

Universidad Nacional Experimental De Los Llanos  
Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Panificación y Desarrollo Regional  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría: Gerencia Pública

**LA COMUNICACIÓN GERENCIAL EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE  
COMEDOR DE LA UNELLEZ – APURE**

Requisito parcial para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia  
Pública

Autor: Lcdo. Freddy Montoya  
Tutora: Dra. Grushenka Acosta

San Fernando de Apure, Octubre de 2017

## CARTA DE APROBACIÓN

Por medio de la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano: Freddy Montoya, C.I. 15.359.001 para optar al título de Magíster en Gerencia Pública y cuyo título es: **LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE COMEDOR DE LA UNELLEZ – APURE**. Dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando, a los 25 de Octubre de 2017.

Nombre y Apellido: Dra. Grushenka Acosta

---

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Jehová mi Dios, por su gran amor y misericordia de haberme permitido cursar estos estudios que han tenido gran significado en mi vida.

A mi esposa Anniuska González por su paciencia y su apoyo incondicional durante este periodo de estudio.

A mis hijos Isacar Montoya, Alan Montoya e Ithan Montoya, que soportaron ser parte de mi sacrificio para lograr esta meta trazada.

A la Dra. Yunaika Venegas por su orientación en los primeros pasos de mi trabajo de grado.

A mi Tutora, profesora y coordinadora de esta maestría (gerencia pública) la Dra. Grushenka Acosta por su paciencia y preocupación de que el trabajo fuese siempre bien elaborado.

A esta casa de estudio (UNELLEZ-APURE) por haberme dado la oportunidad de capacitarme en ella.

Lcdo. Freddy Montoya.

## DEDICATORIA

Va dedicado a todas aquellas personas que tienen una conciencia y conducta amigable y que se esfuerzan siempre por tener una relación interpersonal con quienes les rodea aplicando en lo posible la comunicación efectiva.

A mi esposa Anniuska González y mis hijos Isacar Montoya, Alan Montoya e Ithan Montoya.

A mis padres Don Jesús Montoya y Doña Carmen Galindo de Montoya.

A la Iglesia Roca Celestial n° 3, mis amigos y hermanos en la fe.

A la Coordinación de Postgrado (UNELLEZ-APURE).

Lcdo. Freddy Montoya.

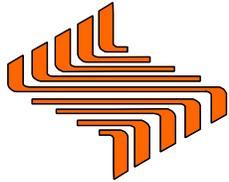
## INDICE GENERAL

	pp.
INDICE GENERAL.....	iii
LISTA DE CUADROS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I    EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	10
Alcances y Limitaciones.....	11
II   MARCO TEÓRICO.....	12
Investigaciones Afines.....	12
Bases Teóricas Conceptual.....	14
Bases Teóricas que sustentan la	
investigación.....	40
Bases Legales.....	48
III  METODOLOGÍA.....	54
Tipo de Investigación.....	55
Diseño de Investigación.....	56
Validez del Instrumento.....	59
Procedimientos Metodológicos.....	60
Técnicas de Recolección de Información.....	61
Instrumento de Recolección de Datos.....	62

IV	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	63
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
	Conclusiones.....	75
	Recomendaciones.....	76
VI	LA PROPUESTA.....	77
	Presentación.....	77
	Fundamentación.....	78
	Objetivos de la Propuesta.....	79
	Justificación.....	80
	Fundamentación Práctica.....	
	Factibilidad de las Estrategias.....	80
	Estrategias para Promover el proceso de la comunicación efectiva basada en valores.....	81
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
	ANEXOS	

## LISTA DE CUADROS

CUADROS		pp.
1	Variable: Proceso de comunicación gerencial.	64
2	Variable: Relaciones interpersonales.	67
3	Variable: Factores que inciden en el proceso de comunicación gerencial.	70



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
UNELLEZ – APURE

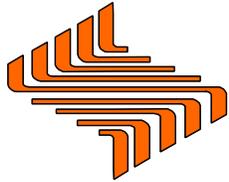
**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE COMEDOR  
DE LA UNELLEZ – APURE**

Autor: Lcdo. Freddy Montoya  
Tutora: Dra. Grushenka Acosta

**RESUMEN**

La presente investigación se planteó como objetivo un **PLAN GERENCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE COMEDOR DE LA UNELLEZ – APURE** . Este estudio se ubicó metodológicamente en una investigación tipo proyecto factible, de carácter descriptivo y con diseño no experimental de campo. La población se constituyó por 9 trabajadores y se seleccionó una muestra de 9 trabajadores. Las técnicas de recolección de información fueron la encuesta y el instrumento un cuestionario de 15 ítems con alternativas, siempre, algunas veces, nunca. La validez se logró a través del juicio de expertos y la confiabilidad por el método Alfa de Cronbach. El análisis fue aplicado a través de la estadística descriptiva. Entre las conclusiones destaca que las opiniones del personal que labora en el Servicio de Comedor demuestran que existen fuertes debilidades en el proceso de comunicación de forma ascendente y descendente; como consecuencia está afectando las relaciones interpersonales con los miembros de la dependencia institucional. Es de señalar, que se ha comprobado que es deficiente la comunicación de esta dependencia, para motivar y estimular en la consecución de los objetivos, en la cual lo más importante es la percepción individual y lo material, que lo colectivo, moral, ético y espiritual. Llevar a la práctica en las actividades cotidianas al desarrollo de los objetivos del plan propuesto en un trabajo de optimización en la actitud de los trabajadores para proyectar comportamientos diferentes a los descritos.

Descriptores: Comunicación efectiva, optimización, Relaciones Interpersonales.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
UNELLEZ – APURE

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE COMEDOR  
DE LA UNELLEZ – APURE**

Autor: Lcdo.Freddy Montoya  
Tutora: Dra. Grushenka Acosta

**ABSTRACT**

The objective of this research was to establish a **MANAGEMENT PLAN BASED ON EFFECTIVE COMMUNICATION FOR THE OPTIMIZATION OF INTERPERSONAL RELATIONS OF WORKERS OF THE UNELLEZ - APURE DINING SERVICE.** This study was methodologically located in a feasible project-type research, of descriptive character and with non-experimental field design. The population was constituted by 9 workers and a sample of 9 workers was selected. The techniques of data collection were the survey and the instrument a questionnaire of 15 items with alternatives, always, sometimes, never. Validity was achieved through expert judgment and reliability by Cronbach's Alpha method. The analysis was applied through descriptive statistics. Among the conclusions, the opinions of staff working in the Dining Room show that there are strong weaknesses in the communication process in an upward and downward manner; as a consequence is affecting interpersonal relationships with members of the institutional dependency. It is to be noted that it has been proven that the communication of this dependence is deficient in order to motivate and stimulate in the achievement of the objectives, in which the most important is the individual and material perception that the collective, moral, ethical and spiritual. To put into practice in the daily activities to the development of the objectives of the proposed plan in a work of optimization in the attitude of the workers to project behaviors different from those described.

Descriptors: Effective communication, optimization, Interpersonal Relationships.

## INTRODUCCIÓN

Para nadie es un secreto la importancia que tiene la comunicación para todos los seres humanos, siendo esta un aspecto ineludible y alarmante en la sociedad. Se hace imperioso el contacto con los otros para aprender a ser personas. No obstante, un nuevo dilema se presenta en torno al abordaje del tópico de la comunicación, cuando se trata de analizar las relaciones interpersonales en un mundo tan complejo, en el que cada día se originan muchos cambios.

El ser humano, con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus compañeros en sus actividades, ya sean laborales o personales. Es importante señalar, que la comunicación de acuerdo a diversos autores, es una herramienta fundamental en la vida cotidiana de los individuos, quienes la utilizan para transmitir sus ideas, pensamientos y sentimientos; de igual manera es utilizada en las organizaciones para el conocimiento de los objetivos, manejo de la información y cumplimiento del trabajo.

Cada organización es única. Mucho más allá de las estructuras formales que componen una organización, todo grupo humano desarrolla características especiales. Tanto la cultura como el clima de una organización son el resultado de todas sus características, es decir, sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Es por ello que cada organización desarrolla una personalidad determinada.

En el caso de las organizaciones educativas, se aprecia un ambiente o atmósfera que permite establecer diferencias con otras instituciones. Es así como el clima organizacional en instituciones educativas como las universidades se constituye en un conjunto de características psicosociales que vienen determinadas por todos aquellos factores o elementos

estructurales, personales y funcionales de la institución que son condicionantes de sus productos educativos.

El presente estudio parte de la necesidad de relacionar ambos elementos, la comunicación y las relaciones interpersonales en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ Apure, debido que se observa que el ambiente en la institución educativa puede afectar en cierto modo las relaciones interpersonales, motivación, entre otros; puesto que en toda organización existen factores inherentes a la misma, así como también factores relacionados con los sujetos que conforman dicha organización.

El propósito general de esta investigación se centró en Proponer un plan gerencial basado en la comunicación efectiva para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ – Apure; lo que permitió enmarcar el estudio dentro de la Línea de Investigación: Recursos Humanos y Financieros, perteneciente al área de las Ciencias Económicas y Sociales, y sub-área Gerencia Pública,

Dicha investigación está estructurada en seis capítulos. En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos del referido estudio y su justificación; en el capítulo II se hace referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas con su respectiva fundamentación, así como también las bases legales que sustentan la investigación; en el capítulo III se encuentran definidos todos los aspectos referidos a la metodología que se empleó para llevar a cabo la investigación, es decir, el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento.

En este sentido, en el capítulo IV se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento diseñado para tal fin; el capítulo V se desarrolla las conclusiones y recomendaciones del estudio y en el último capítulo, el VI se presenta la Propuesta.

Finalmente, se incluyen los anexos y la bibliografía referida.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La gerencia de las organizaciones es un sistema complejo en el cual las individualidades interactúan entre sí en pro de un objetivo grupal; esto quiere decir que las organizaciones no son un conjunto de individuos aislados, sino de núcleos sociales. En este sentido, el pretender alcanzar propósitos en estos grupos implica que se den relaciones de poder e influencia. Por consiguiente, para ejercer dicho poder es necesario valerse de estrategias que impliquen una comunicación efectiva, si se quiere encaminar a la organización hacia objetivos trazados.

De conformidad con lo anterior, la comunicación representa un proceso diario que realizan todos los seres humanos tanto en las relaciones sociales como en las organizaciones, por lo tanto es indispensable para cualquier actividad. Acorde con ello, Chapoñan (2012), afirma “el progreso de los pueblos ha estado ligado y seguirá vinculado al desarrollo de las comunicaciones y el hombre...” (s/p). Tal como se observa, en toda situación humana las personas regulan sus vidas y actividades laborales por medio de la interacción con todos los miembros del equipo de trabajo, gracias a que existe la comunicación interpersonal, lo que en resumen es; hacer saber a otro lo que se piensa, siente o desea.

En este sentido, la comunicación en las organizaciones de acuerdo a Chiavenato (2009), es una "Actividad inherente a la naturaleza humana implicando la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, para influir de alguna manera en el comportamiento de los demás

Especialmente en la organización y desarrollo de los sistemas sociales" (p.140). Es decir, la comunicación plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito institucional debido a que es a partir de allí donde las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilita el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Por estas razones, cada individuo dentro de la institución en la que se desempeña tiene la gran responsabilidad de comunicarse para hacerse copartícipe de la interacción entre los integrantes de cualquier organización, desde el subalterno hasta el nivel gerencial más alto. Así las habilidades comunicativas de los trabajadores deben estar correlacionadas con las actividades que se ejecuten. Por lo cual esta interacción comunicacional constituye la base para alcanzar un desempeño con eficacia y calidad de todo el personal que labora en determinada organización

En este orden de ideas, Sayago (2004), plantea que el mundo de las comunicaciones en el interior de las organizaciones es vital para el éxito, lo que involucra tanto a las comunicaciones externas como internas, donde la apropiación y uso del lenguaje canalizado de forma eficaz, objetiva y veraz tiene inherencia sobre las actitudes y desempeño laboral. En el marco de estas ideas, Otero (2014), afirma que diariamente en las organizaciones se desperdicia 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 empresas pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales y personales, y hasta procesos judiciales.

Ahora bien, visto desde los planteamientos anteriores se denota que la comunicación es un proceso que implica ponerse en contacto con los otros, ante lo que se espera obtener una respuesta, dando lugar a una interactividad en la que surgen las relaciones interpersonales las cuales

desde el punto de vista gerencial deben ser canalizadas a favor de los objetivos y metas trazadas. Sobre este particular, Rojas (2007), opina en base a los estudios de Mayo, que los colaboradores “no se desempeñan en correspondencia directa con su salario, ya que hay otros factores que modifican la dinámica de su acción en el marco de las relaciones interpersonales” (p.56).

En atención a lo expuesto, se tiene que las actitudes favorables de los colaboradores dependen en gran medida de la satisfacción laboral referente a la humanización presente en las interacciones sociales entre todos y cada uno de los miembros de la empresa. En este punto, es preciso que los gerentes cómo líderes institucionales comprendan la importancia del sentido de pertenencia de los seres humanos y su efecto sobre el entorno que le rodea. Sobre este particular, Argyle citado por Moyano (2014), opina que “las relaciones sociales o interpersonales se caracterizan por la interacción entre dos o más personas, sugieren una frecuencia de contacto y duración y tienen un efecto entre sus miembros” (p.6).

De este modo, se asume que el contexto en el cual se desenvuelve la persona es importante para su desarrollo y crecimiento personal, profesional, entre otros que favorecen su adaptación y sentido de pertenencia, con respecto a la organización en la cual se encuentra inmerso. De allí su importancia para el alcanzar los objetivos institucionalmente planteados. Acorde a esta línea de pensamiento, Yáñez, Arenas y Ripoll (2010), afirman que la presencia de relaciones interpersonales inapropiadas se denota por la poca identificación con la misión de la institución, ausencia de mecanismos de integración, actitudes negativas, desaparición de normas de cortesía, presencia de conflictos y poca tolerancia, entre otros.

Así mismo, Yanez, Arena y Ripoll (ob. cit), aluden a estudios citados en Dirk (2006), en el que se muestra que casi dos tercios de los trabajadores señalan tener escasa confianza en sus empleadores, mientras que otra

investigación obtuvo que un 52% de los trabajadores no confían en su administración y no creen en la información que reciben de ella. Lo anterior implica que bajo estas circunstancias se estima que es difícil que los trabajadores construyan y mantengan relaciones interpersonales de confianza y se experimente altos niveles de satisfacción laboral.

En este punto, es preciso resaltar el papel de los gerentes cuya responsabilidad se centra en hacer vivibles las organizaciones a través de la humanización de los procesos, considerando que los colaboradores no son simples objetos o recursos, sino por el contrario son seres vivos con necesidades, sentimientos y emociones. Es por ello, que los gerentes requieren valerse de prácticas efectivas para que, junto a sus habilidades y destrezas puedan crear un ambiente laboral favorable en el que sus colaboradores sientan que son parte de un equipo. Sobre este particular Aponte (2014) cita a Castoriadis quien expresa lo siguiente:

En la actualidad las relaciones interpersonales en las instituciones se imponen como una realidad compleja entre sujetos y objetos desconocidos, que ingresan en las vidas afectivas y producen cambios significativos...Entre estos sujetos, los gerentes como conductores-asesores-líderes naturales deben facilitar sobrellevar las actividades y responsabilidades de la organización con el fin de incrementar y dar soluciones en las relaciones interpersonales de la empresa (p. 54).

De acuerdo con lo antes expuesto, es importante resaltar que hoy día los gerentes están llamados a escuchar las inquietudes y velar por las necesidades de sus colaboradores, ya que en gran medida de ello dependerá la motivación y la actitud que éste asumirá para con sus labores diarias, es por ello que el mantener unas buenas relaciones laborales a través de una comunicación efectiva, favorece y facilita el trabajo en equipo, minimizando con ello la aparición de conflictos.

Tal como se observa, la comunicación y las relaciones interpersonales en las organizaciones, permite que exista entre sus trabajadores la compenetración y el compromiso, acorde con ello Robbins (2004), asegura que “es un proceso que abarca la transferencia y comprensión de significados” (p.84), por tanto el buen ambiente derivado de las relaciones interpersonales adecuadas como parte de una comunicación clara, transparente y oportuna, aportará confianza mutua lo que ayuda a cumplir los objetivos organizacionales.

Dentro de este marco de ideas, las instituciones universitarias al igual que otras organizaciones, la comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales, al respecto Espinoza (2014) señala lo siguiente:

La comunicación en las instituciones educativas obedece a la construcción de espacios que favorezcan la formulación y unión de visiones y misiones tanto personales como grupales que orienten el cambio y las innovaciones en función de los intereses, necesidades y habilidades de los actores, a objeto de resolver problemas científicos y técnicos y establecer principios de calidad y eficiencia en la gestión a fin de garantizar niveles de excelencia. (p.6)

Teniendo como base los señalamientos anteriores, se comprende que, sí las instituciones de educación universitaria desean tener una mayor productividad, los gerentes están llamados a asumir la responsabilidad de tener una comunicación adecuada con sus colaboradores, y para lograrlo debe considerar el contexto en el cual se desenvuelve, así como tomar en cuenta las ideas, valores, conocimiento, entre otras fortalezas que puedan ser integradas a las acciones que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el marco de los argumentos anteriormente presentados, el investigador ha observado que en el Comedor de la UNELLEZ-Apure, frecuentemente se generan roces y discusiones entre los colaboradores que

allí laboran, de igual modo, resulta evidente que muchas veces andan de mal humor, responden con malas palabras a sus compañeros, siendo poco tolerantes y respetuosos entre ellos. Así mismo, demuestran apatía para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, poca responsabilidad en el cumplimiento del horario y escasa motivación para trabajar en equipo.

En este orden de ideas, el investigador a través de conversaciones informales con estos trabajadores pudo percatarse de que la información sobre las actividades a realizar la reciben a través de canales no regulares, siendo la mayoría de las ocasiones aportada por personal no autorizado para ello, lo cual genera confusión y roces entre compañeros, afectando de esta forma el cumplimiento de los objetivos a cumplir en dicha área. Por lo tanto se percibe que el proceso de comunicación no es efectivo es decir, esto sucede cuando en el proceso de la comunicación donde intervienen, el emisor, el receptor, el mensaje, el canal y la respuesta se ven afectadas.

