



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA ORGANIZACIONAL**

Autora: Inés Rivas

Tutora: Msc. Beatriz Ramírez

Tovar, Mayo de 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA ORGANIZACIONAL**

Ubicación De Estudio: Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida
Kléber Ramírez Núcleo Valle Del Mocotíes

**Memoria de Grado como requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientae en Administración Eduacional**

Autora: Inés Rivas

Tutora: Msc. Beatriz Ramírez

Tovar, Mayo de 2018

A Dios todopoderoso, y angelitos que desde el cielo con su luz infinita alumbran mis pasos para lograr los objetivos.

A mis padres por ser el pilar fundamental en toda mi formación como profesional, por todo su amor, cariño y comprensión.

Mis hermanos, por todo el apoyo y motivación para continuar por este camino del saber.

Amigos y compañeros de maestría, por solidaridad, compañerismo, trabajo en equipo y apoyo incondicional y a todas aquellas personas que de alguna manera se sienten identificadas con este nuevo logro alcanzado.

A todos con mucho cariño

Inés

www.bdigital.ula.ve

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad de Los Andes por permitirme el fortalecimiento como profesional, a la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes por darme la oportunidad para desarrollar mi carrera, a los profesores fuente de conocimiento en todo momento, a mi tutora Profa. Beatriz Ramírez, por su constante asesoría y apoyo cada vez que lo necesité, y a todas aquellas personas que colaboraron con el desarrollo de la investigación.

Mil Gracias a todos

Inés

TABLA DE CONTENIDO

	Pp
TABLA DE CONTENIDO.....	iii
TABLA DE CUADROS.....	v
TABLA DE GRAFICOS.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRAC.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL Problema	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
General.....	9
Específico.....	9
Justificación.....	10
Viabilidad de la investigación.....	11
Delimitación.....	11
II MARCO TEORICO	
Antecedentes de la investigación.....	12
Bases Teóricas.....	19
Teoría de la comunicación.....	19
Teoría de la comunicación efectiva.....	21
Teoría clásica de la comunicación de Henry Fayol (1841-1925).....	22
Bases Conceptuales.....	23
Comunicación.....	23
Comunicación efectiva.....	28
Requisitos para la comunicación efectiva.....	30
Habilidades comunicativas básicas.....	34

Barreras de comunicación.....	37
Comunicación organizacional.....	38
Tipos de comunicación.....	39
Gerencia organizacional.....	53
Funciones de la gerencia	53
Aptitudes.....	54
Estilos gerenciales.....	55
Liderazgo.....	56
Bases Legales.....	61
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	66
Diseño de la Investigación.....	67
Modalidad de la Investigación.....	67
Población.....	68
Muestra.....	68
Técnica e instrumento de recolección de datos.....	69
Validez.....	70
Confiabilidad.....	70
IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
Conclusiones del diagnóstico.....	97
V PROPUESTA.....	100
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS.....	124
ANEXOS	
A Instrumento aplicado para el pre diagnóstico.....	129
B Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente.....	130
C Alfa de Cronbach.....	154

LISTA DE CUADROS

	Pp
CUADRO	
1 Operacionalización de las variables.....	70
2 Fórmula para el cálculo del Alfa de Cronbach.....	71
3 Requisitos. Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	72
4 Habilidades comunicativas. Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	75
5 Barreras de comunicación. Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes..	79
6 Tipos de comunicación. Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes..	81
7 Funciones. Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	85
8 Aptitudes Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	87
9 Estilos gerenciales Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	90
10 Liderazgo Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	92
11 Plan de acción. Fase I. Estrategias para la propuesta.....	112
12 Plan de acción. Fase II Estrategias para la propuesta.....	114
13 Plan de acción. Fase II Estrategias para la propuesta.....	115
14 Plan de acción. Fase III Estrategias para la propuesta.....	116
15 Cronograma de actividades.....	118

LISTA DE GRAFICOS

Pp

GRÁFICO

1	Proceso de comunicación	25
2	Comunicación organizacional.....	39
3	Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Requisitos. Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	73
4	Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Habilidades comunicativas. Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.	76
5	Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Barreras de comunicación. Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	79
6	Distribución de los datos obtenidos en la dimensión tipos de comunicación. Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	82
7	Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Gerencia organizacional. Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes	86
8	Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Aptitudes. Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	89
9	Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Estilos gerenciales.	

	Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.....	91
10	Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Liderazgo. Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.	94

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA ORGANIZACIONAL**

Autora: Inés Rivas

Tutora: Msc. Beatriz Ramírez

Fecha: Mayo, 2018

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general Proponer un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes. Este responde a la investigación de campo, con diseño no experimental, nivel descriptivo, modalidad de proyecto factible, a través de tres fases: Diagnóstico, factibilidad y diseño. La población estuvo conformada por con 97 docentes distribuidos en cinco coordinaciones: Contaduría Pública, Administración, Agroalimentación, Informática, Turismo y Construcción Civil. Con una muestra de 20 docentes: 1 director, 5 coordinadores y 14 docentes de la institución. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert mediante cinco alternativas de respuestas: Nunca, Casi Nunca, A Veces Casi siempre; Siempre. Para determinar la validez del instrumento se entregó un ejemplar del cuestionario a tres (03) profesores(as) con título de Magíster y amplia experiencia en la investigación, para ser sometidos al Juicio de Expertos. De igual manera, para la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach que dio como resultado 0,87 altamente confiable. El análisis e interpretación de los resultados, fue procesado estadísticamente y analíticamente a través de tablas y gráficos, a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas obtenidas por los encuestados, para determinar el origen y las causas del problema encontrado. Los resultados del diagnóstico demostraron la carencia de comunicación efectiva, de ahí la necesidad de promover estrategias que conlleven al fomento de las relaciones sociales, adaptadas a los intereses y necesidades del personal académico, a fin que el mensaje sea captado con efectividad para lograr el éxito en la institución.

Palabras Clave: Comunicación efectiva, gerencia organizacional, estrategias.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO

**EFFECTIVE COMMUNICATION AS A STRATEGY FOR THE
STRENGTHENING OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT**

Author: Inés Rivas
Tutor: Msc. Beatriz Ramírez
Date: May 2018

ABSTRAC

The general objective of this study was to propose a plan based on effective communication as a strategy for the strengthening of organizational management at the Territorial Polytechnic University of Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes. This responds to field research, with no experimental design, descriptive level, feasible project modality, through three phases: Diagnosis, feasibility and design. The population was made up of 97 teachers distributed in five coordination areas: Public Accounting, Administration, Agri-Food, Information Technology, Tourism and Civil Construction. With a sample of 20 teachers: 1 director, 5 coordinators and 14 teachers of the institution. For the collection of the information, a questionnaire with a Likert-type scale was used through five alternative responses: Never, Almost Never, Sometimes Almost always; always. To determine the validity of the instrument, a copy of the questionnaire was delivered to three (03) professors with master's degree and extensive experience in the investigation, to be submitted to the Expert Judgment. Likewise, Cronbach's alpha was used for reliability, which resulted in a highly reliable 0.87. The analysis and interpretation of the results, was processed statistically and analytically through tables and graphs, from the frequencies and percentages of the answers obtained by the respondents, to determine the origin and causes of the problem found. The results of the diagnosis demonstrated the lack of effective communication, hence the need to promote strategies that lead to the promotion of social relationships, adapted to the interests and needs of academic staff, so that the message is captured effectively to achieve success In the institution.

Keywords: Effective communication, organizational management, strategies.

INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos indispensables hoy en día en las organizaciones lo constituye la comunicación efectiva, herramienta fundamental para el manejo de información precisa y confiable sobre el establecimiento de los planes, estrategias, acciones, toma de decisiones y solución de conflictos. Al mismo tiempo favorece las relaciones interpersonales, promoviendo la motivación, cooperación, trabajo en equipo, participación, y pertinencia para lograr la visión institucional. Sin embargo, en la mayoría de los casos se ignora la importancia de este proceso para alcanzar el éxito, debido al uso inadecuado que los gerentes hacen de ella, al transmitir mensajes, sin tomar en cuenta los medios necesarios para evitar barreras comunicacionales, que puedan tergiversar o llevar erróneamente la información aportada.

