

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



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ DIRIGIDO A
LOS COORDINADORES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE
VENEZUELA SEDE GUANARE**

Autora: Daniella Forte
Tutor: Yonnys Betancourt

GUANARE, MAYO 2018

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría En Ciencias de la Educación Superior
Mención: Docencia Universitaria**

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ
DIRIGIDO A LOS COORDINADORES DE LA UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA DE VENEZUELA SEDE GUANARE**

Requisito parcial para optar al grado de

Magister Scientiarum

AUTORA: Daniella Forte
C.I: 17.882.770
TUTOR: Yonnys Betancourt
C.I. 10.729.889

Guanare, Mayo 2018

ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TRABAJO DE GRADO

En la sede del Vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ-Guanare, a las 9:30 a.m., del día jueves 04 de mayo de dos mil dieciocho, se reunieron los profesores Yonnys Betancourt (UNELLEZ- VPA) Tutor-Coordinador, Rosalba (UNELLEZ- VPA), Miembro Principal Interno; Laudice Medina (UPTP-Guanare), Miembro Principal Interno, integrantes del jurado designado por la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado del Vice-Rectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ, según Resolución N° CTEP 249/2017, de fecha 13-12-2017, Acta N° 012/2017, Ordinaria Punto N° 37, para proceder a emitir el veredicto sobre la defensa pública del Trabajo de Grado intitulado: "PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ DIRIGIDO A LOS COORDINADORES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA SEDE GUANARE", desarrollado por la Licenciada, Daniella Jean Paola Forte Ruiz, titular de la cédula de identidad V-17.882.770, como requisito parcial para optar al grado académico de **MAGÍSTER SCIENTIARUM EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN DOCENCIA UNIVERSITARIA.**

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 10:00 a.m., los miembros del Jurado Evaluador resolvieron **APROBAR** el trabajo en su forma y contenido.

MSc. Yonnys Betancourt
UNELLEZ - VPA
Tutor-Coordinador
C.I. V- 10.729.889

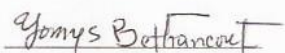


M.Sc. Rosalba Bueno
UNELLEZ - VPA
Miembro Principal Interno
C.I. V-13.039.889

Dra. Laudice Medina
UPTP-Guanare
Miembro Principal Externo
C.I. V- 9.836.434

APROBACION DEL TUTOR

Yo, Yonnys Bethancourt, venezolano, mayor de edad, titular de la Cedula de Identidad N° 10.729.889, hago constar que he leído el anteproyecto del Trabajo Especial de Grado, titulado "PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ DIRIGIDO A LOS COORDINADORES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA SEDE GUANARE", desarrollado por la Licenciada Daniella Jean Paola Forte Ruiz, venezolana, mayor de edad, titular de la cedula de identidad V-17.882.770, para optar al título de Magister Scientiarum en Educación mención Docencia Universitaria, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.



Firma de Aprobación del Tutor

ÍNDICE GENERAL

pp.

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
Descripción Ampliada del Objeto de Estudio.....	4
Formulación del Problema.....	7
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivos General.....	8
Objetivos Específicos	8
Importancia del Estudio	8
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes	11
Bases teóricas y conceptuales	16
Teoría Humanista	16
Teoría de las Relaciones Humanas.....	17
El Plan Estratégico	19
Pasos para el diseño de un plan estratégico	21
Componentes de un plan estratégico	22
Comunicación eficaz	23
Flujo de Comunicación en la Organización.....	29
Estilos de comunicación	30
Asertiva.....	32
Pasiva.....	33
Agresiva.....	33
Canales de la Comunicación.....	33
Comunicación descendente.....	34

Comunicación ascendente	34
Comunicación horizontal.....	35
Tipos de Comunicación	36
Comunicación oral	36
Comunicación escrita	37
Operacionalización de las Variables	37
CAPÍTULO III	40
MARCO METODOLÓGICO	40
Tipo de la Investigación	40
Fase I Diagnóstico	41
Población y Muestra.....	41
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	41
Validez del instrumento.....	42
Confiabilidad.....	42
Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos	43
Fase II Estudio de Factibilidad.....	44
Fase III Elaboración de la Propuesta.....	44
CAPÍTULO IV	45
DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	45
Análisis y Tabulación de los Resultados	45
Conclusiones del Diagnóstico.....	51
II Fase: Factibilidad.....	52
Estudio de Mercado.....	52
Análisis de la Oferta.....	52
Análisis de la Demanda	53
Conclusiones del Estudio de Mercado	53
Estudio Técnico.....	53
Macrolocalización	54
Microlocalización.....	54
Requerimiento de los Recursos Humanos	54
Conclusiones del Estudio Técnico	54
Estudio Económico y Financiero	54

Fuente de Financiamiento.....	55
CAPÍTULO V	56
LA PROPUESTA.....	56
Presentación de la Propuesta.....	56
Objetivos de la Propuesta	57
Objetivo General	57
Objetivos Específicos	57
Fundamentación	57
Gerencia.....	57
Comunicación Eficaz	58
Organización del Programa	59
Presentación y Estructura de la Propuesta.....	59
CAPÍTULO V	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
Conclusiones	66
Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS	
Anexo A. Formato de instrumento aplicado.	73
Anexo B. Validación del Instrumento.	75
Anexo C. Cálculo de Confiabilidad.	78

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

pp.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables.....	39
Cuadro 2. Variable: Comunicación eficaz. Dimensión: Flujo de comunicación. Indicadores: Reuniones cortas de trabajo, Entrevistas personales, Cartas personales, Medios varios (memorándum, informes, carteles, boletines), Entrevistas personales, ítem del 1 al 7.	45
Cuadro 3. Variable: Comunicación Eficaz. Dimensión: Estilos. Indicadores: Asertiva, pasiva y agresiva de los ítems 8 al 10.	48
Cuadro 4. Variable: Comunicación Eficaz. Dimensión: Canales de la comunicación y Tipos de comunicación. Indicadores: Descendente, Ascendente, Horizontal, lenguaje oral y Lenguaje escrito para los ítems del 11 al 16.	49
Gráfico 1. Distribución de la variable Comunicación eficaz. Dimensión: Flujo de comunicación. Indicadores: Reuniones cortas de trabajo, Entrevistas personales, Cartas personales, Medios varios (memorándum, informes, carteles, boletines), Entrevistas personales, ítem del 1 al 7.	46
Gráfico 2. Distribución de la variable Comunicación Eficaz. Dimensión: Estilos. Indicadores: Asertiva, pasiva y agresiva de los ítems 8 al 10.	48
Gráfico 3. Distribución de la variable Comunicación Eficaz. Dimensión: Canales de la comunicación y Tipos de comunicación. Indicadores: Descendente, Ascendente, Horizontal, lenguaje oral y Lenguaje escrito para los ítems del 11 al 16.	49

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría En Ciencias de la Educación Superior
Mención: Docencia Universitaria**

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ
DIRIGIDO A LOS COORDINADORES DE LA UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA DE VENEZUELA SEDE GUANARE**

Autora: Daniella Forte
Tutor: Yonnys Betancourt
Fecha: 2018

RESUMEN

El propósito de este estudio fue proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa. Dicho estudio se ubicó en una investigación de tipo campo de carácter descriptivo abordando la modalidad de Proyecto Factible, desarrollada en tres fases a saber: I diagnóstico, II estudio de factibilidad y III diseño de la propuesta. Para efectos de la estructuración de los datos e informaciones compiladas durante el proceso indagatorio, se aplicó la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario tipo likert con dieciséis (16) ítems y tres opciones de respuesta: siempre, algunas veces y nunca. La misma fue validada a través del juicio de tres expertos y se le aplicó el cálculo de confiabilidad utilizando el rango alfa de cronbach dando un total de 0.96. Dicho instrumento, fue aplicado a una población finita compuesta por 17 sujetos de los cuales 7 asumen la figura de coordinadores de la UBV del municipio Guanare quienes al mismo tiempo se constituirán como muestra del estudio. Los datos fueron tabulados, graficados y analizados descriptivamente, arrojando unos resultados que permitieron dilucidar la problemática en cuanto a la comunicación eficaz existente. Es importante resaltar que con estos resultados se pudo evidenciar la ausencia en los mecanismos necesarios para consolidar este proceso en el entorno educativo, viéndose afectado el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente.

Descriptor: plan estratégico, comunicación eficaz.

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría En Ciencias de la Educación Superior
Mención: Docencia Universitaria**

**STRATEGIC PLAN BASED ON EFFECTIVE COMMUNICATION
ADDRESSED TO THE COORDINATORS OF THE BOLIVARIAN
UNIVERSITY OF VENEZUELA HEADQUARTERS GUANARE**

Autora: Daniella Forte
Tutor: Yonnys Betancourt
Fecha: 2018

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose a strategic plan based on effective communication addressed to the coordinators of the UBV of the Guanare municipality of the Portuguese state. This study was located in a field-type investigation of descriptive character addressing the feasible Project modality, developed in three phases namely: I diagnosis, II feasibility study and III design of the proposal. For the purpose of structuring the data and information compiled during the inquiry process, the survey technique was applied using the Likert questionnaire with sixteen (16) items and three response options: always, sometimes and never. It was validated through the judgment of three experts and the reliability calculation was applied using the cronbach alpha range giving a total of 0.96. This instrument was applied to a finite population composed of 17 subjects, of which 7 assume the role of coordinators of the UBV of the Guanare municipality, who at the same time will be constituted as a sample of the study. The data were tabulated, graphed and analyzed descriptively, yielding some results that allowed to elucidate the problem regarding the existing effective communication. It is important to highlight that with these results it was possible to demonstrate the absence in the necessary mechanisms to consolidate this process in the educational environment, being affected the environment where a person performs his work daily.

Descriptors: strategic plan, effective communication.

INTRODUCCIÓN

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

En este sentido, sea cual sea el entorno en el que se encuentren las personas, es importante establecer y enfatizar el interés de generar condiciones favorables que permitan dirigir una comunicación eficaz, fluyente y claramente dinámica, esto en busca de una reconducción al fortalecimiento de los procesos que se presenten en el ámbito de la gerencia, como norma primordial es necesario que se garantice el desenvolvimiento y entendimiento del sujeto en los diversos ámbitos donde se desarrolla.

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

En tal sentido, se destaca que una óptima comunicación propicia indudablemente un clima organizacional apto para el desarrollo del proceso gerencial dentro de cualquier entidad educativa lo que brinda un ambiente de paz donde las acciones y compromisos estarían sobre unas bases estables conducentes al trabajo eficiente, es por ello que sería necesario en todas las organizaciones unas líneas de trabajo y de

acciones conducentes al logro de los procesos que garanticen el desempeño eficiente de cada uno de los procesos productivos. Por ello es necesario indudablemente mantener sanas relaciones entre los miembros de la institución fortaleciendo las bases fundamentales de la comunicación como la confianza mutua, la buena percepción de las ideas a través del entendimiento, actitud positiva generando espacios amistosos, de conciliación y sin duda alguna, respeto.

Por tal motivo, es importante que se establezcan lazos de entendimiento entre cada uno de los miembros que hacen vida continua y activa dentro de cualquier espacio de la sociedad tomando en consideración en todo momento las adecuadas relaciones y una comunicación eficaz sin importar las jerarquías ya que todos somos iguales dentro del mismo espacio de trabajo esto en búsqueda de una real y efectiva interacción recíproca entre los miembros.

En este sentido, el presente estudio está enfocado en promover una comunicación eficaz que optimice el proceso gerencial a los cuales está sujeto el Personal que coordina la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) de Guanare, esto con la finalidad de optimizar sustancialmente situaciones vinculadas a la comunicación y su incidencia en los procesos gerenciales lo cual produce un grado de inoperancia dentro del ámbito laboral.

En el mismo orden de ideas, es importante resaltar que la relevancia de este estudio permitirá conocer los criterios acordes dentro de la investigación la cual se desarrollará en 3 etapas de valor metodológico, como lo es el diagnóstico sobre los niveles comunicacionales existentes dentro de la institución, segundo estudiar la factibilidad social, educativa, técnica y pedagógica del proyecto y por último el diseño de una propuesta la cual permitirá modificar la debilidad detectada y de esta manera plantear soluciones a dicha problemática cumpliendo con cada una de las fases de la investigación.

En consecuencia, surge el presente estudio, el cual enfocado como un proyecto factible, tiene como objetivo general proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa, desarrollado en los siguientes capítulos:

El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, objetivos de la investigación y los aspectos que justifican el desarrollo de la misma; Capítulo II: Comprende todo el soporte teórico, antecedentes, bases teóricas y fundamentación legal, el comportamiento de las variables objetos de estudio desde el punto de vista de sus dimensiones e indicadores.

El Capítulo III: en este capítulo se señalan la modalidad de estudio y a su vez incluye la selección de la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento para finalmente presentar el análisis de los resultados obtenidos reflejados en cuadros. El capítulo IV, hace referencia a los resultados obtenidos, en el cual se presentan las conclusiones del diagnóstico, la clasificación comparativa de los resultados obtenidos y la propuesta teórica existente acerca del liderazgo del docente universitario. Se presenta posteriormente el capítulo V, donde se refleja el desarrollo de la propuesta para, por último presentar el capítulo VI haciendo referencia a las conclusiones, recomendaciones y referencias consultadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción Ampliada del Objeto de Estudio

En el ámbito mundial se están desarrollando situaciones problemáticas que intervienen en el avance de los pueblos desde todos los puntos de vista; abarcando los aspectos sociales, económicos, comunicacionales, educativos, religiosos y morales, donde se ven afectadas las generaciones futuras lo cual conlleva a la ruptura del equilibrio armónico que permita la interrelación comunicacional de las personas.