De lo anterior se desprende que la posible causa que origina tales carencias tiene su fuente en el accionar gerencial, puesto que no se está cumpliendo con el deber ser; lograr a través de la comunicación un liderazgo, organización y cambio en el desarrollo humano ya que la misma es herramienta de gestión laboral y de vida. Al no aplicar estrategias comunicacionales adecuadas se suscitan conflictos interpersonales que acarrearán fallas en los valores éticos, que afectan el desempeño y el clima laboral de la institución. Llama entonces la atención, que de no solucionarse esta problemática, se generarán consecuencias que incidirán de manera inoportuna en el ambiente laboral, incrementando con ello los conflictos, el absentismo y la satisfacción laboral, así como el desempeño de las funciones individuales y colectivas del área del comedor de la UNELLEZ, llegando incluso a afectar a la comunidad universitaria que hace uso del referido servicio.

Sobre la base de estas consideraciones, se aborda el presente estudio orientado a un plan gerencial basado en la comunicación para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Comedor de la UNELLEZ – Apure, ante lo que se generan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el proceso de comunicación gerencial en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ - Apure?

¿Cómo son las relaciones interpersonales en los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ - Apure?

¿Qué factores inciden en el proceso de comunicación gerencial en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ - Apure?

¿Qué elementos serán considerados para elaborar un plan gerencial basado en la comunicación para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ – Apure?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un plan gerencial basado en la comunicación efectiva para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ - Apure.

#### **Objetivos Específicos**

Describir el proceso de comunicación gerencial en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ Apure

Caracterizar las relaciones interpersonales en los trabajadores del servicio Comedor de la UNELLEZ Apure.

Determinar los factores que inciden en el proceso de comunicación gerencial en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ - Apure

Diseñar un plan gerencial basado en la comunicación efectiva para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ – Apure

### **Justificación de la Investigación**

En toda organización moderna, las acciones gerenciales son posibles gracias al establecimiento de acuerdos entre las personas que integran el equipo de trabajo. De allí pues, que la alta gerencia de las organizaciones debe estar enfocada en establecer políticas y objetivos estratégicos; que faciliten la transmisión de los mensajes debido a que a través de éstos, las personas asumirán conductas, actitudes, opiniones, entre otros, encaminados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tomando en cuenta esta visión, Rivera, Rojas, Ramírez & Álvarez (2010) refieren a Sheinshon para quien “la comunicación es un hecho fundante (*sic*) de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan mantienen y fomentan a través de ellas” (p.33). Este especialista, considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales complejos, como las instituciones gubernamentales o públicas, es más probable que surjan mayores complicaciones propias del acto comunicativo.

Se puede inferir entonces, que desde la gerencia se debe transmitir la información necesaria, con la intención de apoyar a sus colaboradores para que se movilicen en pos del logro individual y colectivo, ante lo que es preciso eliminar las interferencias o ruidos y creando espacios para la realimentación que favorezcan unas relaciones interpersonales efectivas.

En este sentido en el presente estudio se justifica desde el ámbito institucional, ya que asume la importancia para el nivel gerencial de mantener una adecuada comunicación con sus colaboradores, debido a que a través de la misma es factible articular ideas, intereses, necesidades, expectativas, entre otros factores, que unidos entre sí conforman el medio impulsor para

optimizar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, lo que a su vez incidirá de manera positiva en el cumplimiento de las metas establecidas por la institución escenario de estudio, que en este caso es el Vice rectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la UNELLEZ.

Acorde con lo anterior, la presente investigación desde el ámbito metodológico se desarrolla desde el paradigma positivista o cuantitativo, bajo el tipo de investigación de campo de tipo descriptiva, lo cual implica que a través de la aplicación de instrumentos se realizará un diagnóstico que servirá para la elaboración de la propuesta como forma de respuesta a la situación detectada. Por tanto, se considera que la información obtenida será útil a investigadores afines al tema aquí tratado, convirtiéndose el mismo en una fuente actualizada de consulta.

Desde el punto de vista científico, los resultados obtenidos representarán un aporte que enriquecerá la línea de investigación Recursos Humanos y Financieros, perteneciente al área de las Ciencias Económicas y Sociales, y sub-área Gerencia Pública, en virtud a que el objetivo final es diseñar un plan para optimizar los procesos gerenciales que requiere el Vice rectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la UNELLEZ, lo cual ineludiblemente, incidirá en la eficiencia organizacional.

Igualmente, se puede indicar la importancia desde el punto de vista gerencial, ya que la investigación en curso, de forma práctica podrá observarse el cumplimiento de las metas institucionales trazadas, pudiendo palpase tal logro, a través de las mejoras en la prestación de los servicios del comedor a la población universitaria, mediante la optimización de los procesos de las relaciones interpersonales, en los cuales subyace la comunicación, como elemento fundamental.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Siguiendo a Sabino, citado por Hurtado de Barrera (2012) el marco teórico “es un conjunto de proposiciones que sirven de referencia al tema de estudio, que al estar ligados entre sí constituyen el ámbito dentro del cual el investigador formula sus conclusiones, describe e interpreta los hechos de interés” (p.185). En el contexto del argumento anterior, se comprende que en el presente capítulo se presentará las investigaciones afines, así como el soporte conceptual de las variables involucradas que permitirán darle soporte a la presente investigación.

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

Desde el ámbito nacional, en primer lugar se cita a González (2014), quien en su trabajo titulado “Comunicación efectiva; factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo”, la cual fue presentada en la Universidad de Carabobo para optar al Título de magíster en administración del trabajo y relaciones laborales, la misma tuvo como objetivo proponer estrategias de comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo. La investigación corresponde a un proyecto factible, con diseño de campo. La población y muestra seleccionada fueron 20 personas que laboraban en la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo.

Entre las conclusiones de González (ob. cit), se destaca que los trabajadores refieren tener dificultades para entender a cabalidad las órdenes de sus superiores, lo que fomenta el surgimiento de conflictos e

inconvenientes para realizar sus actividades eficientemente. La referida investigación, sirvió de apoyo para la presente, en cuanto a que ambas asumen la importancia de la comunicación para el logro de las metas institucionales, así mismo fue de provecho para la conformación de los aspectos conceptuales a ser tratados en el presente capítulo y que posteriormente serán utilizados para el análisis de la información obtenida.

Seguidamente, Quintero (2013) en su trabajo titulado “Plan estratégico gerencial para fomentar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores en la E.T.R Simón Bolívar del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo”, la cual fue presentada en la Universidad de Carabobo para optar al Título de magíster en gerencia avanzada de educación, la misma tuvo como objetivo: proponer un plan estratégico gerencial para fomentar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores de la E.T.R *Simón Bolívar*, ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

La investigación desarrollada por Quintero (ob. cit) estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo. La población estuvo constituida por 130 personas entre directivos y trabajadores, la muestra fue estratificada de 50 personas, 4 directivos y 46 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para la recolección de información fue un cuestionario. Entre los resultados obtenidos se destaca que: el clima organizacional del personal que allí labora se ve afectado por la falta de comunicación entre el personal directivo y docente, lo cual ha llevado a una fractura en las relaciones interpersonales. Acorde con lo anterior, se visualiza que la referida investigación aporta elementos interesantes en cuanto a que considera la comunicación como un factor que incide en las relaciones interpersonales. Así mismo, sirvió de guía para la conformación de los elementos conceptuales a considerar para el desarrollo del presente capítulo.

En cuanto a investigaciones afines a nivel internacional se tiene a Toro (2014) el cual presentó su trabajo titulado “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional en la empresa San Miguel Drive”, la cual fue presentada en la Universidad de Ambato, para optar al título de MBA en ciencias administrativas. La misma tuvo como objetivo estudiar la incidencia de la comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Dicha investigación fue de tipo analítica con un diseño de campo. La población y muestra fue de 30 personas que conforman en su totalidad la empresa en estudio.

Entre las conclusiones de Toro (ob. cit), destaca que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, de igual modo concluye que los problemas de comunicación inciden directamente en la productividad de la empresa así como en las actitudes de los trabajadores. En este sentido, se observa que la referida investigación guarda relación con la presente debido a que se resalta la importancia de la comunicación como medio para el logro de los objetivos organizacionales, siendo en este caso el gerente el responsable de fomentar la misma.

### **Bases Teóricas Conceptuales.**

#### **La Comunicación**

La comunicación en el proceso de integración y participación es de suma importancia vista desde el punto personal y afectivo dentro del entorno empresarial, enmarcado en crear una comprensión integral del trabajo cooperativo. En este sentido, la función esencial del proceso de comunicación, es la de crear una comprensión integral de trabajo

cooperativo, es por ello la necesidad de citar en la investigación algunos conceptos de comunicación, fundamentado en algunas bases teóricas.

Al respecto Drucker (1994), señala que:

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

Por lo antes expuesto, la comunicación se hace indispensable para que el proceso de la gerencia en toda organización, entre ellas las entidades educativas, se realice de forma eficaz. Pues gracias a ella se logra una buena interacción entre el personal directivo y docente. Por este motivo esta investigación toma a la comunicación en los centros educativos como la Universidad como el elemento esencial en el sistema relacional. A partir del estudio sobre comunicación, se ha observado que es un elemento fundamental para lograr una buena comunicación entre el directivo y sus trabajadores.

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones informales, hasta los sistemas de información más complicados. Es a través de la comunicación que los seres humanos comparten sus vivencias, experiencias, las cuales van contribuyendo, a través del tiempo, al desarrollo cultural de las comunidades y la sociedad en general. Este proceso es fundamental en las instituciones educativas, ya que permiten la interacción entre gerentes y personal administrativo.

### **El Proceso de comunicación**

De acuerdo a Daft y Marcic (2010) los elementos esenciales en todas las situaciones de comunicación son el emisor y el receptor. El emisor es

cualquier persona que desea comunicar una idea o concepto a los demás, buscar información o expresar un pensamiento o emoción. El receptor es la persona a quien se envía el mensaje. El emisor codifica la idea al elegir símbolos con los cuales componer un mensaje. El mensaje es la elaboración tangible de la idea que se envía al receptor. El mensaje se envía a través de un canal, que es el medio de transporte de la comunicación. El receptor decodifica los símbolos para interpretar el significado del mensaje.

Por último la retroalimentación ocurre cuando el receptor responde a la comunicación del emisor con el mensaje de regreso. La retroalimentación es la mejor forma de mostrar que un mensaje se ha recibido y de indicar si se ha comprendido.

### **Funciones de la comunicación**

Robbins y Coulter (2010) plantean cuatro funciones principales de la comunicación:

- Control: La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de las personas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben observar. Por ejemplo, cuando se solicita que los empleados comuniquen cualquier inconformidad a su gerente inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que observen las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control.
- Motivación: La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el esfuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

- Expresión emocional: Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.
- Información: Los individuos y los grupos necesitan información para que se hagan las cosas en las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

### **Canales de comunicación formal**

Para Daft y Marcic (2010) los canales de comunicación formal “son los que fluyen dentro de la cadena de mando o dentro de la responsabilidad de las tareas definidas por la organización”. (p 495). De acuerdo con (ob. cit), los tres canales formales de comunicación son: Comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

Las comunicaciones descendentes y ascendentes son las formas primarias de comunicación utilizadas en empresas más tradicionales, con organización vertical. Sin embargo, en la actualidad muchas de las organizaciones enfatizan la comunicación horizontal, con personas que continuamente comparten información entre departamentos y niveles.

### **Comunicación ascendente**

Para Daft y Marcic (2010) la comunicación ascendente “incluye mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos en la jerarquía de la organización” (p. 497). Estos autores, plantean cinco tipos de información ascendente:

1. Problemas y excepciones. Estos mensajes describen serios problemas y excepciones a un desempeño rutinario, para hacer que los altos directivos estén conscientes de las dificultades.
2. Sugerencias de mejora. Estos mensajes son ideas para mejorar procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad o la eficiencia.
3. Informes sobre el desempeño. Estos mensajes contienen informes periódicos que indican a los superiores cómo están trabajando los individuos y los departamentos.
4. Molestias y disputas. Estos mensajes son quejas de los empleados y conflictos que viajan por la jerarquía para ser escuchados y obtener una posible solución.
5. Información financiera y contable. Estos mensajes se relacionan con costos, cuentas por cobrar, volumen de ventas, utilidades anticipadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para los altos directivos.

La comunicación ascendente; es por lo tanto, la que mantiene a los gerentes informados respecto a la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos y de la organización en general.

### **Comunicación descendente**

Según Daft y Marcic (2010) la comunicación descendente “se refiere a los mensajes y a la información enviada de la alta gerencia hacia los subordinados en una dirección descendente” (P. 495). Algunas de las formas de comunicación descendente más comunes son mediante, discursos, mensajes en los boletines de noticias de la empresa, correo electrónico, panfletos, material en pizarrones de noticias y manuales de políticas y procedimientos.

De acuerdo con estos autores, la comunicación descendente agrupa cinco temas:

1. Implementación de metas y estrategias. Comunicar las nuevas estrategias y metas brinda información acerca de los objetivos específicos y las conductas esperadas.
2. Instrucciones y justificación del trabajo. Estas instrucciones indican cómo hacer una tarea en específico y cómo este trabajo se relaciona con las demás actividades organizacionales.
3. Prácticas y procedimientos. Estos mensajes definen las políticas de la organización, las reglas, reglamentos, prestaciones y arreglos estructurales.
4. Retroalimentación del desempeño. Estos mensajes evalúan qué tan bien los individuos y los departamentos hacen su trabajo.
5. Adoctrinamiento. Estos mensajes están destinados a motivar a los empleados a adoptar la misión y los valores culturales.

### **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal, en opinión de Daft y Marcic (2010) “es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros de trabajo” (p. 498). Este tipo de comunicación ocurre dentro o a través de los departamentos. Su propósito no es sólo informar sino también solicitar respaldo y coordinar las actividades. La comunicación horizontal entra en una de tres categorías:

1. Solución de problemas interdepartamentales. Estos mensajes se dan entre miembros del mismo departamento y se refieren a un logro de tareas.
2. Coordinación interdepartamental. Los mensajes interdepartamentales facilitan el cumplimiento de proyectos o tareas conjuntas.
3. Cambiar las iniciativas y las mejoras. Estos mensajes están diseñados para compartir información entre equipos y departamentos que pueden ayudar a la organización a cambiar, crecer y mejorar.

## **La comunicación efectiva**

Un modelo comunicacional ágil, pertinente e integrador, contempla la importancia de prever aspectos orientados a optimizar la comunicación en las organizaciones, a fin de que la misma, brinde las respuestas que cada exigencia irá demandando en las actividades cotidianas de la organización, haciendo efectivos sus procesos, planes y acciones.

Por ello, conviene resaltar que la comunicación debe implicar un equilibrio; todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados. Esto facilita un mecanismo de interpretación, inducción y relación entre los miembros de la institución, a fin de poder ofrecerles respuestas a sus inquietudes, dudas e incertidumbres, en torno a las acciones o grupo de acciones que puedan representar de modo objetivo o subjetivo, ventajas, oportunidades, debilidades o amenazas para sus intereses, anhelos y expectativas dentro de la organización.

Por otro lado, es necesario destacar que la comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de la información puede ocasionar burocracia e ineficiencia. Sin embargo, es conveniente resaltar que lo anterior, no debe suponer escasez de la misma, ya que esto pudiera caer de igual forma en ineficiencia, desinformación y falta de orientación.

Adicionalmente a lo anteriormente comentado, se enfatiza que toda la comunicación formal de la organización debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales necesarios, evitando papeleo excesivo, pero sí preocupándose por atender las necesidades de información de todos en la organización.

Partiendo de estas consideraciones, surge la categorización de un grupo de condiciones que definan los patrones de la comunicación efectiva, como proceso organizacional coherente, integrador y orientador de las

políticas, las acciones y una gestión gerencial exitosa. En tal sentido, Adler (2005), señala como condiciones de la comunicación efectiva, las siguientes:

- Claridad del mensaje: La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida. Deben asumirse los esfuerzos para lograr esta premisa, a objeto de garantizar el común entendimiento entre los miembros de la organización.

- Unificación de Criterios: La comunicación debe servir como lazo integrador entre miembros de la organización, para lograr el clima de cooperación necesaria para llevar a cabo las metas propuestas. Solo a través de un proceso comunicacional que reúna a los miembros en torno a un mensaje común, se alcanzará el seguimiento de los fines y metas de manera grata, consensuada y compartiendo efectivamente los principios de la visión que se pretende alcanzar.

- Oportuna retroalimentación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse frecuentemente. De ello dependerán las oportunidades de optimizar constantemente la comunicación o de estancarse en modelos comunicacionales que no respondan a cambios que, motivados por factores internos y/o externos, inevitablemente irán surgiendo en la dinámica organizacional. Esta es la fase más importante del proceso de comunicativo, permite usar la comunicación y evaluación para ayudar a la organización a aprender y mejorar lo que permite de alguna manera desarrollar a sus subalternos.

- Diálogo: La importancia del diálogo se deriva de las oportunidades que representa para el intercambio de opiniones, la expresión de ideas y el espacio para decir y escuchar, para ser escuchado y escuchar a los demás. En este sentido, el diálogo, es el proceso de la comunicación grupal en el que las personas crean un flujo de significado común que les permite entenderse y compartir una visión del mundo.

Dentro de este orden de ideas, conviene señalar que la comunicación facilita al gerente cumplir con las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) va a armonizar y a facilitar los procesos administrativos. De allí que, la institución va a tener un mejor desempeño con estos cuatro factores de la comunicacional, además de mejorar su relación en cada uno estos procesos que realiza la institución educativa.

### **Barreras para la comunicación efectiva**

Existen ciertas barreras que pueden impedir que se logre una comunicación efectiva entre los miembros de una organización. Para Daft y Marcic (2010) algunas barreras interpersonales son:

- Emociones y percepciones. Las barreras interpersonales incluyen problemas con emociones y percepciones sostenidas por los empleados. Por ejemplo, un etiquetado o estereotipo perceptual rígido evita que las personas modifiquen o alteren sus opiniones. Si la mente de una persona está decidida antes de que la comunicación comience, la comunicación fracasará. Personas con distintos antecedentes o conocimiento pueden interpretar una comunicación de distintas formas.
- Elección del canal o medio equivocado. Enviar una comunicación puede ser un problema. Cuando el mensaje es emocional, es mejor transmitirlo cara a cara, más que por escrito. El mensaje por escrito es altamente riesgoso para discutir los temas difíciles porque carece de la capacidad de rápida retroalimentación y múltiples señales.
- Semántica. La semántica se relaciona con el significado de las palabras y la forma en que se usan, es decir, las mismas palabras pueden tener distintos significados para diferentes personas. Así que, los comunicadores deben tener cuidado en elegir las palabras que codificarán las ideas con precisión.
- Señales inconsistentes. Se producen barreras en la comunicación, cuando las comunicaciones verbales y no verbales confunden al receptor. Si la

expresión facial de una persona no refleja sus palabras, la comunicación tendrá ruido e incertidumbre.

