

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



**VICERRECTORADO
DE PRODUCCION AGRICOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE
FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL VICERECTORADO
DE PRODUCCION AGRICOLA GUANARE ESTADO PORTUGUESA**

Autora: Kathiuska Gutiérrez
Tutor: Carmen Elena Pérez

GUANARE, DICIEMBRE, 2018

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



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE
FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL
VICERECTORADO DE PRODUCCION AGRICOLA GUANARE ESTADO
PORTUGUESA**

Requisito Parcial para optar al Grado de

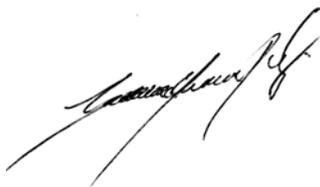
Magister Scientiarum

**Autora: Kathiuska Gutiérrez
Tutor: Carmen E. Perez**

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, CARMEN ELENA PEREZ PARGAS cédula de identidad N° V-10.792397 en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL VICERECTORADO DE PRODUCCION AGRICOLA GUANARE ESTADO PORTUGUESA.**, presentado por la ciudadana **KATHIUSKA GUTIERREZ**, Cédula de Identidad V-10.051.568, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública . Por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Guanare a los 20 días del mes de octubre del año 2018



CARMEN ELENA PEREZ

C.I. N° V-10.792397



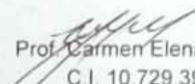
La Universidad que siembra

UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUEL
ZAMORA" UNELLEZ
Vicerrectorado de Producción
Agrícola

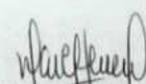
ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TRABAJO DE GRADO

En la sede del Vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ-Guanare, a las 10.00 am, del día martes 4 de diciembre de dos mil dieciocho, se reunieron en el aula 4 del área de Estudios Avanzados, los profesores: Carmen Elena Pérez (Tutora-coordinadora) UNELLEZ-V.P.A, Alberto Cadevilla (Jurado Principal Interno) UNELLEZ-V.P.A, María Elena Herrera (Jurado Principal Externo); miembros del jurado evaluador designado por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Producción Agrícola, según Resolución N° CAEA 204/2018, de fecha 07-11-2018, Acta N° 010/2018, Ordinaria Punto N° 12, para proceder a emitir el veredicto sobre la defensa pública del Trabajo de Grado intitulado: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL DE FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA GUANARE ESTADO PORTUGUESA", desarrollado por la licenciada: KATHIUSKA GUTIERREZ titular de cedula de identidad V-10.051.568, como requisito parcial para optar al grado académico de **MAGISTER SCIENTIARUM EN GERENCIA PÚBLICA**.

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 10.45 am, los miembros del jurado evaluador resolvieron aprobar el trabajo en su forma y contenido. Además, el jurado evaluador decidió otorgarle **mención honorífica**.


Prof. Carmen Elena Pérez
C.I. 10.729.397
Tutora-coordinadora del Jurado
Unellez-Guanare


Prof. Alberto Cadevilla
C.I. 12.090.330
Jurado principal interno
Unellez-Guanare


Prof. María E. Herrera
C.I. 10.050.081
Jurado principal externo
UPTP-Guanare



DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso mi guía, mi fortaleza, gracias infinitas por estar siempre en mi vida y llenarme de bendiciones te amo mi señor

A mis Viejos por su infinito amor y su apoyo incondicional los amo

A mi esposo Oswaldo Vallejo. Mi amigo, mi guía, mi apoyo, gracias por estar en los momentos más especiales de mi vida, gracias por tu paciencia y tu dedicación en el día a día... gracias mi vida.

A mi hija, María Chiquinquirá mi fuente de inspiración , mi gran amor, el regalo más hermoso de la vida, que esto te sirva de modelo a seguir adelante, a ti te dedico cada uno de mis logros, eres mi razón de ser

A mis hermanos, por ser fuente de inspiración y hermandad los amo

AGRADECIMIENTO

Ante todo doy Gracias a Dios y a la Virgen de Coromoto, por mi vida y mi familia, por todas y cada una de las bendiciones que he recibido.

A mi gran Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, UNELLEZ, VPA especialmente al Área de Postgrado, por su maravillosa labor en la formación de excelentes profesionales que dedican su esfuerzo al desarrollo de este país.

A los Profesores, facilitadores de conocimiento, gracias por su esmero en compartir sus saberes y formar mejores maestrantes.

A mi Tutora Académica, Carmen Elena Pérez por su dedicación tan profesional y esmero, asesoramiento y guía en la elaboración de este trabajo de grado, gracias infinita

A mis compañeros de clases, por ser partícipes de un infinito conocimiento de saberes, experiencias y agradables momentos.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo en la cristalización de esta meta.

ÍNDICE GENERAL

	p.p
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTADO DE CUADROS	vii
LISTADO DE GRAFICOS	x
RESUMEN.....	xii
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPÍTULOS	
 I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la investigación.....	12
 II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	17
Bases Legales.....	44
Sistema de Variable.....	45
 III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	48
Tipo de Investigación.....	49
Diseño de la Investigación.....	50

	FASE I	p.p
	Metodología para la fase del Diagnostico	
	Población y Muestra	51
	Técnica de Recolección de Datos.....	52
	Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	53
	Técnica y Análisis de Datos.....	55
IV	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	56
	Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico.....	66
	FASE III	
	Metodología para la Fase del Estudio de la Factibilidad	70
V	PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	
	Formulación del problema.....	72
	Sujetos participantes.....	73
	Procedimiento.....	73
	Justificación.....	74
	Fundamentación teórica.....	75
	Fundamentación andragógica.....	75
	Fundamentación filosófica.....	76
	Objetivos de la Propuesta	76
	Objetivo General.....	76
	Objetivos específicos.....	77
	Planteamiento de la propuesta.....	78
	Referencias Bibliográficas.....	83
	ANEXOS	

LISTADO DE CUADROS

	p.p
1 Operacionalización de la variable	47
2 Escala de confiabilidad	52
3 Escala de confiabilidad	54
4 Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias gerenciales en su Dimensión: desempeño Gerencial, para los Indicadores: Procedimientos, Logros de Metas, Supervisión, Necesidades	56
5 Distribución de la Frecuencia de la Variable Comunicación Organizacional en su Dimensión: Canales de Comunicación, para los Indicadores: Circulares y/o Memorando, Órdenes verbales y/o Conversaciones Informales, Rumores.	59
6 Distribución de la Frecuencia de la Variable Comunicación Organizacional en su Dimensión: Estilos de Comunicación, para los Indicadores: Imposición, Sometimiento, Colaboración, Asimilación e Información	62
7 Diagnóstico de resultados a través de la matriz FODA evaluación de factores internos (EFI)	69
8 Presupuesto de Honorarios profesionales	71
9 Líneas de acción estratégica	81

LISTADO DE GRAFICOS

		p.p
1	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 1, 2, 3 y 4 de la aplicación de un cuestionario a los empleados administrativos del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa	57
2	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 6, 7 y 8 de la aplicación de un cuestionario a los empleados administrativos del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa.	60
3	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 8, 9, 10, 11 y 12, de la aplicación de un cuestionario a los empleados administrativos del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa.	63



La Universidad que Siembra

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

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE
FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL VICERRECTORADO
DE PRODUCCION AGRICOLA GUANARE ESTADO PORTUGUESA**

Autor: Kathiuska, Gutiérrez

Tutor: Carmen E. Pérez

Año: 2018

RESUMEN

El propósito del estudio fue diseñar una propuesta sobre la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión Pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa. Esta investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto Factible, apoyado en un diseño descriptiva de campo. La investigación se dividió en tres fases: Fase Diagnóstica, Fase de Evaluación de la Factibilidad y la Fase de Elaboración de la Propuesta. Para efectos del estudio la población estuvo conformada por treinta (30) empleados adscritos a la unidad objeto de estudio. La técnica de recolección de datos utilizada fue la Encuesta y el instrumento seleccionado fue el Cuestionario siendo éste validado por un grupo de expertos en el área. Para interpretar los resultados, la información se tabuló de acuerdo a la frecuencia de la respuesta en cada ítem; estos valores porcentuales se presentan en gráficos de barras, clasificados por ítems. Seguidamente se realizó el análisis respectivo. Este análisis permitió concluir que la comunicación que se maneja en la institución está condicionada por una fuerte implicación personal. Lo que deriva en rivalidades en los diferentes niveles de la institución. En consecuencia, se hace necesaria la implementación de un programa de comunicación organizacional como entrenamiento individual para aquellos que manifiestan conductas fuertemente autolimitantes, como recurso de readaptación y/o evaluación

Descriptor: Estrategias Gerenciales, Comunicación organizacional, Gestión Administrativa



La Universidad que Siembra

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

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A STRATEGY FOR
STRENGTHENING THE ADMINISTRATIVE PUBLIC OF THE
VICERECTORATE OF AGRICULTURAL PRODUCTION GUANARE
PORTUGUESE STATE**

Autor: Kathiuska, Gutiérrez

Tutor: Carmen Elena Pérez

Año: 2018

ABSTRACT

The purpose of the study was to design a proposal on organizational communication as a strategy to strengthen the Public management of the Vice President of Agricultural Production Guanare Portuguesa State. This research was carried out under the Feasible project modality, supported by a descriptive field design. The research was divided into three phases: the Diagnostic Phase, the Feasibility Evaluation Phase, and the Proposal Development Phase. For purposes of the study, the population consisted of thirty (30) employees assigned to the unit under study. The data collection technique used was the Survey and the selected instrument was the Questionnaire, which was validated by a group of experts in the area. To interpret the results, the information was tabulated according to the frequency of the response in each item; these percentage values are presented in bar graphs, classified by items. Then the respective analysis was carried out. This analysis allowed us to conclude that the communication handled in the institution is conditioned by a strong personal involvement. What derives in rivalries in the different levels of the institution. Consequently, it is necessary to implement an organizational communication program as individual training for those who manifest strongly self-limiting behaviors, as a remedial resource and / or evaluation

Descriptors: Management Strategies, Organizational Communication, Administrative Management

INTRODUCCION

Como consecuencia de la globalización, las empresas han tenido que acelerar sus procesos de cambio y modernización para ser cada vez más competitivas. Un elemento fundamental para apoyar e impulsar estos procesos lo constituye, sin duda, la Comunicación Organizacional, entendida ésta desde una perspectiva integral, en la que se conjugan las funciones internas, comerciales e institucionales, para enfrentar con éxito los retos del nuevo milenio.

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como lo dice Andrade (2011) "... si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación"(p.22).

De esta manera, los procesos organizativos, requieren siempre, de procesos comunicativos, por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación, en tanto que para el desempeño de cualquier función, es necesario, algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

Generalmente, se entiende que la comunicación es el proceso mental físico cuya finalidad es codificar el mensaje al que apunta el hablante. Según el tipo de mensaje se puede diferenciar una comunicación informativa, educativa o técnica, puesto que comunicar equivale en cierto sentido a transmitir y en la transmisión se diferencia un contenido informacional y una intencionalidad, por lo tanto se tiene que el influjo se encuentra en la finalidad comunicativa.

De este modo, la comunicación organizacional es el conector de las funciones que desempeñan los empleados y directivos debido a que se realiza cara a cara permitiendo mejorar las relaciones humanas, para lo cual se deben utilizar canales efectivos. Por tanto, la comunicación efectiva permite relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, conocimientos y valores, adaptándose continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional dentro de su campo laboral.

Por lo antes señalado, se infiere que el clima organizacional viene dado por el ambiente interno existente en la organización, todo esto depende de la forma comunicacional que mantenga el personal administrativo con el resto de los miembros de la institución. Es por ello que, se hace necesario elaborar un programa que facilite el tipo de comunicación y fortalezca la integración del personal administrativo del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa

El desarrollo de la investigación se estructuró en cinco capítulos de manera secuencial, tal como se describe a continuación.

El Capítulo I: Se ubica y se describe la problemática, se plantean los objetivos que se persiguen; donde se señala lo que se quiere hacer. Se establece la importancia del estudio, señalando las razones por las cuales es necesario realizarlo y se especifican los posibles aportes del mismo.

El Capítulo II, Se presentan los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas, donde se describe la localidad sede de la investigación, las bases teóricas y las bases legales.

El capítulo III, comprende el marco metodológico, detallándose aquí la fase diagnóstica, el modelo y su validación, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos.

El Capítulo IV, contiene el análisis e interpretación de los resultados las tablas y gráficos de los resultados obtenidos y sus respectivos análisis descriptivos.

El Capítulo V, comprende la fase de la elaboración de la propuesta

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos en los cuales se apoya la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema

La globalización está originando la apertura de mercados, causando a su vez una era de mayor competitividad, calidad y estandarización de normas. Razón por la cual existen presiones diarias dentro de las organizaciones, para obtener rendimientos a un menor costo, con más rapidez, mejor calidad y servicio que los competidores. Drucker (2009), al referirse a la competitividad global, expresa la necesidad que tienen todas las instituciones de estar a la altura de los parámetros internacionales, fijados por los líderes en su campo, para poder tener éxito o por lo menos sobrevivir en el siglo XXI.

En este sentido, la alta gerencia, quien orienta la definición de la visión y la misión de la empresa, establece los planes que han de seguir los mandos intermedios y el resto del personal para cumplir con los objetivos y metas establecidos. Así pues, la acción gerencial se orienta a la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservarlas, todo esto en función de la misión, visión, objetivos, medio ambiente y de los recursos disponibles.

Al respecto, Ruiz (2012) expresa: “El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”. (p. 27). Por otra parte, Marsh (2013), considera

la gerencia como un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de la organización.

Es en este escenario que la comunicación organizacional juega un papel de gran importancia, casi al nivel de los procesos de producción, finanzas y administración, pues es a través de la misma que la empresa logra cumplir con los fines que el mercado actual exige tales como: la responsabilidad social, el manejo de la identidad y la cultura, el equilibrio laboral interno, las buenas relaciones con clientes y proveedores, el posicionamiento de la imagen, el adecuado flujo comunicacional, entre otros

Por consiguiente, la comunicación organizacional como herramienta gerencial tiene un enfoque sistémico en el sentido que su implantación se organiza y se conduce con base en una realidad organizacional entendida. De esta manera, coadyuva en el proceso de cambio y racionalización del desarrollo organizacional conducente a la eficiencia y eficacia institucional e íntegra de la visión empresarial a largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos) (Rodríguez, 2016).

En este contexto, la comunicación forma parte de la gestión estratégica gerencial de las organizaciones, constituyéndose en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia y eficacia, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Al respecto, Luna (2013) considera la comunicación como parte vital de toda organización, donde existe la interacción, dada por el trato, el contacto que se establece entre las personas, en diferentes contextos e intervalos de tiempo. Basado en este criterio, la comunicación, constituye parte esencial en el desarrollo de la capacidad, motivación, y productividad entre los

miembros de una organización para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de las mismas.

Por su parte, Ribeiro (2010:p.65), considera que la comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

a) El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.

b) La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.

c) Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.

d) Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.

e) Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada

Basado en este criterio, la comunicación organizacional, constituye parte esencial en el desarrollo de la capacidad, motivación, y productividad entre los miembros de una organización para mejorar la efectividad y eficiencia de la misma. De allí, que se requiere que la comunicación sea una herramienta de fortalecimiento organizacional en la gestión de las instituciones públicas venezolanas.