Como resultado de ello, las sociedades modernas viven en la actualidad procesos cambiantes relativamente rápidos en lo social, económico y político, que inciden en todos los ámbitos de la sociedad incluido el sector educativo. Ahora bien, existen nueve criterios de gestión de calidad, señalados por Jones citado por Carmona (2012), a saber: liderazgo de los profesores, planificación y estrategia, gestión del personal, recursos, procesos, satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo, satisfacción del personal, impacto en la sociedad, y resultados del centro educativo.

En consecuencia, el criterio liderazgo, trata acerca del comportamiento y actuación del equipo directivo y del resto de los responsables que guían al centro educativo hacia la gestión de calidad, mientras que en referencia a la satisfacción del personal, se refiere al grado de acierto del centro en satisfacer las necesidades y expectativas del personal, sea cual fuere su responsabilidad y especialidad de sus servicios.

Dentro de este marco de referencia, es importante destacar que la globalización y las relaciones interculturales entre países del mundo son día a día más continuas donde juegan un papel muy importante la comunicación y las relaciones humanas. Para, Jones (ob. cit), la comunicación se establece cuando “dos o más individuos comparten información para llegar a un entendimiento común” (p.718). Desde este punto de vista la comunicación permite la transmisión de información a través de símbolos compartidos.

En otro orden de ideas, la comunicación es necesaria para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Arias y Heredia, citado por Zumeta (2015), las definen como la “interacción entre dos o más personas” (p.371). Estas relaciones permiten mantener a los individuos en constantes interacción social facilitando la creación de una atmósfera donde pueden ser estimulados a expresarse libre y sanamente.

En consecuencia, y teniendo en cuenta el alto grado de internacionalización y avance tecnológico, se hace necesaria una gran capacidad gerencial para orientar los institutos educativos a través de una comunicación fluida y asertiva entre todo el que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales de manera proactiva, pues de no ser así, se pudiesen presentar problemas comunicacionales que inciden en las relaciones interpersonales y por ende en la calidad educativa.

Es por ello, que para estos países representa un reto y una necesidad que en el ámbito educativo, el personal directivo eje de estas instituciones diseñadas para este fin, establezca una comunicación fluida con el personal a su cargo de forma tal que se propicie una educación la cual permita transformar tanto el ámbito político como económico y social en búsqueda de una sociedad más justa y humana.

Al respecto, Rivas (2008), establece que “las personas que asumen un rol de personal directivo, son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las instituciones educativas a alcanzar sus metas” (p 67). Se puede inferir entonces, que los coordinadores o gerentes educativos, tienen la responsabilidad de consolidar actividades referidas al proceso comunicacional del personal docente y a la solución de problemas dentro de la institución.

Al mismo tiempo, en países como Colombia, López (2008), explica que, la actuación del directivo se da en función de la presencia o ausencia de la eficacia en las universidades. En este sentido, la universidad es eficaz, porque el director además de las labores administrativas propias de su cargo, cumple funciones de asesoramiento a los docentes.

En el mismo orden de ideas, los institutos no eficaces, llegan a esta categoría por que los directores son autónomos en cuanto al manejo de personal, administración de

recursos propios y en general en la toma de decisiones más importantes relacionadas con el plantel.

En relación a la gerencia educativa, Koontz y Weihrich (2012) afirman: “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla” (p. 226). Asimismo, los autores plantean que una de las características de los coordinadores modernos debe ser la capacidad de comunicarse a través de distintas formas, maneras o instrumentos, con claridad y empatía, donde esté presente la capacidad de comprender los sentimientos de las personas y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación.

Por consiguiente, las habilidades gerenciales son importantes para la efectiva comunicación intragrupos, es decir, con las personas de la misma unidad administrativa. Además, según se asciende en la organización se acrecienta la relevancia de la comunicación entre grupos, facilitando la relación entre distintos niveles y departamentos del sistema u organización. Al respecto, se presentan inquietudes en los docentes y coordinadores de la Universidad Bolivariana de Venezuela del municipio Guanare, quienes en conversaciones informales, manifestaron descontento por la manera como se llevan a cabo las comunicaciones emanadas del personal directivo, evidenciándose dificultades comunicacionales, representando éstas, barreras personales, físicas y semánticas que podrían afectar el desempeño laboral docente.

Complementariamente, Murrell y Meredith (2013), consideran que el desempeño laboral es el conjunto de actividades realizadas por el trabajador en base a las funciones inherentes a los cargos ejercidos, donde se desarrollan un conjunto de acciones propias de sus competencias, funciones y tareas.

Cabe destacar, entre los factores vinculados con el desempeño laboral, la comunicación del coordinador, como aspecto importante a asociarse con el rendimiento de los docentes en los procesos educativos, infiriéndose que la misma representa una acción determinante dentro del contexto del desempeño laboral del docente, pudiendo vincularse con un ambiente de trabajo poco estimulante, caracterizado principalmente por la apatía y poco interés por parte del personal, que

podría generar escasos deseos hacia el logro de un mejor desempeño laboral, un limitado cumplimiento de sus funciones y roles, lo cual pudiese influir, a su vez, en el rendimiento académico en los alumnos.

En tal sentido, el éxito de la universidad depende ampliamente de cómo se maneje el directivo con el grupo que ha de encontrarse en una institución educativa. El ambiente armónico requiere de un desenvolvimiento comunicacional acorde con las exigencias de la educación venezolana, pero muchas veces las relaciones interpersonales de los integrantes de una universidad atraviesan momentos difíciles, donde se refleja un estado de anarquía frente a la autoridad y toma de decisiones del director.

Asimismo, la comunicación entre los profesores, en muchos casos, es inapropiada, puesto que existen situaciones de intriga y roce entre los mismos; no se da una interrelación profesional que permita el intercambio de experiencias motivado a las interrupciones del proceso comunicacional, dado que existen barreras en dicho proceso que impiden que los integrantes de la institución educativa se escuchen y desarrollen eficazmente dicho proceso.

El liderazgo ejercido por las autoridades se inscribe en un modelo inapropiado, puesto que se ejerce un liderazgo punitivo, donde se imponen las ideas y, por ello, el profesor manifiesta sentirse maltratado. Igualmente se observa que no existe coherencia entre lo planificado por las Autoridades de la Unidad Académica y lo que realizan los profesores. Además, se evidencia un rechazo hacia el cambio en la estructura organizacional. En este orden de ideas, se entiende que una de las funciones del directivo consiste en la toma de decisiones, escoge las alternativas más adecuadas para alcanzar las metas propuestas.

Formulación del Problema

Este proyecto debe ser producto de un consenso de los entes a su cargo, que resulten de una comunicación adecuada para que al final se produzcan relaciones interpersonales estables. Es por ello que en esta investigación se plantean las siguientes interrogantes;

¿Cuál es el conocimiento de los coordinadores de la UBV Guanare acerca de las competencias gerenciales para el mejoramiento de la comunicación eficaz?

¿Cuál es la factibilidad técnica, de mercado y financiera del diseño de un plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la comunicación eficaz en los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa?

¿Qué elementos se pueden considerar en el diseño de plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la comunicación eficaz en los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa?

Objetivos de la Investigación

Objetivos General

Proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el conocimiento de los coordinadores acerca de las competencias gerenciales para el mejoramiento de la comunicación eficaz.

Determinar la factibilidad técnica, de mercado y financiera en la implementación de un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa.

Diseñar un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa.

Importancia del Estudio

Las organizaciones justifican su existencia en la medida en que sirven para satisfacer necesidades a la comunidad, es así como las instituciones educativas se convierten en empresas que prestan un servicio educativo e incorporan lineamientos a la gerencia y al personal. La presente investigación está justificada en el estudio de las variables comunicación del coordinador educativo y relaciones interpersonales en

los docentes de la institución UBV del municipio Guanare, considerando que la comunicación juega un importante papel en las relaciones interpersonales entre los coordinadores educativos y el personal docente a su cargo. Desde un punto de vista práctico se justifica por los aportes de soluciones para mejorar las relaciones entre coordinadores educativos y el personal que dirige.

Desde el punto de vista de la practicidad, presentarán estrategias para nuevas alternativas que visualicen los problemas suscitados entre el personal directivo y docente. Al mismo tiempo, contribuye teóricamente a través de la presentación de términos básicos investigados de las variables comunicación y relaciones interpersonales tomados de postulados de autores de la época. se espera encontrar soluciones concretas para orientar la acción educativa de los profesores y mejorar el ambiente laboral, a fin de fortalecer la labor que presta el mismo dentro del salón de clase.

En lo social se justifica por la presentación de aportes que generan mejores relaciones interpersonales en el ámbito personal, familiar, laboral y la comunidad; de igual forma, trata de dar solución a problemas que presenta la sociedad moderna. La comunicación del coordinador educativo y las relaciones interpersonales son factores indispensables para el funcionamiento de las instituciones educativas y la relación de las mismas con la comunidad donde se desenvuelven.

En cuanto al ámbito científico, se justifica, ya que esta soportada en métodos de investigación donde se siguieron procesos y se han desarrollado después de una planificación previamente establecida, lo que ha permitido fundamentar, la importancia de la comunicación del coordinador educativo y las relaciones interpersonales y ofrecer los resultados esperados por los entes que laboran en instituciones educativas.

Metodológicamente, se justifica por ofrecer una instrumentación de consulta válida y confiable para la aplicación de herramientas de recolección de datos, permitiendo obtener las respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas, y como un instrumento útil para autores que estén interesados en esta temática.

Por lo tanto, la eficiencia de los profesores constituye una de las claves fundamentales para el logro de un proceso educativo óptimo que permita la formación de un perfil real de un educando que esté acorde con las exigencias establecidas en el deber ser de la educación. De allí pues que, la investigación surge como una inquietud por el evidente deterioro de la comunicación en la institución antes mencionada.

Se considera que el estudio es de gran importancia porque se lograría reforzar la comunicación a fin de desarrollar una labor de calidad que se refleje en todos los ámbitos del centro de estudio. Por tanto, se estima que la investigación puede ser además útil en contenido y en información, tanto para los profesores como para las autoridades, pues permite reflexionar sobre la situación que se presenta en el contexto educativo. Este estudio busca, mediante la revisión de teorías existentes referidas a mejorar el clima comunicacional y disminuir posibles conflictos generados por la ausencia de medios que fortalezcan la misma.

En cuanto a la línea de investigación, es un eje temático, lo suficientemente amplio y con orientación disciplinaria y conceptual, que se utiliza para organizar, planificar y construir, en forma perspectiva o prospectiva, el conocimiento científico en un campo específico de la ciencia y la tecnología. Para efectos de este estudio, se enmarca en el área de liderazgo de los coordinadores en las organizaciones educativas, con la cual se aspira orientar las investigaciones con una estrategia que permite aplicar los conocimientos para lograr un cambio en las organizaciones educativas centrado en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y orientando dicho cambio hacia las metas, estructura o técnicas de organización, como este caso, donde se pretende proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el complemento de fuentes bibliográficas, leyes, y teorías que contribuyen a la mejor comprensión de las variables incluidas en la temática de estudio. Al respecto, Sabino (2002), expresa que el marco teórico se compone de los antecedentes y de las bases teórico-conceptuales que apoyan al estudio y que contribuyen a la mejor comprensión del problema.

En este sentido, existen algunas investigaciones relacionadas con la comunicación en las organizaciones educativas, entre las que destacan el aspecto comunicacional que se produce entre los miembros de las diferentes unidades operativas que conforman los niveles del sistema educativo, las cuales aportan importantes informaciones con relación a este tema.

Antecedentes

Ceballos (2014), desarrolló un estudio que tituló “Comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional en las escuelas de educación básica”. El objetivo del mismo consistió en analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo. La investigación respondió a la modalidad descriptiva con diseño de campo, contó con una población conformada por dieciséis (16) docentes de aula, dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada. Para la recolección de la información utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas.

La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñó tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se

realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Por medio de éstos resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones: la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo. Posteriormente se realizó una serie de recomendaciones con el fin de dar solución a la problemática presentada.

El trabajo citado refleja la importancia de los procesos comunicacionales dentro de las instituciones educativas, sobre todo, de mano de los coordinadores educacionales quienes tienen la responsabilidad de cumplir funciones que propicien el mejoramiento de las funciones y relaciones entre todos los que hacen vida en el entorno educativo. En este sentido, se relaciona con el presente estudio, por cuanto provee una serie de elementos como la identidad, sentido de pertenencia y compromiso, los cuales forman parte de las acciones enmarcadas en el desempeño comunicacional del directivo escolar.

En el mismo orden de ideas, Parica (2014), llevó a cabo una investigación titulada “Estrategias Administrativas para la Comunicación e Integración de Directivos, Docentes y Comunidad Escolar de la Escuela Básica padre Zaldívar del Estado Bolivariano de Miranda”. El objetivo general consistió en analizar las estrategias administrativas para la comunicación e integración de directivos, docentes y comunidad escolar de la Escuela Básica Padre Zaldívar del Estado Bolivariano de Miranda. El tipo de investigación es cualitativo, ya que trata de ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada. La misma, estuvo apoyada en un estudio de proyecto evaluativo a fin de, luego de los resultados, proponer las estrategias administrativas para la comunicación e integración de directivos, docentes y comunidad escolar de la Escuela Básica Padre Zaldívar del Estado Bolivariano de Miranda más viables.