El tono de voz y el lenguaje corporal deben ser consistentes con las palabras y las acciones no deben contradecir las palabras. Evidentemente, la competencia comunicativa, es de gran relevancia para que el gerente alcance de manera eficiente cumplir con sus funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control así como con sus múltiples roles gerenciales para que se logren los objetivos de la organización.

### **Competencia comunicativa del gerente**

Todo gerente debe desarrollar competencias que le permitan desempeñarse en forma efectiva para cumplir con éxito las metas de su organización. En este sentido, Hellriegel y Slocum (2009) identifican “siete competencias clave que afectan de forma significativa el comportamiento y la efectividad de cada individuo, equipo y organización”. (p. 7). Estas son: La competencia personal, competencia para la comunicación, competencia para la diversidad, competencia ética, competencia transcultural, competencia en equipos y competencia para el cambio.

Desde el punto de vista de estos autores, se desprende, que la competencia en la comunicación es la más fundamental de todas, pues a menos que el gerente pueda expresarse y entender a otros, no podrá usar las otras competencias en forma efectiva.

En tal sentido, Drucker (citado por Maxwell, 2007) estima que “el 60% de todos los problemas gerenciales son el resultado de comunicaciones pobres”. (p.71). Para Hellriegel y Slocum (2009), la competencia en la comunicación: “incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas,

electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones”. (p.10).

Por consiguiente, para (ob. cit) la competencia en la comunicación incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que permitirán al gerente educativo ser efectivo para:

- Transmitir información, ideas y emociones a otros, de modo que capten la intención original.
- Proporcionar una retroalimentación constructiva a otros.
- Escucha activa; es decir, el proceso de integrar la información y las emociones para tratar de encontrar un significado y un entendimiento compartidos.
- Habilidad para sentir empatía, lo que significa, detectar y comprender los valores, los motivos y las emociones de otras personas.
- Utilizar e interpretar la comunicación no verbal; presentando ideas, información y emociones a otros, sea de persona a persona o en grupos.
- Participar con efectividad en la comunicación escrita; o sea, la capacidad para transmitir datos, información, ideas y emociones por medio de informes, cartas, memorandos, notas, mensajes de correo electrónico y demás.

En atención a lo antes comentado, y a manera de reflexión, se puede decir que el gerente educativo debe convertirse en un efectivo manejador de la comunicación, convirtiéndola en una herramienta vital de trabajo logrando el éxito en su labor diaria. Es decir, atender las necesidades individuales de sus trabajadores, a través de una comunicación permanente con ellos en ese ambiente de trabajo. Cabe destacar, que cualquier actividad de un grupo exige necesariamente cierta comunicación entre los involucrados; sin ella no existiría la mayor comprensión, ni coordinación de esfuerzos, ni dirección, ni control.

## **Retroalimentación constructiva**

Hellriegel y Slocun (2009) consideran que “cuando las personas proporcionan retroalimentación comparten con otros lo que piensan y sienten respeto por ellos” (p.328). De acuerdo con (ob. cit.), en las organizaciones, cuando se trata de establecer un diálogo, la retroalimentación debe ser de apoyo o correctiva. De esta manera, presentan algunos principios de una retroalimentación ética y constructiva que propiciaría un diálogo:

- La retroalimentación constructiva está fundamentada en la confianza entre el emisor y el receptor. Cuando una organización se caracteriza por una competitividad extrema, el énfasis está en el uso del poder para sancionar y controlar, rígidas relaciones entre superior y subordinado y falta de confianza para que ocurra una retroalimentación ética y constructiva.
- La retroalimentación constructiva es más bien específica que general. Utiliza ejemplos claros y recientes. Decir: “Usted es una persona muy dominante” no es tan útil como decir; “Justo ahora, cuando estábamos diciendo el asunto, usted no escuchó lo que decían los otros”.
- La retroalimentación constructiva se proporciona en el momento cuando el receptor parece estar listo para aceptarla. Si una persona está enfadada, alterada o a la defensiva es poco probable que éste sea el momento de plantear otras cuestiones.
- La retroalimentación constructiva se constata con el receptor a efecto de determinar si resulta válida. El emisor puede pedir al receptor que repita con sus palabras la retroalimentación para confirmar si coincide con lo que pretendía el emisor.
- La retroalimentación constructiva cubre aquellas conductas que el receptor podría modificar de alguna manera.
- La retroalimentación constructiva no incluye una cantidad superior a la que el receptor puede manejar en un momento determinado.

Por tanto, el líder a través de la retroalimentación constructiva y ética, y cumpliendo con estos principios, conseguirá que el personal a su cargo mejoren su desarrollo y desempeño. Es importante señalar, que un gerente que desea la evolución y el desarrollo de todos sus empleados deberá evitar la crítica pública y palabras que puedan herir. Si es necesario dar retroalimentación correctiva, Maxwell (2006) enfatiza que “se necesita nueve comentarios positivos para balancear una corrección negativa” (p. 152).

Por lo antes expuesto, se puede aseverar que este conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades permitirán al gerente educativo poseer la competencia en la comunicación; la cual, es esencial para el buen desempeño de su cargo.

### **La Comunicación organizacional**

Para Ribeiro (2005), la comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Por eso es que una organización puede estar estructuradamente, pero si la comunicación no funciona crea una situación de malestar entre los miembros y trae como consecuencia una desarticulación en las relaciones interpersonales.

En este orden de ideas Robbins (2004), piensa que la comunicación cara a cara tiene gran importancia ya que permite tener una mayor cantidad de información que la manejada por los miembros dentro de las organizaciones; sin embargo, considera que existen otras herramientas de interacción que promueven la comunicación, tales como memorándum y correos electrónicos. Las instituciones educativas, deben utilizar la comunicación como un canal, donde el gerente educativo sea capaz de orientar los procesos administrativos en función de los objetivos de la institución. Asimismo se considera que en las organizaciones, los gerentes se sirven del proceso de comunicación para desempeñar las cuatro

funciones principales de la gerencia (planeación, organización, dirección y control).

Dentro de este orden de ideas, la comunicación efectiva va a armonizar y a facilitar los procesos administrativos en las organizaciones educativas. De allí que, la organización va a mejorar su desempeño enfocada en estos cuatro factores gerenciales, sobre todo en función de los miembros de la organización, y busca tener un mejor ambiente comunicacional que le permita a los miembros utilizar estas herramientas para optimizar cada uno de estos procesos que realiza la institución educativa.

Por ello, todo gerente educativo debe cuidar a los integrantes de su equipo y a todo aquel que lo rodea, con el adecuado manejo de los cuatro componentes de la comunicación organizacional y haciendo que estos se cumplan, ya que es necesario mantener los procesos comunicacionales bajo un esquema organizado que genere confianza en el gerente y por ende en la organización.

### **La Comunicación en la Gerencia**

Sirve para proporcionar información a quienes las necesiten como directrices de sus acciones. Satisface también el deseo de los trabajadores por conocer lo que tiene relación con ellos. El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales.

Por su parte, Boland y otros (2007), definen la comunicación como “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una

persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados”(p.82). Mientras que para Martínez (2003), la comunicación es “un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor” (p.3). De igual forma, Da Silva (2002), la concibe como “el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado” (p.33).

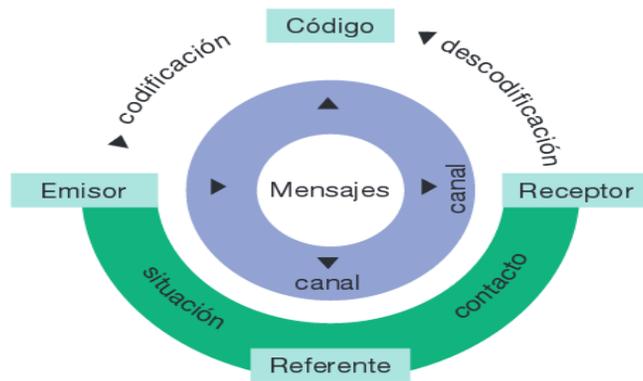
De acuerdo a lo antes mencionado, se infiere que la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa o institución.

En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

### **La Comunicación Interpersonal**

En primer cabe señalar a Pascual (2010), quien afirma que “la comunicación es un acto que se da entre los seres humanos, en el cual dos o más participantes intercambian un mensaje mediante un lenguaje o expresión, por lo que se considera un proceso interactivo y social” (p.13). Acorde con ello, Pascual (ob. cit) indica que para comprender la importancia de la comunicación en las relaciones humanas, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos que se observan en la figura 2:

**Figura 1. Elementos o factores que intervienen en la comunicación.**



**Fuente: Pascual (2010).**

En atención a lo observado en la figura 2, Pascual (ob. cit) afirma que:

- La comunicación se da en un contexto.
- Es un proceso en el que surge la siguiente interacción: tiene efectos en el que comunica y en el que recibe e interpreta.
  - De esta forma, tiene influencia sobre la otra persona.
  - Se comunica con la conducta y con la ausencia de esta también hay comunicación.

En este ámbito de ideas, el referido autor comprende que el contexto comunicativo en el que el emisor y el receptor intervienen, están inmersos un conjunto de elementos a través de los cuales los individuos se interrelacionan, siendo las circunstancias personales, ambientales, sociales, afectivas, entre otros, factores determinantes para una comunicación efectiva.

Ahora bien, la comunicación interpersonal de acuerdo a Zayas (2010), "es un proceso complejo, sistémico, multidisciplinario, interdisciplinario, de carácter material, subjetivo, espiritual, social y grupal que posibilita el intercambio de información, la interacción y la influencia mutua en el

comportamiento humano” (p.32). Por su parte, Zaldivar (2003) considera que “La comunicación interpersonal es un proceso cara a cara que se puede considerar como el intercambio de mensajes entre dos o más personas, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos” (p.52).

Desde las perspectivas anteriores, se infiere que la comunicación interpersonal, se da entre dos o más personas que están físicamente próximas y que tiene un objetivo en particular, el cual hay que cumplir mediante un trabajo conjunto, teniendo que considerar para ello, una serie de elementos que pueden incidir en su realización. Desde la perspectiva de Habermas (2008), éste señala las principales características de este tipo de actividad comunicativa.

- Como condición inicial se requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas; el resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el macro perceptual del otro.

- No hay un número preestablecido de participantes más allá del cual, la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos dos personas.

- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida.

- Todas las personas que intervienen en la conversación interpersonal son, de una u otra manera participantes activos. Se trata de una relación donde los interlocutores asumen diferentes papeles.

- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretados.

De acuerdo con lo anterior, se asevera, que la comunicación interpersonal es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara. Por consiguiente una definición más completa

deberá elaborarse en base a ciertos procesos de desarrollo que tienen que ver con relación de los gerentes.

### **La Comunicación Asertiva**

De acuerdo con Castenyer (2003), existen numerosas definiciones de asertividad como un enfoque comunicacional moderno y dinámico, pues la palabra proviene del latín “asserere, asser tum”, la cual significa aserción o afirmación” (p. 44). En otras palabras, el referido autor plantea que la comunicación asertiva es aquella cuyo proceso permite la comunicación segura y eficiente, con muestra de veracidad de los hechos y la transmiten las personas seguras de sí mismas, con autoestima alta y una fe gozosa del triunfo, de la justicia y la verdad.

Continúa acotando el referido autor, que la comunicación asertiva es la interacción producida en las relaciones interpersonales entre cualquiera de los miembros de la institución, pudiendo ser una fuente de satisfacción si se produce en forma abierta y clara, más no así si ésta es confusa o impropia, pues se forman los conflictos tan perjudiciales para la buena consecución de las acciones.

Por otro lado Smith (2000), define la comunicación asertiva como aquella que “está dirigida a obtener resultados eficaces y adecuarse a las circunstancias”, (p. 45), es decir son claras las expresiones de los objetivos y firmes en la intención de lograrlos, sin ser agresivas, pues toma en cuenta los deseos y derechos de los demás sin imponer su voluntad a la fuerza. Continúa explicando el autor que este tipo de comunicación comprende un conjunto de actividades enfocadas a entrenar a los individuos en la cual se defienden sus legítimos derechos sin agredir ni ser agredidos.

De acuerdo con el referido autor, existen diversas características de la persona que utiliza la comunicación asertiva, iniciándose por aceptar su realidad, sus aciertos y errores, así como utilizar sus habilidades personales

y no sentir vergüenza de ello. Otra de las características que presenta este autor es la libertad para manifestarse o expresar lo que piensan o sienten los interlocutores sin lastimar a los demás.

### **Aspectos de la comunicación asertiva**

Para Gispert, (2005), con frecuencia se producen algunos aspectos claves para lograr la comunicación asertiva, entre éstos se encuentran “la habilidad social 40 que ayuda a comunicar en forma clara y decidida las conductas aprendidas y acertadas socialmente en la relación con otros” (p. 117). De esta forma presenta una serie de derechos asertivos para trabajar en equipos dentro de un clima armónico, eliminando con ello cualquier tipo de conflicto mediante la retroalimentación asertiva.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es un término relativamente nuevo en el ámbito de las organizaciones y su estudio surge como una necesidad para comprender el comportamiento del individuo dentro de éstas. El concepto de clima es de notable complejidad, es nuevo y constituye, junto con la comunicación, la percepción y el poder, uno de los elementos claves que configuran la cultura de una organización. Es por lo que hay que tomar en cuenta el origen del clima organizacional que aparece con el trabajo de Lewin (citado por Hernández, 1997), quien señala que: "el comportamiento humano es una fusión de la interacción de la persona y el ambiente".(p.138).

En tal sentido, cuando se habla de clima organizacional, hay que pensar en el comportamiento humano ante una situación general, para emitir una respuesta se evidencia la conducta del ser humano, lo que permite la interacción entre el individuo y el ambiente.

Tomando como base lo anterior, el origen del concepto de clima organizacional nace con Tauguri y Litwin (citados por Robbins, 2004), quienes lo definen como: "Un patrón de características organizativas en relación con la calidad del ambiente interno de la organización, el cual es

percibido por sus miembros, influyendo de manera directa en sus conductas y con una relación relativa". (p.56).

Por otra parte, los autores perciben el clima organizacional como concepto nuclear y configuración particular de variables situacionales, determinado por las características, actitudes y expectativas de las personas, así como por realidades sociológicas y culturales de la organización. Litwin (citado por Chiavenato, 2009), manifiesta que el concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación: "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) Es percibida o experimentada por los miembros de la organización. b) Influye en su comportamiento". (p.111).

Para Guevara (2005), el clima organizacional es un conjunto de factores intrínsecos y extrínsecos que afectan al ambiente laboral que dan un carácter único a la organización y es percibida por los miembros de la misma a través, de las siguientes dimensiones Interrelaciones Personales, Toma de Decisiones, Motivación y Recompensa por el desempeño.

### **Relaciones interpersonales**

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. 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.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

### **Relaciones personales**

Las relaciones humanas en una organización se dan por la interrelación personal entre dos o más personas, una de las funciones que tiene el personal administrativo es la de comunicarse con los trabajadores de la institución. Además se necesita conocer ampliamente el comportamiento del personal, en la forma de pensar, la de actuar, y el sentir de cada cual, saber lo que cada persona es capaz de hacer, en un determinado clima organizacional, de esta manera se busca tener un mecanismo que ayude a fomentar las relaciones humanas entre todo el personal de la institución.

En este sentido, señala Chiavenato (2009), que las relaciones humanas dan origen a un determinado clima en las interrelaciones personales entendiéndose éste como "...la atmósfera psicológica, característica que existen en cada organización y que la distingue de las otras e influye a su vez, en el comportamiento de las personas"(p. (53).

Es por ello, que las interrelaciones personales tienen que ver con la actitud de los miembros en la manera de realizar sus actividades o tareas asignadas por la gerencia, debe señalarse, que la cooperación e identidad de los miembros reforzaría el mejor desempeño en cuanto a sus labores

cotidianas dentro de la organización. Al mismo tiempo que propicie una relación efectiva entre los compañeros de trabajo y su clima organizacional.

Según, Goncalve (2000), la cooperación es el “sentimiento de los miembros de la organización. Sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo”. (p. 73).

Asimismo la cooperación es un elemento productivo que utilizan los empleados entre sí para desarrollar las actividades o tareas designadas por la institución .Además, que la cooperación se fundamenta en trabajar en forma armoniosa con otras personas para el logro de obligaciones comunes. Finalmente la cooperación es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda, mutua entre los miembros del grupo.

Para Cantóni (2002), la identidad se “basa en una posibilidad de adquirir y tener un mundo interior integrado” (p. 83). Es cierto, la identidad es el sentimiento que tienen los miembros de una institución, pero también la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución. Al mismo tiempo, es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo, en general la sensación de compartir los objetivos personales con lo de la institución.

### **La Gerencia en las Organizaciones**

Hasta los años cuarenta, la gerencia se concebía como la administración de cosas y se enfatizaba en el dominio del manejo de los procesos físicos. Posterior a la década de los cincuenta, la ola de cambios que invadió a las organizaciones de los países industrializados ha sido el rasgo sobresaliente del mundo contemporáneo. Es decir, de gerenciar cosas se pasa a gerenciar el talento humano para ser viables a las organizaciones.

En este orden de ideas, Van Den Berghe (2010) gerenciar es “hacer que los objetivos en la empresa se logren, a través de los colaboradores que trabajan en ella.” (p.81). En tal sentido, se puede discernir que los gerentes son las personas garantes de darle coherencia e integración a las actividades organizacionales como un todo, siendo preciso para ello manejar una visión más sistémica, global y no en partes aisladas de la organización. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización, el cual es protagonizado por los colaboradores. De acuerdo a lo señalado Mondy (2005) opina que:

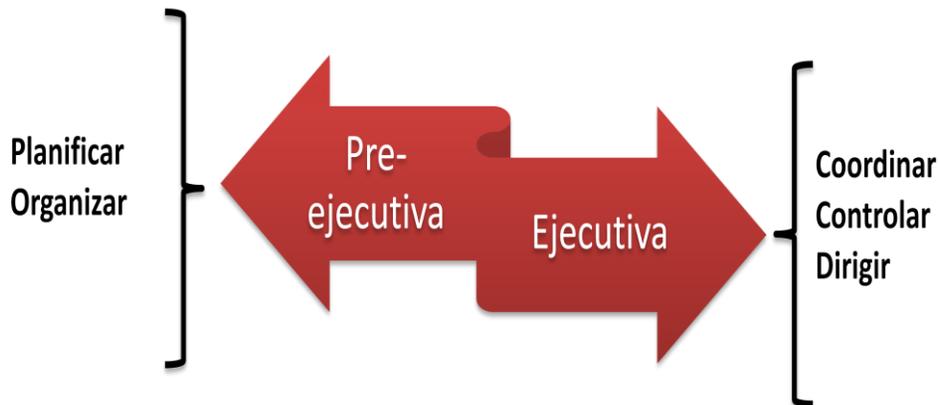
El desarrollo gerencial implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo en función de preparar al gerente ideal para estar al día con las organizaciones a medida que cambian y crecen (p.231).