Dentro de este marco, Chiavenato (2008) define la comunicación organizacional como “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (p.232). Es decir, todas aquellas 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 con sus objetivos.

Igualmente, Chiavenato (2008 p: 236) señala que la comunicación organizacional se divide en: a) Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización tales como directivos, gerencia media, empleados y obreros. y b) Comunicación Externa: Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización. Este flujo de actividades a su vez está enmarcado en: comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal

En el marco de estas consideraciones, las organizaciones grandes o pequeñas, la comunicación adquiere especial relevancia en el nivel de los directivos y de los mandos intermedios, puesto que estos invierten la mayor parte de su tiempo en comunicar, además que este proceso los ayuda a entender y aplicar soluciones creativas y eficaces a los diversos problemas que se presentan cotidianamente en el entorno de la comunicación en las empresas e instituciones (Medina, 2006)

En consecuencia, las empresas deben considerar que el recurso más valioso para el logro de sus planes es el ser humano. Por lo que es necesario atender las necesidades que la fuerza laboral humana requiere para el desarrollo de sus actividades diarias, consolida el esfuerzo conjunto de la organización.

De esta forma, los gerentes deberán estar atento a las inquietudes de su grupo de trabajo para lograr la motivación y comunicación adecuadas que generen una filosofía de servicio y calidad congruentes con la dinámica del mercado en el que se encuentra; puesto que en la vida cotidiana de las organizaciones se transmiten multitud de mensajes muchos más complejos e imprecisos que pueden generar malentendidos debido a la misma naturaleza simbólica de la comunicación (Marín, 2009).

De acuerdo a los señalamientos anteriores, las organizaciones a nivel nacional en los últimos años han determinado que es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas.

Por consiguiente, se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y la manera que se realizan las actividades, todo esto fundamentado en la comunicación.

Actualmente la universidad, constituye una parte fundamental del desarrollo cultural y socioeconómico de las naciones, puesto que es uno de los principales pilares de producción de conocimientos, y ha pasado de ser casi la única productora reconocida del saber a competir en un campo de instituciones, empresas y grupos que generan conocimiento y modelan el cambio social. Por ende, el proceso administrativo debería estar aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y las habilidades de sus miembros, en beneficios del individuo, de la organización y del país en general (Rodríguez, 2016).

Asimismo, toda organización que pretenda dar respuesta a esta exigencia debe apropiarse de técnicas que lleven a promover el desempeño eficiente de su personal, mejorando sus habilidades, haciendo uso de sus capacidades y elevando sus potencialidades, y uno de los medios para lograrlo es la comunicación.

De este modo, a través de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de

los cambios que están ocurriendo en la misma, ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas. Es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. En este sentido, Ribeiro (2010) define la comunicación

...un arte y una ciencia que vienen dada con una virtud, para la cual es necesario tener en cuenta el entendimiento y el conocimiento de todos los que participan en ella, por lo que se necesita contar con las técnicas que pueden hacer de cualquier persona un buen comunicador..(p 45).

En este orden de ideas, la comunicación es una herramienta que sirve transversalmente, ya que puede implementarse en cualquier relación. Por ello Cardona (2013), considera que los ambientes laborales es primordial que la comunicación se efectúe de manera directa y sin complicaciones al interior de estos espacios, respetando los derechos de los demás. Por consiguiente, para expresar los mensajes clara y directamente es fundamental considerar el modo de transmitirlos (comunicación no verbal) y el contexto.

En el caso del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare (VPA), adscrita a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), se observa con frecuencia que la mayoría de los componentes del proceso de comunicación tienen la capacidad de crear distorsiones, incidiendo sobre la meta de comunicarse.

Las distorsiones dependen fundamentalmente de la percepción que tiene tanto el emisor como el receptor además del canal usado y del tipo de codificación. Las siguientes afirmaciones son producto de las observaciones

directas realizadas por la autora de la presente investigación y apreciaciones de algunos empleados que laboran en la unidad objeto de estudio.

De esta manera, en el seno de la organización, se observa que en la última década se ha generado un clima de inquietud el cual ha repercutido en el proceso comunicacional creándose muchos problemas entre grupos de trabajo, tales como el choque entre los valores organizacionales y los valores individuales del personal directivo y administrativo. Aparentemente, no se le ha prestado la atención debida a esta situación lo que ha tenido como consecuencia la manifestación en muchas ocasiones del descontento de los empleados, improductividad y un clima organizacional negativo.

Como resultado, esta problemática se ha generalizado en la comunicación pues es frecuente que se dé por hecho el que los sistemas de la institución deban ser comprendidos por el personal. Se tiende a no entregar la información adecuada a la persona adecuada y no se da el valor agregado a quien la recibe. A la luz de estas deficiencias comunicacionales existentes en la universidad, se ha considerado un punto interesante de estudio, investigar la forma en que se hace participar al personal en la toma de decisiones, cómo se enfrentan a los problemas y soluciones y también cómo se le da claridad a los propósitos y la finalidad de las expectativas de trabajo.

En efecto, un punto relevante también en el estudio del problema es el hecho de que la comunicación al acomodarse dentro de estrategias comunicacionales se pueda manejar de diferentes maneras, es decir, puede ser informativa, necesaria, para formación, para convencer o reaccionar, siempre dentro del marco del respeto y la tolerancia.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de implementar estrategias de comunicación organizacional como herramienta de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción

Agrícola, municipio Guanare estado Portuguesa, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de la referida casa de estudios, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los directivos, empleados administrativos y personal docente, desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución.

Basado en la contextualización del estudio la investigadora plantea las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias comunicacionales que actualmente se maneja en el Vicerrectorado de Producción Agrícola, municipio Guanare, estado Portuguesa?

¿Cuál es la factibilidad económica y operativa para la implementación de la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión Pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola, municipio Guanare, estado Portuguesa.

¿Cómo se diseñará la propuesta de la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión Pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola, municipio Guanare, estado Portuguesa?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión Pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola, municipio Guanare, estado Portuguesa.

Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual del proceso de comunicación organizacional en el Vicerrectorado de Producción Agrícola, municipio Guanare, estado Portuguesa.

-Determinar la factibilidad para la propuesta de la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola, municipio Guanare, estado Portuguesa.

-Diseñar la propuesta de comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola, municipio Guanare, estado Portuguesa.

Justificación de la Investigación

Las universidades de gestión pública en Venezuela tienen en cuenta la comunicación como un medio de favorecer la mejora continua de los procesos relacionados a las funciones institucionales. De este modo, el estudio de la universidad como de sus particularidades en cuanto a la organización y a la gestión de su proceso de comunicación, tanto externo como interno, puede generar diferentes comprensiones de la misma, de su estructura, sus funciones y procesos, según sea el modelo de análisis que se adopte.

La presente investigación se justifica porque está basada en la comunicación como herramienta indispensable en la interrelación constante que se da entre el nivel gerencial y los mandos medios, por lo tanto, la misma debe estar enmarcada en una expresión libre, eficaz, directa, franca, responsable, empática, con alto grado de confianza, estimuladora, que refuercen positivamente la convivencia laboral y deje de lado la emisión de juicios de valor y castigo.

Igualmente, la investigación se justifica puesto que le permite fortalecer la comunicación y crea a su vez, una mejor imagen institucional, produce actitudes más positivas, aumenta la calidad de trabajo, ayuda a que el personal se sienta identificado con la organización, incrementa la rentabilidad de la misma y estimula la toma de decisiones y la solución de conflictos organizacionales.

Por otra parte, el interés académico de la presente investigación está fundamentado en poder brindar una solución a la problemática en curso. En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio o dar una solución, por tal motivo es necesario concienciar a todas las personas de la institución sobre la importancia de realizar esta investigación que conlleve a resultados satisfactorios.

Finalmente, la presente investigación se suscribe en la línea de investigación que soporta el Postgrado en Administración Mención Gerencia Pública, la cual se enmarca en el Plan General de Investigación de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), específicamente en la optimización de los Procesos Administrativos, favoreciendo espacios para el conocimiento, comprensión, y discusión de aquellos aspectos que requieran ser revisados y así conducirlos a una función eficiente y de calidad.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes

Los antecedentes reflejan los avances y el Estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. Según Arias (2012), los antecedentes “son indagaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros” (p.45). De este modo, sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. En la revisión bibliográfica de los antecedentes relacionados con el tema del presente estudio están:

Antecedentes Internacionales

Sandoval (2016) en su investigación titulada La comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el clima laboral en el Call Center de la ciudad de Quetzaltenango, tuvo como objetivo determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el Call Center de la ciudad de Quetzaltenango.

Para el estudio se tomó una muestra de una de las cuentas del Call center que se conformó por 115 agentes y 7 supervisores, cuyas edades se delimitaban entre 19 a 35 años de edad. El diseño de investigación que se utilizó para el presente estudio fue el descriptivo, y se obtuvo como resultado de éste que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún

inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

Igualmente, se determinó que la comunicación interna y el clima laboral son factores determinantes en la efectividad administrativa y es relevante indicar que si éstos no se desarrollan convenientemente no se podrá lograr un balance entre los colaboradores y la organización. Entre las recomendaciones está el que se continúe con la práctica de las herramientas necesarias para que se dé la comunicación adecuada y esto de lugar a que cada uno de los colaboradores se sienta bien y desarrolle sus labores de la mejor manera para que esto se realice; se propone el plan de proceso de comunicación interna y mejora del clima laboral

Balarezo, D (2015) en su estudio *La comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive*” presentada. en la Universidad Técnica de Ambato. Ecuador, tuvo como objetivo identificar las causas y efectos así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes

Esta investigación está dentro del campo comunicativo y organizacional; por lo tanto tiene una explicación cualitativa, porque se analizó detenidamente la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional. Se aplicó la investigación correlacional, ya que esta permitió medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional de San Miguel Drive, en un contexto particular. La población con la que se trabajó dentro de esta investigación consta de 30 miembros de la organización, por lo que no fue necesario obtener una muestra

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación se destaca que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están

repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.

Estas investigaciones se relacionan con el presente estudio en cuanto al marco teórico referencial básico para toda investigación, la cual se considerará como guía en la aplicación del instrumento para diagnosticar el tipo de comunicación utilizado por los directivos en la unidad objeto de estudio.

Antecedentes Nacionales

Casadiago, (2016) en su investigación titulada Estrategias de Comunicación Organizacional y Calidad del Servicio en las empresas de Seguros de Barquisimeto, estado Lara, tuvo como objetivo caracterizar la Comunicación Organizacional y diagnosticar la Calidad del Servicio en las Compañías de Seguros de Barquisimeto, así como determinar la proporción de clientes satisfechos con la Calidad del Servicio y como el proceso de comunicación es usado como herramienta fundamental en la gestión de calidad del servicio, en éste tipo de organizaciones.

La metodología utilizada fue la Investigación Explicativa y de Campo, lo que permitió constatar que el proceso de comunicación en las Compañías de Seguros fluye de manera efectiva, así como detectar que los empleados de las compañías tienen la voluntad e iniciativa de prestar buen servicio porque están conscientes de la importancia de ofrecer servicios de Calidad, más no cuentan con las herramientas técnicas necesarias para brindar satisfacción a los clientes, por lo que se realizaron algunas recomendaciones que deben ser implantadas en aquellas empresas que están orientadas a aumentar y mantener clientes satisfechos.

Este estudio resulta de gran interés para la investigación que se presenta, puesto que propone un programa de capacitación en comunicación organizacional, con el fin de que los involucrados, en este caso el personal administrativo y directivo, puedan ampliar su desempeño en sus respectivas áreas y lograr avances significativos en el proceso comunicacional.

En el mismo orden de ideas, Guédez (2015), en un proyecto factible, propuso un “Programa de Capacitación sobre comunicación efectiva para Directores de la Alcaldía del Municipio Palavecino del Estado Lara, luego de diagnosticar la forma como los directores de este Organismo conducían la comunicación en relación con su personal. Sobre la base de los resultados obtenidos, logro evidenciar la necesidad que tienen los directivos de ser capacitados en comunicación eficaz, con la finalidad de estimular al personal a trabajar en forma mancomunada para lograr los objetivos de la organización. Por lo que propone diseñar un programa de capacitación en comunicación eficaz, dirigidas a los directores de la unidad citada y mejorar así su desempeño.

El aspecto más relevante de este estudio y el cual se relaciona con el que se presenta, está en el hecho de abordar el proyecto factible como vía para diseñar un programa de capacitación en comunicación, que proporcione herramientas cognitivas y prácticas, que permita aprovechar al máximo el potencial del recurso humano con que se cuenta en las instituciones; los cuales una vez actualizados desarrollen un proceso formador ajustados a las condiciones del día.

Bases Teóricas

De acuerdo con la metodología de la investigación, en las bases teóricas deben ser estudiados aquellos conceptos relacionados con las variables del estudio y que deben ser profundizados con vistas a ganar experiencia que permitan la realización del mismo (Arias, 2012). De este modo, fueron

recopilados un conjunto de conceptos que permitirán tener una visión integral de los elementos objetos de la investigación.

Estrategias

Según David (2010), una estrategia es “un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión” (p.54). De tal manera, que la estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento de la empresa.

De este modo, la estrategia es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Por consiguiente, la ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. Por otra parte, la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Más detalladamente, la gerencia es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr estos objetivos, y el asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de la compañía y ejecutivo. Proporciona la dirección total a la empresa entera. Una estrategia gerencial debe ser apropiada para sus recursos, condiciones económicas, y objetivos.

El proceso implica el emparejar de las ventajas estratégicas de sociedades al ambiente de negocio que la organización hace frente. Un objetivo de una estrategia de la corporación total es poner la organización en una posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente.

Estrategia Gerencial

Pinto (2009), señala que la planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (p. 43). Se infiere al respecto que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de la prestación del servicio. De este modo, planificando se obtiene lo siguiente:

- Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.

- Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.

- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.

-Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.