Se entrevistó al personal académico de la institución citada y luego de triangular los resultados obtenidos, se concluyó que las estrategias administrativas para la comunicación e integración de directivos, docentes y comunidad escolar de la

Escuela Básica Padre Zaldívar del Estado Bolivariano de Miranda, requiere de acciones competitivas que incidan positivamente en los comportamientos de equipo de trabajo sin afectar a la calidad de la convivencia, se ha logrado precisar que el gerente educativo debe propiciar que el grupo desarrolle un espíritu de equipo integrado.

En consecuencia del trabajo citado, es evidente que la comunicación posee gran relevancia en los procesos gerenciales desde el marco de la educación, siendo una de las cualidades a poseer por todo coordinador educativo, de allí, su relación con el presente estudio, debido a que refleja las razones por las cuales se debe insistir en la mejora continua de los procesos comunicacionales, desde la gerencia hasta los últimos factores que hacen vida en el contexto escolar.

Por su parte, Carmona (2014), en su estudio titulado “Propuesta de un Plan Gerencial en Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en las Escuelas Básicas”. Plantea como objetivo general proponer un Programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la E.B.B. “República del Perú”. En atención a ello, este estudio responde a una investigación descriptiva con diseño de campo bajo la modalidad de Proyecto Factible, con tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta.

La muestra estuvo conformada por 16 docentes y 1 directivo de la institución. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas: Siempre (S), A veces (AV), Nunca (N). El cual responde a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñaron tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación.

La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Los resultados del diagnóstico arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto es indispensable las estrategias de comunicación efectiva que posibilite los miembros de la institución puedan trabajar

en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

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

En el mismo orden de ideas, Ortiz (2015), llevó a cabo un estudio titulado “Plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes y administrativos con el fin de optimizar el clima organizacional”, cuyo objetivo general consistió en proponer un plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes y administrativos con el fin de optimizar el clima organizacional en la U.E. “3 de Junio” Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda.

El mismo se enmarcó en la investigación tipo proyecto factible apoyado en el diseño de campo cuya población y muestra estuvo conformada por 42 individuos que pertenecen a la nómina del plantel, a quienes se les aplicó un cuestionario constituido por 15 ítems, cuyos resultados obtenidos permitieron concluir en la necesidad de establecer un equilibrio donde la relación entre organización, expectativas personales, comunicación eficaz y metas a lograr se desarrollen como trampolín para que la institución se proyecte acertadamente según su función social, como recomendación se sugiere crear espacios propicios para la reflexión, a fin de superar debilidades y lograr metas concreta lo que incidirá en un ambiente de trabajo estable y la organización mayor confiabilidad en las funciones que cumplen.

Es evidente que en las instituciones sin mediar el oficio al que se dedican, existe una carencia de una comunicación eficiente, la cual puede ser mejorable a partir de una dirección común como condición indispensable para el trabajo en equipo. Dicho trabajo resulta beneficioso para la investigación, puesto que aporta la importancia que existe entre planificar y gerenciar llevándolo al campo de la eficiencia, eficacia y

efectividad a fin de consolidar el proceso de comunicación eficaz, aspectos que se deben tener en cuenta dentro del proceso gerencial.

Por último, Pérez (2016), en su estudio titulado "Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos de la E.T. Simón Bolívar". Refleja como objetivo general determinar la incidencia de la comunicación efectiva del gerente educativo en la resolución de conflictos en la E.T. Simón Bolívar. La cual se fundamentó en las teorías del comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, conflicto y comunicación. La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población estuvo constituida por 32 docentes de aula que se encuentran activos en el turno de la mañana, tomando el 40% de la población se obtuvo una muestra de tipo no probabilístico intencional de 13 docentes de la E.T. Simón Bolívar.

El instrumento que se realizó para recabar la información fue un cuestionario con una escala de medida tipo Likert, conformado por 34 ítems con tres alternativas de respuestas policotómicas: siempre, alguna vez y nunca, dicho instrumento fue sometido a una validación de contenido, constructo y de expertos. La confiabilidad se determinó a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,9 de confiabilidad Muy Alta.

Los resultados obtenidos a través del instrumento fueron tabulados de manera manual, se analizaron los ítems por frecuencia y porcentaje, cada uno de los ítems se representaron en tablas y gráficas estadísticas. Mediante los resultados obtenidos se puede concluir que el Gerente Educativo de la E.T. Simón Bolívar presenta fallas en la organización generando malestar e incomodidad en la resolución de conflictos. Se recomienda mejorar sus habilidades comunicativas de manera efectiva de forma correcta para poder realizar una retroalimentación constructiva y de esa manera poder evitar conflicto con el personal.

Es de resaltar, en el antecedente mencionado permiten inferir que la comunicación asertiva y eficaz es un elemento de gran importancia en la gerencia de las instituciones educativas, debido que contribuye a que el ambiente laboral sea de calidad, y conducente a que llegue el mensaje oral y escrito en las diversas

actividades del desempeño de cada trabajador. Por lo tanto, las fases mencionadas constituyen un valioso aporte para esta investigación que busca como objetivo principal proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los profesores y coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa.

Bases teóricas y conceptuales

Teoría Humanista

Es importante acotar que el humanismo es la base primordial para orientar la promoción de una buena comunicación, además, permite involucrar los lazos afectivos que son fortalecedores del compromiso de las personas, inmersas en una sociedad e instituciones. En tal sentido, Da Silva (2012), viene planteando, “el humanismo destaca postulaciones en el ambiente favorable hacia la actitud de generar los principios altruistas, tales como verdad, democracia, justicia, valor y amor entre otros...” (p. 32).

Es de hacer notar, que el humanismo como elemento significativo dentro de los espacios sociales, permite establecer la empatía en intervalos de participación, donde la función cognitiva y social, debe profundizar en los diferentes estratos promotores de la realidad en cuanto a la actuación comunicativa, a fin de desarrollar la inteligencia emocional, la cual va a permitir generar perspectivas asociadas sobre los complementos de las habilidades del pensamiento humano en su entorno social.

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

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

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

Teoría de las Relaciones Humanas

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

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

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

Desde el ámbito de las comunicaciones subyacente en esta teoría, Herbert citado en Pantoja (2010), propone una nueva perspectiva de la comunicación organizacional; considera la importancia de la dimensión humana en la comunicación; las prácticas

de relaciones humanas favorecen la expresión de los sentimientos; el objetivo es facilitar las comunicaciones; hay un reconocimiento de la importancia de la comunicación informal como factor de cooperación a todos los niveles; la comunicación no es sólo funcional, sino también relacional. Esta corriente es el origen de la multiplicación de la comunicación y el desarrollo de la información implica una comunicación descendente y horizontal.

El planteamiento de Rogers citado por Da Silva (2012), en su teoría humanista de la personalidad, destaca la necesidad que tiene toda persona de trabajar en un clima de aceptación donde puede realizar libremente sus actividades sin presiones de ningún tipo por parte de sus jefes o de los demás compañeros. Al respecto expresa:

Si la creación de una atmósfera de aceptación, comprensión y respeto es la base más eficaz para facilitar el aprendizaje denominado terapia, puede ser la base del aprendizaje denominado educación. De la misma forma, si el resultado de este enfoque terapéutico es una persona que no sólo esté mejor informada con respecto a sí misma sino que es más capaz de orientarse inteligentemente en situaciones nuevas, se puede esperar un resultado similar en el campo educativo (p.243).

Este psicólogo humanista considera, que la aceptación de las potencialidades del ser humano para su autodesarrollo y autorrealización son cualidades fundamentales para crear un clima organizacional adecuado de comprensión donde fluya la comunicación horizontal y a través de la cual se incrementa el interés por las relaciones interpersonales.

Otro soporte teórico es el conformado por Vigotsky (1986), quien destaca la importancia de la comunicación como factor primordial para el desenvolvimiento de las personas en todas las actividades que realiza. Sobre este aspecto plantea:

La naturaleza del desarrollo cambia de lo biológico a lo sociocultural. El pensamiento verbal no es una forma natural de la conducta sino que está determinado por un proceso histórico cultural que tiene propiedades específicas y leyes que no pueden ser halladas en las formas naturales del pensamiento y las palabras (p.35).

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

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

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

El Plan Estratégico

Según Goodstein (2008), define el plan estratégico como: “El proceso por el cual los miembros de una organización prevé su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”. De igual manera, el autor Sainz (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere entonces, al plan maestro en el cual la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

El plan estratégico, desde las perspectiva de Sainz (ob. cit), determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

En líneas generales, Sainz (ob. cit), considera que para comprender con amplitud el concepto de plan estratégico se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se encuentra en realidad, aunque está no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas administrativas, ejecutivas y los roles en el ámbito corporativo, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hace a su grupo de interés, su razón de ser.

Toda organización debe manejarse a través de planes estratégicos que le permitan el logro de sus objetivos, a corto, mediano o largo plazo, según su magnitud. Para obtener buenos resultados, la empresa debe precisar con exactitud la misión que va a regir, pues representará el servicio que va a prestar en el mercado y que suministrará a los consumidores.

En cuanto a la importancia de los planes estratégicos radica en que éstos permiten el logro de los objetivos en un corto, mediano y largo plazo. Al respecto, Cassiani (2009), explica que los planes estratégicos son importantes, por cuanto:

Ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino (p. 52).

En consecuencia, la importancia de dichos planes se evidencia al momento de plasmar cada uno de los objetivos, metas y acciones que se pretenden alcanzar en un período de tiempo a fin de dar respuesta a necesidades superiores que incidirán más adelante en el desempeño eficiente de quienes lo ejecutan.

Con respecto al término procedimiento, Gómez (2008) expresa:

Las empresas para poder ejecutar sus actividades de manera efectiva necesitan poner en práctica ciertas técnicas y métodos que conllevan a desarrollar coordinadamente las operaciones. Son como el “seccionamiento” funcional del acto administrativo, y se dan en todos los niveles de la empresa, por lo que se define entonces como “Un plan de trabajo, preciso y minucioso, previamente elaborado y verificado en la práctica experimentalmente (p. 3-4).

Se tiene entonces que los procedimientos son actuaciones importantes en la consecución de los objetivos de toda organización entre ellas las organizaciones educativas, puesto que ellos indican la manera de ejecutar las diferentes rutinas, laborales que allí se llevan a cabo, facilitando las funciones administrativas.

Se puede deducir en consecuencia, que la importancia de los procedimientos radica en que son medios utilizados para facilitar la realización de las labores específicas y reiterativas que conforman funciones administrativas y productivas. Se debe mantener buenos sistemas de procedimientos y actualizados, para que sirvan como norma a todas las personas involucradas en la ejecución de las labores, y así lograr el éxito de la empresa.

Pasos para el diseño de un plan estratégico

De acuerdo con los aportes de Cassiani (ob. cit), los planes estratégicos deben encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada. Sus elementos son:

1. Presentación: donde se describe el qué y el por qué del plan estratégico.

2. Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos.

3. Introducción

4. Misión y Visión

5. Análisis de la situación actual

6. Diagnóstico

7. Formular estrategias

8. Plan de acción o plan operativo: actividades, estrategias, tiempo y responsables. Una vez elaborado el plan estratégico, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.

Componentes de un plan estratégico

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

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

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

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

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

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

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

Comunicación eficaz

La palabra comunicación, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2016), proviene del vocablo latino *comunicare* que significa puesta en común, de acuerdo a esta definición se traduce que la comunicación es el proceso ó contacto entre dos personas una que transmite el mensaje y otra que lo recibe. El

emisor espera una respuesta hasta que entre ambas se establece un enlace de ideas, opiniones o pensamientos. Desde un punto de vista de los estilos lingüísticos la palabra comunicar deriva de cum que traduce con y manus, y del vocablo don que traduce pues, es decir algo que se participa a otros a la manera de un don o regalo.

En este sentido, Chiavenato (2010), afirma que comunicación es “la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones “(p. 87).

Las personas para comunicarse ponen en contacto sus sentimientos, emociones, necesidades, información. Este contacto implica el compartir algo, que no es más que dar y recibir. A lo largo de la historia, el hombre ha sentido la necesidad de comunicarse con sus semejantes, en el transcurso de los tiempos esto ha cambiado y parecen diversas manifestaciones experimentando modificaciones en la medida en que avanzan los descubrimientos tecnológicos.

En criterios de Reyzábal (2010), afirma, “la comunicación implica un proceso continuo con un conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos estaban en contacto y se transfieren información” (p.111). En el mismo orden de ideas, Davis y Newstrom (2009), definen la comunicación “como una transferencia de información y comprensión entre dos o más personas considerándola como un puente entre los hombres permitiéndose compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos” (p.82).

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

De igual forma, Certo (2008), aclara, comunicación “es el proceso de compartir información con otros individuos, utilizada para describir cualquier pensamiento o idea que los coordinadores desean compartir con otros “(p.307). La comunicación es una habilidad que puede llevar al éxito de un coordinador. Las actividades de comunicación de los coordinadores implican compartir un formación interpersonal

con otros miembros de la organización, de allí que los coordinadores educativos pueden mejorar sus habilidades poniendo en práctica algunas técnicas tales como, aclarar sus ideas antes de comunicarse, dar los matices adecuados a la información , entre otros.