En función a lo expresado, se comprende la necesidad de asumir acciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a largo plazo, para lo cual se requiere planear el trabajo de manera tal que se pueda cumplir lo proyectado por la empresa, lo que quiere decir que la planeación es una forma de garantizar la supervivencia de la empresa en el futuro. Sobre este particular Márquez (2010) opina que la función de planeación más importante de todas es “lograr que las personas trabajen en grupo, comprendan los propósitos y objetivos de cada equipo y sus métodos para lograrlo. (p.28). Tal como se observa, la dirección del talento humano es vital para llevar a cualquier empresa al éxito, siendo ello un aspecto necesario que cualquier gerente debe considerar.

Sobre este particular Drucker (2012) señala que la gerencia está llamada a cumplir ciertas tareas, siendo ellas: el cumplimiento de los objetivos organizacionales, hacer productivo al talento humano, considerando que éste posee sentimientos, necesidades, capacidades y limitaciones que

requieren planeamiento y atención, tanto como los demás recursos de la empresa, adicionalmente señala, que el gerente debe poseer la capacidad de vivir dos tiempos; el presente y el futuro, con la intención de hacerla exitosa en el presente para que pueda sobrevivir a los tiempos venideros. En este orden de ideas, se denota que la gerencia requiere cumplir con un sinnúmero de funciones en las que de acuerdo a Cárcamo (2008) pueden señalarse dos fases: la pre-ejecutiva y la ejecutiva; tal como se puede apreciar en la figura:

**Figura 2. Funciones de la gerencia.**



**Fuente: Cárcamo (2008).**

De acuerdo a lo indicado en la figura 1, Cárcamo (ob. cit) opina que aun cuando dichas funciones están identificadas en dos fases, éstas en la práctica se encuentran indiscutiblemente entrelazadas, y que en algunas circunstancias se pone más énfasis en algunas. En este sentido, Cárcamo (ob. cit), indica que:

- **Planificar:** es el proceso consciente de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo, considerando que es la base de donde surgen las futuras acciones gerenciales. Para ello, es oportuno fijar metas a través de conductas dentro de un plazo determinado, lo que

implica dar forma orgánica a un conjunto de decisiones integradas y compatibles entre sí. En este sentido Cárcamo (ob. cit), indica que los principios fundamentales para planificar son:

Concebir y formular:

1. Una serie de objetivos específicos.
  2. Elementos en la situación; considerando los elementos externos e internos (sistemas y procedimientos, recursos, normas y estructuras apropiadas de organización, programa de operaciones).
  3. Un tipo de sistema operativo que asegure: consistencia en los procedimientos, debido uso de los recursos, disposiciones para ajustes y cambios.
  4. Normas de control.
- Organizar: es el proceso de agrupar y establecer las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades operativas y definir las relaciones entre los gerentes y empleados. Esta acción implica definir el alcance de las responsabilidades que surjan de la tarea asignada.
  - Coordinar: es el proceso de analizar las distintas actividades y combinarlas de manera tal, que cada una se efectúe en un momento determinado en relación con las otras. Esto incluye la obligación de comunicarse con todos los colaboradores de la empresa para poder obtener cooperación y promocionar la inclusión.
  - Controlar: consiste en establecer un sistema de comprobación y vigilancia de las operaciones y procedimientos claves para determinar si los planes se han cumplido de acuerdo a lo esperado. Para ello es necesario, tener una idea clara del objetivo a cumplir, así como de las normas a cumplir para llevar a cabo tal acción específica.
  - Dirigir: es el proceso de instrumentar el plan y usar los recursos organizados en operaciones reales efectivas para lograr los objetivos

establecidos. Así mismo, puede decirse que muestra la parte interactiva de la gerencia, en la que la comunicación es un elemento importante. Tal como se ha observado, las funciones de la gerencia son acciones recíprocas y dinámicas en la que todas las partes están interrelacionadas, siendo preciso que el personal conozca los objetivos organizacionales para poder accionar hacia una meta en común.

### **Planes Gerenciales en las organizaciones**

En los párrafos anteriores se hizo referencia sobre el proceso de planificación en la empresa, y el rol que le toca jugar para alcanzar el éxito en la misma. Sin embargo, es preciso resaltar que de acuerdo a la calidad de estos planes se estará allanando el camino para el cumplimiento de los objetivos que se persigan. Sobre este particular Van Der Berghe (ob. cit), opina que es preciso considerar los siguientes factores:

Conciencia de las oportunidades: el primer paso de la planeación está llamado a determinar las posibles oportunidades futuras, visualizarlas con claridad, saber identificar las fortalezas y debilidades, así comprender que problemas se desean resolver y saber lo que se espera ganar.

Establecimiento de objetivos: estriba en establecer objetivos para toda la empresa en general, después para cada área de la compañía y dentro de ella para cada cargo, tanto a corto como a mediano y largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican la forma como debe hacerse.

Desarrollo de premisas: reside en establecer, circular y obtener un consenso para utilizar críticas de planeación así como los pronósticos, las políticas básicas aplicables, entre otros.

Determinación de cursos de acción alternativos: consiste en buscar y examinar puntos alternativos de acción, de modo que pueda analizarse la más prometedora.

Evaluación de los cursos de acción alternativos: se debe evaluar los puntos alternativos, sometiéndolos a un examen de debilidades y fortalezas, sopesándolas a la luz de los objetivos organizacionales.

Selección de un curso de acción: en este punto se adopta el plan, es el punto central de la planeación estableciendo entonces compromisos de recursos y acción para su ejecución. En este punto, se debe considerar la comunicación como un factor importante, debido a que los gerentes deben divulgar a los trabajadores, quienes deben en primer lugar asimilar la decisión, para luego ejecutarlos de acuerdo a los lineamientos gerenciales. Sobre éste particular Van Der Berghe (ob. cit) resalta que “al hacer conocer la decisión debe pensarse en la persona que está recibiendo el mensaje, siendo preciso diseñar técnicas, ayudas o ejemplos que faciliten su conocimiento, aprendizaje y posterior implementación” (p.83).

Evaluación de los resultados: este particular consiste en evaluar el producto obtenido de la decisión asumida, ante lo cual, si es necesario, se deberán tomar medidas correctivas.

### **Teorías que sustentan la investigación**

Es importante comenzar por definir el concepto de teoría, ya que esta es una fuente necesaria para construir un marco teórico. De acuerdo con Kerlinger (citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), es un conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones vinculadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objetivo de explicar y predecir estos fenómenos.

En este sentido, esta investigación se sustentará con el aporte de: La Teoría de la Comunicación de Habermas, la Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades, la Teoría de la comunicación de Shannon y Weaver (1949) y la Teoría humanista Carl Rogers, (1998)

## **Teoría de la comunicación de Habermas**

Según Pasquali (1979), la comunicación ocurre cuando hay “interacción recíproca entre los dos polos de la estructura de la estructura relacional (Transmisor Receptor)” realizando la “ley de bivalencia”, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. “Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad”.

Al respecto, Hebb y Thomson clasifican la comunicación en tres niveles de complejidad.

a) Comunicación reflexiva, es la comunicación en la que no hay evidencia objetiva del propósito o intención por parte del iniciador aunque el recipiente responde en una manera que va más allá del estímulo o vehículo. El estímulo o vehículo emitido por el iniciador parece fuertemente ligado como una respuesta a algún estímulo no relacionado con la respuesta potencial del recipiente. así la respuesta de alarma de un primate puede resultar en la huida del grupo, pero continúa después que la huida se produjo. Por lo tanto pareciera reflexivamente unido al estímulo de peligro, pero no relacionado con un sentido de propósito a la huida, porque no cesa con ella.

b) Comunicación a propósito pero no sintáctica, es aquella comunicación en la que "el remitente permanece sensible a la respuesta del receptor durante el envío, y por la modificación de su envío muestra que su comportamiento es, en efecto, guiado por la intención (expectación) de conseguir un efecto particular de comportamiento en el receptor".

c) Comunicación sintáctica, presente solo en los humanos, está constituida por la capacidad de combinar y recombinar rápidamente actos representacionales (vehículos). Así, de acuerdo con Hebb y Thomson, el lenguaje "combina dos o más gestos representativos o ruidos a propósito, para un solo efecto; y... usa el mismo gesto en diferentes combinaciones para diferentes efectos, combinado rápidamente con las circunstancias"

En tal sentido, una vez descrito los tipos de comunicación mencionados anteriormente, se puede decir que el clima organizacional en una organización y en el mejor de los casos en una institución educativa para que pueda ser adecuado debe haber una excelente comunicación, tan clara y precisa para que no haya, interpretaciones inadecuadas, malos entendidos y ningún tipo de barreras comunicacionales que lo obstaculicen.

Por otra parte, uno de los autores que más aportes le ha brindado a esta teoría es Jurgen Habermas. Según Habermas (citado por Vargas, 2006), el ámbito de la acción comunicativa, definido como una interacción mediada por símbolos, tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad, en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica. La acción comunicativa, como parte de la acción social, colabora en los tres procesos que conforman la socialización:

1. Recepción y reproducción cultural.
2. Integración social.
3. Desarrollo de la personalidad y de la identidad personal.

Esta teoría analiza a la sociedad como un conglomerado de sistemas complejos, estructurados, donde el actor desaparece transformado en procesos, aportando un concepto interesante sobre la acción comunicativa; se refiere a la interacción de por lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción (sea con medios verbales o extraverbales), que entablen una relación interpersonal.

El estudio de la comunicación sirve para comprender el mecanismo por el cual, quien inicia la actividad comunicativa, consigue lograr sus objetivos sin recurrir a la acción ejecutiva. Por ello la comunicación es componente fundamental en esta investigación y es necesario que un

gerente educativo permanentemente este actualizándose en esta disciplina, que ofrece alternativas que van acordes con la demanda y las necesidades de la actualidad para que sea él como gerente quien promueva la comunicación en el desarrollo de equipos de alto desempeño.

### **Teoría de la motivación de Abraham Maslow**

El estudio de las teorías relacionadas con la motivación necesariamente deben estar presentes en este estudio debido a que es un factor esencial de lo que se conoce como clima organizacional, el cual a su vez es definido como el conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo, según su origen los motivos pueden ser de carácter fisiológicos e innatos (como lo son el hambre, el sueño) o sociales; estos últimos se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales.

La motivación es importante ya que es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. Además no sólo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al lugar de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una manera dentro de la organización. En los seres humano, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, es decir; que ésta se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implican sus valores personales y que están influidos por el ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Por su parte, Maslow (1994) también elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow (Ob. Cit.) concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante

su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

De acuerdo a este autor, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

1. Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos, entre otros).
2. Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)
3. Necesidades sociales (amistad, relaciones interpersonales, pertenencia a grupos y otros)
4. Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, entre otros)
5. Necesidades de autorrealización (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales).

### **Teoría de la comunicación de Shannon y Weaver (1949)**

Continuando con el soporte teórico del estudio, resulta importante destacar la teoría de la comunicación de Shannon y Weaver (1949), quienes desarrollaron los principios definitivos de esta teoría. Su trabajo se centró en algunos problemas que surgen en los sistemas destinados a manipular información: cómo hablar los mejores métodos para utilizar los diversos sistemas de comunicación; cómo establecer el mejor método para separar las señales del ruido y cómo determinar los límites posibles de un canal.

El concepto de comunicación en el contexto de la teoría de la Información es empleado en un sentido muy amplio en el que "quedan incluidos todos los procedimientos mediante los cuales una mente puede influir en otra". De esta manera, se consideran todas las formas que el hombre utiliza para transmitir sus ideas: la palabra hablada, escrita o transmitida (teléfono, radio, telégrafo, los gestos, la música, las imágenes, los

movimientos, entre otros). En el proceso de comunicación es posible distinguir por lo menos tres niveles de análisis diferentes: el técnico, el semántico y el pragmático. En el nivel técnico se analizan aquellos problemas que surgen en torno a la fidelidad con que la información puede ser transmitida por los actores socioeducativos que actúan ya sea como emisores o receptores de la información.

En el semántico se estudia todo aquello que se refiera al significado del mensaje y su interpretación. Por último, en el nivel pragmático se analizan los efectos conductuales de la comunicación, la influencia o efectividad del mensaje en tanto da lugar a una conducta. De acuerdo a los señalamientos de la presente teoría, se puede inferir que la misma servirá en el presente estudio para explicar los medios que intervienen en el proceso de comunicación gerencial e interpersonal, siendo la fidelidad de lo que se quiere transmitir un factor importante a considerar.

### **Teoría administrativa cuyos representantes principales son Frederick Winlow Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841 – 1925)**

Otra teoría que da cimientos al estudio sobre la comunicación para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ Apure, lo constituye la Teoría Administrativa Tecnológica, cuyos representantes principales de acuerdo a Torres (2014) fueron Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841 – 1925), y quienes en el despuntar del siglo XX, desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. En este sentido, Torres (ob. cit) indica que a pesar de que ellos no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro

primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

En esta perspectiva, el investigador está claro en que a pesar de la evolución generada en los postulados de la administración como teoría, es evidente los rezagos de prácticas y elementos propios de las organizaciones, por lo que serán contrastados con la realidad en estudio, lo cual también es importante para ubicar cualquier hecho, situación, conocimiento o información, dentro del medio organizacional universitario.

### **Teoría humanista Carl Rogers, (1998)**

La teoría humanista de Rogers (1998) se centra en abrir todas las realidades para que el ser humano pueda asimilar el aprendizaje, producto de la interacción de los actores socioeducativos. Esa relación debe ser real, auténtica, vivencial y permanente. Además debe existir el respeto mutuo y el interés por lo que se hace, también la confianza y la libertad de expresión, son elementos fundamentales para esa concepción. Tal como lo refiere, Rogers el hombre busca un proceso liberador, orientado a proveer experiencias consumatorias para ayudar al desarrollo personal e integral, desde un punto de vista de la autodirección y autorrealización.

Para ello, es preciso, considerar la integración entre lo afectivo y lo cognitivo, donde la educación debe ayudar a las personas a convertirse en ciudadanos y debe velar por la satisfacción de sus necesidades. En este sentido, la concepción filosófica del hombre como un ser que se forma a sí mismo a través de la organización de su propio ambiente vital, sirve de base a la corriente humanista; ésta se refiere a: la cultura actual y la formación integral de la personalidad, se interesa más por la capacidad de pensar, investigar y crear. La connotación del humanismo tiene que ver con la formación intelectual y cultural del individuo.

Entre los postulados de esta corriente filosófica, se enfatiza fundamentalmente la experiencia subjetiva, la libertad de elección y

la relevancia del significado individual. De acuerdo con esta posición humanista de la fenomenología, Rogers cree que el individuo percibe el mundo que le rodea de un modo singular y único; estas percepciones constituyen su realidad o mundo privado, su campo fenoménico. En este sentido, la conducta manifiesta de la persona no responde a la realidad, responde a su propia experiencia y a su interpretación subjetiva de la realidad externa, en tanto la única realidad que cuenta para la persona es la suya propia.

Todo individuo vive en un mundo continuamente cambiante de experiencias, de las cuales él es el centro. El individuo percibe sus experiencias como una realidad, y reacciona a sus percepciones. Su experiencia es su realidad. De allí que, las relaciones interpersonales en las instituciones universitarias, tiene que basarse en este enfoque que plantea que el ser humano es sociable, que busca su realización a través de encuentros con otros y sus diversas formas de aprender a aprender. Es importante destacar, la necesidad de adaptarse a los cambios, de tal manera que le permitan desarrollar todos sus rasgos plenamente humanos, y reconocer la capacidad creativa de todos.

Para finalizar, se señala que el planteamiento de Rogers (1998), tiene relación con los procesos de gestión universitaria en que las relaciones interpersonales se puede resumir en: saber más (pensamiento), hacer más (procedimientos) y, ser más (crecimiento personal). En otros términos, su atención se dirige a restituir a la persona su poder, a facilitar y potenciar su capacidad de escoger con libertad y de responsabilidades de sus propios pensamientos, acciones y crecimiento personal. La tarea que esta teoría plantea desde la gestión educativa, es proporcionar a quienes les rodea y a sí mismo, las condiciones psicológicas que faciliten la realización constructiva de cada persona.

### **Bases legales de la Investigación**

Toda institución u organización debe cumplir con un conjunto de principios que reflejan la orientación y principios de esta, como lo son las leyes y reglamentos que rigen las condiciones del trabajador y de la institución en sí. Estas deben garantizar un clima adecuado que las guíe de manera exitosa para lograr así las metas propuestas.

El soporte legal de este estudio está sustentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley del Estatuto de la Función Pública, Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y la Ley Plan de la Patria (2013 -2019).

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La Ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

De esta manera el estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y promoción de estas condiciones. Queda expresado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que el Estado venezolano, garantiza el derecho al trabajo de manera digna, razón por la cual se considera importante para el desarrollo de esta investigación.

#### **Ley del Estatuto de la Función Pública (2012)**

Se mencionan como artículos de interés para la presente investigación lo reflejado en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2012), el Capítulo II

de los derechos de los funcionarios y/o funcionarias públicos, el cual sostiene lo siguiente:

**Artículo 22.** Todo funcionario o funcionaria público tendrá derecho, al incorporarse al cargo, a ser informado por su superior inmediato acerca de los fines, organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente y de las atribuciones, deberes, y responsabilidades que les incumben (p.5)

Este artículo se refiere al derecho que tiene el trabajador y trabajadora pública de ser informado sobre las funciones que desarrollara dentro de la institución, así como también deberá ser notificado por su supervisor de los deberes, derechos, y objetivos de la organización. Tiene una vinculación directa con la presente investigación, ya que la especificada de las funciones a realizar y el conocimiento que tenga el trabajador de la organización contribuirán de manera efectiva y positiva en el proceso de comunicación en el entorno del trabajo, contribuyendo a un clima organizacional idóneo.