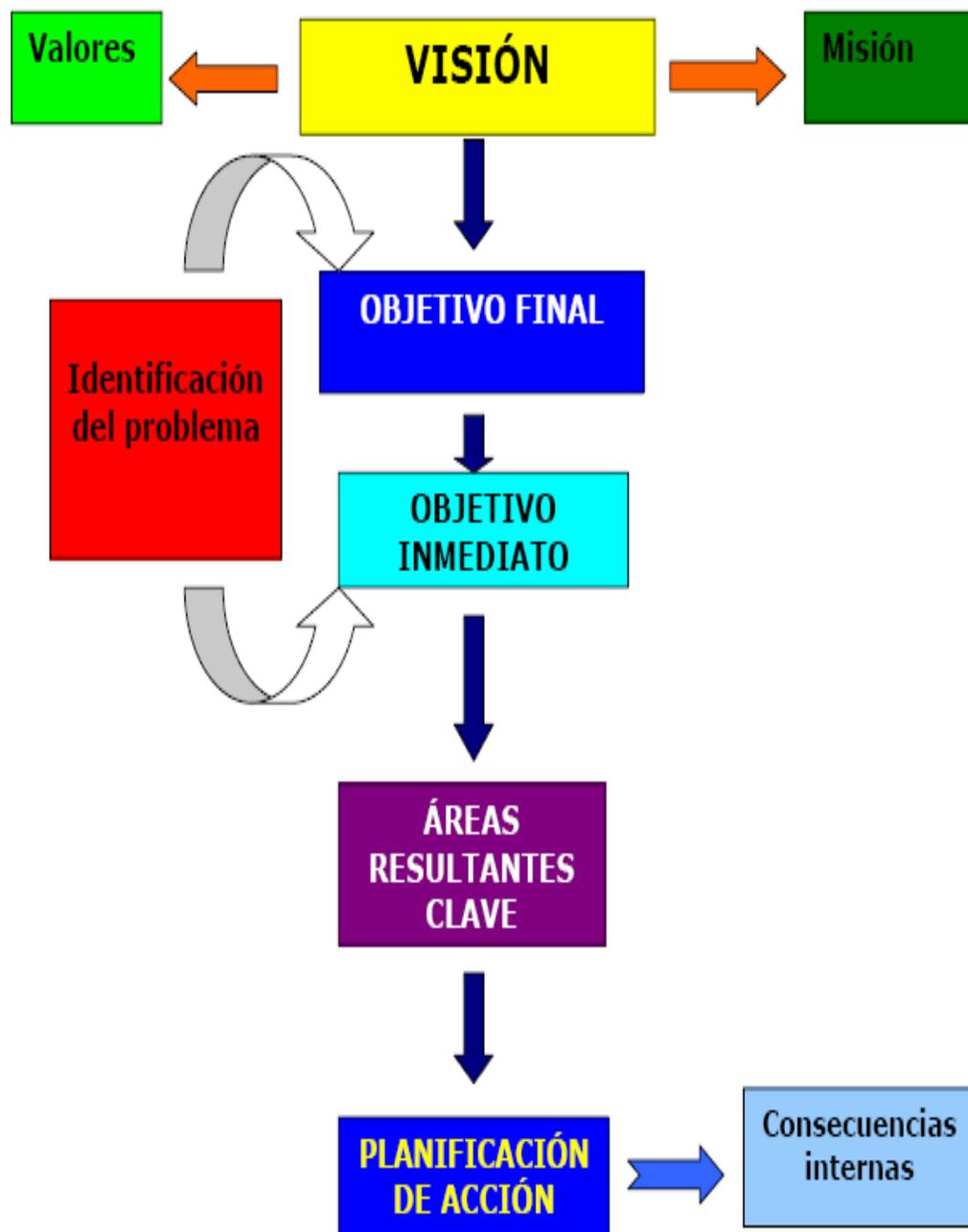
-Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Generalmente, las empresas diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, éstas pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, puesto que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La definición de planificación estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. Al respecto, Corredor (2008), afirma que "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización"(p.45).

De la cita anterior, se infiere que la planificación, es la primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha, tal como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1.-Proceso de la Planeación Estratégica



Fuente: Corredor (2008)

Igualmente, Corredor (ob.cit) manifiesta que además se deben tener presente los siguientes elementos básicos para trabajar la gerencia estratégica:

Misión y Visión: Empieza con el proceso de establecer una dirección significativa que le organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa. Por lo general, la visión que tiene la dirección en cuanto a qué es lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización se conoce como misión. La declaración de misión determina la evolución los perfiles futuros de la organización acerca de "quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos". Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente o usuario que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Objetivos: El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado.

El reto de tratar de acortar la brecha entre el resultado real y el deseado impulsa a la organización a ser más inventiva, a mostrar urgencia por mejorar su resultado financiero y su posición como empresa y a emprender acciones más específicas en cuanto a sus intenciones. Por lo tanto, establecer objetivos desafiantes pero factibles ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre qué se quiere lograr y el statu quo en el resultado de la organización.

Entorno: Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El Análisis Interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

En este orden de ideas, Ramos (2007) plantea que una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un Estudio de la matriz FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno.

Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean atractividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

En consecuencia, un análisis FODA puede ser una herramienta útil para examinar sus propias habilidades, capacidades, preferencias y oportunidades en su carrera hacer análisis FODA personal incluye ver a profundidad cuáles son sus fortalezas y sus debilidades y luego evaluar las oportunidades y amenazas de los diversos caminos en su carrera que podrían interesarle.

Paso 1: Evaluar las fortalezas y debilidades personales.

Pasa 2: Identificar oportunidades y amenazas de la carrera.

Paso 3: Delinear objetivos profesionales a cinco años.

Paso 4: Delinear un plan de acción

Igualmente, David (2010), señala que en la etapa comparativa del marco analítico, se incluyen formulas estratégicas como la matriz DOFA, la cual permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa o institución. Señala el autor, “que la matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en el uso de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas” (p. 46).

Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

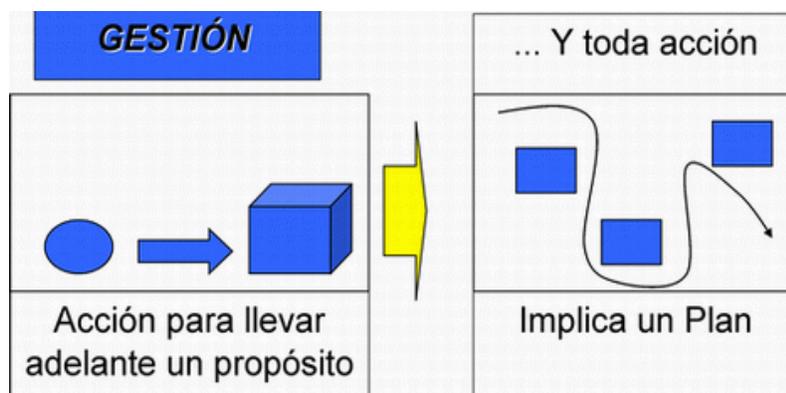
La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

Gestión

En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, Díaz (2008) define el término de gestión como “un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos” (p. 23), esta definición infiere que la gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. Por otra parte, la Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Al respecto, Blanco (2012) apunta que gestión es “la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos” (p. 65). Se concluye que la Gestión es el conjunto de acciones que se ejecutan en la organización, enmarcadas en los principios administrativos, conducentes al logro de los objetivos institucionales y que responden de manera particular a un estilo personal, tal como se evidencia en la figura 2.

Figura 2.- Esquema de Gestión



Fuente: Blanco (2012)

Para que la gestión sea posible en toda su dimensión es necesario la planificación estratégica, la cual es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente, administrador, empleado) su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente.

Para Goodstein y Otros(2009) señalan que la Planificación Estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente qué, cuándo, quién y cómo se realizaran las actividades administrativas para obtener los resultados esperados. Igualmente, como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, puesto que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático. Es decir, cambiante.

En este orden de ideas, la planificación estratégica se apoya en la Gerencia Estratégica, el cual según Lorino (2009) señala que es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el

fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor. En este sentido, Mintzberg (2008) señala que la gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible), asociado con el control gerencial y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se expone en la figura 3.

Figura 3.- Gerencia Estratégica



Fuente: Mintzberg (2008)

Dentro de este marco, desde el punto de vista administrativo o gerencial, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan. Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Al respecto Lorino (ob.cit) señala que el Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone"(p.56). En consecuencia, el control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores, tal como se ilustra en la figura 4.

Figura 4.- Control de Gestión



Fuente: Lorino (2009).

Se infiere entonces que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, asignar con base, tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas

Comunicación

La comunicación es fundamental para establecer buenas relaciones humanas, sin embargo, esta se ve afectada puesto que requiere el entendimiento mutuo del emisor. En este sentido, la comunicación es eficaz solo cuando el receptor entiende el mensaje del emisor, en los términos en que éste ha querido darle su mensaje. Al respecto, Feroso (2004), el significado de la palabra comunicación es considerado "como el medio de

participación conjunta de dos o más hombres en contenidos desarrolladores de la personalidad, de cada uno de los intervinientes en la acción común”. (p.14). En este orden de ideas, Robbins (2003), señala que la comunicación “es la transmisión de significado de una persona a otra ha de incluir transferencia y comprensión de las ideas” (p.34).

De allí, que la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, asociados con el comportamiento y las relaciones entre los individuos. Esta manera de relacionarse con otras personas, se hace a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

Para Pasquali, citado por Quintero (2005), la comunicación es: “La transmisión de ideas, información, emociones, hábitos, usos de símbolos, palabras, imágenes, figuras, entre otros. Es decir el arte de transmisión lo que generalmente se denomina comunicación”. En este mismo orden de ideas Ruiz citado por Paz (2009), expresa que “La comunicación constituye la base fundamental de la gerencia en las organizaciones, siempre y cuando ésta sea utilizada de tal forma que sus resultados beneficien tanto al emisor como a la audiencia. (p. 12).

De acuerdo a las definiciones anteriores, la comunicación es la relación entre dos o más personas, la participación mutua, el encuentro, referencia al ser en si mismo, el transmitir mensajes, sentimientos y pensamientos. En este sentido, Ribeiro (2010) acota que “las organizaciones no pueden existir sin una comunicación asertiva, puesto que es necesario saber lo que se está haciendo en las diferentes unidades organizativas afectando en alto grado el clima organizacional” (p.50). De esta manera, cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción, los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Para Ribeiro (o.cit), la comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización, ellas son:

Comunicación como control: con ella se establecen mandatos que deben ser aceptadas por los miembros. (b) Comunicación como motivación: se busca con ella, mejorar el desempeño de un personal, mediante la realimentación, hacer que él avance en sus tareas y reforzar su conducta. La comunicación que tiene lugar con este mecanismo permite elevar sentimientos de satisfacción y disminuir los de frustración. (c) Comunicación como expresión emocional: con ella se permite la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. (d) Comunicación como información; con ella se transmite los datos o mensajes.(p.54).

Para este autor, cada una de estas funciones tiene relevancia en la interacción comunicativa, con el fin de estimular el desempeño y el buen rendimiento del grupo, cuyo fin último es persuadir, influir y motivar para cambiar conductas, a través de la expresión de ideas, sugerencias y puntos de vistas. Esto no es más que comunicarse eficazmente, es hacer que los demás crean en lo que se comunica y que el mensaje fluya sin dificultad, una vez que las palabras, el tono de voz y los gestos estén afinados en una sola vibración.

Por consiguiente, la comunicación independientemente de su función debe concebirse como un proceso o flujo, el cual, puede estar representado por un modelo de comunicación, que incluye sus componentes o elementos. Al respecto Chiavenato (2008: p.145), plantea los siguientes elementos de la comunicación:

(a) Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario. En él se distinguen factores que influyen al grupo en la fidelidad de su mensaje, ellos son: *Habilidad comunicativa*: está referida a la capacidad analítica de la fuente para conocer

sus propósitos y a su capacidad para codificar los mensajes que expresen su intención. Se destaca particularmente el dominio del lenguaje, la habilidad verbal de la fuente para hablar y escribir. Igualmente, *la Actitud*, demuestra cuando la fidelidad de la comunicación se ve afectada por las actitudes que presenta la fuente: la actitud hacia sí mismo o auto percepción; la actitud hacia el tema que se trata o mensaje y la actitud hacia el receptor.

Cabe considerar por otra parte, *el Conocimiento*, el cual se refiere al nivel de conocimiento que posee la fuente tanto al tema de su mensaje como al proceso de comunicación en sí mismo. Este conocimiento afectaría la conducta de comunicación, de manera tal, que a mayor nivel de conocimiento, mayor será la fidelidad. Evidentemente enmarcado en un *Sistema sociocultural*, el cual se refiere a la ubicación de la fuente en su contexto social y en la cultura determinada. Esta posición condicionara los roles que desempeña su expectativa. Todo ello incide en la forma en que la fuente se comunica.

(b) Mensaje: es la forma física en la cual el emisor codifica la información los factores del mensaje que influyen en la fidelidad de la comunicación son: *Código*: considerado como el conjunto de símbolos que pueden ser estructurados de manera que posean significados. Igualmente, está el *Contenido*, el cual está referido a todas las afirmaciones hechas, las conclusiones derivadas, los comentarios.

La forma que elige la fuente para disponer las afirmaciones de un mensaje constituye la estructura del contenido. Finalmente, está el *Tratamiento*, que corresponde a las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar el código y el contenido de una manera determinada.

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

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

Desde la perspectiva más general, Chiavenato (2008) señala que la comunicación es un proceso que incluye personas; quienes transmiten un mensaje mediante sistemas de señales, que usando un canal; llegan a otra persona denominada receptor, este último indica por medio de respuestas sobre la manera como ha recibido la información.

Para ello los mensajes deben cumplir con las siguientes características: completos, explícitos, precisos, directos, coincidente en lo verbal y no verbal y susceptibles de requerir aclaración. De allí, que la comunicación comprende la transferencia de significado, por lo que debe existir un emisor y un receptor. La misma debe tener un propósito o mensaje establecido, compuesto por una codificación que se transmite por un canal lo que genera una decodificación y por ende una respuesta.

Se infiere entonces, que la comunicación es un sistema abierto que no escapa al proceso de infidelidad, dado a que la mayor parte de sus componentes pueden caer en distorsión, por la presencia de filtración, percepción selectiva, emociones y lenguajes; lo que afectaría el ideal de conseguir una comunicación perfecta.

Por lo tanto se recomienda, tal como lo plantea Robbins (ob.cit.) “usar realimentación, simplificar el lenguaje, escuchar activamente y controlar emociones; para hacer más satisfactoria la comunicación” (p. 72). El mismo

autor señala que, durante este proceso la comunicación puede fluir en varias direcciones, a saber:

Dirección descendente: fluye hacia el nivel inferior, para dar órdenes. (b) Dirección ascendente: fluye hacia el nivel superior, para informar el progreso de actividades. (c) Dirección lateral u horizontal: fluye entre los miembros, no se establece la jerarquía y agiliza la acción.(p.73).

Esta última, puede constituirse como la ideal, a ser utilizada por todo gerente que pretenda en su función trascender metas, objetivo y representación. Hacerla un proceso vivo, donde cada momento actual tenga un nuevo sentido. En la cual debe prevalecer el consenso y compromiso, como aspectos claves de un proceso en aras de adquirir la sensibilidad de buscar palabras en el otro, para expresar en realidad lo que se quiere transmitir.

Por lo tanto, comunicar eficazmente no es tarea fácil, pues hacerlo no es solo hablar, se requiere de un entrenamiento y ejercicio especial, que dibujen ideas mentales que permitan expresar con claridad la comunicación y entender que el participante no es un oyente pasivo, sino un interlocutor activo que toma parte en el dialogo, aspecto que se puede alcanzar previa capacitación al respecto, y es lo que se pretende alcanzar con la presente investigación.

Comunicación Organizacional

En las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde haya armonía, respeto entre la Alta Gerencia y el resto del personal y por supuesto que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado, y de esa manera éste aporte valor e inspiración a sus otros compañeros.