En este sentido, en las organizaciones educativas a nivel universitario, la comunicación efectiva, requiere de medios necesarios para la fluidez del proceso en todos los niveles jerárquicos, a fin de fomentar el feedback con el personal, como instrumento integral de abordaje de situaciones propias del quehacer cotidiano, que promuevan la conciencia social, y el entendimiento compartido para el fortalecimiento de la organización. Tomando en cuenta que el personal docente juega un papel preponderante en el contexto académico, cuyos aportes son relevantes para la articulación las actividades, por ello es primordial tener el acceso e intercambio de información en todas las actividades académicas para el desarrollo institucional.

Desde este punto de vista, el presente estudio tiene como propósito proponer un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, que permita favorecer la retroalimentación entre los directivos y el personal docente sobre las acciones a seguir para el buen desempeño académico. El estudio está estructurado en seis capítulos:

El capítulo I está conformado por el planteamiento del problema en este se describe la situación problemática encontrada, objetivo general y específicos, justificación, viabilidad y delimitación de la investigación.

El capítulo II, describe el marco teórico, en él se especifican antecedentes de estudios relevantes sobre la comunicación efectiva en instituciones educativas, cuyos insumos aportaran información para el abordaje de la situación problemática sobre la falta de comunicación efectiva, igualmente se presentan las bases teóricas, destacando teorías puras, bases conceptuales, bases legales, variables dependiente e independiente y cuadro de Operacionalización de las variables.

Capítulo III, lo constituye el marco metodológico, tipo de investigación, diseño, modalidad, fases: diagnóstica, factibilidad, diseño, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Capítulo IV, conformado por el análisis e interpretación de los resultados del cuestionario aplicado al personal directivo y docente, a través de ocho tablas y gráficos de acuerdo con las dimensiones planteadas, y conclusiones del diagnóstico.

Capítulo V, la propuesta, donde se explica el plan conformado por objetivos, actividades, estrategias, recursos y evaluación de las acciones para darle solución a la problemática planteada.

Capítulo VI, integrado por las conclusiones y recomendaciones.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El ser humano a lo largo de la vida pasa por determinadas etapas (infancia, adolescencia, juventud y edad adulta), que contribuyen en el desarrollo de capacidades cognitivas, afectivas y sociales, durante ese proceso lleva a cabo actividades tanto a nivel personal como profesional, en las cuales necesita el intercambio de información práctica y útil que le permita actuar efectivamente. Para lograr ese perfeccionamiento, es indispensable priorizar la educación y ampliar las condiciones culturales, nivelar las desigualdades económicas, sociales y por consiguiente mejorar la calidad de vida. En este sentido, el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2011) considera:

Una visión holística y humanista de la educación de calidad en el mundo entero, trata de hacer realidad el derecho de cada persona a recibir enseñanza y sostiene el principio de que la educación desempeña una función esencial en el desarrollo humano, social y económico. (p.7).

Tomando en consideración la afirmación anterior, la educación es considerada parte fundamental para todos los ciudadanos con igualdad de condiciones, cuyo proceso es permanente durante la existencia, en función de favorecer el desarrollo de los ámbitos individual, social, cultural y económico, entre otros, para el logro de la autonomía en la sociedad. Por lo tanto, para ejecutar cualquier actividad es indispensable poseer el conocimiento adecuado, y la información necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

Sin duda alguna, la educación y la comunicación están íntimamente unidas, no pueden ser procesos aislados y desde tiempos remotos la comunicación ha sido el eje

fundamental para el hombre, pues los primeros pobladores del mundo para expresar emociones, sentimientos, y vivencias diarias, utilizaron los gestos, movimientos corporales, símbolos, entre otros, desarrollando la comunicación verbal, para transmitir e intercambiar experiencias entre las diferentes culturas, hasta llegar a convertirse en civilizaciones de gran importancia social. En este sentido, Aristóteles fue el precursor del modelo de comunicación conocido, así lo describen Castro y Zareth (2006):

...Aristóteles, mediante su obra La retórica, es el primero en teorizar por escrito las aportaciones de los sofistas y las de Platón, las bases de la comunicación humana mediante tratados analíticos expositivos (...) las ideas que aportó sirvieron como base para explicar el proceso de la comunicación en general (p.29).

