y al compromiso, lo que finalmente llevará a optimizar las relaciones interpersonales que se dan en el personal que labora en los centros educativos.

Cuadro 7

Ítems 5. ¿ Se integra al personal docente para la realización de las actividades dentro y fuera de la institución?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						Total
	S	%	CS	%	N	%	
5	30	79	8	21	0	0	38

Fuente: Yusti (2017)

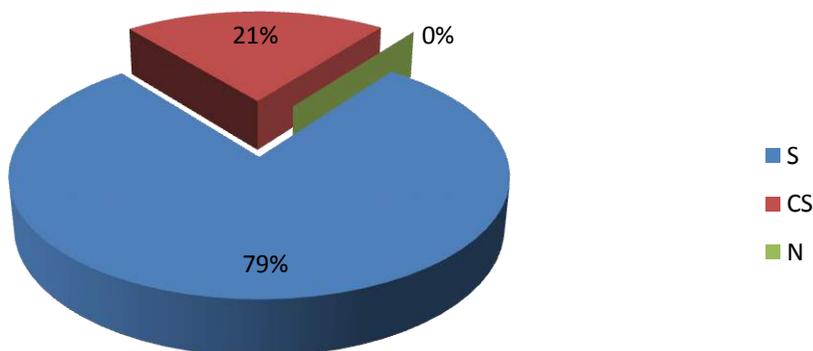


Gráfico 5. Integración

Análisis

De acuerdo a los resultados de las respuestas emitidas por los docentes encuestados, para el ítem 5, el 79% coincidió en que . siempre Integra al personal docente para la realización de las actividades dentro y fuera de la institución, mientras que el 21% dice que casi siempre, a lo cual Dorsch (ob.cit) destaca que, que algunas acciones realizadas por el director han hecho que la mayoría de su personal docente lo perciba como poco responsable en el cumplimiento de las funciones que debe ejercer para el buen funcionamiento de la organización y alcanzar los objetivos organizacionales.

Así pues, la estructuración, el conformismo y la visión estrecha son algunas de las causas que inhiben el pensamiento creativo para la resolución de problemas, impidiendo el desarrollo de estrategias innovadoras frente a la crisis; este pudiese ser uno de los aspectos más influenciadores en la correcto desenvolvimiento de las actividades dentro y fuera de la organización educativa.

Cuadro 8

Ítems 6. ¿Se fomentan las relaciones Interpersonales?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						
	S	%	CS	%	N	%	Total
6	30	79	8	21	0	0	38

Fuente: Yusti (2017)

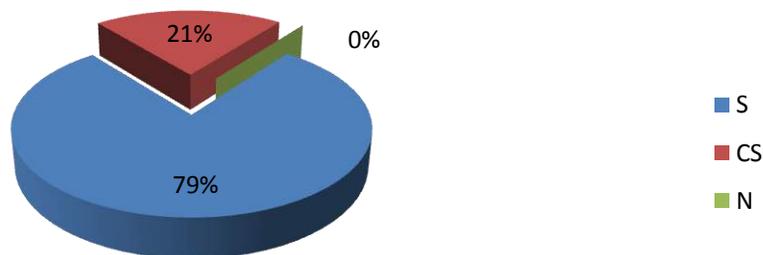


Gráfico 6. Relaciones Interpersonales

Análisis

En los datos recabados de la aplicación del instrumento se destaca que, el 79% dice que siempre el director Fomenta las relaciones Interpersonales, mientras que el 21% dice que casi siempre, desde este punto de vista, Cabezas (2009) destaca que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, ya que a través de ella los individuos obtienen importantes refuerzos sociales del entorno inmediato que favorece su adaptación al mismo, siendo lo contrario motivo de rechazo aislamiento, y en definitiva limita la calidad de vida.

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

Siendo así la comunicación reviste una importancia significativa dentro de los planteles educativos. Pero al carecer de este tipo de comunicación entre las

personas que integran la institución se generan multiplicidad de problemas que terminan en conflictos, los cuales entorpecen la eficiencia de la organización. Esto conlleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores, suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un eterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil.

Pero la falta de escucha, el desconocer las necesidades del otro o no saber leer a sus compañeros, va deteriorando lentamente la comunicación, y el grupo pierde fuerza, se convierte en presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, pues el hombre como ser social, necesita del grupo para su subsistencia, aunado a esto estaría también el no poder llevar a cabo los objetivos propuestos por el colectivo, esto debido a las diferentes barreras que surgen en la comunicación.

Cuadro 9

Ítems 7. ¿Utiliza el director anécdotas, experiencias, simulaciones y vivencias, para lograr la motivación de los docentes?

N	Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES					
		S	%	CS	%	N	%
	7	6	16	32	84	0	0

Fuente: Yusti (2017)

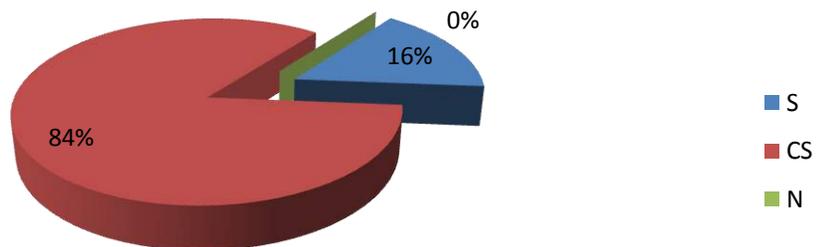


Gráfico 7. Motivación

Análisis

Al agrupar las respuestas se destaca que el 84% manifiesta que casi siempre utiliza el director anécdotas, experiencias, simulaciones y vivencias, para lograr la motivación de los docentes, mientras que el 16% expresa que siempre. A lo que

Cabezas (ob.cit) destaca que, la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna demanda o necesidad individual.

El mismo autor, señala que hay directiva que percibe a la motivación como una característica persona. Es decir, algunos la tiene y otras no. Además, etiquetan a los docentes como perezosos y desmotivados, produciendo en la institución una baja eficiencia organizacional y un clima organizacional no adecuado al contexto educativo y al desempeño óptimo de directivos y docentes. En este sentido, cuando se está motivado hay Satisfacción: dada la condición humana que se ostente, la satisfacción es el estado de conformidad más pertinencia por la actividad desarrollada en la escuela.

Esta satisfacción pasa evidentemente por lo económico, pero eso no es todo, la satisfacción tiene una dinámica compleja, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato respetuoso que se reciba de los directivos, el reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno de los docentes, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, son factores de satisfacción importantes y por lo tanto, motivadores de un clima organizacional de excepción en la institución.

Cuadro 10

Ítems 8. ¿Se siente motivado al cumplir su rol en la Institución?

N	Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES							
		S	%	CS	%	N	%	Total	
	8	0	0	6	16	32	84	38	

Fuente: Yusti (2017)

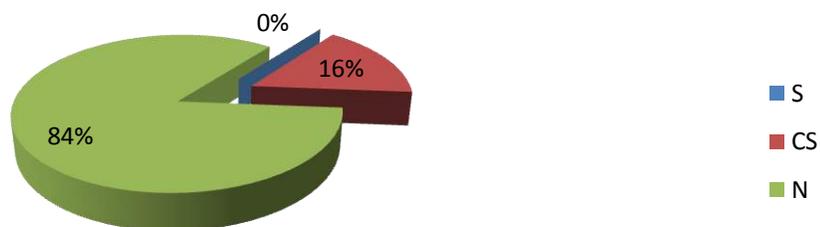


Gráfico 8. Motivación

Análisis

Al revisar las respuestas se destaca que el 84% de la muestra coincide en decir que nunca se siente motivado al cumplir su rol en la Institución, mientras que el 16% dice que casi siempre, en este sentido, Maclelland,(ob.cit) pone de manifiesto que, es importante identificar las necesidades, que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo entre otras. Y pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes.