Goldhaber (2010) afirma que la comunicación organizacional es el “flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización” (p.75). En consecuencia cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

En consecuencia, la información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo..

En este orden de ideas, la comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

Por su parte, Rojas y Arape (2011), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los procesos empresariales de transformación y no como un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias y las universidades no escapan a esta realidad.

Al respecto Senge, (2009) admite que una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno y con esto se logra estrechar vínculos, intensificar el contacto entre el personal que labora en una empresa

estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades; lo que a su vez, ayuda a que los individuos se sientan partícipes, tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo; es decir, la comunicación abarca todas las categorías de la organización y demanda acción, planificación y comprensión en todas los espacios para estrechar esas relaciones.

Asimismo, Rojas (2008), insiste en expresar que actualmente la dirección de las organizaciones está girando en torno a la información y la comunicación. Por tal motivo la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que exige el modelo de Universidad del nuevo Siglo.

Para tal efecto, se podría afirmar que la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, muestra de ello es la definición de Scheinsohn (2003), para quien la comunicación es un hecho fundante de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Este autor considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones, entre otros), las complicaciones propias de este acto se agudiza aún más.

Como se puede inferir, la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Gestión Comunicacional

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia. En este sentido es necesario citar a Fernández (2013) quien considera a la comunicación como el sistema nervioso de la empresa.

De esta manera, las organizaciones y en especial las Instituciones de Educación Superior deben controlar y dirigir las comunicaciones emitidas, ya que es un factor de vital importancia para el cumplimiento de las metas trazadas y ser proactivas, por ello se habla de gestión comunicacional para definir todo lo relacionado de la comunicación en las organizaciones.

Jordán (2008) concibe a la gestión como el acto de dirigir metas, estrategias que conduzcan la puesta en marcha de la política general de la empresa, para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, en este sentido, se infiere que la gestión es la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados y de esa manera orientar los objetivos hacia la mejora de la organización.

Por su parte, Vargas (2007) afirma que

la comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no sólo reciba información sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos (p.105).

De este modo, la gerencia para alcanzar el éxito en sus comunicaciones debe implementar un flujo bidireccional, a través de memos, periódicos, correo electrónico y vídeos para informar a todos los miembros a fin de alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado (Gibson, 2009)

Sin embargo una definición mucho más categorial es la de Ramírez 2004, quien sostiene que “la gestión de la comunicación, es un campo de la práctica fundamentada en forma reflexiva y articulada que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la organización” (p.34). En consecuencia, a gestión comunicacional en las empresas debe darse en todos los niveles, desde los más bajos hasta los más altos.

De las definiciones anteriores se infiere que la alta gerencia conozca las necesidades de sus empleados, además que corrobore que la comunicación sea comprendida por todos. Según las teorías organizacionales, el estilo de la alta gerencia influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma como dirige el sistema total y por ende fija la fuerza de las interacciones entre los miembros de la organización (Serna, 2000),

Así pues, la estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, puesto que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre. A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- ✓ Promover la comunicación entre los miembros
- ✓ Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- ✓ Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- ✓ Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

En el caso de las universidades Prieto y Suárez (2008) consideran que una buena comunicación entre el personal y la Alta Gerencia Universitaria repercutirá en una mayor participación de la comunidad universitaria para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesario para alcanzar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Institucionales.

Comunicación unidireccional – descendente

Según lo expuesto por Robbins (2003), “la comunicación unidireccional “puede producirse de manera descendente, formándose a partir de la producción de una línea de autoridad a lo largo de una cadena de mando” (p.729). Cuando esta fluye desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos o subordinados se trata de la comunicación descendente.

La comunicación unidireccional descendente es la que influye desde los niveles más altos de la institución hacia los más bajos Emisores Público Unidireccional descendente Fernández (2013) señala que la comunicación tiene como propósito mejorar la calidad de los mensajes que se intercambian entre los miembros de la institución así como entre ésta y sus públicos externos.

Cabe destacar que en la unidireccionalidad se sigue un lineamiento necesario para la ejecución de las actividades programadas por el nivel superior de la organización, en los cuales se proporciona la descripción de una información o problema que requiera una atención, control, identificación y cumplimiento para su ejecución. Los autores referidos expresan que resulta conveniente aplicar la comunicación unidireccional – descendente cuando se identifican variables críticas de una información, bien sea para notificar las normas o los pasos a seguir durante la realización de una actividad específica. Un ejemplo de ello, se produce al estructurar las reglas o normas internas de cada plantel educativo.

Por otro lado Thompson y Strickland (2012), plantean que la forma de comunicar en la planificación “entre los administradores y empleados de nivel inferior es casi tan importante como el establecimiento de la dirección. Las personas necesitan creer que los administradores saben dónde van y que cambios se esperan en el futuro” (p. 41). Esto indica que la comunicación unidireccional – descendente se necesita producir a través de un lenguaje entendible para llegar a todos los empleados, pues así éstos aceptarán ir en pos del propósito del plantel y ser los mejores competitivamente.

Al trabajar con la comunicación unidireccional – descendente en Educación se busca una relación directa sobre el directivo, los empleados administrativos y los docentes o demás miembros de la comunidad en forma sencilla, con un lenguaje respetuoso, pero dentro de normas que facilitan la información necesaria para obtener la consecución de los objetivos propuestos por el programa curricular y las labores de gestión de los directores.

Comunicación lateral

Para Fernández (2011), la comunicación lateral se da en forma ascendente y descendente, pudiendo ir tanto del emisor al receptor y

viceversa. En ella se transmite el mensaje y se produce inmediatamente una retroalimentación por parte de los receptores, con la finalidad de aportar sugerencias válidas y acertadas para la resolución de problemas.

Según Thompson y Strickland (2012), en este tipo de comunicación se “expresan por escrito las visiones de los directores y las utilizan como vehículo para comunicarse con los empleados u otras personas involucradas. Por lo general, solo se usan las palabras requeridas para transmitir un mensaje inequívoco” (p. 43). De este planteamiento se infiere la necesidad de interrelacionarse con declaraciones o palabras sencillas, las cuales conserven la claridad de contenido para que sean asimiladas fácilmente por los grupos de trabajo. En sí, la comunicación lateral favorece la transmisión de mensajes con un propósito organizacional, el cual a la vez, proporciona una señal que motiva a los miembros de la institución educativa a salir adelante.

Por consiguiente, esta comunicación representa una fuente ideal para proporcionar la perenne información y conocimiento acerca de los avances en las actividades realizadas por sus integrantes dentro y fuera de la institución educativa, puesto que las personas están dispuestas a aportar o establecer un clima de mayor cooperatividad, armonía, unión, amistad, compañerismo, como el fomento de valores entre los integrantes de toda la organización. Así mismo, hacen mayor uso de la toma de decisiones de manera participativa, con delegación de autoridad, confianza y respeto.

Comunicación multidireccional

En consideración a lo expuesto por Fernández (2011), la comunicación multidireccional es integral, se produce de manera ascendente, descendente y horizontal. En esta última, se da la comunicación entre los miembros de un grupo, equipo u organización con algún miembro de otro grupo dentro o fuera de la misma institución.

Dentro de este tipo de comunicación se presenta la lateralidad y diagonalidad comunicativa. Es decir, existe una comunicación abierta o cara a cara que permite compartir la información entre unas y otras personas, sin relaciones directas de dependencia o cargos similares entre sí, sino que la relación es entre todas las personas sin importar la jerarquización ocupada, lo que favorece el flujo de la información.

De acuerdo con Thompson y Strickland (2012), en la comunicación multidireccional los gerentes se mantienen al tanto de cómo van las cosas, pues realizan “visitas regulares al campo y hablan con mucha gente de niveles diferentes” (p. 438). En este caso, recomendar la aplicación de la técnica de la administración por ronda, donde los directivos se dedican dos o tres días de cada semana a visitar las aulas de clases para hablar con los docentes, alumnos, padres y representantes, escucharlos y, lograr que la información fluya libremente para conocer los pormenores de los problemas e interactuar con facilidad en la toma de decisiones.

Estilos de comunicación

En la interacción cotidiana de los individuos se presentan diversas expresiones enfocadas directamente a los estilos en los diferentes ámbitos de la vida; por ejemplo, el estilo de vivir, de la ropa utilizada, la música que se escuche; y como parte de un estilo se encuentra el referente a la comunicación, es decir, el modo utilizado para relacionarse con el otro, una forma o manera muy particular para comunicarse y para tener intervención directa.

Al respecto, Krafchenko (2013), señala que “La actitud va implícita con toda expresión verbal y no verbal, ésta tendrá un determinado efecto sobre el medio ambiente, con lo cual se mostrará una cierta postura ante la vida, debido a sus diversas modalidades” (p. 35), de tal forma, a continuación se presentan , primero un esquema y posteriormente una breve explicación de

las diferentes actitudes con sus correspondientes estilos, a fin de ubicar por cuáles de estos existe más inclinación y si hay conciencia de lo que implica. A continuación se describen algunos de los estilos de comunicación:

Estilo de colaborar: Dentro de este rubro el sujeto muestra la posición de contribuir, de cooperar, de ayudar, a la hora en que se da la comunicación; es una actitud en la que no aparece el compromiso, simplemente pide y da la información. Como parte de esta actitud se encuentran dos estilos de comunicación, que se mencionan a continuación:

- ✓ *Estilo de informar:* Es donde únicamente el sujeto da noticia de algo, cuando se comparten las ideas y propósitos para estimular a otros a expresarse, a fin de conocer sus intenciones y reacciones. La intención es la captación y no la aceptación de las ideas.
- ✓ *Estilo de solicitar:* Básicamente la pretensión del sujeto es buscar alguna información con diligencia y cuidado. Les pregunta, reformula sus ideas para saber si lo han entendido y para animarlos a continuar, prestándoles mucha atención, busca inducir a otras personas a que externen sus opiniones, con la intención de escucharlos comprensivamente.
- ✓ *Estilo de imponer:* Cuando hay comunicación por medio de esta actitud, el sujeto pretende poner una carga a las cosas que dice a los demás, de tratar que se haga lo propuesto. Puede existir cierta persuasión al mostrarse desde esta postura, de la cual a su vez surgen dos estilos de comunicación, los cuales se enuncian enseguida:
- ✓ *Estilo de convencer:* Se utiliza cuando el sujeto intenta persuadir con razones o pruebas eficaces, por medio de las ventajas que tiene el realizar los propósitos. Se escucha para detectar qué tan bien han entendido y aceptado las ideas.

- ✓ *Estilo de forzar*: Tal empleo de estilo se utiliza para, “salirse con la suya”, el sujeto recurre, si puede, al ejercicio de la autoridad del puesto, al conocimiento de la ciencia, a la experiencia, al prestigio, a las influencias e incluso puede, de manera implícita o explícita, amenazar con ciertas consecuencias desagradables si no se hace lo que él quiere o pensar como dice él.
- ✓ *Estilo de asimilar*: Esta actitud se encuentra cuando el sujeto adquiere y se apropia de la información y las conductas recibidas. Se trata de una actitud receptiva en la que se lleva a cabo una organización de la información para tomar una postura determinada.
- ✓ *Estilo de transigir*: Al emplear este estilo, una parte del sujeto disiente con lo que no cree justo, razonable o verdadero, a fin de llegar a un ajuste o concordia, prevé que no todas sus ideas pueden ser aceptadas, se esfuerza, para adaptarse a los puntos de vista de los demás y hace algunas concesiones.
- ✓ *Estilo de someterse*: Cuando el sujeto no supera ciertos desacuerdos, sigue comprometido con la tarea, dispuesto a hacer lo que se le pide. Renuncia a imponer sus criterios y sencillamente conviene en aceptar otros métodos y puntos de vista; lo que le interesa es ser útil, servicial y lo emplea cuando subordina su juicio, decisión o afectos a los de otra persona.
- ✓ *Estilo de abdicar*: El sujeto, con este tipo de actitud, básicamente representa la conducta del abandono de los puntos de vista que defiende o no expone en absoluto lo que quiere expresar; se trata de una actitud hasta cierto punto observadora, asimismo de este rubro se desprenden dos estilos de comunicación, los cuales son: *Estilo de retirarse*: El sujeto suspende su participación, pues no tiene interés en lo que se haga. Muestra desinterés con el silencio o dice, por ejemplo: “Ya dije todo lo que puedo decir”, “Eso no es de mi incumbencia” y *Estilo de desahogarse*: En este estilo, el sujeto también suspende su

participación, pero ahora es una retirada ruidosa. Expresa su frustración e ira para dejar escapar sus tensiones.

De lo anteriormente expuesto, se infiere que la comunicación puede verse alterada por diversas razones, no obstante, sólo se mencionan las más comunes en el contexto de las organizaciones de trabajo. Generalmente, estas alteraciones se producen cuando el receptor recibe un mensaje diferente al que inicialmente fue transmitido y suprime la intención del proceso de comunicación.

Bases legales

La presente investigación en la cual se propone estrategias gerenciales de comunicación organizacional como herramienta para el fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola, municipio Guanare, estado Portuguesa. se fundamenta en las siguientes normas legales:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 102 determina “la educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad”.

El artículo antes citado, es relevante para el estudio dado que justifica el desarrollo del proceso comunicacional de los involucrados en el proceso productivo administrativo, como premisa de que ésta puede ser una vía objetiva y contundente en ampliar los conocimientos coexistentes entre los directores de las organizaciones y los diferentes niveles de empleados.

Por otra parte, de acuerdo al artículo 3 de la Ley de Universidades (1989), en sus disposiciones fundamentales establece:

Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso.

El presente artículo menciona que los egresados de las universidades deben ser investigadores permanentes de su acción laboral técnico administrativa y de las teorías y conocimientos sobre su área de competencia que les permitan actuar con pertinencia y eficacia en la solución de problemas en la organización.

Con ello se exige a las universidades que preparen integralmente a sus egresados, que desarrollen capacidades técnicas y habilidades diversas que les permitan un aprendizaje continuo, que faciliten su adaptación y su contribución al cambio y los comprometa con una nueva forma de interactuar; aspecto relevante para el estudio que se presenta.

Sistema de variables.

Definición Conceptual

Según Balestrini (2008), las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en que se presentan (p. 10). Es importante acotar que en los trabajos de investigación las variables constituyen el centro de estudio y se presentan incorporados en los objetivos específicos, motivo por el cual deben identificarse. Al identificar las variables, deben definirse conceptualmente, por cuanto es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante toda la investigación.

Definición Operacional:

Balestrini (ob.cit), señala que la definición operacional de cada variable representa el desglosamiento de la misma en niveles de concreción más pequeños que se denominan dimensiones e indicadores (p. 18). Las dimensiones representan el área del conocimiento que integran la variable y de la cual se desprenden los indicadores.

En este sentido, los indicadores son los aspectos que se sustraen de la dimensión los cuales van a ser objeto de análisis en la investigación

A continuación se presenta en el cuadro 1, la identificación y definición de la variable.