Asimismo, Newstron (2008), afirma que “la comunicación es la actividad siempre presente por lo cual la gente se relaciona entre sí y combina sus esfuerzos” (p.45). La comunicación es la transferencia de información y entendimiento de una persona a otra. Las instituciones no pueden existir sin comunicación ya que los coordinadores no podrían girar instrucciones, además cuando la comunicación entre coordinador y subordinados es eficaz, la institución puede lograr las metas propuestas. Los coordinadores necesitan distribuir una información oportuna para tomar las decisiones correctas que puedan afectar a muchas personas y muchas actividades a su cargo.

Al igual que el directivo, los docentes también necesitan de una comunicación efectiva por medio de la cual puedan plantear opiniones y sugerencias en beneficio del proceso educativo. Para Robbins (2008), la comunicación ejerce funciones de “control, motivación, expresión emocional, e información “(p.284).Es así como la comunicación, se presta para controlar la conducta de los integrantes de una organización. Para propiciar una comunicación eficiente el director debe saber transmitir la información conociendo los estilos comunicacionales y las barreras que impiden una comunicación fluida. La comunicación es necesaria para que directores y personal docente en una institución, incrementen la eficacia, eficiencia, calidad, capacidad de respuestas a los alumnos, para hacer de la institución educativa una organización de calidad.

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

tanto, el coordinador educativo, debe tomar en cuenta como tarea primordial, crear y sostener un adecuado sistema de comunicación por cuanto que este vínculo facilita la ejecución, aceptar políticas, planes, objetivos, metas, facilita la coordinación y cooperación de los subordinados. No será posible desarrollar unas buenas relaciones interpersonales sin contar con una buena comunicación.

En relación a la comunicación eficaz, Jones (ob. cit), la describe como “un proceso que implica la transmisión de información entre dos partes a través del uso de símbolos compartidos” (p. 718). La comunicación puede consistir en hechos, informaciones objetivas o sentimientos. Para que la comunicación sea efectiva, el receptor debe ser capaz de decodificar el mensaje y comprender su verdadero significado. El receptor puede mal interpretar el mensaje si no lo decodifica.

Dentro del marco de la teoría comunicativa moderna, se entiende por comunicación eficaz como el procedimiento mediante el cual los interlocutores intercambian mensajes a través de códigos que favorezcan la fluidez y el entendimiento mutuo. En ese sentido, se puede señalar a Andrade (2008), quien menciona que “para que una comunicación sea eficaz debe reunir las siguientes características: claridad escucha activa y persuasión” (p.145). En tal sentido se entiende que la comunicación es un proceso que facilita mantener a toda organización unida en su estructura, ella transmite la información para el desempeño de todas las actividades a desarrollar.

En el mismo orden de ideas, Revelli (2008) infiere que “la comunicación eficaz es aquella que permite a las personas y organizaciones, dirigir, enseñar, coordinar, crear un ambiente de trabajo armónico, ideal y propicio para alcanzar lo que nos proponemos. (p. 150). Es por ello, que se puede enfatizar que la comunicación eficaz debe ser de calidad y dicha comunicación debe influir en las personas lo cual determinará la calidad de las relaciones personales que se establezcan.

En atención a lo expuesto, la comunicación eficaz se considera un proceso que se establece entre los miembros de la organización a fin de alcanzar la unión, comprensión mutua, generar información y entendimiento , influir positivamente en las personas para lograr generar acciones que benefician ambas partes.

Desde los últimos años, se ha ido aceptando la filosofía de la comunicación estratégica en las organizaciones, como una herramienta que permite coordinar las actividades de comunicación interna y externa de la institución. Al respecto, Van Riel (2012) expresa que “la comunicación debe entenderse como una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno” (p.23).

Entonces, se pudiera afirmar que, la comunicación estratégica puede entenderse como el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes. Asimismo, Jackson citado en (Van Riel, 2012) expresa, que “la comunicación estratégica es la totalidad de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados” (p.27). Cabe destacar en consecuencia que, la comunicación eficaz es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, armonizada es tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

A partir de los elementos expuestos, la comunicación es una herramienta de gestión que se compone de un sin número de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos de forma coherente y coordinada contribuyen a una imagen favorable. De allí que la comunicación tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Es por ello que considerando a Aberg (citado en Van Riel, 2012) quien afirma que “toda actividad de comunicación dentro de una organización debe estar integrada para alcanzar los objetivos y metas de la organización” (p.20). Es de esta manera, donde se deben apoyar las operaciones centrales internas y externas a fin de regular, definir a la organización y orientación del producto o servicio, informar al público externo e interno (informar), socializar a los individuos en la organización (integrar); todo lo cual implica, que la formas de comunicación deben coordinarse, para que

contribuya eficazmente a conseguir los objetivos planteados dentro de la organización, partiendo de la política base que fundamenta esta comunicación.

En este orden de ideas, las actividades comunicacionales deben seguir las bases de la comunicación lo cual implica que los gerentes para efectuar sus funciones gerenciales deben interactuar y comunicarse con los demás para indicarles sus responsabilidades de trabajo, de modo que se alcancen las metas del grupo de forma positiva. Es de este modo, que el proceso de la comunicación sea el fundamental dentro de las funciones gerenciales.

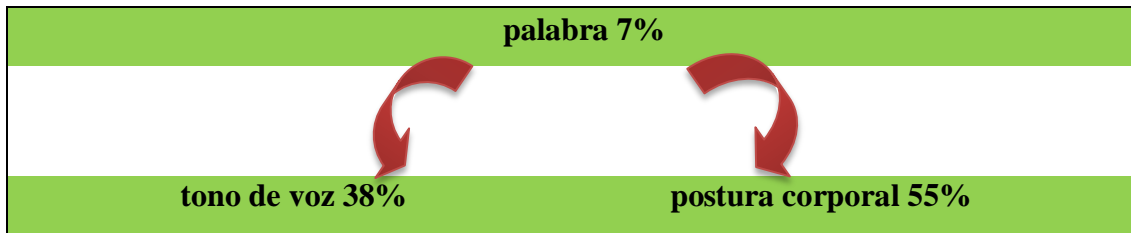
En el mismo orden de ideas, la comunicación como proceso entre las personas permiten interactuar con el fin de lograr la integración y del desarrollo de las relaciones interpersonales; esto incluye no sólo lo que la gente dice, sino también sus gestos, su apariencia y cualquier otra cosa que pueda afectar a la otra persona.

Para Ribeiro (2015) la comunicación eficaz:

Está asociada a un tipo específico de inteligencia la interpersonal, saber distinguir los diferentes aspectos que conllevan el intercambio de informaciones entre las personas, y aplicar en la práctica este conocimiento, significa tener más poder para convencer a otras personas e influir en ellas (p.24).

Esta inteligencia interpersonal, es la que permite exteriorizar lo que pensamos y sentimos a través de la comunicación con nuestro semejantes, entonces si entendemos la comunicación como inteligencia , considerando que para el autor es hacer distinciones, solo así se puede comunicar eficazmente la información adecuada a las personas o miembros de las organizaciones.

Por otro lado, Ribeiro (ob.cit) también señala que la comunicación eficaz no solo se usan palabras ya que representan un 7% de habilidad de influir en los demás. , sino que deben unirse tres componentes para determinar la capacidad de influir en los demás estos componentes se representa a través del siguiente esquema:



Nota: La magia de la comunicación. (Ribeiro Lair, 2015).

Analizando esta triada forma el mensaje transmitido, es decir proceso y contenido debe estar sintonizado quien tiene habilidad para comunicar tiene poder, el poder de fluir en los demás. Los gerentes deben tener en cuenta:

1. Las palabras: ayudan a que las personas se sientan parte de la organización o por el contrario se sientan separados de ella.
2. La voz puede transmitir confianza, entusiasmo y alegrías.
3. La postura corporal como los gestos, expresiones faciales porque cuando nos comunicamos nuestro cuerpo también transmite información.

Por consiguiente la comunicación es eficaz en la medida que puede ser utilizada para influir en la personas y lograr generar acciones que beneficien a ambas partes.

En tal sentido, la comunicación eficaz debe ser el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado, a fin de dar a conocer su misión, visión y lograr establecer una empatía entre ambos. En consecuencia toda comunicación debe responder prioritariamente a seis preguntas básicas: quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.

Flujo de Comunicación en la Organización

La importancia de conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización permite conocer los componentes importantes del sistema de las comunicaciones. En este sentido Revelli (2008) plantea que la comunicación Descendente es “aquella que fluye desde los niveles más altos a los más bajos. Estas comunicaciones van del superior al subordinado son básicamente de tres tipos: instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales. (p. 79).

En este sentido se puede inferir que, el propósito de la comunicación descendente es difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y políticas de la organización a sus miembros. Se puede realizar a través de: (a) reuniones cortas de trabajo, (b) entrevistas personales, (c) cartas personales, (d) medios varios (memorándum, informes, carteles, boletines), (e) entrevistas personales.

En el mismo orden de ideas Revelli (ob.cit.) explica que “la comunicación ascendente, fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y quejas. (p.80). En tal sentido se podría afirmar que la función básica de la comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores circula desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores. Es realizada a través de: reuniones periódicas, la información puede ser oral o reflejada en forma escrita. Entrevistas personales, fomentando la encuesta, sistema de sugerencias.

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

Estilos de comunicación

Los estilos comunicacionales imprimen características propias a cada individuo, los diferencia de otros y en el mayor de los casos transmiten los sentimientos y emociones. Según, Jones y George (2016), “los estilos comunicacionales son las formas que utiliza una persona para dar a conocer sus ideas o puntos de vista” (p.593). De allí que los sistemas comunicacionales hacen referencia a estos estilos como un característica que identifica a los seres humanos al hablar, que los

estandariza, e identifica. Los sistemas de comunicación hacen referencia a los estilos comunicacionales que pueden ser asertivos, agresivos y pasivos.

Para otros autores, la comunicación tiene otras formas que pueden ser caracterizadas como estilos. Robbins (2008), explica que la comunicación puede ser oral “es el principal medio de transmitir mensajes, discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores” (p.286). También señala que los comunicados escritos como memorandos, cartas, correos electrónicos, noticias publicadas, envíos de fax, son comunicaciones que hacen uso de la memoria e informes que contienen cualquier tipo de información.

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

Asimismo, Hofstadt y Gómez (2008), afirman “el uso que cada uno de nosotros realiza de los distintos tipos de componentes estará determinando el estilo de comunicación “(p.41). La forma o manera de establecer una comunicación fluida, va a depender de los elementos que se utilicen para hacer más entendible el proceso comunicacional. Además todos los seres humanos no poseen las habilidades necesarias para la aplicación de los elementos más apropiados en dicha actividad.

En la misma vertiente, Rodríguez, (2008), afirma “el estilo de comunicación de un individuo es aquel patrón de comportamiento que perciben las personas que se comunican con él” (p.94). Es así, como los individuos en un proceso comunicacional, muestran sus emociones, estados de ánimo, que le dará un carácter específico a la relación. En síntesis de lo anterior, Ribeiro (2015), afirma, “un estilo de comunicación dirige la manera de afrontar la situación” (p.38).

Los autores citados Jones y George (2016), definen esos estilos de la siguiente forma:

Asertiva

Se da cuando la persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, tratando de no afectar en forma negativa a los demás. Este estilo busca una comunicación que construya y ayude a resolver las situaciones. La persona de comunicación asertiva tiene un objetivo claro al comunicarse con otros. Busca el momento, el lugar y la forma de expresar lo que siente.

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

En referencia a Rodríguez (ob.cit), la comunicación de estilo asertivo “se basa en el concepto ético de que no es justo o bueno violar nuestros propios derechos humanos ni el de los demás, como el derecho a la expresión de la propia personalidad o el derecho a ser tratado con dignidad o respeto”(p.195). Así mismo, McDaniel (2008), puntualiza “la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquellas que reúnen las conductas y pensamientos que permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido “(p. 345).

Para Smith (2010), la comunicación asertiva es aquella “que está dirigida a obtener resultados eficaces y adecuados a las circunstancias “(p.45). Es decir, este tipo de comunicación comprende un conjunto de actividades enfocadas a entrenar a los individuos para que defiendan sus derechos sin agredir ni ser agredidos. Es así, como la comunicación asertiva permite la libertad de expresión para manifestar lo que se piensa o se siente, siempre que no lastime a otros, al mismo tiempo que se eviten los extremos de pasividad o agresividad.

Para Gispert (2015), las personas de comunicación asertiva presentan ciertas características, “son de temperamento jovial, enérgicos y críticos, ven las cosas tal y como son y plantean lo que no son y podrían ser” (p.120). También demuestran otras

habilidades tales como libertad para manifestarse o satisfacción al expresar sus sentimientos. Generalmente estas personas no tienen temor a comunicarse en público, son extrovertidas y muy comunicativas además de hablar tajantemente. Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar ideas y sentimientos, defender los derechos sin agredir a los demás, actuando en un estado interior de autoconfianza, en lugar de emocionalidad limitante típica de la ansiedad o la rabia.

Del mismo criterio, Hofstadt y Gómez (2008), definen la comunicación asertiva “la persona con este estilo de comunicación es capaz de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones defendiendo sus derechos y respetando los de los demás” (p.249). Es así como la comunicación asertiva, permite la libertad de expresión para manifestar lo que piensa, lo que siente, siempre que no lastime a otros, al mismo tiempo que se evitan los extremos de pasividad o agresividad.

Pasiva

Su principal característica es que la persona que la utiliza no expresa en forma abierta, directa y concreta sus ideas. Esto puede deberse a que la persona posee una autoestima baja, temores o miedos, inseguridad, desconocimiento del trabajo o son personas indecisas.