Cuadro 11

Ítems 9. ¿Necesita de otras personas, incentivos y /o gratificaciones para cumplir con efectividad su rol?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						
	S	%	CS	%	N	%	Total
9	0	0	6	16	32	84	38

Fuente: Yusti (2017)

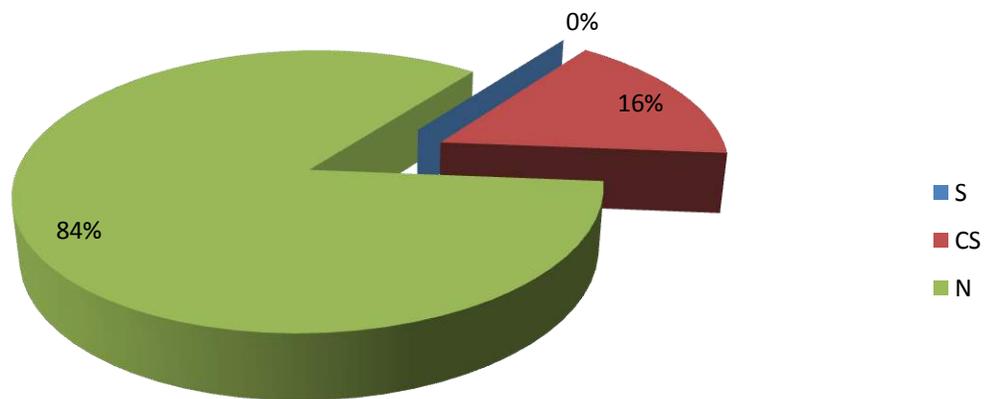


Gráfico 9. Cooperación Análisis

Con relación al cuadro y gráfico presentado se destaca que el 84% manifestó

que Nunca necesita de otras personas, incentivos y /o gratificaciones para cumplir para cumplir con efectividad su rol, y un 16% dice que casi siempre, así pues, Cabezas (ob.cit) destaca que, en las instituciones educativas la cooperación se entiende como el sentimiento por parte de los miembros de la escuela sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros actores educativos. También es el sentimiento de agrado en que los miembros de una organización educativa aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja.

En consecuencia, se presenta lo que se llama desempeño organizacional, el cual proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo introducir cambios profundos, tanto en las actividades y conductas como en la estructura organizacional y así, coadyuva a mejorar el desempeño del gerente educativo en la escuela.

Cuadro 12

Ítems 10. ¿El personal directivo, colabora con el grupo de docentes para lograr los objetivos de la institución escolar?

N	Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						
		S	%	CS	%	N	%	Total
	10	6	16	32	84	0	0	38

Fuente: Yusti (2017)

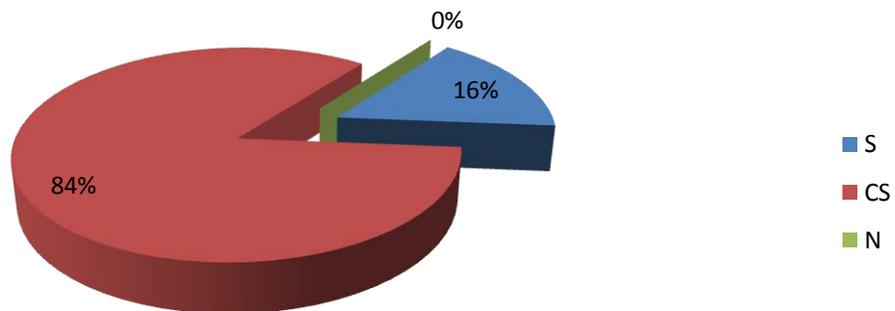


Gráfico 10. Cooperación

Análisis

Como se visualiza en el cuadro y gráfico, las respuestas destacan que el 84% manifiesta que casi siempre el personal directivo, colabora con el grupo de docentes para lograr los objetivos de la institución escolar, y un 16% dice que siempre lo hace.

En este particular cabe destacar a Díaz (ob.cit), quien dice que, las actitudes de los gerentes hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar un ambiente de colaboración, pues las relaciones dentro y entre los grupos que comprende cada organización contribuyen al clima dada su incidencia directa o indirecta sobre la conducta humana. En ellos se encuentran el ambiente físico, la naturaleza y disposición del trabajo así como las condiciones de seguridad.

Cuadro 13

Ítems 11. ¿En la institución se fomenta la integración de los docentes mediante la constitución de equipos de trabajo?

N	Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES							
		S	%	CS	%	N	%	Total	
	11	6	16	32	84	0	0	38	

Fuente: Yusti (2017)

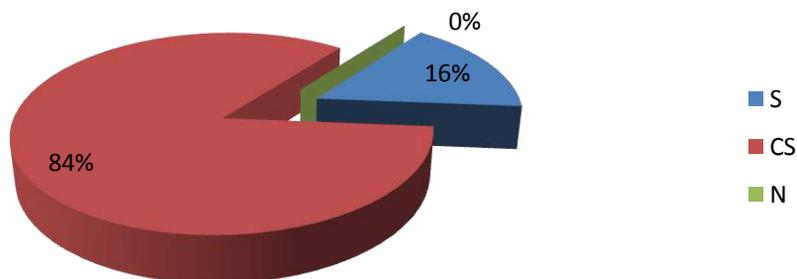


Gráfico 11. Integración

Análisis

Al revisar el cuadro y gráfico se destaca que el 84% coincide en que casi siempre en la institución se fomenta la interacción de los docentes mediante la constitución de equipos de trabajo, Cabeza (ob.cit) agrega que las organizaciones educativas de hoy necesitan un cambio de paradigma en los procesos gerenciales

para hacerlos funcionales y eficientes. El gerente educativo no puede mantenerse en el ayer, ajustado exclusivamente en planificar, organizar, controlar y coordinar. Se requiere de un líder versado, creativo, innovador, que integre la diversas actividades, que conjugue la comunicación entre todos los miembros de la organización educativa, capaz de tomar decisiones, hacer seguimiento del proceso y establecer práctica habilidades para optimizar el progreso de la organización educativa.

Pero a pesar de los planteamientos anteriores dentro de las instituciones educativas se presentan una serie de dificultades, que manifiesta que lo complejo de las organizaciones unido a las características sociales de la sociedad actual, hacen que las instituciones sean lugares complicados para los que acuden a ella, presentándose en los docentes inconformidad personal y social producto de proceso no conducidos de modo pacífico o de espaldas al entendimiento, encontrándose entre las causas de esta situación, la falta de una cultura organizacional lo que ocasiona la ruptura de las relaciones interpersonales entre las partes (docente- directivos, docentes-docentes) con salida muy poco pacíficas, esto debido al debilitamiento comunicacional.