**Artículo 48.** A los efectos de la presente Ley, el cargo será la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo. El Manual Descriptivo de Clases de Cargos será el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos de los órganos y entes de la administración pública (p.8)

Este artículo define la conceptualización del cargo, el cual es considerado como la unidad básica que divide las funciones en cada unidad de la organización. El mismo debe ser identificado por funciones, actividades, responsabilidades y obligaciones específicas que se interrelacionan, para ser realizadas por una persona. Esto le permitirá al trabajador tener conocimiento expreso de las obligaciones a cumplir dentro de la organización.

La herramienta que se considerará para la creación de cargos es el manual descriptivo de cargos, herramienta con la cual debe contar la organización de tal manera que pueda garantizar la funcionalidad de la misma. Es necesario conocer que en las organizaciones, los roles de las personas deben estar muy bien definidos de tal manera que esto facilitará el orden dentro de ella y un clima favorable, y a su vez esto le permitirá al trabajador conocer su situación y saber cuáles son sus posibilidades para ascender en ella.

### **Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012).**

Artículo 86. Todo trabajador tiene derecho a la garantía de permanencia en su trabajo si no hay causas que justifiquen la terminación de la relación laboral. Cuando un trabajador sea despedido sin que haya incurrido en alguna causa que lo justifique, este podrá solicitar la reincorporación a su puesto de trabajo conforme a lo previsto en la Ley Orgánica del Trabajo de Los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT).

Este artículo protege al trabajador de decisiones tomadas, de manera arbitraria, garantizándoles a los trabajadores su permanencia en la organización y la protección de sus derechos y garantías.

**Artículo 185.** El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

La presente Ley, explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento, entre otros. Para así dar y propiciar un buen trabajo y rendimiento productivo.

## **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (2007)**

**Artículo 1.** El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

**Artículo 3.** Los contratos individuales, convenciones colectivas o acuerdos colectivos de trabajo podrán establecer mayores beneficios o derechos de los aquí contemplados en materia de seguridad y salud en el trabajo, siempre que no modifiquen el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Artículo 59.** A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.

2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.

3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.

4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre,

descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.

5. Impida cualquier tipo de discriminación.

6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionada o enfermo.

7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

Esto explica que las organizaciones, deben garantizarles a sus trabajadores un buen acondicionamiento físico donde se cumplan las normas de higiene y seguridad industrial en la empresa de manera que esto permita un desarrollo productivo y eficaz para la organización. Cabe destacar, que la garantía de un buen ambiente físico para realizar las actividades que cada trabajador tiene bajo su responsabilidad, son indispensables y contribuyen de manera directa sobre un ambiente armonioso, donde la comunicación pueda fluir sin barreras y sin afectar el clima organizacional.

### **Ley Plan de la Patria (2013-2019)**

La presente investigación se apoya en la Ley Plan de la Patria (2013-2019) al vincularse con el Gran Objetivo Histórico N° 1, que sostiene: Defender, expandir y consolidar el bien más preciado que hemos reconquistado después de 200 años: la independencia nacional. A tal efecto el Objetivo nacional 1.5 que consiste en Desarrollar nuestras capacidades científico – tecnológicas vinculadas a las necesidades del pueblo.

De este modo, la investigación se relaciona con el objetivo estratégico y generales 1.5.1.3: fortalecer y orientar la actividad científica, tecnológica y de innovación hacia el aprovechamiento efectivo de las potencialidades y capacidades nacionales para el desarrollo sustentable y la satisfacción de las necesidades sociales orientado a la investigación hacia las áreas

estratégicas definidas como prioritarias para la solución de los problemas sociales.

Al desarrollar el presente estudio de investigación, se da cumplimiento a lo que se establece en el objetivo histórico N°1 de la Ley plan de la Patria (2013-2019), por cuanto el resultado obtenido en el mismo, contribuirá a solventar una problemática que afecta a la sociedad concentrada en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la UNELLEZ, y fortalecerá la actividad científica y de innovación en áreas estratégicas.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En este capítulo se presentan los métodos y técnicas que se emplearan para recolectar, procesar y analizar la información de interés. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), dicen: que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.5) Con el fin de tener una visión clara de cómo se realizará la investigación, se procede a describir en primer lugar el enfoque o paradigma, tipo y diseño de investigación, posteriormente, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, y por último, las técnicas de procesamiento y análisis de los datos.

#### **Enfoque o Paradigma de la Investigación**

El paradigma asumido por el autor para el presente trabajo es el del positivismo, el cual Hurtado de B. (2012), señala como “aquella que debe permanecer alejada de la ideología, los valores, la emocionalidad y todas aquellas características sociales y humanas que puedan restarle objetividad” (p.86). Así mismo, Hurtado de B. (ob. cit) señala a Bunge, quien plantea que en el positivismo “un dato será considerado verdadero hasta cierto punto, siempre que pueda ser confirmado de manera compatible con los cánones del método científico” (p.86).

De acuerdo a lo señalado, el autor considera que dicho enfoque es el más adecuado para realizar la presente investigación, ya que en el mismo se busca medir variables y emplear análisis estadístico para con ello responder

preguntas de investigación y con ello generalizar los resultados al resto de la población.

### **Nivel de la investigación**

De acuerdo a la naturaleza del estudio, y a sus características, el nivel del mismo se asumió como descriptivo, el cual Hurtado de B. (2008), afirma que el propósito de la misma es exponer el objeto estudiado, “cuando se señala cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno o evento, cuando se busca especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar” (p.101).

### **Tipo de Investigación**

De acuerdo al problema planteado, la investigación se ajusta dentro de la modalidad proyecto factible. En este orden de ideas, el Manual para Elaborar Tesis de Grado de la UPEL (2012), lo define como:

La investigación, elaboración y desarrollo de de una propuesta de un modelo operativo, viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21).

Ahora bien, existen dos características fundamentales en este tipo de investigación. Por una parte, que la información será recogida directamente de la realidad por los investigadores a través de técnicas específicas de trabajo de campo, como lo es la observación y el cuestionario. Estos datos son llamados primarios porque es información de primera mano que llega al investigador sin ser procesados previamente.

## **Diseño de la investigación**

El diseño considerado fue no experimental de campo, el cual para Hurtado de B. (2012), “es aquel en el que el investigador obtiene sus datos de fuentes directas en su contexto natural” (p.702). Este diseño tiene la ventaja que en el no interfiere agentes artificiales que pudieran alterar los resultados, por lo que son muy realistas. Otra ventaja, es que permiten observar la interacción de los eventos en el contexto y su complejidad.

Los aspectos a considerar son los siguientes: a) selección y ubicación de las fuentes: debe asegurarse la accesibilidad a las fuentes, así como ubicar la unidad de estudio, b) las diferencias culturales entre el investigador y el contexto: si el investigador conoce poco el contexto de estudio puede tener problemas para captar e interpretar lo que ocurre allí, c) las limitaciones del contexto: se refiere al caso de ciertas instituciones, en las cuales existen restricciones con respecto al acceso de la información.

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Arias (2011), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. La población para el presente estudio lo conformaron: 09 personas distribuidos de la siguiente manera:

### **Cuadro 1. Distribución de la Población**

Cargo	Cantidad
Jefe del Servicio de Comedor	1
Administrador	1
Analistas Administrativos	4
Secretaria	1
Obreros	2
<b>Total</b>	<b>9</b>

Fuente: Montoya (2017)

#### **Muestra**

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que le es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Arias (2011), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). En cuanto al tamaño la misma, se toma en cuenta

Ahora bien, este concepto indica que la muestra se toma a partir de la población cuantificada y es representativa de la población, por lo cual se basa en que las partes representan el todo y por tanto reflejan las características que definen a la población del que fue extraído. Constituye la muestra objeto de estudio las 9 personas que laboran en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ Apure; es decir el 100 % de la población.

#### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Las técnicas de recolección de datos que se emplearan en la investigación es la encuesta. Sobre este particular, Sabino (2009) señala que la misma “tiene su aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. Permite obtener información sobre las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos” (p. 106). De igual forma Grasso (2006) señala sobre dicha técnica que: “es un procedimiento que

permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas” (p.13).

En cuanto al instrumento para la recolección de datos Arias (2011) indica: “Son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionarios, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión” (p.56). En la presente investigación se utilizará como instrumento el cuestionario, que de acuerdo a Hurtado (2012) “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática en particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p.875).

Siendo así, para el presente trabajo se elaborará un cuestionario contentivo de veintidós (22) ítems, con una serie de preguntas estructuradas en un formato de escala tipo Lickert (siempre, algunas veces, nunca), dirigidas a los involucrados con la finalidad de obtener información que servirá para alcanzar los objetivos planteados por el investigador.

### **Procedimientos Metodológicos**

Corresponde a este apartado, de acuerdo al Manual para Elaborar Tesis de Grado de la UPEL (2012), “presentar las fases que fueron necesarias para llevar a cabo el estudio” (p.35), en este caso un proyecto factible para su realización presenta las siguientes:

Fase 1: Caracterización de la situación problemática en la cual se identificó la situación problema sobre el clima organizacional en la institución y sus interrogantes.

Fase 2: Revisión bibliográfica; se revisaron textos relacionados con el tema, trabajos, investigaciones, informes, leyes, con el fin de fundamentar el trabajo y elaborar el marco teórico.

Fase 3: Selección de la población y muestra; se extendió y seleccionó la población objeto de esta investigación y si era necesario o no calcular muestra.

Fase 4: Determinación de las técnicas e instrumentos; una vez identificado el problema las interrogantes y los objetivos se escogió la técnica y el instrumento a aplicar como es la encuesta y el cuestionario.

Fase 5: Aplicación del instrumento; corresponde a la parte en la cual se entrega a cada funcionario el cuestionario para que lo respondan.

Fase 6: análisis e interpretación de los resultados; obtenido los resultados, ya codificados de la aplicación del instrumento, se procedió a su interpretación y análisis correspondiente atendiendo a los objetivos y variables dentro del contexto teórico.

Fase 7: Determinación de conclusiones y recomendaciones; una vez analizado e interpretado los resultados se procedió a emitir las conclusiones y recomendaciones pertinentes

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

En cuanto a la validez, Navarro (2009) señala: “la validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.84), por lo tanto, para cumplir con esta exigencia metodológica se procederá de la siguiente manera: el instrumento será sometido al juicio de tres (3) expertos: uno en metodología, y dos contadores públicos, quienes revisaran detalladamente los objetivos de la investigación y el cuadro de las variables, para luego emitir sus observaciones, de tal manera que pueda enriquecerse dicho instrumento, y proceder a su aplicación respectiva.

## Confiabilidad

Sobre este particular, Hurtado (2012), conceptualiza la confiabilidad como: “el grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados... se refiere a la exactitud de la medición” (p.808). En lo que respecta al tratamiento estadístico se empleó la fórmula Alfa de Crombach, que de acuerdo a Hurtado (ob. cit):

...se basa en el supuesto de que si todos los ítems del instrumento miden el mismo evento, y considerando que cada uno constituye una prueba paralela, se considera confiable si las respuestas de los ítems son similares, es decir si existe una alta correlación entre ellos. (p.812).

La confiabilidad del Alfa de Crombach viene representada por la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} = \left[ \frac{S_1^2 - \sum S_1^2}{S_1^2} \right]$$

Donde:

K = Número de ítem

$S_1^2$  = Varianza de Cada ítem

$S_1^2$  = Varianza del instrumento

Este resultado permitió conocer si el instrumento era confiable para aplicársele a la población, dichos autores recomiendan que esta confiabilidad esté en un 95%. Para el presente trabajo, la confiabilidad fue del 95%.

## Presentación y Análisis de los Resultados

El análisis de los datos se efectuó a partir de la medición de las distintas variables, para ello Navarro (2009), afirma que:

...se hará uso de la estadística descriptiva e inferencial; la descriptiva se encarga de señalar los resultados obtenidos para cada ítem pues esta permite describir los datos, valores o puntuaciones por cada variable involucrada, puntualizando la distribución de las distintas frecuencias absolutas y relativas, mientras que la inferencial conlleva al análisis estadístico en su relación con la variable” (p.116)

Con referencia a lo señalado anteriormente, se observa que las referidas técnicas resultan fundamental para la investigación, ya que por una parte permite presentar la información numérica, con una visión detallada de los resultados de cada ítem, mostrados a través de cuadros estadísticos de frecuencia y porcentajes, acompañados de los gráficos de barras respectivos. Mientras que en segundo lugar, se procede a realizar un análisis de dicha información. Este procedimiento es el que lleva al autor a emitir las conclusiones y recomendaciones pertinentes a las variables estudiadas.

## Operacionalización de las Variables

**Cuadro N° 2. Operacionalización de las Variables de la investigación.**

<b>Objetivo General:</b> Proponer un plan gerencial basado en la comunicación efectiva para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ - Apure.				
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>Instrum.</b>
Describir el proceso de comunicación gerencial en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ Apure.	Proceso de comunicación gerencial en el servicio	Medios utilizados	1	C U E S T I O N A R I O
		Instrucciones	2	
		Interpretación de la información	3	
Caracterizar las relaciones interpersonales en los trabajadores del servicio Comedor de la UNELLEZ Apure.	Relaciones interpersonales en los trabajadores	Valores compartidos	4	
		Trabajo en equipo	5	
		Modelo de Comunicación	6	
		Cooperación	7	
		Contexto laboral	8	
		Diálogo	9	
Determinar los factores que inciden en el proceso de comunicación gerencial en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ - Apure	Factores que inciden en el proceso de comunicación gerencial	Organización del trabajo	10	
		Liderazgo	11	
		Nivel de participación	12	
		Calidad de las instalaciones	13	
		Realidad sociocultural	14	
		Toma de decisiones	15	

Fuente: Montoya (2017).

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

El análisis de resultados es la etapa de interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, en la cual se presentan los datos en cuadro estadísticos de distribución de frecuencia y porcentajes, así como, en gráficos de torta, siendo analizados en función de las variables en estudio.

Realizada esta etapa de búsqueda y recolección de la información en la fase correspondiente del trabajo de investigación, se procedió al ordenamiento y organización estadística de cada uno de los aspectos señalados por los encuestados, con la intencionalidad de sistematizar las frecuencias en las alternativas de respuesta de cada ítem, lo cual permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre los datos, que facilitó su análisis e interpretación.

Al respecto, el análisis e interpretación de los resultados permite al investigador, según Hernández y otros, (2010), “la identificación de los problemas una vez analizadas las necesidades a fin de presentar la solución para resolverlo con eficiencia y eficacia” (p.52)

Estos resultados se exponen considerando los ítems desarrollados en el instrumento diseñado de acuerdo a los objetivos generales y específicos de la investigación.

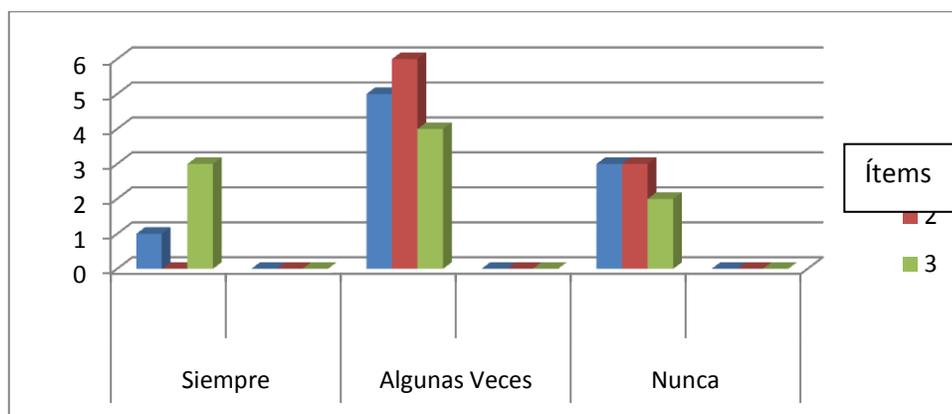
A continuación, se muestran los resultados en cuadros y gráficos.

**Cuadro N° 3. Variable:** Proceso de comunicación gerencial

N°	Ítems	Siempre		Algunas V.		Nunca		Total	
		fa	(%)	fa	(%)		(%)		(%)
1	¿Considera usted que los medios de comunicación usados por la gerencia del servicio del Comedor son los adecuados?.	1	11.11 %	5	55.56 %	3	33.33%	9	100 %
2	¿Las instrucciones emitidas por la gerencia al personal del Servicio de Comedor son claras y concisas?	0	-	3	33,33 %	6	66.67	9	100
3	¿Es frecuente que sea mal interpretada la información entre el personal del Servicio de Comedor?	3	33.33 %	4	44.44 %	2	22.23%	9	100

Fuente: Montoya (2017)

**Grafico 1.-** Proceso de Comunicación Gerencial



Fuente Montoya (2017)

De acuerdo a la encuesta realizada al personal del Servicio de Comedor de la UNELLEZ Apure, se visualiza en el ítem 1, referido a que si se consideran adecuados los medios de comunicación usados por la gerencia del servicio del Comedor hacia sus colaboradores; el mayor porcentaje de las opiniones del personal encuestado un 55,55% demuestran que algunas veces los medios de comunicación son adecuados; es decir que los medios no son lo suficientemente efectivos y adecuados por lo cual están lejos de propiciar una comunicación efectiva.

Con relación al ítem número 2 cuyo propósito es indagar si las instrucciones emitidas por la gerencia al personal del Servicio de Comedor son claras y concisas: el 66,66% de la población consultada manifiesta que Nunca cumplen con esa condición. Mientras que el restante un 33,34% manifiesta que solo algunas veces; situación que deja ver la existencia de barreras en el proceso de comunicación organizacional; por lo tanto difícilmente se puede considerar que dicha comunicación es efectiva.

Para el ítems N° 3 dirigido a medir con que frecuencia es mal interpretada la información entre el personal del Servicio de Comedor a lo que respondieron el 44,44% que algunas veces es mal interpretada la información emitida en el Servicio de Comedor; sin embargo vale la pena destacar que un 33,33% de los consultados sostienen siempre es mal interpretada. Situación que afecta y predispone a los sujetos a construir barreras en la comunicación y así afectar las relaciones interpersonales.