Agresiva

Se da cuando la persona expresa sus ideas de forma abierta y directa, pero afectando de alguna manera a la otra persona. Por ello daña la autoestima del receptor del mensaje.

Canales de la Comunicación

Para Daft y Marcic (2010), los canales de la comunicación formal "son los que fluyen dentro de la cadena de mando o dentro de las responsabilidades de las tareas definidas por la organización" (p.495). La considerada comunicación formal en las

organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se ha clasificado en:

Comunicación descendente

Para Bateman y Snell (2009) señala que la comunicación descendente:

Es el flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización. La comunicación descendente que brinda información relevante mejora la identificación del empleado con la compañía, las actitudes solidarias y las decisiones consistentes con los objetivos de la organización (p. 555)

Las formas más utilizadas para desarrollar la comunicación descendente son: cartas personalizadas, circulares, tablón de anuncios, manual de acogida, conferencia y comunicaciones no verbales, reuniones de directivos con sus colaboradores, carteles, correos electrónicos, materiales en pizarrones.

Comunicación ascendente

De acuerdo con Bateman y Snell (2009) la comunicación ascendente es " la información que fluye de los niveles inferiores a los superiores en la jerarquía de la organización" (p. 558). Este autor señala, que la comunicación ascendente es de gran importancia por diversas razones, entre las cuales se destacan:

- (a) Los administradores o gerentes se enteran de lo que está ocurriendo, y se obtiene información del trabajo, logros y las ideas de los subordinados.
- (b) Los empleados obtienen la oportunidad de comunicarse en forma ascendente, logran un sentido de participación en la organización y mejora el ánimo.
- (c) La comunicación ascendente efectiva facilita la comunicación descendente.

Para Daft y Marcic (2010), la comunicación ascendente se refiere a "mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos en la jerarquía de la organización" (p. 497). Los cuales plantean cinco tipos de información ascendente:

(a) Problemas y excepciones: estos mensajes explican serios problemas y excepciones a un desempeño rutinario, para hacer que los altos directores estén al tanto de las dificultades.

(b) Sugerencias de mejora: son ideas que se expresan a través de mensajes para mejorar la eficiencia y obtener un desempeño de calidad.

(c) Informes sobre el desempeño: son mensajes continuos que se envían a los superiores de tal manera que estén al tanto del desempeño de cada individuo o departamento dentro de una organización.

(d) Molestias y disputas: son mensajes que están relacionados con el rendimiento sobre inversiones u otros asuntos de interés para los directivos.

Dentro de este enfoque, la comunicación ascendente genera acción en común, produce algo nuevo y todos los miembros de la organización participan en este proceso de creación permanente. De esta manera al existir en las instituciones educativas una comunicación organizacional efectiva por parte de los que dirigen, da origen a la participación, motivación o interés de todos los miembros e intenta el desarrollo de los proyectos, solución de conflictos y desarrollo organizacional que conlleva al cambio en el proceso comunicacional en las instituciones educativas.

Comunicación horizontal

Bateman y Snell (2009), señala que la comunicación horizontal "ocurre entre gente que se encuentra en el mismo equipo de trabajo o en diferentes departamentos" (p.560). Para este autor la comunicación horizontal tiene diversas funciones, entre las cuales se destaca:

(a) Permite compartir información, así como coordinar y resolver problemas.

(b) Ayudar a resolver conflictos.

(c) Permite la interacción, brinda apoyo social y emocional a la gente.

Es importante señalar que todos estos factores benefician al personal de las organizaciones educativas, ya que contribuyen al ánimo y a la efectividad dentro de la institución.

Por ello, en las organizaciones educativas, el acto comunicativo es de vital importancia, ya que es donde el director se relaciona con todo el personal de la institución, el mensaje que se transmite debe ser de forma clara y ser comprendido por el receptor para mantener el respeto y la armonía dentro de la institución, si no existe un proceso de comunicación no podría haber interacción o integración, lo cual constituye la base fundamental para asumir con éxito la gerencia o administración de una organización.

Tipos de Comunicación

Para que este proceso se de forma correcta o exista una comunicación eficaz, el mensaje debe tener una consistencia en el contenido y una vinculación de la información, es decir, una sintonía de intereses entre las partes, en los diferentes contextos sociales. Al respecto, Narcí (2014), señala que existen dos tipos comunes de comunicación: oral y escrita.

Comunicación oral

Se origina cuando las habilidades comunicativas se basan en relaciones sólidas y de confianza, las cuales facilitan el intercambio de información, estimulan la participación y motivación para fortalecer el compromiso organizacional dentro de las instituciones educativas. De acuerdo con Narcí (ob. cit), para que esta forma de comunicación se genere de manera exitosa, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

(a) Claridad en el mensaje: El lenguaje que utilizará en la transmisión del mensaje debe ser claro, con la finalidad de que el emisor sea entendido y comprendido por el receptor.

(b) Unificación de criterios: la comunicación debe servir como lazo de integración, para lograr un clima de colaboración entre el personal de la organización necesarias para alcanzar las metas propuestas.

(c) Oportuna retroalimentación: es la fase más importante del proceso comunicativo, de ello dependerá la oportunidad de optimizar y perfeccionar los canales de comunicación en la transmisión del mensaje.

(d) Diálogo: es el proceso de comunicación grupal, en el que se intercambian ideas u opiniones, hay un entendimiento y se comparten visiones diferentes de un tema determinado.

Es importante señalar, que una organización educativa tendrá un mejor desempeño gerencial si aplica estas recomendaciones, mejorando los procesos comunicativos en la institución.

Comunicación escrita

De acuerdo con Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011), la comunicación escrita permanece en el tiempo y el lector puede leer o “escuchar” al autor cuantas veces quiera. La comunicación escrita se hace más dinámica cuando se asemeja a la oral, como en el caso de las cartas personales y de los mensajes a través de la computadora, en los que se escribe casi igual que como se habla.

Esta forma de comunicación, sólo utiliza signos lingüísticos para denotar “expresiones” o “estados de ánimo”; tiene una estructura gramatical; por lo tanto, tiende a ser más formal que la hablada. Cuanto más conocimiento haya del lenguaje y su gramática, mayor será la probabilidad de redactar o escribir correctamente.

Operacionalización de las Variables

De acuerdo a Morles citado por Palella y Martins (2010), “una variable se conceptualiza cuando se define tal como se está manejando en el estudio que se desarrolla apoyado en una bibliografía especializada” (p. 77). Bajo este enfoque, señala Balestrini (2012), “una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquieren distintos valores y por lo tanto varía” (p. 114). En tal sentido, es importante destacar, que el proceso de

operacionalización de las variables se realiza de manera coherente relacionando cada uno de sus elementos.

De forma que para observar la relación de las variables consideradas con sus dimensiones e indicadores, se ilustra el cuadro de operacionalización de la misma, por lo que se debe destacar que para la elaboración del instrumento es imprescindible dicho cuadro, pues el instrumento debe estar directamente relacionado con los indicadores que allí se reflejen.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: Proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem
Comunicación eficaz	Manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones. Chiavenato (2005).	Proceso a través del cual se intercambian informaciones de forma tal que existe una relación de armonía entre las personas. Forte (2017).	Flujo Comunicacional	Reuniones cortas de trabajo	1
				Entrevistas personales	2
				Cartas personales	3
				Medios varios (memorándum, informes, carteles, boletines)	4-6
			Estilos Comunicacionales	Entrevistas personales	7
				Asertivo	8
				Pasivo	9
			Canales de Comunicación	Agresivo	10
				Ascendente	11
				Descendente	12
			Tipos de comunicación	Horizontal	13-14
				Oral	15
				Escrita	16

Nota: Forte (2017).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de la Investigación

La presente investigación se enmarca como un proyecto factible que según la UPEL (2014) consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social.

Al respecto, la investigación tiene como propósito de proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigida a los profesores y coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa, así mismo el estudio corresponde a una investigación de campo que según Landeau (2010), señala que en este tipo de estudio “se recolecta la información fundamentándose en testimonios basados en la realidad, pero que no sirven para dar una validez científica, ya que depende de interpretaciones subjetivas y carecen de la objetividad precisa, así como de exámenes que comprueben la cualidad del tema que se va a tratar”. (p.64).

Por otra parte Balestrini (2012), establece que el diseño de campo de tipo descriptivo “permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de las mismas, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación.”(68).

Para el desarrollo del presente trabajo, se planteó seguir las fases correspondientes a la metodología de los proyectos factibles, las cuales son I. Diagnóstico, II. Factibilidad y III. Diseño de la propuesta, las cuales se especifican a continuación.

Fase I Diagnóstico

En esta fase se realizó la recolección de la información mediante la aplicación de la técnica de la encuesta a los docentes directivos seleccionados para el estudio, utilizando el cuestionario la cual fue diseñado de acuerdo a los objetivos de operacionalización de variables; éste permitió identificar la variable y recoger información sobre el proceso de comunicación existente en la estructura organizativa de la organización en estudio, luego se efectuó el proceso de recolección de datos organización, procesamiento, tabulación y análisis de resultados la cual permitió el diagnóstico.

Población y Muestra

Para determinar la población de esta investigación se cita a Tamayo (2010) que dice que es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población, poseen unas características comunes, las cuales se estudian y dan origen a los datos de la investigación.

Según Tamayo, (2010) "una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto, el conjunto de elementos que posean estas características se denomina población"(p. 92). Asimismo, afirma que población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. La investigación tuvo una población en estudio de 17 sujetos de los cuales 7 asumen la figura de coordinadores de la UBV del municipio Guanare quienes al mismo tiempo se constituirán como muestra del estudio por ser pequeña y finita.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Hernández, Fernández y Baptista, (2010) definen la recolección de datos “como un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico”, (p. 274). En otras palabras, las técnicas para la recolección de datos para

el enfoque cuantitativo el propósito de la recolección de datos es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos.

Para recabar la información necesaria en el desarrollo de esta investigación, se utilizó la técnica de la encuesta definida por Ander-egg citado por Guédez (2009), como la “técnica de investigación que se utiliza para la recopilación de información, datos y antecedentes” (p, 95), con el fin de orientar de manera esencial a alcanzar los fines propuesto. Para recolectar la información de este estudio se le aplicó una encuesta en la institución UBV del municipio Guanare, lo cual permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de esta investigación. Para la recolección de datos se utilizará como instrumento un cuestionario contentivo de 16 ítems que miden las dimensiones con 3 alternativas de respuesta: siempre, algunas veces y nunca (Ver anexo A).

Validez del instrumento

Tal como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que la validez en términos generales se refiere al “grado en que un instrumento realmente se mide las variables que pretende medir” (p. 70). Para la aplicación del instrumento se procedió a aplicar la técnica del juicio de expertos que consiste en someterlo a la revisión y evaluación del mismo por parte de tres especialistas en el área, que dieron el visto bueno para su posterior aplicación, luego de la revisión, fueron dadas algunas recomendaciones para que se le modificara al instrumento, que fueron tomadas en cuenta y aplicadas (Ver anexo B).

Confiabilidad

De acuerdo a los planteamientos de Rodríguez y Pineda (2013), la confiabilidad es la capacidad del instrumento de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y sobre la misma elección muestral. Ahora bien, para obtener el grado de confiabilidad se aplicará una prueba piloto conformada por doce (12) sujetos ajenos a la muestra pero con características similares a la

población total dentro de la investigación. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista, (2010), expresan que la “confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales”. (p.242).

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

Donde:

α =Coeficiente de confiabilidad

K= Número de Ítem

Si²= Sumatoria de la varianza del ítem

St²= Varianza de los porcentajes totales.

El rango objetivo indicará que el instrumento fue altamente confiable o no de acuerdo a los criterios de decisión para la confiabilidad, Palella y Martins (2010), refieren los siguientes:

Rango	0.81-1	0.61-0.80	0.41-0.50	0.21-0.40	0-0.20
Confiabilidad	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja

Se le aplicó el método del coeficiente de Alpha de Cronbach dando un rango de 0.96, indicando con ello que el instrumento es altamente confiable (Ver anexo C).

Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada, son tratados y resumidos a través de la estadística descriptiva, considerando su frecuencia absoluta y relativa. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) quien explica que “el análisis de los datos a través de la estadística descriptiva permite descubrir los datos que han sido o serán recolectados en la investigación” (p. 240)

Así mismo, se procede a realizar el análisis cuantitativo para determinar el porcentaje de los sujetos ubicados en cada una de las escalas según la puntuación obtenida y se reflejarán en cuadros y gráficos, a los cuales se les calculará sus

porcentajes y en función de éstos se presentarán, con el propósito de evaluar el comportamiento de la variable de estudio. En este mismo sentido, sobre la base del análisis cuantitativo, se procederá a registrar los hallazgos por escrito, que permitirá extraer las conclusiones generales.

Fase II Estudio de Factibilidad

Con esta fase se determinó la viabilidad del proyecto, en este caso el investigador demostró a través de la incorporación de preguntas alusivas al tema en el instrumento, lo cual tendrá que ser respondido por el personal directivo, todo esto de acuerdo a la población y muestra definida para tal caso, por consiguiente la posibilidad de proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa.