Cuadro 14

Ítems 12. ¿Los directivos, sostienen la prioridad del grupo ante los intereses personales?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES							
	S	%	CS	%	N	%	Total	
12	6	16	0	0	32	84	38	

Fuente: Yusti (2017)

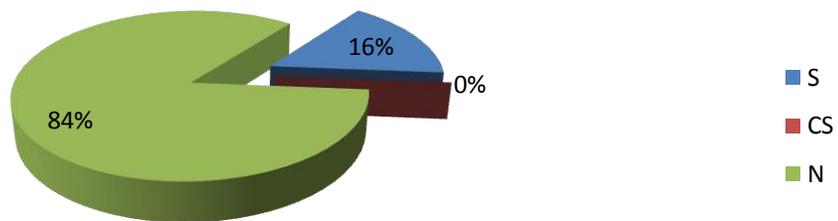


Gráfico 12. Prioridad para el equipo

Análisis

Al respecto del planteamiento anterior, las respuestas fueron en un 84% nunca los directivos, sostienen la prioridad del grupo ante los intereses personales. Y un 16 manifestó que siempre, a lo cual Cabezas (ob.cit) dice que, es de vital importancia señalar que la formación de equipos de trabajo es un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los seres humanos sentimos la necesidad de un ambiente de trabajo donde el trabajo sea compartido . Hace falta también que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

Desafortunadamente muchas empresas tratan a sus empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades especiales, necesidades que sin no son satisfechas, no rendirán al 100% como espera, También el autor citado, señala que para comprender las instituciones educativas es necesario comprender y explicar sus elementos las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Cuadro 15

Ítems 13. ¿Los directivos se comunican bidireccionalmente para promover la motivación en el equipo de trabajo?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						
	S	%	CS	%	N	%	Total
13	6	16	0	0	32	84	38

Fuente: Yusti (2017)

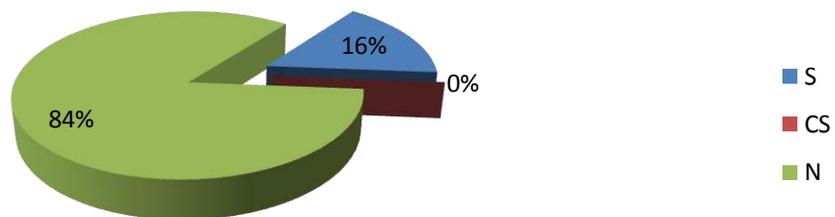


Gráfico 13. Comunicación Bidireccional

Análisis

Al agrupar los datos recabados de la aplicación de la encuesta se puede destacar que, el 84% dice que nunca los directivos se comunica bidireccionalmente para promover la motivación en el equipo de trabajo, mientras que un 16% dice que siempre, a lo cual se puede agregar lo expresado por Díaz (ob.cit) La interacción dentro de un encuentro educativo abre las puertas para la comunicación bidireccional, lo cual es un encuentro que se aparta de la doctrina tradicional. De esta manera es posible hacer del encuentro un encuentro consensual, que utiliza los saberes de las dos partes, desde las experiencias individuales y las comunes, llevando a que el encuentro sea realmente práctico y provechoso, abriendo campo para que se genere aprendizaje no exclusivamente de uno de los implicados, sino mutuo.

Cuadro 16

Ítems 14. En la institución se hace reconocimiento valorando los logros alcanzados por el personal docente?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES							Total
	S	%	CS	%	N	%		
14	6	16	0	0	32	84	38	

Fuente: Yusti (2017)

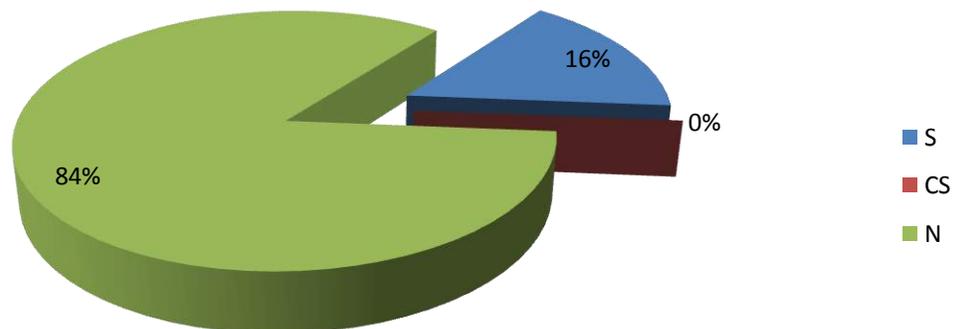


Gráfico 14. Reconocimiento

Análisis

En las respuestas se destaca que el 84% manifiesta que nunca en la institución se hace reconocimiento y valoran los logros alcanzados por el personal docente. Mientras que el 16% dice que siempre. A lo cual Cabezas (ob.cit) destaca que el gerente educativo debe utilizar la motivación para mantener buenas relaciones interpersonales entre el personal, ya que al laborar en un ambiente agradable, pondrán lo mejor de sí mismos para construir una mejor organización educativa.

El reconocimiento ayuda al compromiso y sentido de pertenencia son actitudes que se deben fomentar desde la práctica del trabajo en equipo y el ejercicio de la participación comunicacional. Se trata de un valor que debe ser desarrollado en todos los niveles de la organización.

Cuadro 17

Ítems 15. ¿Utiliza la gerencia estrategias motivadoras para promover la comunicación en el personal?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						
	S	%	CS	%	N	%	Total
15	6	16	32	84	0	0	38

Fuente: Yusti (2017)

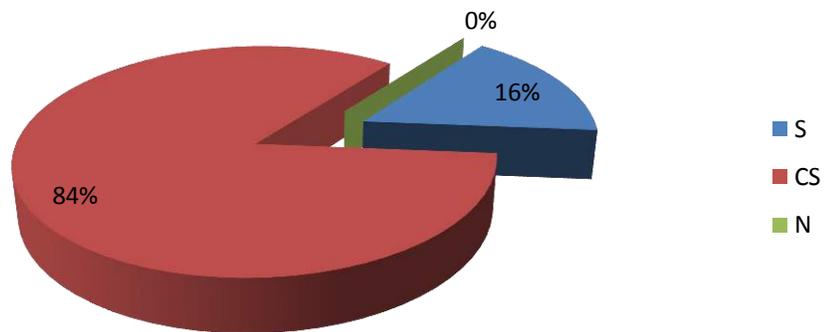


Gráfico 15. Reconocimiento

Análisis

En los datos que se visualizan en el cuadro y gráfico, el 84% coincide en decir que Casi siempre utiliza la gerencia estrategias motivadoras para promover la comunicación en el personal, mientras que un 16 dice que siempre, a lo cual Díaz

(ob.cit) menciona que, el término comunicación efectiva significa “trabajando en conjunto”. De acuerdo a esto es la “acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”. En este sentido, empresarial en sí mismas pues no es más que la búsqueda de una colaboración con el objetivo de obtener algo que, de forma aislada, ninguno de los participantes en la alianza podría conseguir.

Cuadro 18

Ítems 16. ¿Se le brinda apoyo al docente cuando es solicitado?