Por lo antes expuesto; este resultado refleja a que la comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información. La comunicación es un método que actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Por lo tanto la misma está formada por diversas jerarquías de autoridad y guías formarles a las cuales deben atenderse los empleados.

Por ello, algo muy usual es cuando se le pide a los empleados que comuniquen cualquier situación irregular que esté relacionada con el trabajo, para que de este modo sirva como un controlador de seguimiento, de este mismo modo la comunicación informal puede estar controlando el comportamiento dentro de una empresa. Por lo tanto se puede deducir que la comunicación a nivel mundial con la importancia que reviste tiene un factor primordial que es el de la motivación a los empleados al comunicarles que se está haciendo mal y que se puede hacer para mejorar el rendimiento si el mismo está por debajo del promedio esperado, como también el promedio de las metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso de las metas finales y el reforzamiento que se pueda dar a un comportamiento esperado.

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

La comunicación organizacional empieza entonces a dejar de ser una opción en las empresas para convertirse en una necesidad, pues está altamente ligada con la productividad de la empresa, independientemente del sector que represente. La comunicación organizacional es una especialidad que viene posicionándose con fuerza en el ámbito empresarial mundial y nacional.

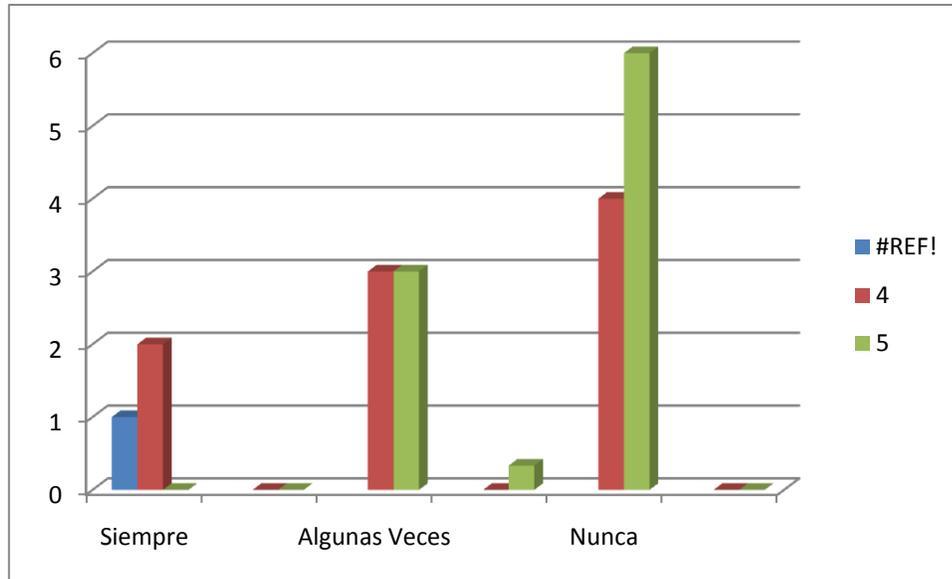
La labor comunicativa en las organizaciones basa su accionar en las estrategias de buen relacionamiento, en donde convergen distintos elementos que configuran a la comunicación como una estructura organizacional dinámica, estratégica, directiva y de gestión.

**Cuadro N° 4** Variable: Relaciones interpersonales

Nº	Ítems	Siempre		Algunas V.		Nunca		Total	
		F a	(%)	Fa	(%)		(%)		(%)
4	¿La gerencia organiza actividades que promuevan la práctica de los valores individuales e institucionales?	2	11.11 %	3	55.56%	4	33.33%	9	100 %
5	¿Se fomenta la práctica del trabajo en equipo permitiendo la integración, y que compartan información?	0	-	3	33,33%	6	66.67%	9	100
6	¿Considera usted que el modelo de comunicación empleado por la gerencia facilita la unificación de criterios entre todos los miembros del Servicio de Comedor?	3	33,33 %	4	44.44%	2	22.23%	9	100
7	¿La gerencia utiliza estrategias motivadoras que estimulan su desempeño?	1	11,11 %	3	33.33%	5	55.56%	9	100
8	¿Considera que el diálogo de la gerencia con su personal es fluido y consensuado?	2	22,22 %	2	22,22%	5	55,54%	9	100
9	¿Considera usted que existe buena relación personal entre los colaboradores y la gerencia?	2	22,22 %	2	22,22%	5	55,56%	9	100

Fuente: Montoya (2017)

## Grafico 2. Relaciones interpersonales



Fuente: Montoya 20017)

Para el ítems 4, que indaga si la gerencia organiza actividades que promuevan la práctica de los valores individuales e institucionales las repuestas en su mayoría el 55,56% consideran que algunas veces, mientras que un 33,33% consideran que nunca.

En el ítems 5 hace mención a si se fomenta la práctica del trabajo en equipo permitiendo la integración, y que compartan información los miembros del Servicio de Comedor; las repuestas obtenidas de la muestra consultada fue la siguiente: el 66,67 % sostienen que nunca, mientras que un 33,33% afirman que algunas veces.

Con relación al ítems 6 que mide si se considera que el modelo de comunicación empleado por la gerente facilita la unificación de criterios entre todos los miembros del Servicio de Comedor; ante esta premisa los consultados consideran en un 44,44% que algunas veces el modelo de comunicación facilita la unificación de criterios.

Ítems 7, se orienta a medir si la gerencia utiliza estrategias motivadoras que estimulan el desempeño laboral, a lo que respondieron el 55,56% que casi nunca son motivados a la integración y al trabajo propiciando un mejor desempeño laboral y un 33,33% considera que solo a veces.

Para el ítem 8, orientado a indagar sobre si los consultados consideran que el diálogo de la gerencia con su personal es fluido y consensuado el 55,54% de la muestra consideran que nunca el diálogo es fluido y consensuado; mientras que un 33,33% considera que algunas veces lo es.

En el caso del ítems 9 sobre si existe una buena relación personal entre los colaboradores y la gerencia los consultados manifestaron en un 55,56% que las relaciones entre el personal no son los satisfactoria que se esperan. En un ambiente de trabajo en discordia y conflictos no se puede ser productivo.

Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para hablar de calidad de vida. Esto significa que en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo. La socialización se adquiere a través de experiencias obtenidas en el rol social, así como diversos aprendizajes que se encuentran basados en la creencia de la acción propia contra la reacción del otro.

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación

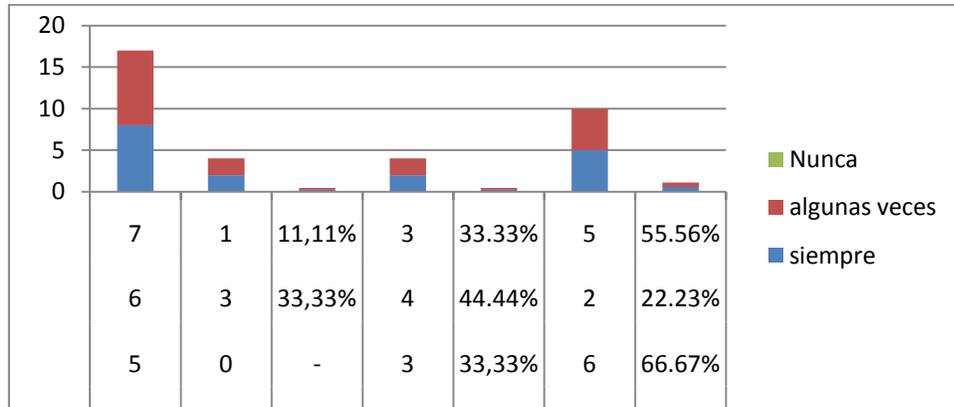
virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar.

**Cuadro Nº4.** Variable: Factores que inciden en el proceso de comunicación gerencial

Nº	Ítems	Siempre		Algunas V.		Nunca		Total	
		fa	(%)	fa	(%)		(%)		(%)
10	¿Se siente obligado a cooperar con las actividades del Servicio de Comedor?	1	11,11 %	5	55,56%	3	33,33%	9	100 %
11	¿Considera usted que el estilo de liderazgo gerencial influye en el proceso de la comunicación en el Servicio de Comedor?	5	55,56 %	3	33,33%	1	11,11%	9	100
12	¿Considera usted que el contexto sociocultural influye en la calidad de las relaciones interpersonales?	2	55,56 %	2	22,22%	5	22,22%	9	100
13	¿Es afectado el proceso de comunicación por las condiciones de la infraestructura del Servicio de Comedor?	8	88,89 %	1	11,11%	0	-	9	100
14	¿Considera usted que las decisiones tomadas son las más acertadas?	2	22,22 %	5	55,56%	2	22,11%	9	100
15	¿Considera usted que existe buena relación laboral entre los trabajadores del Servicio de Comedor?	1	11,11	2	22,22	6	66,67	9	100

Fuente: Montoya (2017)

**Grafico 3.** Factores que inciden en el proceso de comunicación gerencial



Fuente: Montoya (2017)

En el ítem 10 que trata sobre indagar si los trabajadores se sienten obligados a cooperar con las actividades del Servicio de Comedor; el 55.56% de los consultados sostienen que casi siempre se sienten obligados, mientras que solo un 33,33% dicen sentirse algunas veces obligados. Aún cuando el trabajo implica obligaciones, un proceso de comunicación efectivo proporciona herramientas motivadoras que impulsan el logro de los objetivos institucionales.

Para el ítem 11 Considera usted que el estilo de liderazgo gerencial influye en el proceso de la comunicación en el Servicio de Comedor, a tal efecto el 55,56% considera que algunas veces ha influido. Sin embargo para El liderazgo, en esencia, es la capacidad o la habilidad que tienen las personas para influir en otros, para lograr que se comprometan voluntariamente en la creación de cambios, en alcanzar una visión o un norte que se supone sería un mejoramiento de las condiciones de una realidad determinada. Debido a que el liderazgo es influencia, tiene su espacio de de cristalización en las relaciones, por lo que su vehículo fundamental es la comunicación.

Por lo tanto, todo aquel que pretenda ser un líder eficaz, es decir, influyente, debe ser un buen comunicador. Esto significa que debe poder alinearse con la mentalidad de quienes le apoyan.

En cuanto al ítem 12 la población consultada considera en un 55,56% que siempre el contexto socio cultural influye en la calidad de las relaciones entre el personal

En el caso de ítem 13 sobre si es afectado el proceso de comunicación por las condiciones de la infraestructura del Servicio de Comedor; el 88,89 % consideran que siempre son afectados. Las malas condiciones de las instalaciones desmotivan a los colaboradores haciendo menos productivo su trabajo y generando diferencias entre los miembros.

Ítem 14 indaga si la muestra consultada considera que las decisiones tomadas son las más acertadas a este fin respondieron el 56,56% que algunas veces son acertadas; esto significa que aun cuando el estilo de liderazgo y medios de comunicación utilizados no son satisfactorios el Servicio de Comedor no deja de funcionar.

Para el ítem 15; el cuál evalúa si existe buena relación laboral entre los trabajadores del Servicio de Comedor; por lo que en su mayoría un 66,67% considera que no existe una buena relación laboral entre ellos.

Por lo antes expuesto, se infiere que la cultura y los valores corporativos, el clima y la conducta organizacional, ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia de las relaciones interpersonales en una organización. Las organizaciones cambian su forma de influir en el personal ya que adoptan diversas técnicas de investigación y enfoques estratégicos para el logro de un objetivo que no es más que la búsqueda de la competitividad en un mundo globalizado. Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Las conclusiones del estudio cuyo objetivo general es Proponer un plan gerencial basado en la comunicación efectiva para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ – Apure; se desglosan según los objetivos específicos planteados en la investigación, tal como se evidencia a continuación:

En relación con el objetivo referido a Describir el proceso de comunicación gerencial en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ Apure.; Las organizaciones públicas, tales como se conocen constituyen realidades conformadas por múltiples dimensiones y presentan elementos caracterizadores como las finalidades u objetivos, el entorno, y la forma como se organizan y estructuran los comportamientos individuales dentro de las instituciones en el caso de la universidad objeto de estudio.

Las opiniones del personal que labora en el Servicio de Comedor demuestran que existen fuertes debilidades en el proceso de comunicación de forma ascendente y descendente; como consecuencia está afectando las relaciones interpersonales con los miembros de la dependencia institucional.

Entre las dificultades que afronta el personal de este servicio es: entender la información que recibe de sus superiores, también indican que a veces no recibe a tiempo la información que necesita para realizar su trabajo. Es de señalar, que se ha comprobado que es deficiente la comunicación de esta dependencia, para motivar y estimular en la consecución de los objetivos a su personal, ya que sólo una parte de los encuestados ha dado

una respuesta afirmativa, mientras que el restante dice que no se motiva o estimula la consecución de los objetivos. Como también se indica, que los conflictos que surgen entre el personal no se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados.

En relación con el segundo objetivo específico referido a Caracterizar las relaciones interpersonales en los trabajadores del servicio Comedor de la UNELLEZ Apure.; los resultados obtenidos permiten concluir que cuando prevalecen los problemas de comunicación en las organizaciones se ve afectada la cultura organizacional; por cuanto los involucrados no se identifican con los valores institucionales, deteriorando así la calidad de las relaciones interpersonales.

En este sentido el modelo de comunicación que ha adoptado la gerencia no promueve la motivación en el personal, ni canaliza los mecanismos para superar las dificultades presentes. El Servicio de Comedor es una dependencia que algunas veces está abierta al cambio, pocas veces toma en cuenta la innovación y productividad que pueda ser implementada por sus trabajadores.

En cuanto al tercer objetivo referido a Determinar los factores que inciden en el proceso de comunicación gerencial en el servicio de Comedor de la UNELLEZ – Apure; se evidencio que existen dificultades en la organización del trabajo; muy pocos están en disposición de cooperar con los demás miembros en el logro de la tareas propias del servicio. Un factor determinante es el estilo de liderazgo empleado por la gerencia el cuál se caracteriza por ser autocrático y de difícil acceso comunicacional.

En este orden de ideas, las instalaciones físicas del servicio de comedor forman parte de la realidad del campus universitario; ambiente con iluminación deficientes, falta de ventilación, hacinamiento humano, dificultando aún más el proceso de comunicación y la armonía de las relaciones interpersonales.

La gerencia carece de estrategias adecuadas para promover una relación de horizontalidad de tal manera que le permita indagar sobre las verdaderas actitudes y competencias de un número significativo de profesionales y empleados. En tal sentido, se refleja una realidad donde algunos de los participantes manifiestan no identificarse con el cargo o responsabilidad que ocupan, lo que se traduce potencialmente en un bajo estímulo para un mejor desempeño.

Existe un potencial humano fundamentado en la alta valoración como persona, y disposición a contribuir a mejorar el clima organizacional, no obstante la carencia de acciones tendientes a impulsar proyectos y experiencias significativas imposibilitan la puesta en camino de acciones que contribuyan a establecer relaciones humanas transparentes y más armoniosas.

### **Recomendaciones**

Dadas la variabilidad organizacional y las exigencias del entorno que envuelve a las instituciones públicas en el caso especial de esta investigación, que se focalizó en el Servicio de Comedor de la UNELLEZ Apure, se sugieren las siguientes recomendaciones.

- Desarrollar un plan gerencial basado en la comunicación efectiva para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ – Apure

- El gerente público debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un profesional con una visión y pensamiento complejo que integre la comprensión de la filosofía gerencial humana y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones,

haciéndolas más eficaces y responsable ante las demandas que hoy hace el colectivo humano, y en especial consideradas de primer orden para la sociedad, vale decir, educación, salud, jurídicas, entre otras

- Manejar las relaciones humanas dentro de un entorno de entendimiento, afabilidad, comunicación efectiva y asertividad en la toma de decisiones de forma tal de poder contribuir al desarrollo del potencial humano de cada uno de los miembros indistintamente del cargo o responsabilidad que ocupe dentro de la institución.

- Propiciar espacios democráticos que permitan el desarrollo de redes comunicacionales orientadas al estudio de las potencialidades y facultades humanas de cada uno de sus miembros, de tal forma poder contribuir al fortalecimiento de experiencias significativas dentro y fuera de la institución.

- Promover acciones a través de foros, talleres, charlas, sobre comunicación efectiva que permitan implementar ejercicios prácticos de escucharse a sí mismo y de escucha activa, formación de atención a los sentimientos propios y de los demás, haciendo énfasis en el desarrollo de aptitudes emocionales, con uso racional de ellas y aprendiendo a orientarlas al bienestar individual y colectivo.

- Revisar constantemente las diferentes funciones del proceso gerencial (planeación, organización, dirección y control) que orienten hacia acciones novedosas que favorezcan el desempeño máximo de las potencialidades del personal en beneficio propio y de la organización.

- Realizar planes de acción que conlleven al logro de un liderazgo participativo y coherente a la dinámica organizacional que permita el logro de los objetivos abarcando así una sub dimensión de extrema importancia para la institución.

- Establecer métodos de seguimiento y control eficaces que se utilicen en todos los niveles organizacionales, para evitar que esto se convierta en un obstáculo para la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos.

## **CAPITULO VI LA PROPUESTA**

### **PLAN GERENCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE COMEDOR DE LA UNELLEZ – APURE**

#### **Presentación de la Propuesta**

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que se enfrenta en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias presentes en la forma de conversar y relacionarnos con otros. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros.

Es importante tener en cuenta que muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que se tenga. La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización. La comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino que también es comunicación intergrupala, organizacional y externa.

Por lo antes expuesto, los individuos deben contar con buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarse en cada una de las formas de relacionarse con otros. Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que las palabras y acciones son la clave para el desarrollo de la organización.

En opinión de Gairin (2007), una buena acción gerencial implica la presencia de un director con capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones, que le permita obtener resultados y alcanzar los objetivos de la institución. En ese sentido, debe trazarse como meta, asumir mayores responsabilidades, trabajar en función del éxito, participar en eventos de trascendencia, actualización, mejoramiento, tener buenas relaciones con su entorno; es poner en práctica una acción integral que permita al director, actuar como un gerente funcional pensando como un gerente general, según la perspectiva de la gerencia integral.

De esta manera, el gerente estratega define los objetivos y políticas de la institución, es decir considerando además de los factores internos, también los externos, por lo que es visionario, innovador, aprendiz y sinergizador. El gerente organizador tiene una visión holística de la estructura de la organización. El gerente líder tiene la capacidad de ejercer influencia para lograr las metas institucionales y con sensibilidad hacia las personas así como hacia los objetivos de la organización.