Fase III Elaboración de la Propuesta

Una vez que sea realizada la investigación y luego de haberse determinado la factibilidad en base a toda la información substancial acerca del tema en estudio se procederá a establecer el diseño de la propuesta la cual debe estar basada en un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis y Tabulación de los Resultados

El análisis de los resultados consiste en emitir un juicio objetivo y crítico acerca de los rendimientos que se han obtenido del instrumento aplicado, previa tabulación y distribución porcentual. Para efectos del presente estudio, se llevó a cabo el análisis de acuerdo a los indicadores que conforman la operacionalización de las variables tomando en cuenta los ítems de cada uno de ellos. Esto permitió conocer la necesidad existente de proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa.

Cuadro 2. Variable: Comunicación eficaz. Dimensión: Flujo de comunicación. Indicadores: Reuniones cortas de trabajo, Entrevistas personales, Cartas personales, Medios varios (memorándum, informes, carteles, boletines), Entrevistas personales, ítem del 1 al 7.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
1 Se desarrollan reuniones cortas donde informe al personal de las nuevas metas u objetivos alcanzar en la institución	4	24	13	76	-	-
2 Aplican entrevistas personales a fin de conocer las motivaciones e inquietudes del personal	7	41	10	59	-	-
3 Las cartas personales son un medio comunicacional a través del cual el personal de la UBV puede dar a conocer sus intereses o necesidades laborales	17	100	-	-	-	-
4 La comunicación efectiva, entre el gerente educativo y el docente se establece a través de memorandos	7	41	9	53	1	6
5 Hacen uso de los informes para motivar al personal para la participación activa en el logro de las metas fijadas en la organización.	17	100	-	-	-	-
6 Promueve mediante las carteleras informativas un ambiente agradable para dar lineamientos e instrucciones que conlleven al logro de las metas	5	29	10	52	2	12
7 Existe una interrelación comunicacional entre el colectivo docente mediando las mismas a través de entrevistas personales	7	41	9	53	1	6

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

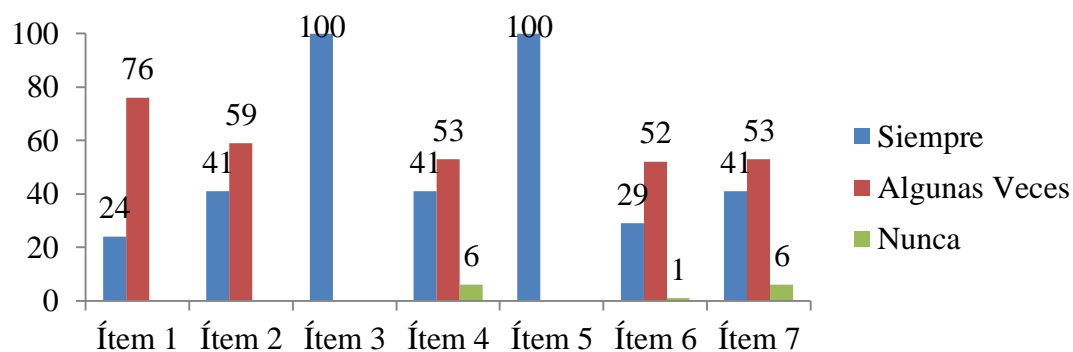


Gráfico 1. Distribución de la variable Comunicación eficaz. Dimensión: Flujo de comunicación. Indicadores: Reuniones cortas de trabajo, Entrevistas personales, Cartas personales, Medios varios (memorándum, informes, carteles, boletines), Entrevistas personales, ítem del 1 al 7.

Al indagar en los resultados obtenidos en el ítem 1, se aprecia que el 76% de los entrevistados considera que algunas veces se desarrollan reuniones cortas donde informe al personal de las nuevas metas u objetivos alcanzar en la institución, mientras el 24% señaló que siempre. En el mismo orden de ideas, el ítem 2 refleja que para el 59% de los sujetos, algunas veces se aplican entrevistas personales a fin de conocer las motivaciones e inquietudes del personal, para el 41% de éstos lo es siempre.

En consecuencia, se evidencia que un pequeño porcentaje de profesionales le da importancia a uno de los roles fundamentales del proceso gerencial como es la comunicación, sobre la cual Chiavenato (2008), afirma que comunicación es “la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones: por tanto, es evidentemente necesario que los Coordinadores de la UBV Guanare así como los empleados, sean orientados en cuanto a la importancia de la formación en planificación como elemento inherente a los procesos gerenciales que conducen a la comunicación eficaz.

Continuando con la temática, los resultados en el ítem 3, muestran que para el 100% de los entrevistados, siempre las cartas personales son un medio comunicacional a través del cual el personal de la UBV puede dar a conocer sus

intereses o necesidades laborales, mientras que el ítem 4 evidencia que para el 53% de éstos, algunas veces la comunicación efectiva, entre el gerente educativo y el docente se establece a través de memorandos, 41% lo hace siempre y el 6% nunca. Tales resultados, son divergentes debido a que el ser no se corresponde con el hacer, es decir, los sujetos aseguran coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos, pero solamente un 41% genera las acciones para ello. Sobre este aspecto, es necesario aportar las ideas de Robbins (2008), cuando explica que organización es un proceso que complementa la dirección, y el fin primordial es ordenar los esfuerzos y crear las estructuras adecuadas de acuerdo a los objetivos planificados.

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

Rivas (2007), explica que la función gerencial de dirección es la actividad que sintetiza las otras funciones, luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea que sigue es hacer que lo planificado y organizado se lleve a la práctica. Es por ello que se podría afirmar que la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo. Por último se encuentra el ítem 7, donde el 53% señaló que algunas veces existe una interrelación comunicacional entre el colectivo docente mediando las mismas a través de entrevistas personales, ante 41% lo hace siempre y el 6% nunca.

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

Cuadro 3. Variable: Comunicación Eficaz. Dimensión: Estilos. Indicadores: Asertiva, pasiva y agresiva de los ítems 8 al 10.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
8 Existe en la Universidad libertad de expresión para manifestar lo que piensa y lo que siente.	17	100	-	-	-	-
9 Considera que en una organización la imagen comunicativa debe ser clara	17	100	-	-	-	-
10 Las ideas expresadas son violentas y afectan a otras personas.	3	18	12	71	2	11

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

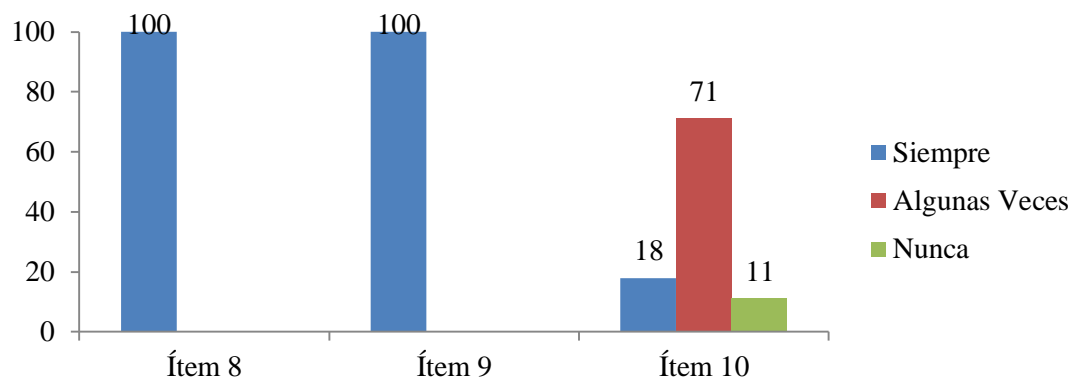


Gráfico 2. Distribución de la variable Comunicación Eficaz. Dimensión: Estilos. Indicadores: Asertiva, pasiva y agresiva de los ítems 8 al 10.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos pertenecientes al cuadro 3, los sujetos encuestados aportaron sus diferentes puntos de vistas, obteniéndose que en el ítem 8, al consultar si en la Universidad libertad de expresión para manifestar lo que piensa y lo que siente, el 100% de los informantes señaló que siempre; asimismo con el ítem 9 cuando se consultó si en una organización la imagen comunicativa debe ser clara el 100% manifestó que siempre. Caso contrario al ítem 10, donde el 71% consideró que algunas veces las ideas expresadas son violentas y afectan a otras personas, mientras que el 18% señaló que siempre y 11% nunca.

Ambos aspectos, se encuentran sustentados por Chiavenato (2006), para quien la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos

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

Cuadro 4. Variable: Comunicación Eficaz. Dimensión: Canales de la comunicación y Tipos de comunicación. Indicadores: Descendente, Ascendente, Horizontal, lenguaje oral y Lenguaje escrito para los ítems del 11 al 16.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
11 Utiliza palabras claras y precisas para ejercer el mando	17	100	-	-	-	-
12 Comunica cualquier información en tono de voz agradable	-	-	17	100	-	-
13 Utiliza palabras claras y precisas para ejercer el mando dentro de su estilo comunicacional	3	18	12	71	2	11
14 Emplean la comunicación horizontal para coordinar y resolver problemas	8	47	9	53	-	-
15 Durante el proceso de comunicación oral, los gestos de cara y mano son más significativos que las palabras	3	18	14	82	-	-
16 Las sugerencias del personal se hacen en forma escrita	8	47	9	53	-	-

Fuente: Cálculos propios del instrumento aplicado. (Autora, 2014).

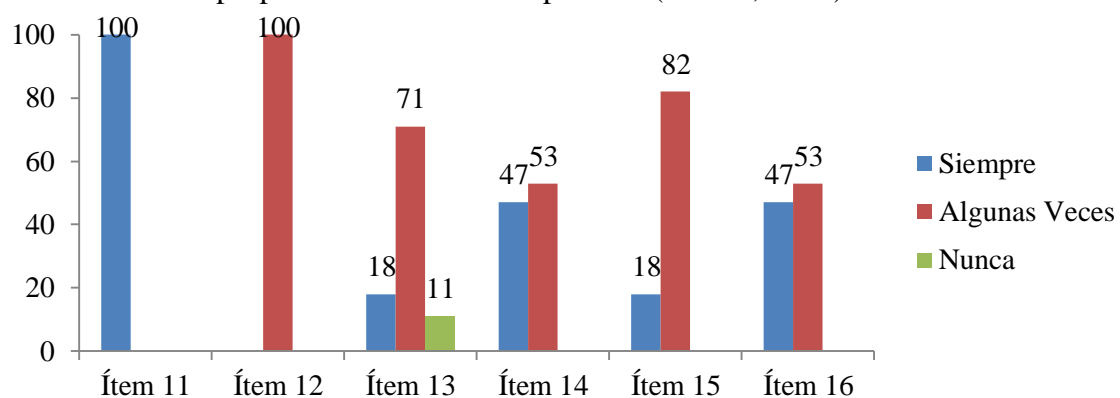


Gráfico 3. Distribución de la variable Comunicación Eficaz. Dimensión: Canales de la comunicación y Tipos de comunicación. Indicadores: Descendente, Ascendente, Horizontal, lenguaje oral y Lenguaje escrito para los ítems del 11 al 16.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos pertenecientes al cuadro 4, los sujetos encuestados aportaron sus diferentes puntos de vistas, obteniéndose que:

En el mismo orden de ideas, se aprecian los resultados del ítem 11, donde el 100% de los encuestados, señaló que siempre utiliza palabras claras y precisas para ejercer el mando, mientras que el ítem 12, el 100% de los sujetos informó que algunas veces comunica cualquier información en tono de voz agradable.

Tales resultados llaman la atención, motivado a que la mayoría de los sujetos informantes, no precisa del conocimiento o noción adecuada que reviste comunicarse de forma eficaz tanto oral como escrita, lo cual genera que las informaciones no sean asumidas por el personal docente de forma adecuada o, por el contrario, ocasionando un clima desagradable por considerar que los términos utilizados más que sugerencias son órdenes. Al respecto de ello, es importante reflexionar en que la función gerencial en el entorno escolar, amerita de un buen trato comunicacional hacia los demás; por ello, Ribeiro (2004), explica que ayudan a que las personas se sientan parte de la organización o por el contrario se sientan separados de ella.

Los resultados del ítem 13, donde el 71% de los encuestados, señaló que algunas veces utiliza palabras claras y precisas para ejercer el mando dentro de su estilo comunicacional, mientras que el 18% señaló que siempre y 11% nunca. Tales resultados llaman la atención, motivado a que la mayoría de los sujetos informantes, no precisa del conocimiento o noción adecuada que reviste comunicarse de forma eficaz, lo cual genera que las informaciones no sean asumidas por el personal encuestado de forma adecuada o, por el contrario, ocasionando un clima desagradable por considerar que los términos utilizados más que sugerencias son órdenes

En el ítem 14 del instrumento aplicado, se obtuvo que el 53% de los encuestados, algunas veces emplean la comunicación horizontal como modelo comunicacional para coordinar y resolver problemas, mientras que el 47% lo hace siempre. Estos resultados, reflejan que no existe una importancia prioritaria en cuanto a la efectividad de la comunicación, en este caso la comunicación horizontal genera en el

ambiente de trabajo. Tal como señala Revelli (2008), quien considera que este tipo de comunicación fluye entre las funciones necesarias para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

En cuanto al ítem 15 cuando se consultó si comunica de forma oral las actividades que requieren ser atendidas al colectivo académico, 82% respondió que algunas veces y 18% siempre. En relación al ítem 16, al consultar si las sugerencias del personal se hacen en forma escrita, el 53% de los informantes señaló que algunas veces y 47% siempre. Ambos resultados son una prueba de que los directivos y coordinadores encuestados manejan medianos conocimientos de los tipos de comunicación tanto oral como escrita.