N	Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES					
		S	%	CS	%	N	%
	16	6	16	32	84	0	0

Fuente: Yusti (2017)

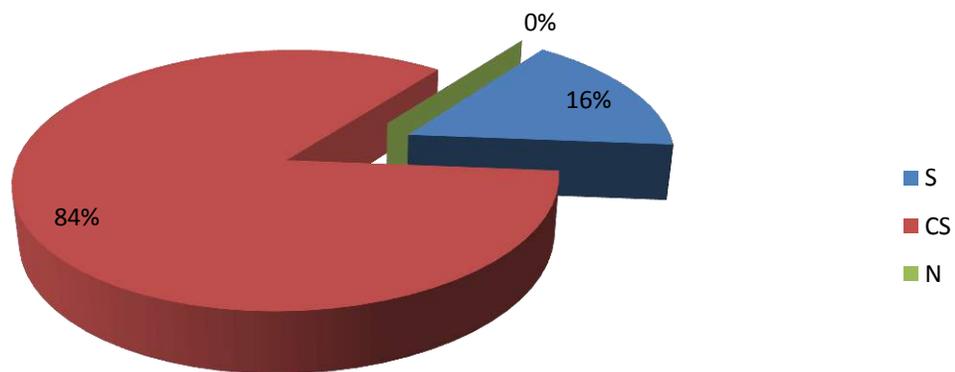


Gráfico 16. Desempeño laboral

Análisis

El cuadro y gráfico muestran que el 84% manifestó que casi siempre se le brinda apoyo al docente cuando es solicitado, mientras que un 16% dice que siempre, por lo que las organizaciones requieren cada día que se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimientos de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida. Así las empresas alcanzan las metas y logros bajo una competencia no solo individual, sino grupal.

Para el máximo rendimiento de los trabajos se debe crear una cultura organizacional que fomente la unidad y la participación del equipo, los líderes deben transmitirlo a los trabajadores para que sea parte de la vivencia y planificación diaria y así los resultados se reflejen en las producciones o productividades de la empresa. Cuando uno se comunica, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.

Cuadro 19

Ítems 17 ¿Se promueve el trabajo en equipo; docentes, estudiantes, y demás personal en aras de alcanzar solución a los problemas?

Pregunta	ALTERNATIVAS Y PORCENTAJES						
	S	%	CS	%	N	%	Total
17	6	16	32	84	0	0	38

Fuente: Yusti (2017)

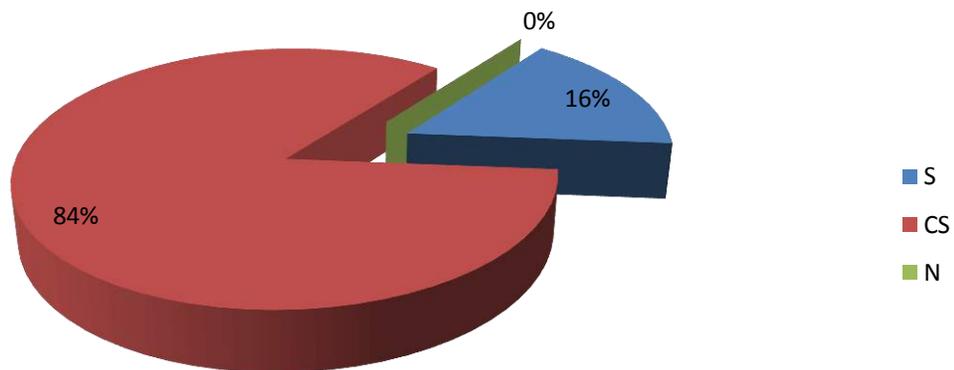


Gráfico 16. Desempeño laboral

Como se muestra el 84% coincide en que casi siempre se promueve el trabajo en equipo; docentes, estudiantes, y demás personal en aras de alcanzar solución a los problemas, mientras que el 16% explica que siempre, a lo que Diaz (ob.cit) plantea que, para crear un estilo de trabajo se requiere trabajar en algunos aspectos organizacionales como son: Visión Compartida: No hay comunicación sin visión, esta misma visión debe ser compartida a cada miembro de la organización para que

pueda aportar no solo a corto plazo sino a largo plazo, los alcances de los proyectos tanto explícitos como implícitos.

En este sentido, las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional y la no participación sea inaceptable en cual área o departamento dentro de la organización. Creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo, fomentando un mejor ambiente de respeto y autoestima laboral donde se crearan las bases de la sinergia.

Discusión de Resultados

Diagnóstico

Al revisar los resultados, se destaca que en cuanto a la Gerencia Educativa, un 79% manifiesta que casi siempre el director, posee habilidades, destrezas actitudes para gerenciar la institución, mientras que el 13% dice que siempre y un 8% asegura que nunca, así mismo, las respuestas de los docentes se visualiza que el 79% coincide en decir que casi siempre el director, posee características personales que le permitan desempeñar las funciones gerenciales en la organización, mientras que el 21% dice que nunca.

En consecuencia, el gerente conoce y pone en práctica los procesos de planificación, organización, dirección y control en la institución, donde la comunicación es pilar fundamental, pues el 84% manifestó que, nunca se comunica el director con su personal durante el proceso de enseñanza aprendizaje, mientras que el 16% dice que casi siempre se comunica, en este sentido, es necesario que se establezca una comunicación asertiva para integrar al personal docente para la realización de las actividades dentro y fuera de la institución, así mismo la motivación debe formar parte de las relaciones laborales. Destacándose que, el 84% manifiesta que casi siempre utiliza el director anécdotas, experiencias, simulaciones y vivencias, para lograr la motivación de los docentes, mientras que el 16% expresa que siempre. Pero en la institución educativa sujeto de la investigación la muestra dice en un 84% de la muestra coincide en decir que nunca se siente motivado al cumplir su rol en la Institución, mientras que el 16% dice que casi siempre, a lo cual.

un 84% manifiesta que nunca los directivos, sostienen la prioridad del grupo ante los intereses personales. Y un 16 manifestó que siempre, pero los docentes expresan que 84% manifestó que casi siempre se le brinda apoyo al docente cuando es solicitado, mientras que un 16% dice que siempre. Todo ello conduce a la necesidad de una propuesta que refuerce los nudos críticos y sea una alternativa de respuesta a la problemática.

CAPÍTULO V
LA PROPUESTA
COMUNICACIÓN EFECTIVA “TODOS SOMOS UNO” EN EL
C.E.I.B. “CARLOS QUINTERO ALEGRIA”

La propuesta nace de la necesidad de poner en práctica la comunicación efectiva, como se verificó en la aplicación del instrumento, se requiere de estas estrategias para crear una cultura con iniciativa individual con responsabilidad, autonomía e independencia que tienen las personas para mejorar o innovar en sus labores diarias, con tolerancia del riesgo: donde se les anima a que sean innovadores.

Por tanto la identidad e integración, en el grupo tanto de docentes y directivos se identifican como parte esencial en la institución. Cabe destacar entonces que, las organizaciones están formadas por seres humanos, cada uno de ellos con diversas características de comportamiento, personalidad, expectativas e historias particulares entre otras, es por esto que si existiera un real interés en estudiar estos comportamientos, se podría aumentar la efectividad dentro de la organización y de alguna manera mejorar su bienestar y calidad de vida. En este sentido Gigson (2014), referencia que "El comportamiento dentro de las organizaciones tiene como propósito aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." (p.52.) Todo ello lleva a considerar la importancia del sentido de pertenencia para que se deriven acciones de amor y cariño por lo que rodea.

Justificación

El desarrollo de la comunicación efectiva en la actividad pedagógica constituye el elemento básico con el que opera el perfeccionamiento profesional, se refiere a aspectos tecnológicos, análisis del cuestionamiento del ¿para qué? se realizan determinados procesos de cambio dentro de las estrategias de un gerente formador. Por lo tanto que el docente reflexione sobre su propio proceso de actuación le indicara a corregir las debilidades que tiene y a que sus docentes se sientan motivados a participar en los procesos de cada clase que se desarrolle en sus espacios formativos.