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Estrategias Gerenciales	Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Terry (2008)	Lineamientos o pautas a seguir aplicadas en cualquier contexto para lograr un objetivo.	Desempeño Gerencial	Procedimientos	1
				-Logro de metas	2
Comunicación Organizacional	Es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que la conforman. Goldhaber (2010: p.75)		Canales de Comunicación	-Supervisión	3
				-Necesidades	4
				-Capacitación	5
				-Circulares y/o Memorando	6
				-Órdenes verbales y/o Conversaciones informales	
				-Rumores	7
- Imposición	9				
Sometimiento	10				
Colaboración	11				
Asimilación	12				
			Estilos de Comunicación		

Fuente: Gutiérrez (2018)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

En este capítulo, se hace referencia a los procedimientos metodológicos necesarios para obtener y analizar los datos que sustentan la investigación. En relación a la ubicación paradigmática corresponde al paradigma positivista, el cual según Hurtado (2012), es aquel que:

Se desarrolla en la perspectiva científica cuantitativa. Algunas de sus características son: preferente utilización del método hipotético deductivo, estudios sobre muestras grandes de sujetos seleccionados por métodos de muestreo probabilístico, aplicación de test y medidas objetivas del comportamiento, la consideración del investigador como elemento externo al objeto que se investiga, aplicación de técnicas estadísticas en el análisis de datos, generalización de los resultados, entre otros (p. 57)

Cabe destacar que la caracterización del paradigma cuantitativo se ubica históricamente a partir del origen epistemológico, lo cual significa que los patrones básicos de obtención de conocimiento nuevo son exactamente los mismos en todas las ciencias, diferenciándose cada una de ellas únicas y exclusivamente en las formas específicas de alcanzar dichos objetivos.

En este contexto, las investigaciones basadas en este paradigma positivista se orientan a la comprobación de hipótesis, considerando la vía hipotético-deductiva como la más efectiva para todas las investigaciones. El trabajo científico, según este paradigma, tiene como finalidad esencial el establecimiento de leyes generales que se rigen los fenómenos.

Según esta concepción, dichas leyes pueden ser descubiertas y descritas objetivamente y permiten explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo proyecto factible el cual según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016, Reimpresión), consiste en: "la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p.16). Considerando esta modalidad de investigación, la misma se desarrolló en tres fases: fase diagnóstica, fase de factibilidad y fase de la elaboración de la propuesta.

La Fase diagnóstica: se apoyó en primera instancia, en una investigación documental sobre los aspectos funcionales y procedimentales para la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa. La revisión de los datos relevantes se sustentaron en fuentes primarias tales como: textos, revistas arbitradas, trabajos o tesis con la misma línea de investigación.

En segunda instancia, el estudio se ubicó en una investigación de campo, a lo cual Balestrini (2008), señala: "lo relativo y circunscrito a un área de investigación, para lo cual, los datos se recogerán de la realidad en su ambiente natural" (p.71).

La Fase de la evaluación de la factibilidad: Se centró en la determinación de la posibilidad de aplicación de la propuesta con el apoyo de los empleados y directivos de la institución, además de la factibilidad técnica y económica de la misma.

La Fase de la elaboración de la propuesta: Se refiere a la formulación del diseño de la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado portuguesa.

Diseño de la Investigación

El diseño del presente estudio está enmarcado en una investigación descriptiva de campo, la cual consiste en la caracterización de la comunicación organizacional a fin de establecer la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa.. La información se levantó directamente con los sujetos de la realidad donde ocurren los hechos. El diseño de la investigación permite enfocar la manera de abordar el estudio, en tal sentido, Balestrini (2008), plantea que:

Constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. El diseño también debe especificar los pasos que habrán de tomarse para controlar las variables extrañas y señala cuando, en relación con otros acontecimientos, se van a recabar los datos y debe precisar el ambiente en que se realizara el estudio. Esto quiere decir que el investigador debe decir donde habrán de llevarse a cabo las intervenciones y la recolección de datos, esta puede ser en un ambiente natural (como el hogar o el centro laboral de los sujetos) o en un ambiente de laboratorio (con todas las variables controladas) (p.1).

De acuerdo a estas perspectivas, el diseño de la investigación establece la forma como se estructura el estudio y la manera de enfocarlo para su debida comprensión y presentación, estableciendo los sucesos que se ostentan así como cada uno de los eventos necesarios para su desarrollo, considerando allí como se recolecta la información para luego procesarla y desarrollar así las acciones necesarias para solventar las situaciones encontradas en un contexto determinado y en un tiempo real, donde interviene un conjunto de personas que suministran información específica de unas circunstancias que están vivenciando.

Fase I. Metodología para la Fase Diagnóstica

Población y muestra

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Best (2009), establece que, población “es cualquier grupo de individuos que posean una o más características en común de interés para el investigador”. (p. 16).

Para efecto de este estudio la población estará conformada por empleados y directivos que laboran en la referida unidad objeto de estudio, los cuales hacen una totalidad de 30 personas, tal como se indica en el Cuadro 1. Para la realización de esta investigación no se seleccionará muestra por considerarse la población muy pequeña, por lo tanto, la misma quedará conformada por los treinta empleados.

Cuadro 2.- Población

Unidad Administrativa	N° de Empleados	Directivos
Servicios Generales	3	1
Administración	4	1
Presupuesto	2	1
Compras	4	1
RR-HH	5	1
RR-PP	2	1
Contabilidad	3	1
TOTAL		30

Fuente: Departamento de RR-HH Vicerrectorado Unellez Guanare

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Los métodos de recolección de datos, se pueden definir como el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación. Durante esta investigación y para el logro de los objetivos de la misma se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento seleccionado fue un cuestionario, para aplicarlo al personal administrativo.

El cuestionario según Hernández y Otros (2009) es “un instrumento de recolección de información que a partir de un formato previamente elaborado, deberá ser respondido en forma escrita por el informante” (p. 121).

En esta investigación, el cuestionario está conformado por una lista de doce (12) preguntas previamente organizadas de respuestas categorizadas policotómicas con alternativas de respuesta de la escala de Lickert (Anexo A). El instrumento se suministró directamente a los encuestados. El propósito de la encuesta fue recopilar la información requerida en el estudio, sobre la necesidad de diseñar una propuesta sobre la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido, el criterio y el constructo, entre otras. En consecuencia, el investigador debe seleccionar el tipo o los tipos de validación que más le convengan, previa documentación en las fuentes de metodología.

En este orden de ideas el instrumento fue sometido a la validación a través del "Juicio de expertos", el cual según Tamayo y Tamayo (2009), plantea:

Seleccionar un número impar (3 o 5) de jueces (personas expertos o muy conocedores del problema o asunto que se investiga), entregarle una copia del instrumento a cada uno junto con un formato que se diseña especialmente para este fin... Cada uno de los jueces debe marcar en el formato la correspondencia que, a su juicio existe entre cada uno de los ítems del instrumento y cada uno de los objetivos de la investigación...(p.269).

La validación en cuanto al contenido del instrumento se realizó para verificar que los ítems contengan los aspectos requeridos para el logro de los objetivos de la investigación; esta validación se solicitó previamente por medio de una comunicación a un (1) experto en Gerencia, uno (1) en Metodología y un especialista en comunicación (Anexo B).

Los mismos después de emitir el juicio a través de un formato para validación de los instrumentos emitieron la carta de validación de acuerdo a las observaciones realizadas. Con respecto a la confiabilidad, Hernández y Otros (2008), señalan que la confiabilidad de la información o de los datos es un concepto que refiere al "grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados". (p.235).

En consecuencia, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a una población de 18 personas con características similares a la muestra seleccionada. Los resultados obtenidos fueron analizados con la aplicación del método Alfa de Cronbach, por ser el que más se adapta para determinar la consistencia interna de ítems Policotómicos, utilizando para ello el Paquete Estadístico de las Ciencias Sociales. La fórmula se expresa a continuación:

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

De donde:

α = Coeficiente de Cronbach

K= Número de preguntas

$\sum p^2$ = Sumatoria de la varianza de los Ítems.

St^2 = Varianza total del Instrumento

El índice de confiabilidad obtenido fue de 0,83 (Anexo C), lo que permite constatar que el instrumento es altamente confiable según criterio de Ruiz (2003), quien establece la siguiente escala de confiabilidad: Se concluye que el instrumento utilizado para esta investigación logra el estándar del Coeficiente Alpha de Cronbach, por lo cual tienen estadísticamente a ser altamente confiables.

Cuadro 3.- Escala de Confiabilidad

Escala	Categorías
0 a 0,20	Muy Bajas
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 100	Muy alta

Fuente: Ruiz (2003)

Técnica de Análisis de los Datos

Después de aplicar el cuestionario a los sujetos objeto de estudio fue recopilada la información pertinente, se procedió a la tabulación y codificación de los datos por medio de la estadística descriptiva. El procedimiento se inició agrupando, ordenando y tabulando con apoyo de una hoja electrónica de cálculos la información obtenida, finalmente los resultados porcentuales se ilustraron en gráficas para ser visualizados con mayor precisión, luego se analizaron las frecuencias además de los porcentajes de los resultados emanados. Con relación al tratamiento estadístico de los datos se empleó el paquete informático SPSS.

Al respecto, Hernández y Otros (2009), plantean que “la primera tarea es describir los datos, valores, puntuaciones para cada variable, los datos pueden describirse por la distribución de frecuencia, que es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. (p.496). Este análisis del diagnóstico, verificó la necesidad de diseñar la propuesta sobre la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa.

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS

Cuadro 4.- Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias gerenciales en su Dimensión: desempeño Gerencial, para los Indicadores: Procedimientos, Logros de Metas, Supervisión, Necesidades

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	¿Los directivos implementan adecuadamente las acciones para la solución inmediata a los problemas de comunicación?	8	27	20	67	2	6
2	¿Los directivos dirigen la programación de las distintas actividades para el logro de objetivos y metas propuestas?	8	27	18	60	4	13
3	¿Los directivos supervisan las actividades administrativas planificadas?	22	73	4	14	4	13
4	¿Se diagnostican las necesidades sobre comunicación a nivel general?	5	17	7	23	18	60

Fuente: Gutiérrez (2018)

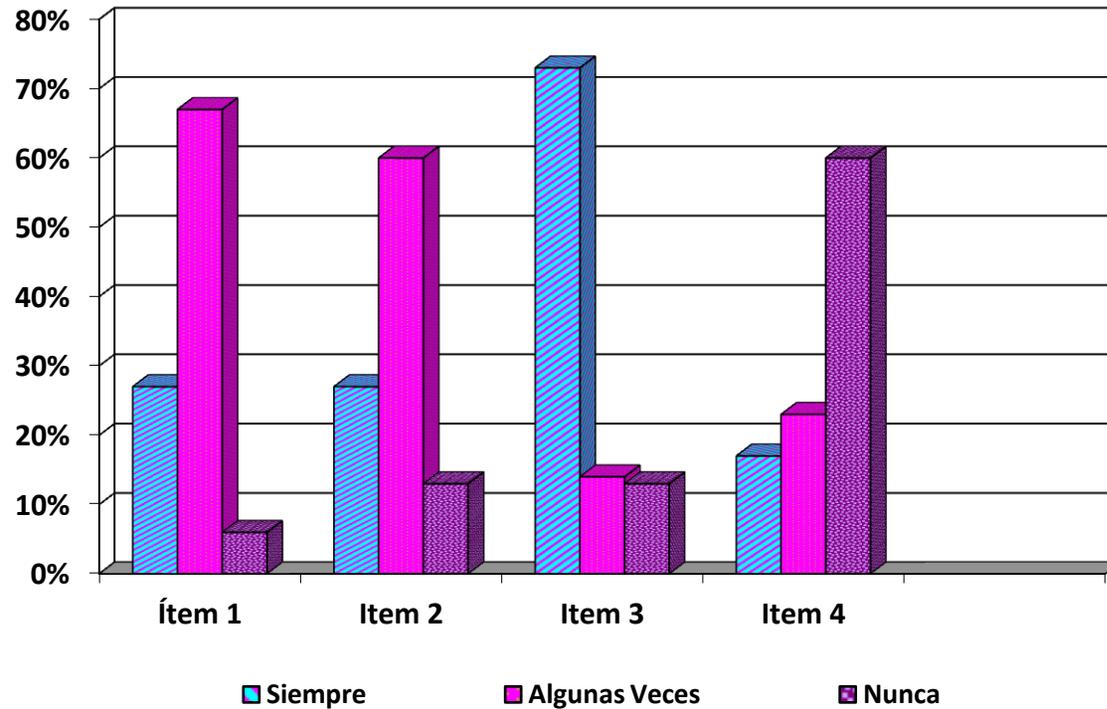


Grafico 1.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 1, 2, 3 y 4 de la aplicación de un cuestionario a los empleados administrativos del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa.

En el grafico 1 se observa con respecto al ítem 1 que el 67% de la población encuestada manifiesta que algunas veces los directivos implementan adecuadamente las acciones para la solución inmediata a los problemas, el 27% opina que siempre lo hacen y el 6% restante manifiestan que nunca lo hacen.

Este resultado infiere que en el contexto de la unidad objeto de estudio es necesario comprender la necesidad de dirigir eficientemente la institución y analizar variables asociadas al desempeño gerencial. Tradicionalmente se asocian las funciones de planificación, organización, dirección y control. En este sentido, se espera que los directivos, en mayor o menor grado, cumplan con éstas para afirmar que los mismos actúan adecuadamente.

Con respecto al ítem 2 se evidencia que el 60% de la población encuestada manifiesta que algunas veces los directivos dirigen la programación de las distintas actividades para el logro de objetivos y metas propuestas, el 27% afirma que siempre lo hacen y el 13% asegura que nunca lo hacen. Este resultado infiere que los directivos deben combinar la gerencia con el liderazgo, elementos indispensables para el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y metas. Es importante destacar que para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido.

En relación al ítem 3 se observa que el 73% de la población encuestada manifiesta que los directivos siempre supervisan las actividades planificadas en los proyectos educativos, el 14% opina que algunas veces supervisan las actividades y el 13% restante manifiesta que nunca supervisan. Este resultado infiere que los directivos están en conocimiento de los procesos administrativos gerenciales propios para dirigir una institución. La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental

utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo, que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la organización.

En relación al ítem 4 se evidencia que el 60% de los encuestados opina que nunca se diagnostican las necesidades sobre comunicación a nivel general, el 23% manifiesta que algunas veces lo hacen y el 17% restante es de la opinión que siempre lo hacen. Este resultado infiere que la detección de necesidades es muy importante en la unidad objeto de estudio, pues a través de ésta se pueden detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados y actualizados a los empleados.

De este modo, el Diagnóstico de Necesidades es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Cuadro 5.- Distribución de la Frecuencia de la Variable Comunicación Organizacional en su Dimensión: Canales de Comunicación, para los Indicadores: Circulares y/o Memorando, Órdenes verbales y/o Conversaciones Informales, Rumores.