### **Fundamentación Teórica**

La propuesta se enmarca en la comunicación efectiva; como aquella que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido. La comunicación efectiva es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz.

Los seres humanos están inmersos en la comunicación como peces en el agua, generalmente se mueven entre palabra y significados sin ser consciente de las dinámicas subyacentes. A través de las palabras

pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa. Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos. De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva, aun intuitivamente, sus ideas, propósitos y emociones.

Solo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, pero sobre todo lograr un clima propicio que nuestras acciones nos conduzcan a los que realmente buscamos.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General.**

Diseñar un plan gerencial basado en la comunicación efectiva para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ – Apure.

#### **Objetivos Específicos.**

-Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los empleados / trabajadores sobre la comunicación efectiva para optimizar las relaciones interpersonales hacia el logro de las metas organizacionales.

-Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los proceso organizacionales.

- Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un ambiente de confianza en la institución.

- Ofrecer a los empleados/trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propiciar la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

### **Justificación de la Propuesta**

La propuesta planteada, presenta un conjunto de conocimientos y herramientas de trabajo que ayuden al mejoramiento del desempeño gerencial, tiene como objeto primordial satisfacer la necesidad de una comunicación efectiva para generar estrategias coherentes y eficaces que satisfagan las exigencias del momento, y de este modo, comprometerse con el desarrollo de una gestión que responda a sus necesidades e intereses de acuerdo con su contexto y su cultura organizativa.

### **Factibilidad de la Propuesta**

A fin de garantizar la viabilidad de la presente propuesta, a continuación se describen los aspectos que la hacen factible:

**Factibilidad Institucional**, la organización cuenta con recursos humanos calificados, constituidos por gerentes, personal administrativo y obrero de la UNELLEZ Apure, específicamente en el Servicio de Comedor; para garantizar el desarrollo de un plan gerencial basado en la comunicación efectiva para la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Comedor de la UNELLEZ – Apure.

**Factibilidad Económica**, partiendo de que la propuesta tiene como base un Plan Estratégico, evidentemente no implica una erogación significativa en las partidas presupuestarias de la institución.

**Factibilidad Técnica Operativa**, se expresa por medio de la receptividad puesta en manifiesto por la gerencia de la institución durante la encuesta lo que facilita el apoyo y la implementación de las estrategias.

**Factibilidad Social**, se expresa en el desarrollo personal y organizacional que se le ofrece a los trabajadores del Servicio de comedor, así como al resto de los grupos de interés en los que interactúa toda la institución y fortaleciendo las relaciones interpersonales, la capacidad de gestión, construyendo espacios autónomos en lo gerencial y logrando avances en la identidad institucional.

**Evaluación.** La evaluación de la propuesta es factible siguiendo las estrategias establecidas para cada taller, los cuales se lograrán a través de la acción supervisora y sistemática que realizará el personal responsable de esta función, además se pretende que al finalizar los mismos, se continúe con el acompañamiento y supervisión.

### **Las estrategias propuestas son las siguientes:**

#### **1. Promover el proceso de la comunicación efectiva basada en valores.**

La comunicación es algo consustancial al ser humano, cataliza su interacción y relación social. Se trata de algo tan antiguo como la existencia misma de las personas. A nivel empresarial, la buena comunicación genera un retorno en forma de calidad y de incremento de la competitividad, refuerza

el compromiso y el sentimiento de afiliación al grupo, estrecha vínculos, fomenta la identidad corporativa, entre otros muchos efectos positivos.

Se habla de comunicación en cada etapa, fase de nuestra vida (enfoque longitudinal) y a su vez se produce en diferentes planos: ya sea personal, profesional, social, de ocio (enfoque situacional). Constituye uno de aquellos ámbitos sobre los que más se ha analizado, investigado o simplemente hablado, y a pesar de ello, sigue generando un cierto misterio ya que está en la base de multitud de problemas de toda índole y condición, a pesar de que solemos sentir que “controlamos” la situación. Una de las características que por su simplicidad no deja de sorprender es que la comunicación no se puede “activar o desactivar” como si se dispusiera de un interruptor, sino que está asociada, inevitablemente, a toda conducta humana.

La comunicación es vital y sin ella no es posible una adecuada gestión de una comunidad: empresa, organización, cualquier colectivo, ni económica ni socialmente responsable. Se basa en valores como el respeto, la transparencia, la responsabilidad, la equidad y el derecho a la información y a los recursos necesarios para ejercer una función, aquella que cada uno tenga encomendada según su rol en la organización, de forma efectiva y competente.

Sólo hay que dedicar unos minutos al día en reconocer la importancia de la comunicación y usar los instrumentos disponibles con actitud y voluntad de transmitir. Y muy importante: no hay buena comunicación si dos no lo quieren.

## **2. Fomentar la motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo.**

La motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño de los trabajadores. En la actualidad, cada vez son más las

empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la empresa.

Una definición sencilla de motivación, es la que considera la motivación como el "estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar el objetivo deseado". Pero, ¿qué impulsa a las personas a actuar de una forma determinada? Cada persona tiene sus propios motivos, los factores que influyen en la motivación del individuo son valores, necesidades, entre otros. Por lo tanto la motivación como estímulo para el trabajador, es muy importante para alcanzar el éxito de la empresa; siendo esta la clave que debe tener en cuenta los gerentes y/o administradores.

### **3. Adoptar un estilo de liderazgo participativo.**

Cuando se habla de liderazgo se puede identificar más de un tipo y la forma en que se lleve a cabo, y será un indicativo de que tan alcanzable será un objetivo para cualquier grupo de personas. El liderazgo participativo, hace referencia a aquella persona que basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de los demás. Tal y como el propio nombre del concepto lo indica, la participación positiva de las personas que lo rodean a uno, es muy importante para poder trabajar unidos hasta alcanzar una meta en común.

Las características más importantes que todo sujeto basado en liderazgo participativo debe tener, son las siguientes: Capacidad de comprensión para entender lo que opinan los demás y saber escuchar sus dudas o problemas. Ganas de motivar a todos de la misma manera, para hacer que estén enfocados en un objetivo. El hecho de no hacer distinciones y sabe brindar a todos la misma información y atención. Facilita la comunicación entre sus seguidores, y entre él y los mismos. No teme admitir que la propuesta de alguien más, es más acertada que la que pensó en un inicio. Acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos.

#### **4. Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.**

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar. Los trabajadores deben sentir la necesidad de resolver los problemas diarios directamente con el supervisor, Pero los supervisores deben, al mismo tiempo, mostrarles a los empleados que están dispuestos a escucharles.

Delegar demasiadas atribuciones puede resultar tan gran un error como delegar demasiado poco. Si se delega muy poco, los empleados raramente sentirán un compromiso hacia la empresa. Para estos empleados, el trabajo es sólo un trabajo más. Cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es importante, sólo entonces pueden sentir un otorgamiento de poderes, o sea, que tienen a mano las herramientas necesarias para llevar a cabo sus faenas.

En un esfuerzo para estimular al personal ese sentido de pertenecer, donde los empleados ven las cosas del punto de vista del supervisor o gerente, algunas veces los gerentes delegan más de la cuenta, y cuando el empleado fracasa, sus derechos a hacer decisiones y tomar responsabilidades son abolidos. La delegación y el otorgamiento de poderes marcha mejor cuando se hace de a poco. A medida que el empleado va cumpliendo con tareas que van incrementando en dificultad, se le puede delegar más. Cuando se delega, da gusto sentir que el empleado no sólo hará el trabajo bien, sino hasta mejor que uno. Para poder lograr esta meta, es importante que el supervisor se asegure que el empleado le ha comprendido bien.

## **5. Promover un ambiente organizacional en la institución para un mejor desempeño del recurso humano.**

Tener un buen clima laboral en la empresa es un factor muy importante a tener en cuenta para que las organizaciones puedan conseguir los niveles de productividad y crecimiento que se han propuesto. Tener un buen clima laboral ayudará a los empleados a mejorar su trabajo y a considerar la empresa como un buen lugar para trabajar, ya que en estas condiciones se favorece una buena relación con los compañeros de trabajo y se facilita un mayor desarrollo profesional.

El clima laboral es uno de los temas que los gerentes muchas veces tienen que trabajar mediante técnicas concretas para favorecer un entorno físico y emocional determinado. El rendimiento del trabajador está relacionado con el clima laboral, afectando tanto a su capacidad productiva como a la óptima utilización de sus habilidades. El clima laboral está relacionado tanto con la parte emocional como con la física, y por ello los factores que intervienen pueden ser de distinto tipo:

El ambiente físico del lugar de trabajo debe ser el adecuado para que los empleados estén satisfechos y ello ayude a promocionar su bienestar y productividad. El facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede ser un factor clave para mantener a los trabajadores más motivados. Tener horarios flexibles, permisos especiales, disponer de servicios de guardería, son algunos de los ejemplos que pueden facilitar este equilibrio.

El papel de los líderes en las organizaciones es determinante con la creación de un buen ambiente laboral. Es muy importante la relación que tienen los líderes con sus empleados y cómo les transmiten los objetivos de la empresa. Es necesario un liderazgo efectivo.

Hay que fomentar las relaciones de respeto y colaboración entre los empleados. El reconocimiento con recompensas por parte de la empresa

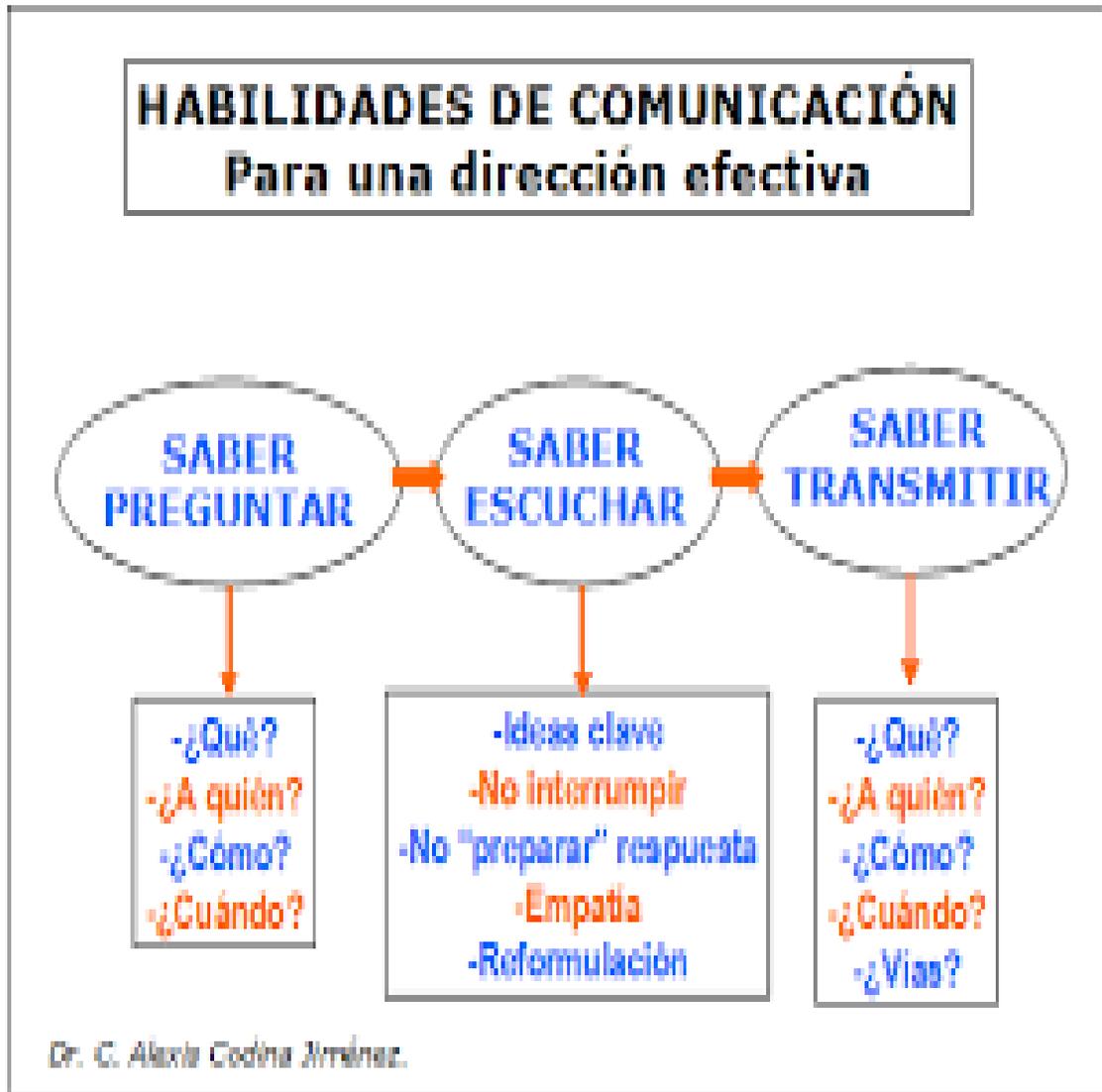
al trabajador es una forma de que los trabajadores se sientan valorados y se premie su esfuerzo. En algunas situaciones, esto puede ocurrir con las oportunidades de crecimiento, en las que a través de ascensos e incentivos se incrementará la motivación y el empeño en la realización de las tareas.

Los objetivos de la empresa deben estar alineados con los de los trabajadores, de forma que éstos se sientan parte de la organización y no individuos aislados. Es importante la forma de comunicar decisiones en la organización para transmitir los beneficios asociados con esa comunicación, beneficios obtenidos a corto o largo plazo. El clima laboral se verá beneficiado si se transmite la necesidad de colaboración por ambas partes. Aprovechar las capacidades de los empleados para tomar decisiones, de forma que éstas sean lo más acertadas.

<b>Estrategia N.-1 Promover el proceso de la comunicación efectiva basada en valores</b>				
Objetivo: Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los proceso organizacionales basado en los valores.				
<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
-Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo. - Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros. -Procurar un ambiente de confianza y seguridad para mantener las relaciones laborales. -Utilizar canales y medios efectivos de comunicación basado en valores..	-Realizar reuniones para informar, motivar y comprometer al personal para mantener buenas relaciones laborales.  -Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.	Mensualmente durante los 12 meses	Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices	Gerente y Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Montoya (2017)

Figura 3. Promover el proceso de la comunicación efectiva basada en valores



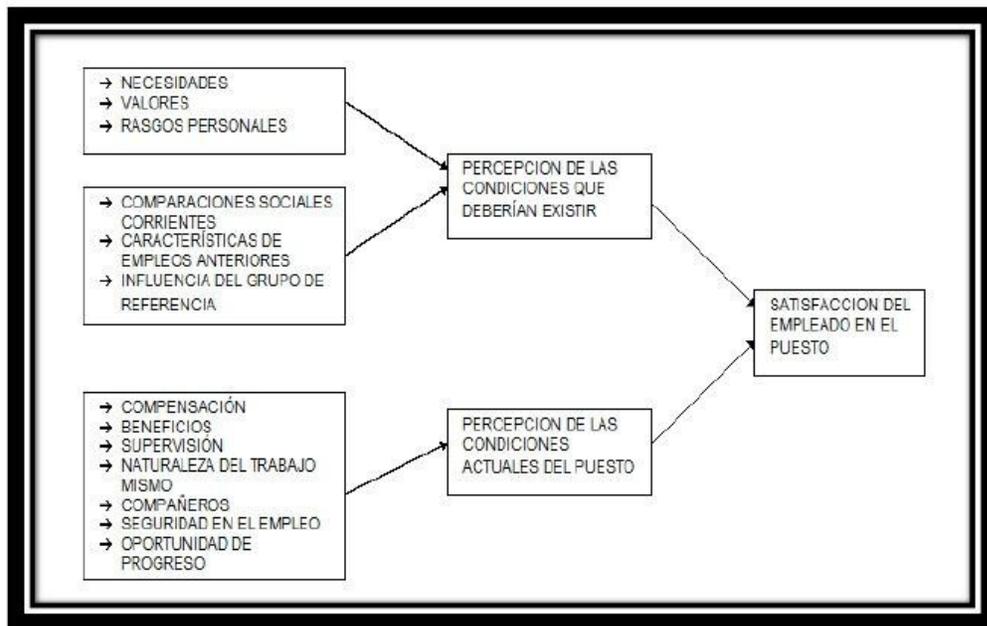
Fuente: Cadena (2013)

<b>Estrategia N.-2 Fomentar la motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo.</b>				
Objetivo: Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los empleados / trabajadores con las relaciones laborales, para fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales.				
<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
-Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales. -Programar talleres sobre crecimiento personal, autoestima, motivación al logro, entre otros. - Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación y actualización profesional, entre otros.	-Fomentar un clima satisfactorio y armónico.	Diario	Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices Refrigerio	Gerente del servicio y Jefe de Recursos Humanos
	Talleres dinámicos de autoestima y motivación al logro	Trimestral		
	-Talleres de actualización	Trimestral		

Fuente: Montoya (2017)

Figura 4. **La motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo.**

**MODELO DE FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL**



Fuente: Konntz (2000)

<b>Estrategia N.-3 Adoptar un estilo de liderazgo participativo.</b>				
Objetivo: Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un ambiente de confianza en la institución.				
<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
-Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo. -Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal. -Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficiente la asignación de responsabilidades. -Desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.	-Reunión con el personal para facilitar la delegación  Evaluación del desempeño del personal  Reconocimientos y meritos al personal	1 vez al mes  Cada 6 meses  1 vez al año	Espacio Físico Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices	Gerente y Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Montoya (2017)

Figura 5. Liderazgo Participativo



Fuente: Torrijos (2011)