Es por ello que a nivel institucional esta propuesta permitirá que todos los docentes y personal directivo reflexionen sobre sus propias prácticas docentes y se conviertan en innovadores y creativos en el desarrollo de cada contenido ejecutado dentro de sus aulas de clase. Asimismo a nivel profesional permitirá que el personal docente adscrito a la Institución tenga la oportunidad de formarse para el desarrollo de una praxis creadora donde el estudiante se integre y participe activamente en cada tema generador que se aborde y sienta como suyo el espacio que le rodea.

A nivel científico servirá de aportes y constructos para nuevas investigaciones relacionadas al área que puedan surgir en tiempos futuros, una guía metodológica referencial para la ubicación del abordaje metodológico y como teorizante de nuevos estudios científicos.

A nivel social permitirá que en el CEI Carlos Quintero Alegría, directivos y docentes, así como también que todos participen en la ejecución de la propuesta que se presenta para mejorar debilidades propias de la enseñanza. Por lo tanto esta propuesta basada en la comunicación efectiva permitirá adquirir procesos de aprendizaje significativos en los actores educativos y en el quehacer diario en la institución.

Objetivos

Objetivo General

Analizar con juicio crítico los aspectos generales de la comunicación efectiva, como base fundamental de la gerencia.

Objetivos Específicos

- 1.-Analizar las concepciones, responsabilidades, importancia, funciones, y perspectivas del docente y directivo dentro y fuera de la institución
- 2.- Discutir las perspectivas actuales en la Institución educativa
- 3.- Analizar el proceso de planificación en los procesos gerenciales para fortalecer la comunicación efectiva
- 4.- Analizar el proceso de toma de decisiones racional y su aplicación

5.- Describir la comunicación interpersonal como proceso de interacción con el personal, para fortalecer las relaciones docente- personal directivo- padres, representantes-comunidad

6.- Discutir los procedimientos y técnicas para fortalecer la Comunicación efectiva

7.- Discutir los procedimientos administrativos y gerenciales para el cumplimiento efectivo de la difusión del amor a la Institución.

Factibilidad de la Propuesta

En cuanto, a la factibilidad de la propuesta, se pretende, a través de ella si puede llevarse a cabo su aplicación. Cabe destacar que, por ser una propuesta netamente pedagógica, los recursos para su aplicación radican más que todo en la disposición que tengan los docentes, y la misma institución, de implementar las recomendaciones que el investigador hace una vez concluido el estudio. Por ello, se estudia la factibilidad desde varios aspectos: operativa, institucional, económica y legal.

Según Varela (2010) “se entiende por factibilidad las posibilidades que se tiene de lograrse un determinado proyecto” (p.69), es decir, la factibilidad es el análisis que se realiza para determinar que la propuesta que se plantea tiene posibilidades reales de ser eficaz y efectiva y determina las fases y las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitosa su ejecución. Para efectos de la presente investigación se determinó la factibilidad desde los siguientes aspectos.

Factibilidad Técnica; en este aspecto se identifican las necesidades que dan origen a la propuesta como alternativa de solución a la problemática diagnosticada, para ello es necesario, tener claro que el modelo de estrategias para la formación de conocimientos.

En tal sentido las estrategias, se verificaron a partir del diagnóstico elaborado a los sujetos de estudio de la investigación acerca de aplicarlas para innovar en la formación de nuevos conocimientos al colectivo docente y Directivo, así ayudar a mejorar la problemática. Las actividades a desarrollar se planificaron previendo darle una organización consciente, sistemática y dirigidas al fortalecimiento de las

debilidades del profesorado para que desde su propia práctica apliquen estrategias que mejoren las condiciones y que adquieren un proceso de formación.

Factibilidad institucional: Esta propuesta cuenta con el respaldo del personal en función directiva y los docentes, para su aplicación y ejecución, involucra al personal docente que hace vida en esta institución y a los actores principales de esta propuesta. La misma a nivel institucional constituye una oportunidad que tendrán los docentes y directivos que laboran de aplicar estrategias que ayuden a que todos adquieran conocimientos.

Factibilidad económica: Se refiere a todos los materiales a utilizar en la aplicación de la propuesta los cuales son de exclusiva responsabilidad del investigador ya que no genera mayores gastos económicos y la misma cuenta con los medios económicos disponibles para cubrir dichos gastos y así posible la aplicación de la propuesta.

Factibilidad Legal: la propuesta es factible puesto que en la Ley Orgánica de educación se establece la Formación docente en su Artículo 37:

Es función indeclinable del Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de Educación Universitaria, en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del Sistema Educativo y en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del órgano con competencia en materia de educación básica, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. La formación de los y las docentes del Sistema Educativo se regirá por la ley especial que al efecto se dicte y deberá contemplar la creación de una instancia que coordine con las instituciones de educación universitaria lo relativo a sus programas de formación docente. (p.3)

Esta formación deberá ser permanente, como proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país, como se refiere en el artículo 38.

Fundamentación de la Propuesta

Estrategias

Que son acciones específicas para el cumplimiento de los objetivos del CEI Carlos Quintero Alegría. En cuanto a la difusión se utilizarán medios grupales, masivos o interpersonales.

Plan de trabajo

Que contiene

- Definir los objetivos específicos.
- Establecer las metas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos específicos.
- Establecer indicadores que permitan medir el logro de la meta.
- Determinar las actividades que se deben desarrollar.
- Especificar el responsable de llevar a cabo las actividades.

Plan de acción

El plan de acción es la herramienta que facilitará llevar a cabo los fines planteados por la organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas. El plan de acción permitirá organizar y orientar estratégicamente acciones, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, permitirá definir indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones y servirán de guía para la toma oportuna de decisiones, basado en un:

Las Estrategias de Comunicación Efectiva

Las estrategias, son un documento en el que se concentra y detalla la personalidad de la institución, en este documento se establecen las variables más convenientes para los distintos actores que participan en la organización. La disponibilidad y acceso contribuye al fortalecimiento y consistencia de la organización, dentro del apartado se establecen las normas de uso, las cuales permitirán diferenciarse de otras.

Dichas estrategias también permite dar consistencia y unidad a la imagen visual de la institución, con esto se contribuye directamente al fortalecimiento de la imagen ante los actores educativos. Estas estrategias se pueden establecer elementos fijos y variables, estos últimos se plantean para dar dinamismo. Por tanto contar con un grupo de estrategias permiten a los integrantes conocer y aplicar las normas de forma

paralela a la identidad organizacional y se elaborara mediante el consenso de todo el personal en talleres;

Y se presenta a continuación;

Duración: 20 horas teóricas

Requisito: Personal docente y Directivo

Elaborado por: Norerky Yusty

Lugar: CEI Carlos Quintero Alegría Tinaco Cojedes

Fundamentación

Las organizaciones se caracterizan por estar integradas de un grupo sistemático de personas capaces de alcanzar un propósito en específico. En la actualidad las funciones que desempeñan las instituciones educativas requieren de aportes constante de innovación actualizada, permitiéndoles el desarrollo de sus procedimientos profesionales, se establece como prioridad la implementación de programas permanente, con el objeto de que actualice sus conocimientos en cuanto a las habilidades, amor por lo que se hace, para poder definir y describir los pasos como base fundamentales para una participación efectiva y eficiente, además pueda reconocer los procedimientos en habilidades conceptuales, humanas y técnicas necesarias para empoderarse del entorno que le rodea.