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	¿Las instrucciones de los directivos son realizadas a través de Circulares o Memorandos?	8	27	20	67	2	6
6	¿Las instrucciones de los directivos al personal adscrito a la institución son emitidas verbalmente en conversaciones informales?	9	30	19	63	2	6
7	¿La comunicación entre el personal adscrito a la institución está influenciada por los rumores?	24	80	5	17	1	3

Fuente: Gutiérrez (2018)

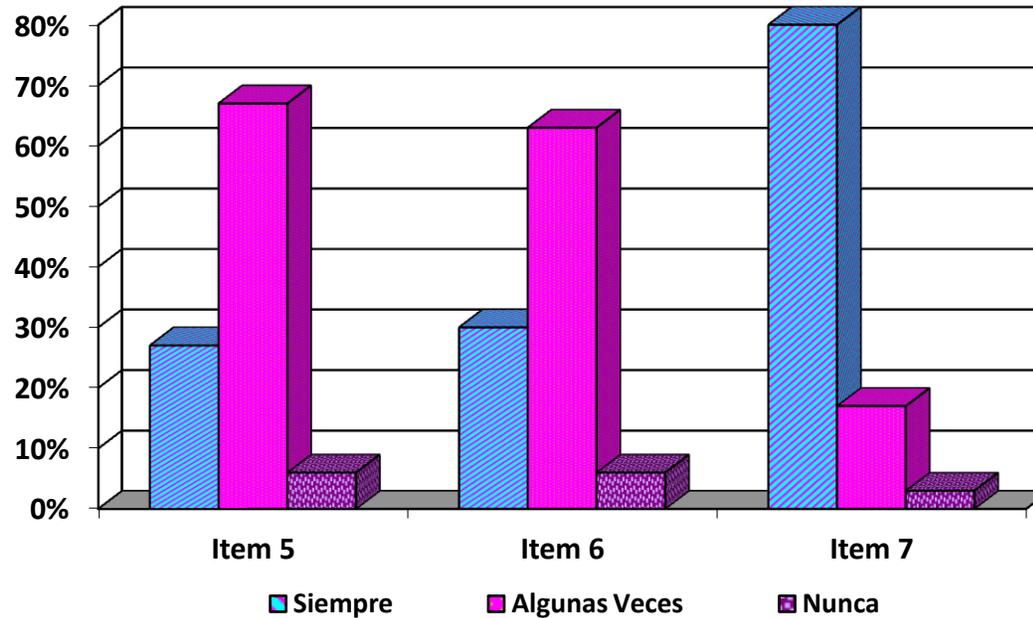


Grafico 2. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 6, 7 y 8 de la aplicación de un cuestionario a los empleados administrativos del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa.

En el grafico 2 con respecto al ítem 5, se evidencia que el 67% de la población encuestada manifiesta que algunas veces las instrucciones de los directivos son realizados a través de Circulares o Memorandos, el 27% opina que siempre se realizan y el 6% restante manifiesta que nunca son realizadas a través de circulares o memorandos.

Con este resultado se evidencia que el flujo de comunicación formal en la institución debe mejorarse puesto que esto representa garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los empleados. Al respecto Robbins (2003) destaca la palabra escrita no está a prueba de distorsiones, pero se distorsiona menos que la palabra hablada y es menos susceptible de malentendidos y rumores. En consecuencia, para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación formal que permita transmitir toda la información útil, con exactitud, con rapidez, y sin errores.

Con respecto al ítem 6 se observa que el 67% de la población encuestada manifiesta que algunas veces las instrucciones de los directivos al personal adscrito a la institución son emitidos verbalmente en conversaciones informales, el 30% opina que siempre son emitidos verbalmente y el 6% restante manifiesta que nunca son emitidos verbalmente en conversaciones informales.

Este resultado infiere que la comunicación formal insuficiente da lugar a la comunicación informal en la institución, esto trae como consecuencia la distorsión de la comunicación lo que conlleva a los rumores. Estos rumores se forman con cierta facilidad, al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de comunicación formal.

En relación al ítem 7 se evidencia que el 80% de la población encuestada opina que siempre la comunicación entre el personal adscrito a la institución está influenciada por los rumores, el 17% manifiesta que

algunas veces está influenciada y el 3% opina que nunca está influenciada por los rumores.

Este resultado infiere que hay una degradación de la información de lo que se quiere decir, de lo que se dice, de lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se retiene y lo que se pone en práctica. Todo esto trae como consecuencia una desestabilización comunicacional en la organización y conflictos entre los actores organizacionales. Ante esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara.

Cuadro 6.- Distribución de la Frecuencia de la Variable Comunicación Organizacional en su Dimensión: Estilos de Comunicación, para los Indicadores: Imposición, Sometimiento, Colaboración, Asimilación e Información

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
8	¿Se imponen cambios de actitudes en el personal, en relación a los estilos de comunicación que se manejan en la institución?	20	67	7	23	3	10
9	¿El estilo de comunicación que impera en la institución conlleva a sus integrantes a someterse a criterios ajenos que afectan las relaciones interpersonales?	20	67	7	23	3	10
10	¿El estilo de comunicación en la institución promueve la colaboración en el compromiso diario de actividades entre sus miembros?	9	30	19	63	2	7
11	Las instrucciones dadas por los directivos son asimiladas con facilidad por el personal adscrito a la institución?	8	26	20	67	2	7
12	¿Los directivos se reúnen con el personal subalterno para informarles sobre los problemas que se presentan en el trabajo?	5	17	5	16	20	67

Fuente: Gutiérrez (2018)

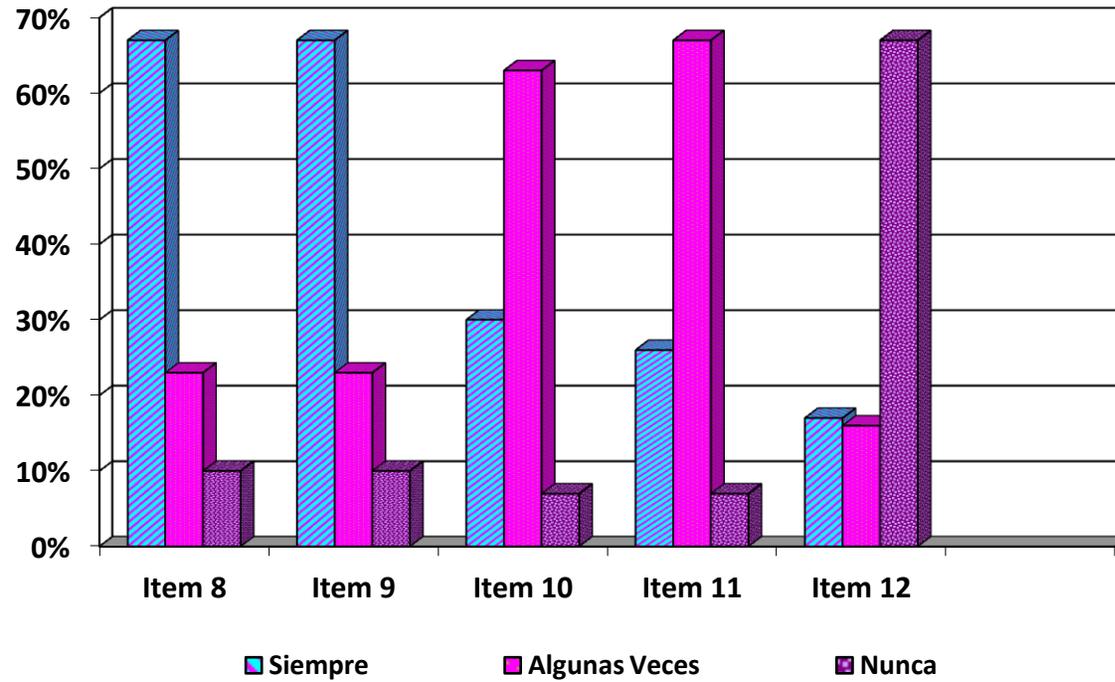


Grafico 3.- Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 8, 9, 10, 11 y 12, de la aplicación de un cuestionario a los empleados administrativos del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa.

En el grafico 3 con respecto al ítem 8, se observa que el 67% de la población encuestada manifiesta que siempre se imponen cambios de actitudes en el personal, en relación a los estilos de comunicación que se manejan en la institución, el 23% opina que algunas veces se imponen los cambios de actitudes y el 10% restante manifiesta que nunca se imponen.

Con este resultado, se infiere que la comunicación que se maneja en la institución está condicionada por una fuerte implicación personal. Lo que deriva en rivalidades en los diferentes niveles de la institución. En consecuencia, se hace necesaria la implementación de un programa de comunicación efectiva como entrenamiento individual para aquellos que manifiestan conductas fuertemente autolimitantes, como recurso de readaptación y/o evaluación.

Con respecto al ítem 9, se observa que el 67% de los encuestados opinan que siempre el estilo de comunicación que impera en la institución conlleva a sus integrantes a someterse a criterios ajenos que afectan las relaciones interpersonales, el 23% manifiesta que algunas veces y el 10% restante manifiesta que nunca son sometidos a cambiar de criterio. Este resultado evidencia que el estilo de comunicación que se manifiesta en mayor grado es el de imponer o forzar, lo que conlleva de manera implícita o explícita a amenazar con ciertas consecuencias desagradables.

En este sentido, Ribeiro (2010) señala que la comunicación constituye una de las manifestaciones del entendimiento entre las autoridades y el resto del personal. La práctica de relaciones humanas efectivas, a largo plazo, descansa sobre la premisa de que la ejecución positiva de un trabajo beneficia tanto al empleado como a la empresa.

En relación al ítem 10, se observa que el 63% de los encuestados son de la opinión que algunas veces el estilo de comunicación en la institución promueve la colaboración en el compromiso diario de actividades entre sus

miembros, el 30% manifiesta que Siempre se promueve la colaboración y el 7% restante opinan que nunca se promueve.

Este resultado indica que dependiendo el estilo de comunicación que se implemente en la institución se determina la colaboración de los empleados. Actualmente, las herramientas de colaboración proporcionan un incremento significativo de la productividad y permite el intercambio de información y gestión de la comunicación, y el desarrollo de actuaciones tendentes a potenciar la eficiencia en la organización.

Con respecto al ítem 11, se evidencia que el 67% de los encuestados manifestó que algunas veces las instrucciones dadas por los directivos son asimiladas con facilidad por el personal adscrito a la institución, el 26% opinan que siempre son asimiladas y el 7% restante manifiesta que nunca son asimiladas con facilidad.

Este resultado infiere que los directivos pudiesen tener problemas de comunicación efectiva con los subordinados, en el hecho de hacerse entender por los demás. En consecuencia, los directivos deben adquirir buenas destrezas y formas de comunicación para logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.

Con respecto al ítem 12, se observa que el 67% de la población encuestada manifiesta que nunca los directivos se reúnen con el personal subalterno para informarles sobre los problemas que se presentan en el trabajo, el 16% opinan que algunas veces lo hacen y el 17% restante manifiesta que siempre lo hacen. Con este resultado se evidencia que en el proceso de comunicación interna de la unidad objeto de estudio presenta problemas puesto que no se sigue la cadena organizacional de mando hacia abajo en relación a la información que deben manejar los empleados con respecto a los problemas que se presentan en la institución.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNOSTICO

Conclusiones

Luego de la aplicación de un cuestionario a los empleados administrativos del Vicerrectorado de Producción Agrícola de la Unellez, municipio Guanare del estado Portuguesa, se presentan las siguientes conclusiones:

La comunicación que se maneja en la institución está condicionada por una fuerte implicación personal. Lo que deriva en rivalidades en los diferentes niveles de la institución. En consecuencia, se hace necesaria la implementación de un programa de comunicación asertiva como entrenamiento individual para aquellos que manifiestan conductas fuertemente autolimitantes, como recurso de readaptación y/o evaluación

Con respecto al estilo de comunicación, se evidencia que el estilo que se manifiesta en mayor grado es el de imponer o forzar, lo que conlleva de manera implícita o explícita a amenazar con ciertas consecuencias desagradables.

Por otra parte, dependiendo el estilo de comunicación que se implemente en la institución se determina la colaboración de los empleados. Actualmente, las herramientas de colaboración proporcionan un incremento significativo de la productividad y permite el intercambio de información y gestión de la comunicación, y el desarrollo de actuaciones tendentes a potenciar la eficiencia en la organización. Por otra parte, los directivos pudiesen tener problemas de comunicación asertiva con los subordinados, en el hecho de hacerse entender por los demás. En consecuencia, los directivos deben adquirir buenas destrezas y formas de comunicación para logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.

También se evidencia, que el proceso de comunicación interna de la unidad objeto de estudio presenta problema puesto que no se sigue la cadena organizacional de mando hacia abajo en relación a la información que deben manejar los empleados con respecto a los problemas que se presentan en la institución.

El flujo de comunicación formal en la institución debe mejorarse puesto que esto representa garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los empleados administrativos. En consecuencia, para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación formal que permita transmitir toda la información útil, con exactitud, con rapidez, y sin errores. Por otra parte, la comunicación formal insuficiente da lugar a la comunicación informal en la institución, esto trae como consecuencia la distorsión de ésta, lo que conlleva a los rumores. Estos rumores se forman con cierta facilidad, al ser una comunicación no controlada.

Se evidencia que existe una degradación de la información, de lo que se quiere decir, de lo que se dice, de lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se retiene y lo que se pone en práctica. Todo esto trae como consecuencia una desestabilización comunicacional en la organización y conflictos entre los actores organizacionales. Ante esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara.

En el contexto de la unidad objeto de estudio es necesario comprender la necesidad de dirigir eficientemente la institución y analizar variables asociadas al desempeño gerencial. Tradicionalmente se asocian las funciones de planificación, organización, dirección y control. En este sentido, se espera que los directivos, en mayor o menor grado, cumplan con éstas para afirmar que los mismos actúan adecuadamente

Los directivos están en conocimiento de los procesos administrativos gerenciales propios para dirigir una institución. La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos en la relación laboral. Igualmente, deben combinar la gerencia con el liderazgo, elementos indispensables para el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y metas.

Recomendaciones

Tomando como apoyo referencial los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y sobre la base de las conclusiones realizadas, se observó que los directivos se interesaron por la propuesta sobre la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa, con el firme propósito de poder planificarlo y aplicarlo en el proceso.

La capacitación, debe convertirse en factor significativo, capaz de sensibilizar y actualizar al directivo con estrategias innovadoras y la utilización de herramientas pertinentes que le permitan enfocar su gestión hacia el logro de cambios e innovaciones.

Planificar en la institución seminarios, talleres o jornadas para dar a conocer las ventajas que ofrecen las estrategias comunicacionales a fin de que se extienda su aplicación por otros facilitadores de la institución.

Ejecutar lo más pronto posible la propuesta sobre la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa.

Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación de la propuesta de un plan de estrategias comunicacionales asertivas para integrar

al personal administrativo del Vicerrectorado de Producción Agrícola del, municipio Guanare, estado Portuguesa.