Las respuestas emitidas hacen referencia a la necesidad existente de que los directivos tomen verdadera conciencia de la labor que vienen ejecutando en sus diferentes escuelas, promuevan y hagan cumplir dichos objetivos a través de acciones estratégicas que conlleven al efectivo planteamiento de los objetivos que propone la acción pedagógica, a fin de lograr que la escuela objeto de estudio preste un servicio óptimo, de calidad y eficiencia, cuyos promotores educacionales cumplan con las expectativas que el país requiere retomando el rol de líderes que les caracterizaba en años anteriores, a partir de una comunicación eficaz.

Conclusiones del Diagnóstico

Según los datos recopilados, se pudo detectar, tomando en cuenta las variables, dimensiones y los diferentes indicadores se obtuvo que:

Los directivos y coordinadores encuestados, presentan confrontaciones en las diferentes respuestas, pues, aunque demuestran conocer sobre la importancia de la comunicación eficaz.

No aplican los mecanismos necesarios para consolidar este proceso en el entorno educativo, viéndose afectado el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados.

La relación entre el personal de la universidad e incluso la relación con estudiantes y demás profesores, son elementos que inciden en el clima organizacional, el cual puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

II Fase: Factibilidad

Estudio de Mercado

Respecto a la directriz que fundamenta el área de mercado, está conformada por la totalidad de la muestra en estudio, es decir, el personal de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa, a los cuales se les estará estableciendo acciones pertinentes para desarrollar de forma coherente las estrategias basadas en la consolidación de la comunicación. La factibilidad de la propuesta está determinada mediante un estudio de mercado para conocer la oferta y la demanda, es decir la disponibilidad de los sujetos objeto a estudio en participar en la implementación de la misma, a través del desarrollo de un conjunto de habilidades y destrezas necesarias y dirigidas a lograr la efectividad de la comunicación en el entorno educativo.

Análisis de la Oferta

Para efectos de esta investigación la oferta está centrada en ofrecer a los directivos de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa, una propuesta basada en un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa, reforzando con ello tanto el

desempeño profesional como la consolidación de un ambiente de trabajo más ameno y cordial.

Análisis de la Demanda

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

Conclusiones del Estudio de Mercado

Una vez realizado el procedimiento del estudio de mercado, en cuanto al comportamiento de la oferta y la demanda, resulta ineludible concluir que la propuesta de estrategias gerencial basado en la comunicación eficaz para el personal docente de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa, es factible de aplicar, porque se predice la demanda suficiente, tanto actual como futura que garantizan la aplicabilidad y continuidad de la ejecución del proyecto ofertado.

Estudio Técnico

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

Macrolocalización

La comunicación eficaz para el personal docente de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa se desarrollara en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

Microlocalización

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

Requerimiento de los Recursos Humanos

El equipo humano lo conforman los directivos del plantel y el personal que labora en la misma y como facilitadora será una especialista en gerencia educativa, la cual cuenta con una amplia trayectoria de trabajo en ponencias de desarrollo humano, motivación y estrategias comunicacionales.

Conclusiones del Estudio Técnico

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

Estudio Económico y Financiero

De acuerdo al estudio realizado se considera posible la ejecución de la propuesta de proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los

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

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

Fuente de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la propuesta, conlleva la verificación de las necesidades totales de capital para la inversión y operatividad del proyecto concluyéndose que es factible, por lo tanto pueden ser asumidos por los actores principales.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa

Presentación de la Propuesta

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

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

Las ideas expuestas, conducen a destacar lo expuesto por Rojas (ob. cit), quien plantea que las nuevas realidades de la sociedad de las comunicaciones crean la necesidad de una interpretación postmodernista de las organizaciones a través de un replanteamiento de la cultura gerencial; ello induce a reflexionar sobre la crisis que pudiera estar experimentando la alta gerencia de las organizaciones, desde el punto de vista de su comprensión de las nuevas realidades, lo cual pudiera tratarse del

requerimiento de un nuevo instrumento conceptual para una también nueva actuación: la comunicación dentro de un nuevo enfoque gerencial.


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


Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Formular estrategias basadas en la comunicación eficaz dirigida a la UBV de Guanare estado Portuguesa.

Objetivos Específicos

 Presentar al personal de la UBV de Guanare estado Portuguesa, las estrategias basadas en la comunicación eficaz dirigida a la UBV de Guanare estado Portuguesa.

 Establecer los aspectos teóricos y legales del proceso gerencial en el ámbito laboral, y un proceso de seguimiento adecuado que permita identificar las funciones del directivo de la UBV de Guanare estado Portuguesa en su rol como comunicador eficaz.

Fundamentación

Gerencia

Es bien sabido que para un excelente liderazgo organizacional debe existir un buen desempeño profesional, todo ello parte del trabajo integrador que debe realizar el gerente como pilar fundamental de la organización. Esto aunado con los objetivos, valores, nuevos paradigmas, las estrategias y actividades que tengan los docentes de dichas organizaciones. En este sentido, Drucker (2002) denomina el desempeño

gerencial como “una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por la persona que no es más que la articulación coherente de ciertas acciones humanas para alcanzar un resultado” (p. 99); dicho resultado se espera que sea positivo, por otra parte para que se dé un liderazgo organizacional deben existir un conjunto de valores donde sean parte primordial para el desarrollo de las organizaciones.

Según Vásquez (2009), desde un punto de vista socioeducativo, “los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona”(p. 71). Son guías que dan determinada orientación a la conducta, a la vida de cada individuo y de cada grupo social. Por otro lado, es importante destacar el hecho de que la cultura se va desarrollando a partir del sistema de valores y el sistema de creencias de sus líderes. Como menciona David, (2009): “La cultura de la organización refleja la visión o misión de los fundadores de la misma. Los fundadores establecen la cultura temprana al proyectar una imagen de lo que debe ser la organización.” (p. 74). Lo cual indica que la cultura también se va organizando por la interacción de todos sus miembros hasta formar un sistema eficiente. De esta manera, se crean paradigmas con los cuales la gente se siente segura.

Comunicación Eficaz

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

Organización del Programa

Duración: 16 horas.

Números de Sesiones: Cuatro (04).

Dirigidos: Personal de la UBV de Guanare estado Portuguesa.

Perfil del facilitador: Profesional de la Gerencia.

Nivel de Aplicación: Gerencial.

Modalidad: Presencial.

Número de Participantes aplicado a 17 sujetos que laboran en la UBV de Guanare estado Portuguesa.

Presentación y Estructura de la Propuesta

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

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

Contenido según la organización y distribución por horas

<i>NRO. SESIONES</i>	<i>CONTENIDO</i>	<i>NRO. DE HORAS</i>
1	Palabras de bienvenida -Presentación de la propuesta -Entrega de material de apoyo Elementos que intervienen en la comunicación eficaz. Tipos de comunicación.	04
2	Conceptualización de comunicación eficaz. Funciones del directivo como comunicador. El flujo comunicacional	04
3	Conceptualización de proceso comunicacional. Los estilos comunicacionales. Determinación de los canales comunicacionales.	04
4	seguimiento de las funciones del coordinador en su rol como comunicador eficaz Tipos de comunicación	04
TOTAL	***	16

Nota: Autora (2017).



**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ
DIRIGIDO A LOS COORDINADORES DE LA UBV DEL
MUNICIPIO GUANARE DEL ESTADO PORTUGUESA**

**AUTORA
DANIELA FORTE**

GUANARE; 2018

ENCUENTRO I

Sesión N 1

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

Contenido	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
Elementos que intervienen en la comunicación eficaz.	<p>Inicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Palabras de bienvenida -Presentación de la propuesta -Entrega de material de apoyo <p>Desarrollo</p> <p>El facilitador realiza la bienvenida a los asistentes y procede a realizar una lectura de reflexión. Seguidamente explica las pautas del encuentro y entrega el material de apoyo.</p> <p>Desarrollo de ponencia acerca de la importancia de la comunicación eficaz.</p> <p>Explicación de los Elementos que intervienen en la comunicación eficaz y los tipos de comunicación.</p> <p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> Conclusiones. Establecimiento de acuerdos. Refrigerio. 	<ul style="list-style-type: none"> Páginas blancas Lapiceros Video been Papel bond Marcadores Material fotocopiado Carpetas Refrigerios 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilitadores - Personal del UBV de Guanare estado Portuguesa 	Personal del UBV de Guanare estado Portuguesa	1 sesión de 4Hrs de las cuales 2 horas son teóricas y 2 horas prácticas.

ENCUENTRO I

Sesión N 2

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

Contenido	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
<p>Conceptualización de comunicación eficaz.</p> <p>Funciones del directivo como comunicador.</p> <p>El flujo comunicacional</p>	<p>Inicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Palabras de bienvenida -Lectura reflexiva -Entrega de material de apoyo <p>Desarrollo</p> <p>Luego de la bienvenida, lectura de reflexión y entrega de material de apoyo, el facilitador procede a desarrollar su plenaria en la cual aborda la conceptualización de la gestión administrativa, relacionándole con la función del directivo organizacional.</p> <p>Explicación de las funciones del directivo como comunicador</p> <p>Desarrollo de plenarias donde los directivos hagan énfasis en aquellos elementos del flujo comunicacional.</p> <p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> Conclusiones. Establecimiento de acuerdos. Refrigerio. 	<p>Páginas blancas</p> <p>Lapiceros</p> <p>Video been Papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Material fotocopiado</p> <p>Carpetas</p> <p>Refrigerios</p>	<p>-Facilitadores</p> <p>- Personal del UBV de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>Personal del UBV de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>1 sección de 4 hrs de las cuales 2 horas son teóricas y 2 horas prácticas.</p>

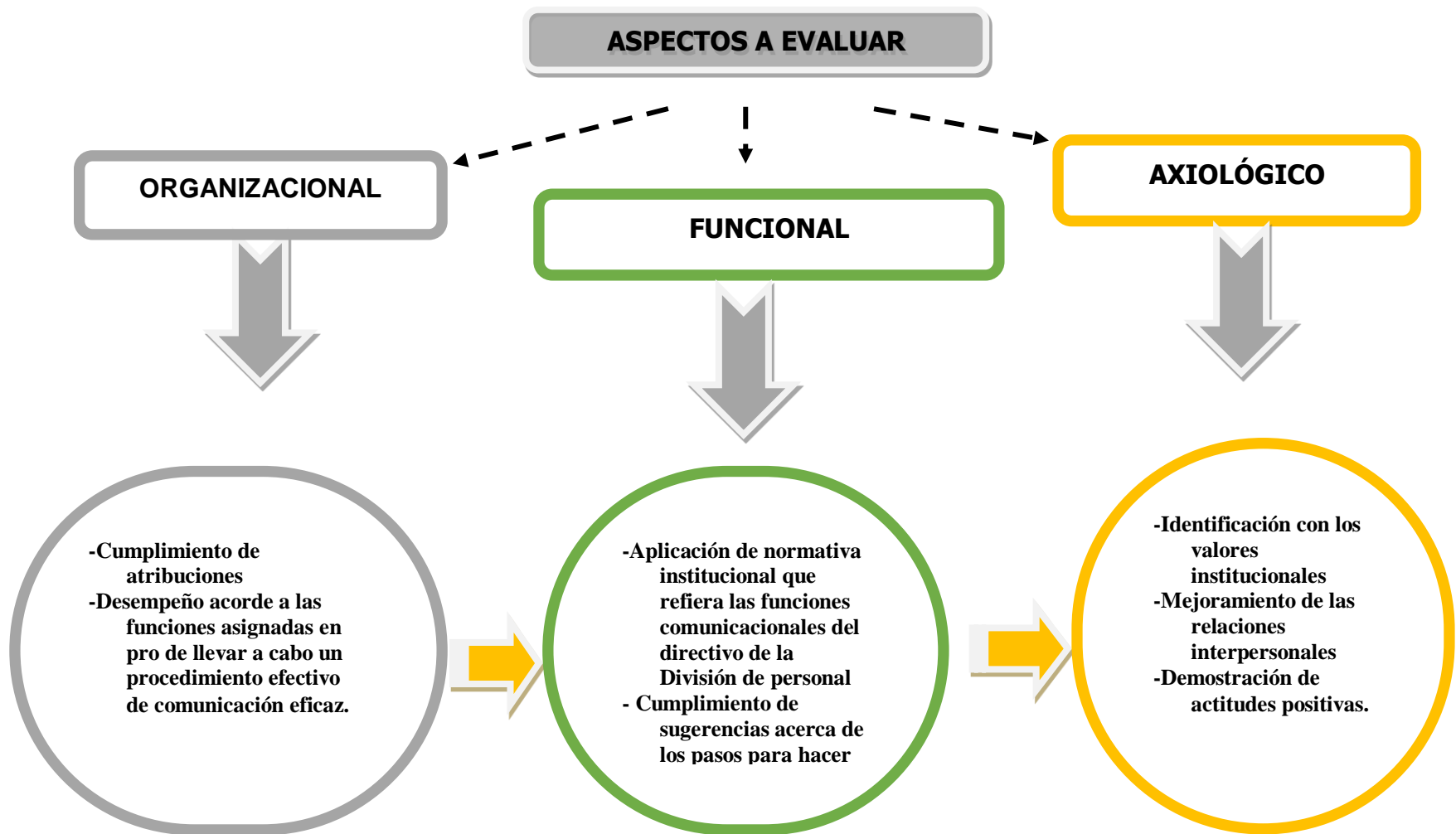
ENCUENTRO II

Sesión N 3

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

Contenido	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
<p>Conceptualización de proceso comunicacional.</p> <p>Los estilos comunicacionales.</p> <p>Determinación de los canales comunicacionales.</p>	<p>Inicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Palabras de bienvenida -Lectura reflexiva -Entrega de material de apoyo <p>Desarrollo</p> <p>Trabajo socializado a través de equipos de trabajo donde cada grupo analice, previo a la ponencia del facilitador, los aspectos relevantes que encierra la conceptualización del proceso gerencial desde el proceso gerencial hasta los estilos comunicacionales.</p> <p>Desarrollo y completación de test por parte de los participantes donde evidencien cuáles funciones como directivo comunicacional cumplen y dejan de cumplir.</p> <p>Discusión socializada acerca de los resultados del test.</p> <p>Discriminación de los canales comunicacionales.</p> <p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> Conclusiones. Establecimiento de acuerdos. Refrigerio. 	<p>Páginas blancas</p> <p>Lapiceros</p> <p>Video been</p> <p>Papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Material fotocopiado</p> <p>Carpetas</p> <p>Refrigerios</p>	<p>-Facilitadores</p> <p>- Personal del UBV de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>Personal del UBV de Guanare estado Portuguesa</p>	<p>1 sección de 4 hrs de las cuales 2 horas son teóricas y 2 horas prácticas.</p>