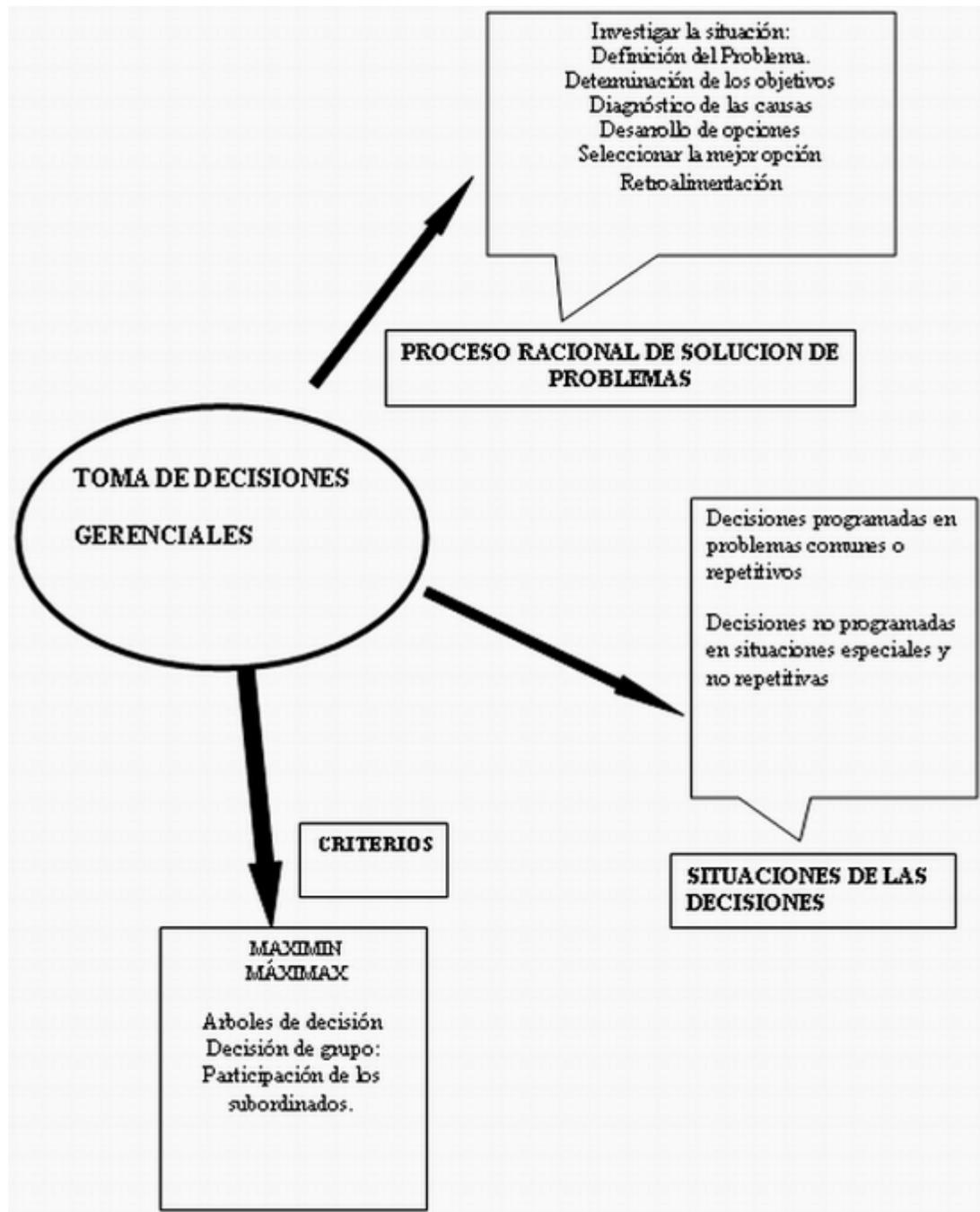
**Estrategia N.-4 Implementar la participación de los empleados /trabajadores en el proceso de toma de decisiones.**

Objetivo: Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas.

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
-Promover la gerencia participativa mediante un estilo de liderazgo que se adapte a la situación. -Desarrollar la comunicación bidireccional, para generar un clima de confianza y apoyo. -Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: Tormentas de ideas o intercambio de ideas, técnica de grupo nominal (TGN), técnica Delphi, entre otros. -Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los subordinados, para incentivar la intervención gerencial en la toma de decisiones.	-Reunión con el personal  Talleres Dinámicas grupales  Reunión con el personal	1 vez al mes  Cada 3 meses  1 vez al mes	Espacio Físico Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices Refrigerio	Gerente y Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Montoya (2017)

Figura 6. Participación de los empleados /trabajadores en el proceso de toma de decisiones.



Fuente: Chiavenato (2009)

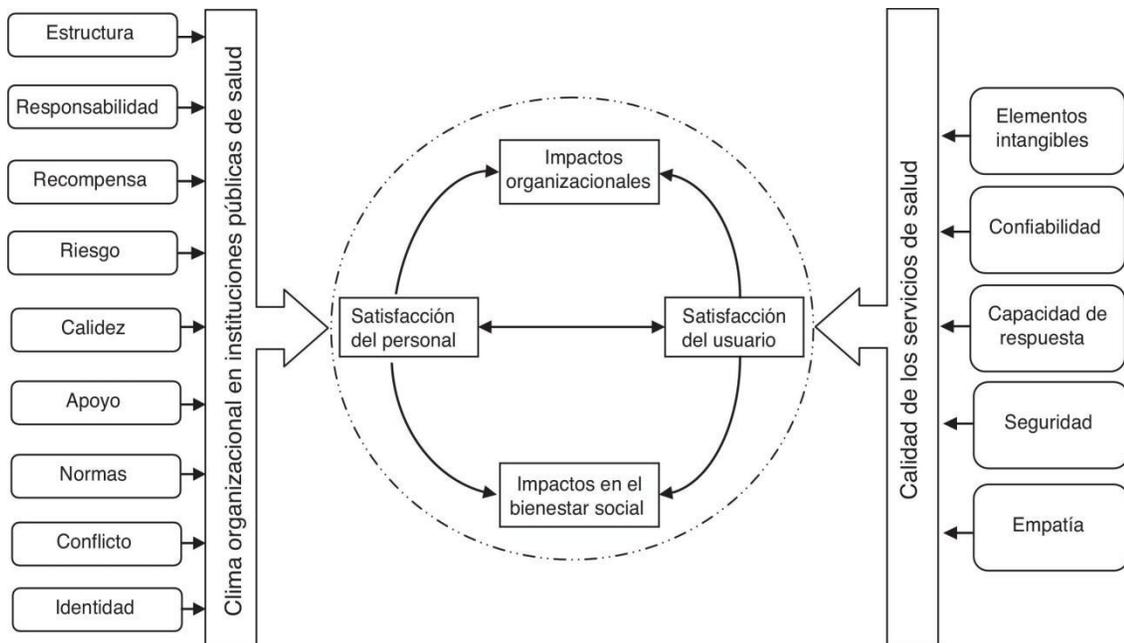
**Estrategia N.-5 Promover un ambiente organizacional en la institución para un mejor desempeño del recurso humano y mantener las relaciones laborales.**

Objetivo: Ofrecer a los empleados/trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propiciar la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
<p>-Los factores ambientales se mantendrán constantes.</p> <p>-Los cambios deben ser introducidos gradualmente.</p> <p>-Los cambios serán diseñados por los supervisores inmediatos.</p> <p>-Las ideas propuestas por el personal serán contempladas de acuerdo a los factores ambientales.</p>	<p>-Reunión con el personal para promover y apoyar iniciativas para la protección del ambiente laboral</p>	<p>1 vez al mes</p>	<p>Espacio Físico Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices Refrigerio</p>	<p>Gerente y Jefe de Recursos Humanos</p>

Montoya (2017)

**Figura 7. Esquema del clima organizacional en una institución de salud pública**



**Fuente: Zaldivar (2016)**

## BIBLIOGRAFIA

- Cárcamo, M. (2008). *Las relaciones humanas y la administración de personal*. 7° edición. Chile: Editorial Andrés Bello.
- Chapoñan, C. (2012). *La comunicación es un fenómeno social*. Recuperado el 17 de 01 de 2017, de <http://cesareducomunicador.blogspot.com/2012/11/la-comunicacion-es-un-fenomeno-social.html>
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. 4° Edic. México: Mac Graw Hill.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Amsterdam: Elsevier.
- González, E. (2014). *Comunicación efectiva; factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo*. Valencia. Universidad de Carabobo: Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales: Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2454/egonzalez.pdf?sequence=1>.
- Hurtado de B, J. (2012). *Metodología de la investigación*. 4° Ed. Bogotá: Quirón Ediciones.
- Moyano, A. (2014). *Las relaciones sociales en los contextos organizacionales*. Disponible: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9487/Trabajo%20de%20grado%20Ana%20Maria%20Moyano%20Avila.pdf;sequence=1>.
- Otero, M. (2014). La comunicación interpersonal como factor clave en la práctica gerencial. *Urbe*, 1-15. Disponible: [http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/otero\\_m.pdf](http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/otero_m.pdf).
- Pascual, R. (2010). *Fundamentos de la comunicación humana*. España: Gamma.
- Quintero, O. (2013). *Plan estratégico gerencial para fomentar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores de la ETR Simón Bolívar*

- del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo*. Valencia: Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada de Educación. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035C6.pdf>.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., y Álvarez, T. (2010). La comunicación como herramienta organizacional. *Negotium. Ciencias Sociales. Año 6. N° 2*, 32-48. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/2/2art2.pdf>.
- Rojas, G. (2007). *Psicología social y nuevo lider*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Toro, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato, Ecuador: Universidad de Ambato, Trabajo Especial de Grado para optar al título de MBA en Ciencias Administrativas. Disponible: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración. 2° Ed.* México: Grupo Editorial Patria.
- Van Den Berghe, E. (2010). *Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al Siglo XXI*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Yáñez, R., Arenas, M., y Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Scielo. Liberavit*, 193-202. Disponible: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>.
- Abbagnano, N. (1989). *Diccionario de Filosofía. Pensamiento*. Madrid. Fondo de cultura económica.
- Arellano, Cabrero y Del Castillo (2000) .Reformando al gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental, CIDE-Porrúa, marzo 2000
- Argyris, C. (2007). *Resonance, learning and action: Individual and organizational*. San Francisco. Jossey - Blas.
- Arias, F. (2007). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica*. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Baena, A. (2000). *Teoría de la organización y Administración Pública: ¿Qué es la Ciencia de la administración? Burocracia, Burócratas y Poder*.

- Bernal Miguel (2003). Aprendizaje Organizacional. México Ediciones Universidad de Monterrey UDEM
- Berrios (2001). Aprendizaje autodirigido I y II. Diario el nacional. Sección portafolio gerencial. Noviembre / Diciembre
- Boyett, J. y Boyett, J. (2006). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Beauport, E. (1994) Las tres caras de la mente. Caracas. Editorial Galac..
- Caldera, Ángel. (2006). Hacia un cambio organizacional inteligente en la escuela técnica Agropecuaria "Santa Bárbara". Tesis de Maestría. Facultad de Humanidades y Educación Universidad del Zulia.
- Carrillo J. (2010) Proponer acciones gerenciales dirigidas al fortalecimiento de la calidad educativa deportiva como elemento coadyuvante al desarrollo integral y bienestar estudiantil de la Unidad Educativa: José Antonio Anzoátegui. Barcelona Edo. Anzoátegui.
- Cerda, H. (2005). Los elementos de la investigación. Bogotá: El Búho.
- Constitución De La República Bolivariana De Venezuela. (1999): Gaceta Oficial N° 36860 del 30 de diciembre de 1999.
- Chiavenato, A. (1994): Administración de los Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw- Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Davalo, Lorenzo (2002). Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones IESA (24) Venezuela
- David, F. (2004). La gerencia estratégica. Bogotá. Sexta reimpresión. Fondo editorial LEGIS.
- Dávila (2010) "Selección de criterios del balanced scorecard como sistema de gestión gerencial: caso Gerencia Corporativa de Energía de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela"
- Denison, D. (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Drucker, P. (1994) La sociedad postcapitalista. Bogota: Norma.
- Drucker, P. (2007) Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Bogotá. Editorial Norma.
- Falcao, H. (1997), Administración Pública Gerencial y Burocracia, Revista del CLAD. Reforma y Democracia N°9, Venezuela

- Flores, P. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Ediciones Dolmen. Santiago de Chile
- García Y Dolan (2005). *La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO*. Madrid: McGraw - Hill
- Gallegos, R. (2004) *Aprender a ser. El nacimiento de una nueva conciencia espiritual*. Fundación Internacional para la Educación Holista, Guadalajara.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Paidós: Barcelona, España.
- Goleman, D. (2006). *La inteligencia emocional*. Argentina. Editorial Vergara.
- Guillezeau, P. (2005). *Análisis y reflexión de la Cultura y la Práctica Administrativa a partir de la Ética y los Valores: caso organización en Venezuela*. Ponencia VII Congreso Internacional del Consejo Latinoamericano para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Portugal. 2004.
- Guizar, R. (1999). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. (1aed.) México. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, Fernández Y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kliksberg, B. (2001), *¿Cómo Formar Gerentes Sociales? Elementos para el Diseño de Estrategias*, en B. Kliksberg (comp.) *¿Cómo enfrentar la pobreza?*, Grupo Editor Latinoamericano, Argentina.
- Klisberg, B. (2004). "Hacia una nueva ética empresarial", en *Más ética, más desarrollo*, Editorial Temas: <http://www.iadb.org/etica/sp4321/DocHit.cfm?DocIndex=> Consultado, fecha [agosto, 23 de 2010]
- Kliksberg, B. (2005) "El voluntariado. El impacto social y moral de quienes ayudan a los demás", en Bernardo Kliksberg: *Más ética, más desarrollo*, Editorial Temas, 2004. Pgs. 143-145. Consultado, fecha [agosto, 23 de 2010] <http://www.iadb.org/etica/sp4321/DocHit.cfm?DocIndex=85>
- Luna (2010) "La acción gerencial a partir del clima organizacional en la red hospitalaria del Estado Yaracuy" trabajo de grado de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"
- Lennick Y Kiel (2006). *Inteligencia Moral, cómo aumentar el nivel de desempeño en los negocios y el éxito en el liderazgo*. Editorial Aguilar.

- Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 Septiembre 06. Caracas Venezuela.
- Miklos, T. Y Tello, M. (2007). Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro. Limusa —Noriega. Editores, Cord. Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación
- Motta, P. (1993) La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes. Bogotá: TM Editores.
- Pérez D. (2010) “La gerencia pública una mirada desde la teoría de la inteligencia múltiple: hacia una gerencia más humana.”
- Puerta, (2010 “Gerencia pública del trabajo y crecimiento del empleo independiente”.
- Ramírez, T. (2004). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10a ed). Mexico: Prentice Hall.
- Sabino, C. (2004) El Proceso de Investigación. Venezuela: Caracas: Editorial PANAPO.
- Senge, P (2005). *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica: México.
- Schvarstein, L. (2003). La inteligencia social de las organizaciones. Colombia. Editorial Paidós.
- Stumpf Y Mollen, (1993) Estrategia y Liderazgo. Legis, Bogotá, Colombia.
- Tamayo y T. (2008). El proceso de la Investigación Científica. México: Editorial. Limusa.
- Torres, J. (2007). “Reflexiones en torno a la modernización y reforma de la administración pública en América Latina con referencia a la nueva gerencia pública”. Memorias del Encuentro Internacional en Administración 2007: Perspectivas y desafíos de la investigación en Administración ante los retos del siglo XXI, Universidad del Valle- Facultad de Ciencias de la Administración, ASCOLFA.
- Touraine, ALAIN (1997). Primera parte: De la sociedad del sujeto. En ¿Podemos vivir juntos? Santafé de Bogotá.
- Uvalles, R (1991). “Prólogo”, en Plasencia, Adriana. Gerencia pública. Bases teórico conceptuales, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C., México.

- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.
- Valecillos, C. (2003). Organizaciones Inteligentes. Complementando nuestros primeros pasos. Editorial de la Universidad del Zulia (Ediluz).
- Venegas, B. y Loredo, N. (2005). La Cadena de Valor en la búsqueda de la Competitividad. Disponible en Internet en la dirección: <http://www.monografías.com>
- William P. Anthony, Gerencia Participativa, México, Fondo Educativo Interamericano, 1984. Primera edición publicada originalmente como Participative Management, Manila, Addison Wesley Publishing Co. Inc., 1978, 277 Págs.
- Zovatto, D. (2008). "Estado y gerencia pública". Periódico La Nación.

# **ANEXOS**

**República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
UNELLEZ  
Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional**

**Estimado (a):**

**Trabajador (a)**

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada **PLAN GERENCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE COMEDOR DE LA UNELLEZ – APURE.**

En este sentido, se agradece responder las preguntas que se presentan en este cuestionario, cuyo único objetivo es cumplir con un requisito académico de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), La investigación, será de absoluta confiabilidad y solo servirá para fines académicos.

Se le agradece la colaboración prestada para tal fin.

Atentamente

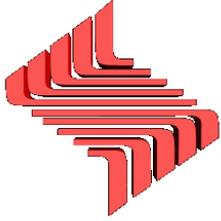
El Investigador

Lcdo. Freddy Montoya

## INSTRUCCIONES

- Lea el contenido del cuestionario
- Responda cada una de las preguntas, marcando con una (X) la alternativa que más coincida con su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin responder.

Nº	Ítems	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	¿Considera usted que los medios de comunicación usados por la gerencia del servicio del Comedor son los adecuados?			
2	¿Las instrucciones emitidas por la gerencia al personal del Servicio de Comedor son claras y concisas?			
3	¿Las instrucciones emitidas por la gerencia al personal del Servicio de Comedor son claras y concisas?			
4	¿La gerencia organiza actividades que promuevan la práctica de los valores individuales e institucionales?			
5	¿Se fomenta la práctica del trabajo en equipo permitiendo la integración, y que compartan información?			
6	Considera usted que el modelo de comunicación empleado por la gerencia facilita la unificación de criterios entre todos los miembros del Servicio de Comedor?			
7	¿La gerencia utiliza estrategias motivadoras que estimulan su desempeño?			
8	¿Considera que el diálogo de la gerencia con su personal es fluido y consensuado?			
9	¿Considera usted que existe buena relación personal entre los colaboradores y la gerencia?			
10	¿Se siente obligado a cooperar con las actividades del Servicio de Comedor?			
11	¿Considera usted que el estilo de liderazgo gerencial influye en el proceso de la comunicación en el Servicio de Comedor?			
12	¿Considera usted que el contexto sociocultural influye en la calidad de las relaciones interpersonales?			
13	¿Es afectado el proceso de comunicación por las condiciones de la infraestructura del Servicio de Comedor?			
14	¿Considera usted que las decisiones tomadas son las más acertadas?			
15	¿Considera usted que existe buena relación laboral entre los trabajadores del Servicio de Comedor?			



Anexo (B)

**República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
UNELLEZ  
Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional**

### **Guía de Validación**

#### **Estimado Especialista**

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: La Gestión de la Procuraduría del estado Apure basada en la teoría de las organizaciones inteligentes.

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

El Investigador

Lcdo Freddy Montoya

## FORMATO DE VALIDACIÓN

### Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Firma del Especialista:** \_\_\_\_\_

**Especialista en:** \_\_\_\_\_