Cuadro 7.- DIAGNOSTICO DE RESULTADOS A TRAVES DE LA MATRIZ FODA EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>D1 Falta de inmediatez en la solución de problemas comunicacionales</p> <p>D2 Deficiencia en el control de gestión: logro de objetivos y metas propuestos</p> <p>D3. Carencia de diagnósticos de necesidades comunicacionales.</p> <p>D4. Los canales de comunicación formal son subestimados por los directivos.</p> <p>D5. Manejo reiterado de la comunicación informal en instrucciones específicas.</p> <p>D6.Comunicación organizacional influenciada por rumores.</p> <p>D7. Poca integración entre directivos y empleados.</p> <p>D8. El estilo de comunicación directiva genera criterios que afectan las relaciones interpersonales.</p>	<p>F1. Se planifican las actividades de acuerdo a las necesidades.</p> <p>F2.Supervisión de actividades planificadas</p> <p>F3. Personal directivo y empleado sensibilizado al cambio</p> <p>F4 A los directivos les gustaría participar en un programa de capacitación sobre comunicación organizacional para fortalecer el desempeño administrativo y gerencial.</p> <p>F5. Disponibilidad de recursos económicos para la implantación de la propuesta</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A1.-Cambios directivos con mucha frecuencia</p> <p>A2.- Fuerte intervención política en los niveles gerenciales</p> <p>A3.- Inestabilidad económica del país</p> <p>A4.- Aprobación tardía de los recursos económicos</p>	<p>O1. Diagnóstico de necesidades comunicacionales</p> <p>O2 Diseñar talleres y/o cursos de capacitación en el área de la comunicación organizacional</p> <p>.O3.-Generar actividades de cambio en los directivos y empleados.</p> <p>O4.- Generar un sano clima organizacional.</p> <p>O5.- Contactar con las diferentes entidades didácticas de la región.</p>

Fuente: Gutiérrez (2018)

Fase II.- Metodología para la Fase de Estudio de la Factibilidad

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: Institucional, Técnica y Económica.

Factibilidad Institucional

En esta fase, se hace referencia a la determinación del apoyo del nivel gerencial, esta fase se centró en la determinación del apoyo de los directivos del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa para la aprobación y posterior implementación de la propuesta. En consecuencia, los directivos manifestaron su total respaldo por considerarla beneficiosa para la institución.

Factibilidad Técnica

Para evaluar la factibilidad técnica de la implantación de una propuesta sobre la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa, se cuenta con que la propuesta ofrece respuestas adecuadas a las necesidades que se evidenciaron en el análisis de resultados con respecto a la gestión administrativa.

Para la implementación se requiere que los empleados administrativos y directivos asistan a talleres relacionados con la comunicación organizacional, para posteriormente desarrollar las actividades de acuerdo a las necesidades presentadas, además de servir como facilitadores para el resto del personal manteniendo así la vigencia de la propuesta.

En consecuencia, el estudio técnico permitió determinar las pautas a seguir en función de que el Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare a través de la contratación de entidades didácticas y/o especialistas en

estrategias comunicacionales fortalezcan la implantación, operatividad y mantenimiento de la propuesta.

Factibilidad Económica

En esta fase se incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto. El cálculo del presupuesto necesario para operacionalizar el presente programa, tiene un costo de quince mil bolívares fuertes (15.000,00 BsF) los cuales cubren en su totalidad los gastos por concepto de capacitación para el personal gerencial. Para tal fin, se contratarán los servicios de entes didácticos y/o especialistas en comunicación efectiva a través del departamento de capacitación de la institución educativa, la cual cuenta con el presupuesto necesario para este evento.

A continuación se especifica el gasto en el cuadro siguiente:

Cuadro 8.- Presupuesto de Honorarios Profesionales

Facilitadores	Nº de participantes	Honorarios	Totales
Especialista en estrategias de posicionamiento	10	3.000.000 BsF p/p	30.000.000.00 BsF

Fuente: Gutiérrez (2018)

CAPÍTULO V

PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Formulación del Programa

La formulación de la propuesta específicamente sobre la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa, que solucione en gran medida la necesidad de los directivos de emplear una comunicación que motive el desempeño administrativo, partió del análisis realizado en el estudio diagnóstico, el cual evaluó las necesidades en la unidad objeto de estudio.

Del mismo modo, se tomó, en cuenta una Fundamentación Teórica que versó en el desarrollo de teorías y técnicas en comunicación organizacional y principios de gerencia. Posteriormente se planteó la propuesta de comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare. Esta propuesta se enmarcó en el siguiente contenido: presentación, Fundamentación: andragógica, filosófica y sociológica; objetivos, contenidos, actividades, estrategias, recursos, evaluación y tiempo para su ejecución.

La propuesta de comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública fue realizado por la investigadora del presente estudio, tomando como fundamento la planificación curricular de Nozenko y Fornari (2004), donde señala los diferentes modelos para el desempeño de programas, de los cuales se tomó el Modelo Lineal el cual se define como “una herramienta concebida a orientar el trabajo del docente

durante el proceso de planificación de la enseñanza” (p. 70). El modelo se estructura en: objetivo general, objetivos específicos, actividades, recursos, evaluación y lapsos.

Sujetos Participantes

En la elaboración de la propuesta los sujetos participantes lo conformaron la investigadora, el tutor, los directivos y empleados del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare.

Procedimiento

Para cumplir con la fase de elaboración de la propuesta se procedió de la siguiente manera:

Se realizó una propuesta inicial basada en los resultados del diagnóstico de necesidades y los registros de información documental.

Por medio de comunicaciones a especialistas se solicitó a un grupo de expertos en diferentes áreas de la educación y comunicación la colaboración para hacerle las correcciones y observaciones pertinentes a la propuesta en cuanto a objetivo, contenido, estrategias y evaluación por medio de un cuestionario de 12 ítems.

Se realizó un cuestionario de Registro de información, donde los tres (3) expertos señalaron las correcciones y observaciones pertinentes.

Una vez obtenida la información de los expertos se le hicieron los ajustes necesarios a la propuesta inicial basada en las observaciones registradas por los especialistas. Finalmente, se elaboró la propuesta para hacerle la evaluación de la factibilidad. Para ello se elaboró un instrumento donde los expertos validaron la misma después de las correcciones y observaciones.

Justificación

La propuesta sobre la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa, se justifica tomando como referencia los resultados del diagnóstico, lo cual se evidenció según información directa de los participantes encuestados, quienes manifestaron interés por participar en un programa de estrategias comunicacionales, como un aspecto que pueden aplicar en la planificación administrativa para obtener resultados satisfactorios en el aprendizaje de los participantes.

Toda organización necesita de un proceso comunicacional para poder subsistir y lograr sus objetivos. Esto implica que el intercambio de información y conocimiento se produzcan con éxito, y que la estructura gramatical del lenguaje utilizado sea apropiada y en consecuencia entendida por los empleados. En este sentido, se puede asumir que los directivos requieren de actualización permanente para que se mantengan a la altura de los acontecimientos y adelantos a nivel de gerencia, que le permitan optimizar la praxis gerencial, la cual redundará en beneficio de la institución como un todo.

En consecuencia, para actuar con efectividad, los miembros de la organización y en especial los directivos, deben desarrollar estrategias para comunicarse. La comunicación es uno de los problemas más comunes en las organizaciones tal como lo expresa Marín (2009), “las organizaciones no pueden funcionar con eficacia cuando se carece de habilidad para la comunicación por parte de los miembros” (p. 32). Igualmente, la propuesta brindará estrategias comunicacionales organizacionales al personal directivo y administrativo, el cual abarca componentes adecuados que al combinarse optimizan la efectividad en la comunicación.

Asimismo, se justifica por cuanto el directivo en su desempeño como guía y líder tendrá la oportunidad de crear situaciones motivantes significativas que le permitan bajo la aplicación de una estrategia novedosa como la de comunicación organizacional, mantener al personal motivado hacia la eficiencia y calidad.

Por consiguiente, se aspira que una vez implementada la propuesta se mejore la comunicación entre los directivos y el personal y éste a su vez coadyuve a reafirmar el clima organizacional, permitiendo una relación integral, armónica, funcional con otros, lo que redundará en seguridad, pertinencia, aprecio, participación e integración de todo el personal adscrito a la unidad objeto de estudio.

Fundamentación Teórica

La propuesta sobre la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión pública del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa, tiene como finalidad fortalecer el desempeño gerencial, por lo que se plantea desde una perspectiva organizativa y globalizadora de las competencias gerenciales. De allí, que el mismo se sustentará en las siguientes bases teóricas conceptuales, cuyos principios son los siguientes.

Fundamentación Andragógica

El esquema del programa se basa en los principios andragógicos, de participación, autorresponsabilidad y autodependencia. El mismo parte de concebir al adulto en situación de aprendizaje, como un individuo con capacidades de autogestión, participación y resolución de problemas derivados de sus necesidades, intereses y la acción de fuerzas externas.

Para Adam (2005), la disposición para aprender del adulto, se orienta hacia las tareas que favorezcan el desarrollo de sus roles sociales. Por lo

tanto, ser el participante objeto – sujeto del conocimiento, actor – gestor de su propio aprendizaje, se le deben proporcionar herramientas que generen ideas, procesos creativos, propuestas innovadoras, que le permitan dominar la teoría y la práctica. En este sentido, se le debe brindar momentos presenciales como eventos de asistencia y apoyos en los que a través de la técnica del taller, se propicie la interacción y realimentación del proceso de estudio andragógico.

Fundamentación Filosófica

El esquema del programa se basa en principio filosófico, por cuanto toma en cuenta el fin y la meta del aprendizaje, como concepción dinámica del conocimiento, donde la relación dialéctica entre sujeto y objeto, implica aprender – conocer – saber; elementos que el facilitador posteriormente transmitirá en el desarrollo de los hechos.

Por lo tanto, la propuesta procura enaltecer y desarrollar el nivel intelectual del participante como vehículo de consolidar sus capacidad de autodesarrollo, aspecto del área afectiva del participante, necesaria para la humanización del mismo, es devolverle al directivo las herramientas que le accedan al desarrollo de una comunicación eficaz de liderazgos y autonomía, para así afrontar los cambios significativos que la sociedad y la democracia requieren, en términos de credibilidad, participación, honestidad y transparencia, aspectos estos necesarios para una figura de estimulación relevante.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Atender las necesidades de los directivos y empleados del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa en competencias sobre estrategias comunicacionales organizacionales, que propicien el afianzamiento del comportamiento productivo de los empleados.

Objetivos Específicos

- Sensibilizar a través de talleres sobre comunicación organizacional dirigidos por especialistas a directivos y empleados, con el objeto de promover cambios en sus estilos de comunicación y comportamientos lo que fortalecerá su desempeño.

- Facilitar y promover actividades que fomenten actitudes positivas que influyan en la comunicación que permitan a su vez generar un clima de reflexión sobre el rol gerencial y administrativo, promoviendo hábitos de estilos de comunicación saludables en el ámbito laboral.

Propuesta de Comunicación Organizacional

A continuación se presentan la estructura de la Fase III, Metodología para la Fase de Elaboración de la Propuesta

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA



Fase III: Metodología para la Fase de Elaboración de la Propuesta



La fase de elaboración de la propuesta se refiere a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos con el propósito de solucionar problemas o necesidades de grupos sociales u organizaciones. En el caso de la presente investigación está referido a satisfacer la necesidad de la empresa de Proponer la comunicación organizacional como estrategia de fortalecimiento en la gestión administrativa del Vicerrectorado de Producción Agrícola, municipio Guanare, estado Portuguesa

Planificación del Proceso

Para cumplir con la fase de elaboración de la propuesta se procedió de la siguiente manera:

Se realizó una propuesta inicial basada en los resultados del diagnóstico de necesidades y los registros de información documental.

Por medio de comunicaciones a especialistas se solicitó a un grupo de expertos en diferentes áreas de la educación y comunicación la colaboración para hacerle las correcciones y observaciones pertinentes a la propuesta en cuanto a objetivo, contenido, estrategias y evaluación por medio de un cuestionario de 12 ítems.

Se realizó un cuestionario de Registro de información, donde los tres (3) expertos señalaron las correcciones y observaciones pertinentes.

Una vez obtenida la información de los expertos se le hicieron los ajustes necesarios a la propuesta inicial basada en las observaciones registradas por los especialistas. Finalmente, se elaboró la propuesta para hacerle la evaluación de la factibilidad. Para ello se elaboró un instrumento donde los expertos validaron la misma después de las correcciones y observaciones.





Objetivos de la Propuesta



Objetivo General

Atender las necesidades de los directivos y empleados del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare estado Portuguesa en competencias sobre estrategias comunicacionales organizacionales, que propicien el afianzamiento del comportamiento productivo de los empleados.



Objetivos Especificos

- Sensibilizar a través de talleres sobre comunicación organizacional dirigidos por especialistas a directivos y empleados, con el objeto de promover cambios en sus estilos de comunicación y comportamientos lo que fortalecerá su desempeño. **(Eje Estratégico: Dirección y Organización)**
- Facilitar y promover actividades que fomenten actitudes positivas que influyan en la comunicación que permitan a su vez generar un clima de reflexión sobre el rol gerencial y administrativo, promoviendo hábitos de estilos de comunicación saludables en el ámbito laboral. **(Eje Estratégico: Componente humano).**

MATRIZ FODA

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) Y FACTORES EXTERNOS (EFE)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>D1 Falta de inmediatez en la solución de problemas comunicacionales</p> <p>D2 Deficiencia en el control de gestión: logro de objetivos y metas propuestos</p> <p>D3. Carencia de diagnósticos de necesidades comunicacionales.</p> <p>D4. Los canales de comunicación formal son subestimados por los directivos.</p> <p>D5. Manejo reiterado de la comunicación informal en instrucciones específicas.</p> <p>D6. Comunicación organizacional influenciada por rumores.</p> <p>D7. Poca integración entre directivos y empleados.</p> <p>D8. El estilo de comunicación directiva genera criterios que afectan las relaciones interpersonales.</p>	<p>F1. Se planifican las actividades de acuerdo a las necesidades.</p> <p>F2. Supervisión de actividades planificadas</p> <p>F3. Personal directivo y empleado sensibilizado al cambio</p> <p>F4 A los directivos les gustaría participar en un programa de capacitación sobre comunicación organizacional para fortalecer el desempeño administrativo y gerencial.</p> <p>F5. Disponibilidad de recursos económicos para la implantación de la propuesta</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A1.- Cambios directivos con mucha frecuencia</p> <p>A2.- Fuerte intervención política en los niveles gerenciales</p> <p>A3.- Inestabilidad económica del país</p>	<p>O1. Diagnóstico de necesidades comunicacionales</p> <p>O2 Diseñar talleres y/o cursos de capacitación en el área de la comunicación organizacional</p> <p>O3.- Generar actividades de cambio en los directivos y empleados.</p> <p>O4.- Generar un sano clima organizacional.</p> <p>O5.- Contactar con las diferentes entidades didácticas de la región.</p>

Fuente: Gutiérrez (2018)

Cuadro 9.- LINEAS DE ACCION ESTRATEGICA

Objetivo específico: Sensibilizar a través de talleres sobre comunicación organizacional dirigidos por especialistas a directivos y empleados, con el objeto de promover cambios en sus estilos de comunicación y comportamientos lo que fortalecerá su desempeño. **(Eje Estratégico: Dirección y Organización)**

Contenido	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)				Humanos:
F1. Se planifican las actividades de acuerdo a las necesidades.	F4, F5, O1, Atender las necesidades de capacitación de los directivos y empleados del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare.	Selección de facilitadores.	Investigadora		- Investigadora
F2. Supervisión de actividades planificadas		Elaborar lista de participantes para asistencia.	Tutor		- Tutor Directivos Empleados
F3. Personal directivo y empleado sensibilizado al cambio		Solicitar mediante comunicación escrita los materiales y equipos.	Personal especializado	Del 15/05/18 al 30/05/18	Físicos:
F4 A los directivos les gustaría participar en un programa de capacitación sobre comunicación Efectiva para fortalecer el desempeño gerencial.	F2, F3, F5, O2, O5 Sensibilizar a través de talleres sobre comunicación efectiva a directivos y empleados.	Ubicación de espacio físico.	Entidad didáctica		-Espacio físico
F5. Disponibilidad de recursos económicos para la implantación de la propuesta	F4,O3,O4,O5 Promover cambios en los estilos de comunicación y comportamientos de directivos y empleados para fortalecer su desempeño	Selección de materiales y equipos.			- Computadora
OPORTUNIDADES		Enviar participación a los directivos y empleados seleccionados.			- Papel bond
O1. Diagnóstico de necesidades comunicacionales	F3, O4, O5 Generar un clima de reflexión sobre el rol gerencial y administrativo, promoviendo hábitos de estilos de comunicación saludables en el ámbito laboral.				
O2 Diseñar talleres y/o cursos de capacitación en el área de la comunicación organizacional.					
O3.-Generar actividades de cambio en los directivos y empleados.					
O4.- Generar un sano clima organizacional.					
O5.- Contactar con las diferentes entidades didácticas de la región.					