Se plantean políticas para ampliar y profundizar conocimientos basados en la trayectoria actual, por lo que se requieren docentes y directivos formados para gerenciar el cuidado humanizado de manera oportuna. Por otra parte la gerencia es el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma satisfactoria con otras personas y por medio de ellas; en base a ello, se puede decir que la gerencia cumple con diversas funciones, y la persona que cumple con este rol debe desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, entre otros. Es importante señalar que la gerencia es la capacidad conceptual, humana y técnica utilizada para su desempeño laboral, facilitando de esta manera el trabajo. Este programa está dirigido a los docentes y directivos y permitirá responder las inquietudes y necesidades existentes; se realizara en las instalaciones, es de carácter teórico con una duración de 20 horas.

Especificaciones de Contenido

Objetivo General Analizar con juicio crítico los aspectos generales de la comunicación efectiva, como base fundamental de la gerencia

SINOPSIS DE CONTENIDOS:

Unidad I: Aspectos Generales del Proceso de la Comunicación efectiva.

Unidad II: Habilidades Personales

Unidad III: Habilidades Grupales

Unidad IV: Habilidades Colectivas Todos somos Uno

ESTRATEGICAS METODOLOGICAS:

Para desarrollar el programa en habilidades gerenciales en comunicación efectiva se considera la estrategia de taller, con formación de pequeños de discusión, vivencias de los participantes y exposición didáctica de la investigadora.

EVALUACION

EVALUACIÓN DIAGNOSTICA: Al inicio del desarrollo de las estrategias se aplicara una prueba exploratoria para identificar las expectativas de los participantes.

EVALUACIÓN FORMATIVA: Durante el desarrollo de las actividades se evaluará la participación de los integrantes, en cada una de las actividades de aprendizaje, organizado para fortalecer el logro de los objetivos y se aplicara un test al finalizar el mismo.

SUPUESTOS DEL ÉXITO:

- La asistencia continua del participante en el desarrollo es determinante para su aprendizaje.
- Evidencias reunidas por el participante validos por sus compañeros y el facilitador.
- Relatos de experiencias y vivencias de los participantes.

TIEMPO SUGERIDO. Cinco encuentros educativos de cuatro horas cada uno para un total de 20 horas teóricas- prácticas.

UNIDAD I: Aspectos generales

Objetivo terminal: Finalizada la unidad los participantes estarán en condiciones de Analizar con juicio crítico los aspectos generales de la comunicación efectiva, como base fundamental de la gerencia.

Objetivo Específico.	Contenido.	Estrategias de Aprendizaje.	Estrategias de Evaluación.
<p>Después de discutido el contenido de la unidad el participante estará en condiciones de:</p> <p>1.-Analizar las concepciones, responsabilidades, importancia, funciones, y perspectivas del docente y directivo dentro y fuera de la institución</p> <p>2.- Discutir las perspectivas actuales en la Institución educativa</p>	<p>1.-Proceso de Comunicación efectiva</p> <p>1.1.- Responsabilidades Docentes y directivas</p> <p>1.1.1- Responsabilidades ante la triada</p> <p>1.1.2- Responsabilidades ante la organización.</p> <p>1.1.3- Responsabilidades ante la profesión.</p> <p>1.2.- Importancia.</p> <p>1.3.- Funciones.</p> <p>2.- Perspectiva en la unión de uno somos todos</p> <p>2.1.- Compartir</p> <p>2.2.-Acordar</p> <p>2.3.-Comunicar</p>	<p>Del facilitador:</p> <p>-. Presentación del material de apoyo.</p> <p>-. Aplicación del test.</p> <p>-. Dirigir la discusión.</p> <p>-.Cierre de la actividad.</p> <p>Del participante:</p> <p>-. Lecturas del material de apoyo</p> <p>-. Respuestas en el test.</p> <p>-. Participación individual.</p>	<p>-. Formativa.</p> <p>-. Lecturas realizadas.</p> <p>-. Participación.</p> <p>-. Elaboración de conclusiones.</p> <p>-. Test</p>

Facilitador: La Autora (2018)

UNIDAD II: Habilidades Personales.

Objetivo terminal: Finalizada la unidad los participantes estarán en condiciones de Analizar con juicio crítico los aspectos generales de la comunicación efectiva, como base fundamental de la gerencia

Objetivo Específico.	Contenido.	Estrategias de Aprendizaje.	Estrategias de Evaluación.
<p>Posterior al desarrollo de la unidad el participante podrá:</p> <p>3.- Analizar el proceso de planificación en los procesos gerenciales para fortalecer la comunicación efectiva</p> <p>4.- Analizar el proceso de toma de decisiones racional y su aplicación</p>	<p>3.- Proceso de planificación.</p> <p>3.1.- Como función administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición. - Importancia. <p>3.1.2.- Elementos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos. <p>3.1.3.- Tipos de planes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corto, mediano y largo plazo. <p>4.2.- Toma de decisiones.</p> <p>4.2.1.- Proceso decisorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición. <p>4.2.2.- Tipos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programadas. - No programadas. <p>4.2.3.- Implicaciones éticas</p> <p>4.2.4. Relatoría de experiencias</p>	<p>Del facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación del material de apoyo. - Aplicación del Pre test. - Dirigir la discusión. - Cierre de la actividad. <p>Del participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lecturas del material de apoyo - Respuestas en el pre test. - Participación individual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formativa. - Lecturas realizadas. - Participación. - Elaboración de conclusiones. - Test.

Facilitador: La autora (2018)

UNIDAD III: Habilidades Grupales.

Objetivo terminal: : Finalizada la unidad los participantes estarán en condiciones de Analizar con juicio crítico los aspectos generales del sentido de pertenencia, como base fundamental de la gerencia

Objetivo Específico.	Contenido.	Estrategias de Aprendizaje.	Estrategias de Evaluación.
Terminada la unidad el participante podrá: 5.- Describir la comunicación interpersonal como proceso de interacción con el personal, para fortalecer las relaciones docente-personal directivo-padres, representantes-comunidad	5.1.- Comunicación Interpersonal. 5.2.- Orientación sobre técnicas y procedimientos. - Administración y presentación de video. 5.3.- Orientación sobre Desarrollo personal y grupal. Presentación de lectura sobre la temática -5.4.- Interacción con los actores educativos Presentación de acto cultural-.obras teatrales.- -Presentación de experiencias de estudiantes, Padres y representantes y colectivos.	Del facilitador: -. Presentación del material de apoyo. -. Aplicación del test. -. Dirigir la discusión. -.Cierre de la actividad. Organizar las actividades Preparar las obras de teatro y acto cultural Del participante: . -. Lecturas del material de apoyo -. Respuestas en el test. -. Participación individual y Grupal	-. Formativa. -. Lecturas realizadas. -. Participación. -. Elaboración de conclusiones. -.Test.