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



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La comunicación, ha sido uno de los fenómenos intangible de mayor repercusión en la sociedad, cuya importancia y trascendencia están reflejadas en las diferentes investigaciones, teorías y resultados obtenidos a lo largo de este estudio el cual tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigido a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa, se partió de la consolidación de tres objetivos fundamentales que permitieron a la autora establecer las siguientes conclusiones:

Como paso inicial, se procedió a diagnosticar el conocimiento de los coordinadores acerca de las competencias gerenciales para el mejoramiento de la comunicación eficaz. Se aplicó un cuestionario a un grupo de profesionales que cumplen funciones en el departamento objeto de estudio, quienes emitieron sus puntos de vista, encontrándose en los resultados la existencia de debilidades comunicacionales por parte de éstos, lo cual, incide de forma negativa en el desempeño de sus funciones.

Se pudo evidenciar en los resultados obtenidos que, los directivos y coordinadores encuestados, presentan confrontaciones en las diferentes respuestas, pues, aunque demuestran conocer sobre la importancia de la comunicación eficaz, tampoco aplican los mecanismos necesarios para consolidar este proceso en el entorno educativo, viéndose afectado el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados.

A partir del diagnóstico desarrollado, se determinó la factibilidad técnica, de mercado y financiera en la implementación de un plan estratégico basado en la comunicación eficaz dirigida a los coordinadores de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa que permitiera finalmente diseñar un plan estratégico basado en

la comunicación eficaz. Se pudo evidenciar que el estudio, particularmente la propuesta, resultó factible desde el aspecto técnico, pues se cuenta con los interesados en conocer acerca de la importancia de la comunicación eficaz.

Desde el punto de vista pedagógico, también resultó factible debido a que los contenidos programados proveen información enriquecedora a los que conforman la UBV Guanare, lo cual les permitirá al ponerlas en práctica, mejorar notable tanto su desempeño como el clima organizacional. Asimismo, posee factibilidad financiera debido a que los gastos a incurrir pueden ser asumidos por la investigadora del estudio.

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

Recomendaciones

En virtud de las conclusiones obtenidas, se recomienda a la gerencia de la UBV del municipio Guanare del estado Portuguesa:

Planificar nuevos encuentros conducentes a la optimización de la comunicación eficaz en la UBV de Guanare estado Portuguesa.

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

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

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

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

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

A los Coordinadores de la UBV Guanare del estado Portuguesa:

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

Asumir con sentido de pertenencia la misión, visión y objetivos de la organización donde labora.

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

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

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

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

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2008). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo.
- Balestrini, M. (2012). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Consultores Asociados.
- Bateman T. y Snell, B (2009). Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. México, Octava Edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- Carmona, M. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España, 18-20 de diciembre de 2012.
- Carmona, Y. (2014). Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.
- Cassiani, J. (2009). Transiciones organizacionales: la administración del cambio. España: Addison Wesley Iberoamericana.
- Ceballos, E. (2014). La comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional en las escuelas de educación básica. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.
- Certo, S. (2008). Administración Moderna. Octava edición. Prentice Hall. Colombia.
- Chiavenato, I. (2008). Administración. México: Mc Graw Hill.
- Da Silva, R. (2012). Teorías de la administración. México: International Thomson.
- Daft, R. y Marcic, D (2010). Introducción a la Administración. (6° Ed.). México Cengage Rearning.
- Davis, K., y Newstron, J. (2009). Fundamentos de la comunicación. Bogotá: Siglo XXI.
- Fonseca, S., Correa, A., Pineda, M., y Lemus, F. (2011). Comunicación oral y escrita. México: Prentice Hall Interamericana.
- Gispert, J. (2015). La comunicación organizacional. Madrid: Interamericana.

- Goodstein (2008). El planeamiento estratégico. México: Prentice Hall.
- Gómez, D. (2008). Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño. México: Addison Wesley Iberoamericana.
- Guédez, A. (2009), Técnica de Investigación Social. Lumen: Argentina.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hil.
- Hofstadt, C. y Gómez, J. (2008). Competencias y habilidades profesionales para universitarios: directores y coordinadores. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Jones, R. y George, R. (2016). Fundamentos de la gestión contemporánea. México: Trillas.
- Koontz, H. y Weihrich, C. (2012). Administración una perspectiva global. México. Mc Graw Hill. 4ta ed.
- Landeanu, R. (2010), Normas y Estilos de la Asociación Internacional Americana. APA
- López, A. (2008). Las Escuelas Eficaces en Venezuela. Colombia.
- McDaniel, B. (2008). Cómo progresar en su empleo mediante la comunicación. España: Continental.
- Murrell, K. y Meredith, M. (2013). Empoderando a los empleados. México: McGraw Hill.
- Narcí, A. (2014). Comunicación Organizacional. México: McGraw Hill.
- Newstrom, J. (2008). Comportamiento humano en el trabajo. Bogotá: Siglo XXI.
- Ortiz, D. (2015). Plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes y administrativos con el fin de optimizar el clima organizacional en la U.E. “3 de Junio” Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias de la Educación mención Administración Educativa. Universidad Nacional Abierta. Caracas-Venezuela.
- Parella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fedupel.
- Pantoja, A. (2010). La Comunicación en la gestión gerencial. México: Prentice Hall.

- Parica, A. (2014). Estrategias Administrativas para la Comunicación e Integración de Directivos, Docentes y Comunidad Escolar de la Escuela Básica padre Zaldívar del Estado Bolivariano de Miranda. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias de la Educación mención Administración Educativa. Universidad Nacional Abierta. Estado Miranda. Venezuela.
- Pérez, D. (2016). Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos de la E.T. Simón Bolívar. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.
- Revelli, M. (2008). La comunicación efectiva. Buenos Aires: Isef.
- Ribeiro, L. (2015). La magia de la comunicación. Buenos Aires: Urano.
- Rivas, D. (2008). Habilidades Sociales y Relaciones Interpersonales. Fundación Gil Gayarre. Madrid – España.
- Robbins, S. (2008). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-May Hispano América, S.A.
- Rodríguez, J. (2008). Decisiones gerenciales efectivas. México: Trillas.
- Rodríguez, J. y Pineda, C. (2013). Generación y evaluación psicométrica de la confiabilidad y validez. España: Diaz de Santos.
- Sainz, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. Bogotá: ESIC Editores.
- Smith, J. (2010). Las organizaciones horizontales y sus relaciones comunicacionales. México: Narcea.
- UPEL (2014) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestra y Tesis Doctorales. 4ta Edición.
- Tamayo, M. (2010). El proceso de investigación científica. Caracas: Panapo.
- Tomey, M. (2009). El poder de la comunicación en una sociedad globalizada. Buenos Aires. Agapea.
- Van Riel, C. (2012). Alinear para ganar. Prentice Hall, Madrid.
- Vigostky, L. (1986). Teorías del aprendizaje. México: Morata.
- Zumeta, G. (2015). Comunica bien jefe. Análisis de la comunicación de empresas. Madrid: ESIC.

ANEXOS

Anexo A. Formato de instrumento aplicado.

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría En Ciencias de la Educación Superior
Mención: Docencia Universitaria**

Estimado Colega:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para realizar un trabajo de investigación titulado: PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFICAZ DIRIGIDO A LOS COORDINADORES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA SEDE GUANARE. Es importante resaltar, que la información suministrada se utilizará para fines de investigación, la cual será confidencial, por tal motivo, se le agradece la mayor sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones:

A continuación, se le presentan una serie de preguntas con tres opciones de respuestas:

Siempre (S)

Algunas veces (AV)

Nunca (N).

Lee con mucha atención cada proposición antes de dar su respuesta.

Marque con una equis (X) la alternativa de su preferencia.

Seleccione una sola alternativa de respuesta por cada proposición.

En caso de no comprender alguna de las interrogantes pregunte para aclarar la duda.

Gracias por su valiosa colaboración.

Elaborado por Daniella Forte

Pregunta	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1 Se desarrollan reuniones cortas donde informe al personal de las nuevas metas u objetivos alcanzar en la institución			
2 Aplican entrevistas personales a fin de conocer las motivaciones e inquietudes del personal			
3 Las cartas personales son un medio comunicacional a través del cual el personal de la UBV puede dar a conocer sus intereses o necesidades laborales			
4 La comunicación efectiva, entre el gerente educativo y el docente se establece a través de memorandos			
5 Hacen uso de los informes para motivar al personal para la participación activa en el logro de las metas fijadas en la organización.			
6 Promueve mediante las carteleras informativas un ambiente agradable para dar lineamientos e instrucciones que conlleven al logro de las metas			
7 Existe una interrelación comunicacional entre el colectivo docente mediando las mismas a través de entrevistas personales			
8 Existe en la Universidad libertad de expresión para manifestar lo que piensa y lo que siente.			
9 Considera que en una organización la imagen comunicativa debe ser clara			
10 Las ideas expresadas son violentas y afectas a otras personas.			
11 Utiliza palabras claras y precisas para ejercer el mando			
12 Comunica cualquier información en tono de voz agradable			
13 Utiliza palabras claras y precisas para ejercer el mando dentro de su estilo comunicacional			
14 Emplean la comunicación horizontal para coordinar y resolver problemas			
15 Durante el proceso de comunicación oral, los gestos de cara y mano son más significativos que las palabras			
16 Las sugerencias del personal se hacen en forma escrita			

Anexo B. Validación del Instrumento.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN DOCENCIA UNIVERSITARIA**

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Yo, Simón Rodríguez, Cédula de Identidad Número V- 14.787.239, luego de revisar el instrumento, valido y autorizo la elaboración de la propuesta del trabajo de grado denominado: **PERFIL DEL PROFESOR DEL PROGRAMA FORMACIÓN DE GRADO COMUNICACIÓN SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**, presentado por la Lcda. Daniella Forte.

Cargo: Profesor-UPEL

Especialidad: Profesor

Posgrado: MSc. en Docencia Universitaria

Universidad: UFT



Firma

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN DOCENCIA UNIVERSITARIA**

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Yo, Rafael Silva, Cédula de Identidad Número V- 4.921.244, luego de revisar el instrumento, valido y autorizo la elaboración de la propuesta del trabajo de grado denominado: **PERFIL DEL PROFESOR DEL PROGRAMA FORMACIÓN DE GRADO COMUNICACIÓN SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**, presentado por la Lcda. Daniella Forte.

Cargo: Profesor-UPEL

Especialidad: Profesor

Posgrado: Dr. en Ciencias de la Educación

Universidad: USM



Firma

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN DOCENCIA UNIVERSITARIA**

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Yo, Wagner Fuentes, Cédula de Identidad Número V- 7.841.521, luego de revisar el instrumento, valido y autorizo la elaboración de la propuesta del trabajo de grado denominado: **PERFIL DEL PROFESOR DEL PROGRAMA FORMACIÓN DE GRADO COMUNICACIÓN SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**, presentado por la Lcda. Daniella Forte.

Cargo:Profesor-ULA

Especialidad: Licenciado en Educación

Posgrado:MSc. en Docencia Universitaria

Universidad:ULA



Firma

Anexo C. Cálculo de Confiabilidad.

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total	(X-X)2
Sujetos																		
1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	1	27	8,82
2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	2	3	1	3	1	1	26	1,06
3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	1	3	1	1	26	0,00
4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	1	3	1	3	28	0,00
5	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	3	29	0,00
6	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	1	3	1	3	29	0,94
7	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	3	2	1	3	1	3	29	0,00
8	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	2	1	1	24	0,94
9	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	1	1	23	4,12
10	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	1	26	0,00
11	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	3	1	1	25	1,06
12	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	3	1	1	25	1,06
Total	17	18	12	12	21	12	13	12	12	36	33	29	12	34	12	20	317	18,0
X	1,4	1,5	1,0	1,0	1,8	1,0	1,1	1,0	1,0	3,0	2,8	2,4	1,0	2,8	1,0	1,7	26,42	
Si2	0,2	0,3	0,0	0,0	0,7	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2	0,4	0,0	0,1	0,0	0,9	2,9	
St2	1,50																	

K/K-1= 1,05
 si2/st2 1,92
 t=si2/st2-1 0,92
 Alpha **0,96**