Fuente: Gutiérrez (2018)

Objetivo Específico: Facilitar y promover actividades que fomenten actitudes positivas que influyan en la comunicación que permitan a su vez generar un clima de reflexión sobre el rol gerencial y administrativo, promoviendo hábitos de estilos de comunicación saludables en el ámbito laboral. **(Eje Estratégico: Componente humano).**

Contenido	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Falta de inmediatez en la solución de problemas comunicacionales</p> <p>D2 Deficiencia en el control de gestión: logro de objetivos y metas propuestos</p> <p>D3. Carencia de diagnósticos de necesidades comunicacionales.</p> <p>D4. Los canales de comunicación formal son subestimados por los directivos.</p> <p>D5. Manejo reiterado de la comunicación informal en instrucciones específicas.</p> <p>D6. Comunicación organizacional influenciada por rumores.</p> <p>D7. Poca integración entre directivos y empleados.</p> <p>D8. El estilo de comunicación directiva genera criterios que afectan las relaciones interpersonales.</p> <p>AMENAZAS</p> <p>A1.-Cambios directivos con mucha frecuencia</p> <p>A2.- Fuerte intervención política en los niveles gerenciales</p> <p>A3.- Inestabilidad económica del país</p> <p>A4.- Descontento generalizado de los empleados</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1, O2, O5 Sensibilizar a través de talleres sobre comunicación efectiva a directivos y empleados.</p> <p>D2 D3, O3, O5, Aprovechar las Entidades didácticas en la región para fortalecer el proceso de capacitación en relación a la comunicación organizacional.</p> <p>D4, D5, O1, O4, O5 Dar uso efectivo a los canales formales de comunicación en el manejo de instrucciones.</p> <p>D6, D8, O2, O4 Facilitar y promover actividades que fomenten actitudes positivas que influyan en la comunicación organizacional</p> <p>D7, D8, O3, O4, O5 Generar actividades de integración permanente entre directivos y empleados: Dinámicas de grupo, Juegos deportivos, cursos de crecimiento personal, eventos culturales entre otros</p>	<p>-Selección de facilitadores.</p> <p>-Elaborar lista de participantes para asistencia.</p> <p>-Solicitar mediante comunicación escrita los materiales y equipos.</p> <p>-Ubicación de espacio físico.</p> <p>-Selección de materiales y equipos.</p> <p>- Enviar participación a los directivos y empleados seleccionados</p>	<p>Investigadora</p> <p>Tutor</p> <p>Personal especializado</p> <p>Entidad didáctica</p>	<p>Del 15/05/18 al 30/05/18</p>	<p>Humanos:</p> <p>- Investigadora</p> <p>- Tutor</p> <p>Directivos</p> <p>Empleados</p> <p>Físicos:</p> <p>-Espacio físico</p> <p>- Computadora</p> <p>- Papel bond</p>

Fuente: Gutiérrez (2018)

Referencias Bibliográficas

- Adam, F. (2005). **Andragogía: ciencia de la educación de adultos**. Caracas: Federación Interamericana de Educación de Adultos (FIDEA).
- Andrade, c (2011) **La Comunicación en la empresa y en las organizaciones**. Colección Bosch Comunicación.
- Arias, F. (2012). **Lecturas para el Curso de Metodología de la Investigación**. Trillas.
- 0426 1598118
- Balarezo, D (2015) **La comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive.** Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Balestrini, M. (2008). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas, Venezuela: Servicios Editoriales.
- Best, J. (2009). **Cómo Investigar en Educación**, Morata Madrid.
- Blanco, H (2012) **Desempeño y Productividad**. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL): Colombia.
- Cardona, A (2013) **La Comunicación Organizacional** 1ra. Edición. Editorial Trillas. México
- Casadiago, P (2016) **Estrategias de Comunicación Organizacional y Calidad del Servicio en las empresas de Seguros de Barquisimeto, estado Lara**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Yacambú. Estado Lara.
- Corredor, J. (2008). **La Planificación Estratégica** (3ra. ed.). Vadell Hermanos Editores: Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, Diciembre 30, 1999.
- Chiavenato, I. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. (6ta. Edic.). México, Edición Mc Graw Hill
- David, F (2010) **La Gerencia Estratégica**. Serie Empresarial Fondo Editorial Legis. Colombia.

- Díaz, A (2008) **Producción, gestión y Control**. Ediciones. Ariel, Economía S.A. España
- Drucker, P (2009) **Los Desafíos de la Gerencia en el siglo XXI**. Santafé de Bogotá, Grupo editorial Norma
- Fermoso, P. (2004). **Teoría de la Educación**. México – México. Editorial Trillas.
- Fernández, C. (2013). **La comunicación en las organizaciones**. Editorial Trillas, México
- Gibson, J. (2009). **Las organizaciones. Componente y estructura de procesos**. Editorial Mc Graw Hill. 8va edición. Chile
- Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2009) **Planificación Estratégica Aplicada**, Mc GrawHill
- Goldhaber, G (2010). **Comunicación Organizacional**. Primera Edición. Editorial Diana. México
- Guédez, T (2015), **Programa de Capacitación sobre comunicación efectiva para Directores de la Alcaldía del Municipio Palavecino del Estado Lara**. Trabajo de Grado no publicado. Coordinación de Postgrado. UCLA. Estado Lara.
- Hernández Sampieri, R., Fernández C. y Baptista L. (2009). **Metodología de la Investigación**. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill
- Jordán, H. (2008). **Control de gestión. Documentos** del DEADE. México
- Krafchenko, O. (2013). **Los Estilos de Comunicación Educativa**. CEPES. La Habana.
- Lorino, P (2009) El Control de Gestión Estratégica, 3ra ed. Ediciones Alfaomega, S.A De C. V, México D.F,**
- Luna, J (2013) **Teorías de Comunicación** Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación, N° 24, Huelva (Andalucía).
- Marsh, T (2013), **Comunicación, la verdadera herramienta que transforma**. Disponible en: [http://www.gestiopolis.com/canales7rrhh/comunicación como herramientas de los recursos-humanos.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7rrhh/comunicación%20como%20herramientas%20de%20los%20recursos-humanos.htm). Consultado Julio 2016

- Marín, L. (2009). **Gestión de la Comunicación Empresarial**. Madrid, España: Ediciones Gestión
- Medina, C.(2006). **Estrategias de la Comunicación Gerencial**. Instituto Superior de Sistemas Administrativos. Caracas.
- Mintzberg, H (2008) **El Proceso de la Estrategia**. New Jersey: Prentice Hall, Collegiate Edition
- Nozenko, L y Fornari, G (2004) **Organización y Administración de Empresas, una visión práctica**. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Paz, F (2009) **Modelo Estratégico para mejorar la Comunicación Asertiva entre el personal directivo y administrativo de la Gobernación del Estado Lara**. Coordinación de Postgrado de la Universidad Yacambú. Trabajo de Grado no publicado.
- Pinto, F (2009), **Comunicación Oral, para el Liderazgo en el mundo moderno**.1ra. Edición McGraw Hill. México
- Quintero, V. (2005). **La Comunicación y su Influencia en la Motivación de los Docentes de la Escuela Básica Barinas del Municipio Autónomo Bolívar del Estado Barinas**. Tesis de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa.
- Prieto Y Suárez (2008). **Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. Caso: personal administrativo**. En: Revista de Ciencias Sociales. Vol IV, N° 1. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Ramos, F (2007) **La Planificación como Herramienta Gerencial**. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/planificacion-como-herramienta-gerencial.htm>
- Ramírez, F. (2004). **El Desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la Gestión Comunicacional**. . En: Revista Multiciencias. Vol. 4. N° 1. Punto Fijo
- Rojas L., Mundet, L. y Arapé, E. (2011).**Comunicación y Empresa: Hacia una Teoría del Postmanagement**. En Revista de Ciencias Sociales. Vol. 1 N° 2. Maracaibo, Venezuela
- Rojas, L. (2008). **El Desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la Gestión Comunicacional**. . En: Revista Multiciencias. Vol. 4. N° 1. Punto Fijo

- Ribeiro, L. (2010). **La Comunicación Eficaz**. Editorial Urano
- Robbins, S. (2003). **Comportamiento Organizacional**. (8va. ed.). México: Hispanoamérica.
- Sandoval, A (2016), **La comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el clima laboral en el Call Center de la ciudad de Quetzaltenango**. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Tamayo y Tamayo, M (2009) **El Proceso de la Investigación Científica**. Limusa: México
- Senge, P. (2009). **La comunicación en las organizaciones**. Editorial Trillas, México
- Serna, H (2000). **La gestión empresarial**. Legis. Fondo Editorial. Colombia
- TIMM, P. *Managerial Communication: a finger on the pulse*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Scheinsohn, D. (2003). **Comunicación estratégica**. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Ediciones Macchi
- Thompson, A. & Stricklan, J., (2004). **Administración Estratégica**. Textos y casos, 13a edición, McGrawHill; México, pp. 2-27.
- Upel (2016) **Manual de Trabajo de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador**. Reimpresión.
- Vargas, L (2007). **Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria**. Trabajo de Tesis para optar al Grado de Magíster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, Venezuela

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECAUDACION DE INFORMACION

**(Para ser aplicado a los empleados del Vicerrectorado de producción
Agrícola Guanare Portuguesa)**

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



**VICERRECTORADO DE PRODUCCION AGRICOLA
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES
GUANARE- ESTADO PORTUGUESA**

La Universidad que Siembra

Instrucciones Generales.

- Lea cuidadosamente cada pregunta del cuestionario antes de responder.
- Para cada ítem corresponde una sola respuesta.
- La primera parte del cuestionario contiene doce (12) ítems, que usted debe responder marcando con una (x) la alternativa que más se ajuste a su criterio
- Las alternativas de respuestas son. Siempre, Algunas veces y Nunca.

Gracias por su colaboración

**CUESTIONARIO
(Diagnostico)**

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	¿Los directivos implementan adecuadamente las acciones para la solución inmediata a los problemas de comunicación?						
2	¿Los directivos dirigen la programación de las distintas actividades para el logro de objetivos y metas propuestas?						
3	¿Los directivos supervisan las actividades administrativas planificadas?						
4	¿Se diagnostican las necesidades sobre comunicación a nivel general?						
5	¿Las instrucciones de los directivos son realizadas a través de Circulares o Memorandos?						
6	¿Las instrucciones de los directivos al personal adscrito a la institución son emitidas verbalmente en conversaciones informales?						
7	¿La comunicación entre el personal adscrito a la institución está influenciada por los rumores?						
8	¿Se imponen cambios de actitudes en el personal, en relación a los estilos de comunicación que se manejan en la institución?						
9	¿El estilo de comunicación que impera en la institución conlleva a sus integrantes a someterse a criterios ajenos que afectan las relaciones interpersonales?						
10	¿El estilo de comunicación en la institución promueve la colaboración en el compromiso diario de actividades entre sus miembros?						
11	Las instrucciones dadas por los directivos son asimiladas con facilidad por el personal adscrito a la institución?						
12	¿Los directivos se reúnen con el personal subalterno para informarles sobre los problemas que se presentan en el trabajo?						

Fuente: Gutiérrez (2018)

Anexo B

CRITERIOS Y FORMATOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Guanare, de 2018

Ciudadano:

Presente

Muy respetuosamente me dirijo a usted, como cursante de la Maestría en Gerencia Pública, con el objeto de presentar el instrumento que sirve para efectuar la investigación que tiene como Título **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL VICERECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA GUANARE ESTADO PORTUGUESA**

Usted fue seleccionado para formar parte del grupo de expertos que evaluarán el instrumento de investigación para confirmar su validez, la misma debe realizarse de acuerdo a los siguientes parámetros.

-Coherencia: Si los ítems tienen relación con lo que se desea medir.

Pertinencia: Señalar si considera que los ítems son pertinentes con los objetivos de la investigación.

Claridad de redacción: Evaluar la redacción del instrumento

Ubicación: Si la posición en que encuentra ubicado el ítems corresponde a la lógica del instrumento.

La evaluación de los ítems debe realizarla considerando los siguientes términos:

Adecuado: Si el ítems se ajusta a los objetivos

Regular: Cuando hay que revisar alguna modificación.

Inadecuado: Cuando el ítem no cuenta con suficiente capacidad o debe ser modificado.

Al final de la evaluación podrá realizar cualquier observación que considere necesario en relación a las modificaciones de los ítems o dimensiones tratados.

Contando con su valiosa colaboración, le agradecemos la ayuda que nos ofrece para validar el instrumento.

Atentamente

Katiuska Gutiérrez
Investigadora

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

Nombre del Especialista

C.I. _____ Profesión: _____

Fecha: _____

Marque con la letra correspondiente debajo de las características que cumplan cada ítem

Adecuado: A

Regular: R

Inadecuado: I

Ítems	Coherencia	Pertinencia	Claridad de Redacción	Ubicación
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Observaciones:

 Firma del Especialista

C.I

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH

Item	Media Del Item	Varianza Del Item	Ítem Total Correlación	Alpha Si Ítem Eliminado
P1	23,80	13,29	0,81	0,80
P2	24,20	16,62	0,00	0,84
P3	24,20	16,62	0,00	0,84
P4	24,00	15,56	0,27	0,83
P5	23,90	15,21	0,31	0,83
P6	24,10	15,88	0,26	0,83
P7	23,90	15,21	0,31	0,80
P8	24,10	15,88	0,26	0,80
P9	24,00	16,22	0,07	0,81
P10	23,90	14,10	0,63	0,82
P11	24,00	16,22	0,07	0,84
P12	23,80	14,40	0,50	0,82

Alpha = 0,8252 \approx 0,83