Facilitador: La Autora (2018)

UNIDAD IV: Habilidades Unidad IV: Habilidades Colectivas Todos somos Uno

Objetivo terminal: Finalizada la unidad los participantes estarán en condiciones de Analizar con juicio crítico los aspectos generales de la comunicación efectiva, como base fundamental de la gerencia

Objetivo Específico.	Contenido.	Estrategias de Aprendizaje.	Estrategias de Evaluación.
<p>Desarrollada la unidad el participante podrá:</p> <p>6.- Discutir los procedimientos y técnicas para fortalecer la Comunicación efectiva</p> <p>7.- Discutir los procedimientos administrativos y gerenciales para el cumplimiento efectivo de la difusión del amor a la Institución.</p>	<p>6.1.- Procedimientos Técnicos de Cuidado a la institución.</p> <p>6.2.- Procedimientos y Técnicas.</p> <p>- Preparación de proyectos, para elaborar encuentros de docentes y directivos.</p> <p>6.3.- Realización encuentros entre los actores educativos – docentes y directivos para dar aportes.</p> <p>- Técnicas y medidas participación colectiva</p> <p>7.1.- Procedimientos Administrativos de difusión</p> <p>7.2.- Encuentros culturales en la comunidad</p> <p>7.3.- Reuniones con actores educativos, docentes y personal directivo</p> <p>- Discusión de actividades</p> <p>7.4.-Preparacion de Revista Todos somos Uno</p> <p>- Encuentro de cierre.</p>	<p>Del facilitador:</p> <p>- Presentación del material de apoyo.</p> <p>- Aplicación del test.</p> <p>- Dirigir la discusión.</p> <p>-Cierre de la actividad.</p> <p>Del participante:</p> <p>- Lecturas del material de apoyo</p> <p>- Respuestas en al test.</p> <p>-Participación individual y grupal</p>	<p>- Formativa.</p> <p>- Lecturas realizadas.</p> <p>- Participación.</p> <p>- Elaboración de conclusiones.</p> <p>- Test.</p>

Facilitador: La Autora (2018)

Evaluación de la Propuesta

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas con tres (03) alternativas de respuestas, marque con una (X) la que usted considere se ajuste a su opinión, solo seleccione una opción, entre excelente, regular, malo.

Instrumento para Evaluación de la Propuesta

Ítems	Interrogante	Excelente	Regular	Malo
1	El modelo de estrategias conto con un cronograma de actividades acordes a sus necesidades e intereses?			
2	Se cumplió con todas las fases de las estrategias?			
3	Las estrategias llenaron sus expectativas?			
4	Los tiempos para la ejecución de las actividades fueron apropiados?			
5	Las estrategias han alcanzado los objetivos propuestos?			
6	Los aportes de la propuesta fueron?			

Elaborado por: Autora (2018)

Resultados de Evaluación de la Propuesta

Ítems	Excel.	%	Reg.	%	Malo	%
1	38	100%	0	0	0	0
2	38	100%	0	0	0	0
3	38	100%	0	0	0	0
4	38	100%	0	0	0	0
5	38	100%	0	0	0	0
6	38	100%	0	0	0	0

Elaborado por la Autora (2018).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El estudio presentó como propósito Proponer el proceso de comunicación efectiva como elemento para el fortalecimiento de la relación laboral entre el gerente escolar y los docentes del C.E.I.N.B. “Carlos Quintero Alegría” en el municipio Tinaco estado Cojedes.

Todo ello llevó a concluir que: Al Diagnosticar se detectó la necesidad para el fortalecimiento del compromiso por la institución, se conoció que escasamente se cuenta con estrategias en el personal, poco se observa las estrategias dirigidas a crear el sentido de propiedad o de posesión que permitan distinguir la filosofía propia y social a través de la comunicación.

Al Identificar las barreras en la comunicación gerencial se evidenció que es posible orientar al trabajador y lograr el reconocimiento de los actores educativos, ya que es la comunicación en la institución que va enlazada a uno de los mayores desafíos, como es: lograr que los empleados tengan relaciones de fluidez que permitan bienestar a todos los que conforman la institución.

Al Presentar las características necesarias para el desarrollo de una comunicación efectiva entre el gerente y los docentes, se destaca que: existe disposición y potencial para las estrategias gerenciales, pero requiere de mayor motivación al involucrar a todo el personal, sin decisiones centralizadas y con participación efectiva, a lo cual cabe destacar que, es vital potenciar la comunicación de los trabajadores de tal forma que ellos sientan también como propia la institución.

Al generar un diseño que permitan el desarrollo de una comunicación efectiva, se reconoce que se requiere planificar las acciones necesarias como alternativa a la problemática, ya que se cuenta con la disponibilidad del personal tanto docente como directivo, pues existe el deseo de incorporar a todo el conglomerado educativo, a fin de que se fortalezca la comunicación en los involucrados y que sientan como suya la institución. Esto se traduce en el sentido de comunidad, que tiene un núcleo importante en torno a la interacción social entre los miembros de un colectivo, y se

complementa con la percepción de arraigo y un sentimiento general de mutualidad e interdependencia.

Recomendaciones

-Aplicar la propuesta para fortalecer la comunicación efectiva en los actores educativos.

-Organizar encuentros que propicien la comunicación y el entendimiento entre todos los que forman la institución.

- Informar en cartelera las actividades a realizar.

-Dar a conocer el trabajo realizado en la institución.

Referencias Consultadas

- Ander y Egg, E. 2011. *Introducción a las técnicas de investigación social*. México, México : Editorial Progreso.
- Antuñez, S. 2008. *Organizaciones Educativas al servicio de la comunidad*. Ediciones DEUSTO. Barcelona.
- Arias, C. 2006. *El proyecto de investigación guía para su elaboración* (3RA. EDICIÓN) Revisión por Carlos Sabino y Jesús Reyes Prólogo por: Luis Bravo Jáuregui Editorial Episteme Oriol Ediciones Caracas.
- Bedoya, T. 2000. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial paraninfo. Caracas.
- Cabrera, S. 2013. "*Gestión Educativa en el Fortalecimiento de la Comunicación Interna en el Centro Educativo Novus de la Ciudad de Guayaquil*" Universidad de Ecuador.
- Ceballos, Y. 2013. "*Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas Básicas*". Carabobo.
- Collado, J (2011) *Comunicación Efectiva*. Revista Ediciones educativas
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción A La Teoría General De La Administración*, Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción A La Teoría General De La Administración*, Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana. Editores C.A.
- Duarte, A. (2013). *Estrategias Comunicacionales Para Optimizar El Manejo Del Sistema De Inventario De La Empresa Publica Caso; HIDROCENTRO San Carlos. Cojedes*. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister Scientiarum en Administración. Mención Gerencia General. Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales 'Ezequiel Zamora'.
- Davis, K. (1998). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª edición. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, M 2004. *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Editorial Mack Gram Hill. Barcelona.
- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C; Baptista, P.2010. *Metodología de la investigación. 5a ed. México: McGraw-Hill Interamericana*.

- Hurtado, I y Toro. J. 2005. *Metodología de la Investigación*. Editorial KAPELUZ.Colombia.
- Lastre, P. 2011. *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestión.
- Molina, G. (2013). *La Metodica de Proyectos Factibles*. Revista MEMORALIA Programa Académico de Adscripción: Ciencias de la Educación, Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". San Carlos, estado Cojedes. Venezuela.
- Núñez, (2010). *Modelo De Gestión Por Procesos Para La Comunicación Organizacional Como Recurso Intangible En Instituciones De Educación Superior*. Universidad Lisandro Alvarado. Lara.
- Palella, S y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: (FEDEUPEL).
- Riera, T 2006. *Metodología I*. Módulo de Estudio. Universidad Central de Venezuela. Caracas- Venezuela.
- Robbins, T. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 10^a Edición. Pearson. Educación, México.
- Stoner, T (1996) *Confusión, Desinformación, Comunicación*", Editorial Herder, Barcelona, España.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Coordinación de Área de
Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

Es grato dirigirme a usted en la oportunidad de pedirle su valiosa colaboración al responder el presente cuestionario. La información que se obtenga es necesaria para el trabajo de grado titulado : **COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RELACIÓN LABORAL GERENTE ESCOLAR -DOCENTES DEL C.E.I.B. “CARLOS QUINTERO ALEGRIA” TINACO – COJEDES**, para optar al título de Magíster en Gerencia Pública.

Mediante un diagnostico se determinará el nivel de conocimiento que tiene el personal , a través de sus opiniones se permitirá establecer el planteamiento final para los mecanismos que permiten la comunicación efectiva . Los datos suministrados serán tratados con carácter confidencial. Se le agradece responder con objetividad, sinceridad y precisión a los fines de garantizar el éxito de la investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Norerky Yusti

INSTRUMENTO

A continuación se presentan una serie de enunciados, marque con una X la respuesta que considere acorde a su situación: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Nunca (N)

Ítem	3	2	1
	S	CS	N
1. ¿El director, posee habilidades, destrezas actitudes para gerenciar la institución?			
2. ¿El director, posee características personales que le permitan desempeñar las funciones gerenciales comunicacionales en la organización?			
3. ¿El gerente conoce poniendo en práctica los procesos de planificación, organización, dirección y control en la institución?			
4. ¿Se comunica el director con su personal durante el proceso de enseñanza aprendizaje?			
5. ¿ Se integra al personal docente para la realización de las actividades dentro y fuera de la institución?			
6. ¿Se fomentan las relaciones Interpersonales?			
7. ¿Utiliza el director anécdotas, experiencias, simulaciones y vivencias, para lograr la motivación de los docentes?			
8. ¿Se siente motivado al cumplir su rol en la Institución?			
9. ¿Necesita de otras personas, incentivos y /o gratificaciones para cumplir con efectividad su rol?			
10. ¿El personal directivo, colabora con el grupo de docentes para lograr los objetivos de la institución escolar?			
11. ¿En la institución se fomenta la integración de los docentes mediante la constitución de equipos de trabajo?			
12. ¿Los directivos, sostienen la prioridad del grupo ante los intereses personales?			
13. ¿Los directivos se comunican bidireccionalmente para promover la motivación en el equipo de trabajo?			
14. En la institución se hace reconocimiento valorando los logros alcanzados por el personal docente?			
15. ¿Utiliza la gerencia estrategias motivadoras para promover la comunicación en el personal?			
16. ¿Se le brinda apoyo al docente cuando es solicitado?			
17. ¿Se promueve el trabajo en equipo; docentes, estudiantes, y demás personal en aras de alcanzar solución a los problemas?			

Gracias por su colaboración...

ANEXO B
FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL
INSTRUMENTO DISEÑADO PARA LA INVESTIGACIÓN

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ÍTEM	Aspectos a evaluar del Instrumento					
	Congruencia (1)		Claridad (2)		Tendenciosidad (3)	
	Si	No	Si	No	Si	No
1	x		✓			✓
2	x		x			✓
3	✓		x			✓
4	✓		x			✓
5	✓		x			✓
6	✓		✓			✓
7	✓		✓			✓
8	✓		✓			✓
9	✓		✓			✓
10	✓		✓			✓
11	✓		✓			✓
12	✓		✓			✓
13	✓		✓			✓
14	✓		✓			✓
15	✓		✓			✓
16	✓		✓			✓
17	✓		✓			✓
18	✓		✓			✓
19	✓		✓			✓

Observaciones

(4): _____

Nombre del Experto: Jaime Bolívar

Título que Posee: MSc. Gerencia Educativa

Firma: Jaime Bolívar

(1) Congruencia: Si el ítem se relaciona con el indicador, subdimensión, dimensión y variable que se pretende medir o describir. (2) Claridad: Redacción del ítem. (3) Tendenciosidad: Si induce a responder en forma favorable, indecisa o desfavorable. (4) Observaciones: Recomendaciones sobre el ítem que es evaluado desfavorablemente: modificarlo, sustituirlo por otro, excluirlo del instrumento, entre otros.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

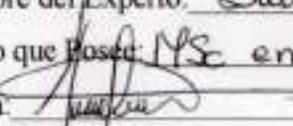
ÍTEM	Aspectos a evaluar del Instrumento					
	Congruencia (1)		Claridad (2)		Tendenciosidad (3)	
	Si	No	Si	No	Si	No
1	X		X			X
2	X		X			X
3	X		X			X
4	X		X			X
5	X		X			X
6	X		X			X
7	X		X			X
8	X		X			X
9	X		X			X
10	X		X			X
11	X		X			X
12	X		X			X
13	X		X			X
14	X		X			X
15	X		X			X
16	X		X			X
17	X		X			X
18	X		X			X
19	X		X			X

Observaciones:

(4): Excelente el instrumento.

Nombre del Experto: Judith Camacho

Título que Posee: MSc en Gerencia Educativa

Firma: 

(1) Congruencia: Si el ítem se relaciona con el indicador, subdimensión, dimensión y variable que se pretenden medir o describir. (2) Claridad: Redacción del ítem. (3) Tendenciosidad: Si induce a responder en forma favorable, indecisa o desfavorable. (4) Observaciones: Recomendaciones sobre el ítem que es evaluado desfavorablemente: modificarlo, sustituirlo por otro, excluirlo del instrumento, entre otros.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ÍTEM	Aspectos a evaluar del Instrumento					
	Congruencia (1)		Claridad (2)		Tendenciosidad (3)	
	Si	No	Si	No	Si	No
1	✓		✓			✓
2	✓		✓			✓
3	✓		✓			✓
4	✓		✓			✓
5	✓		✓			✓
6	✓		✓			✓
7	✓		✓			✓
8	✓		✓			✓
9	✓		✓			✓
10	✓		✓			✓
11	✓		✓			✓
12	✓		✓			✓
13	✓		✓			✓
14	✓		✓			✓
15	✓		✓			✓
16	✓		✓			✓
17	✓		✓			✓
18	✓		✓			✓
19	✓		✓			✓

Observaciones

(4): _____

Nombre del Experto: *Mayelis Bruto*

Título que Posee: *Mtro. Perencia Educacional*

Firma: *[Firma manuscrita]*

(1) Congruencia: Si el ítem se relaciona con el indicador, subdimensión, dimensión y variable que se pretenden medir o describir. (2)Claridad: Redacción del ítem.(3)Tendenciosidad: Si induce a responder en forma favorable, indecisa o desfavorable.(4)Observaciones: Recomendaciones sobre el ítem que es evaluado desfavorablemente: modificarlo, sustituirlo por otro, excluirlo del instrumento, entre otros.

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ÍTEMS SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	3	5	5	64	11,8	139,24
2	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	62	-0,2	0,04
3	5	4	5	2	5	2	5	4	5	5	5	3	5	4	4	58	5,8	33,64
4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	3	5	78	5,8	33,64
5	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	5	3	3	39	-23,2	538,24
TOTAL	23	19	21	18	22	16	23	21	21	16	21	18	22	18	21		$\sum (x - \bar{x})^2 =$	
\bar{X}	4,6	3,8	4,2	3,6	4,4	3,2	4,6	4,2	4,2	3,2	4,2	3,6	4,4	3,6	4,2			
S	0,89	1,1	1,1	1,52	0,89	1,3	0,89	0,84	1,1	1,64	1,1	0,89	0,89	0,89	0,84			
S²	0,8	1,2	1,2	2,3	0,8	1,7	0,8	0,7	1,2	2,7	1,2	0,8	0,8	0,8	0,7	$\sum S^2 = 22,70$		

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

$$\alpha = \frac{15}{15-1} \left[1 - \frac{22,7}{186,2} \right]$$

$$\alpha = 0,85$$

ANEXO D
ACTIVIDADES REALIZADAS CON EL PERSONAL
(EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS)