Desde esta perspectiva, se denota que el proceso de comunicación data desde tiempos antiguos, cuyos aportes han marcado las bases para comprender la interacción entre los semejantes. Al mismo tiempo Castro y Zareth (Ob.cit) afirman que: “el proceso aristotélico es lineal, es decir, todo gira en torno a los intereses del emisor, como se plantea a través del ethos, el pathos y el logos, la disposición de los elementos y del resultado parecen depender del orador” (p.29).

Es de hacer notar, que la comunicación ha sido continua y directa, en el que todos los elementos confluyen a favor del orador, cuya efectividad en la transmisión del mensaje dependerá la recepción del mismo. Sin duda alguna, con el transcurrir del tiempo, este proceso ha ido transformándose hasta optimizar los medios para obtener el mejor entendimiento, puesto que cada tarea que se quiera realizar implica entregar y recibir información, organizar criterios, necesidades e intereses para un objetivo común, convirtiendo la comunicación en el proceso más importante para la sociedad, como medio universal de transferencia de información e interacción con los semejantes.

Es evidente, que la lucha por mejorar las prácticas vivenciales ha llevado al hombre a considerar la comunicación como parte esencial del desarrollo humano. Al respecto la Resolución 51/172 de la Asamblea General de las Naciones Unidas en el art. 6 establece: “...la necesidad de apoyar los sistemas de comunicación recíproca que propicien el diálogo y permitan que las comunidades se manifiesten, expresen sus

aspiraciones e intereses y participen en las decisiones relacionadas con su desarrollo” (p.1). Se puede afirmar entonces, que la comunicación lleva al progreso de las comunidades, a través del intercambio de información, tanto interna como externamente, a fin de lograr la interacción social, en la que se fortalezca las relaciones interpersonales para mejorar la calidad de vida, y por consiguiente la optimización de los recursos para el desarrollo organizacional.

Ahora bien, a nivel mundial, la necesidad de comunicar efectivamente representa el punto de partida de las organizaciones, cuya interacción entre los miembros, facilita la toma de decisiones, solucionar conflictos e incluso evaluar el proceso gerencial. En este sentido, González, Pírela y Salazar (2013) señalan “La comunicación efectiva es una herramienta que se puede desarrollar con aspectos interpersonales, intrapersonales, grupales, intragrupal, organizacionales y externos; lo cual es de especial importancia para las organizaciones” (p s/n). Es decir, las organizaciones para aumentar las posibilidades de éxito, requieren de la comunicación efectiva, en vista que el campo de acción, es extenso porque va desde lo personal o individual hasta lo grupal y colectivo, favoreciendo una amplia gama de elementos que fortalecen el entendimiento del mensaje.

Al mismo tiempo Moreno (2009) señala con “la comunicación efectiva es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales y organizacionales (...) se convierte en un elemento fundamental de la planeación estratégica para lograr la integración y la interacción del capital humano” (p.8). De acuerdo con los autores, la comunicación efectiva se transforma en la política que genera el entendimiento compartido, para transmitir con eficacia toda la información, creando vínculos internos y externos, independientemente del ámbito en el cual se desarrolle, profesional, académico, científico, entre otros, como elemento indispensable para ejecutar acciones estratégicas en la que se demuestre la pertinencia hacia la organización y se promueva el incremento de la participación de todo el personal.

Por otro lado en Venezuela, para que la comunicación en la organización sea efectiva, y genere mayor productividad, los gerentes deben poseer una serie de aptitudes que les permitan desarrollar las funciones de organización, planificación,

dirección y control, promoviendo condiciones favorables para que los miembros de la organización se sientan motivados, valorados y puedan interactuar efectivamente. De hecho, gran parte del trabajo que se lleva a cabo, involucra al recurso humano, cuya influencia produce cambios en el entorno, y al mismo tiempo puede incidir de manera negativa en la gerencia organizacional. Al respecto López (2008) plantea: “Las organizaciones no funcionan automáticamente, éstas necesitan de personas para su dirección. La gerencia es el elemento clave en el desempeño y supervivencia organizacional” (p.139).

Por lo tanto, la gerencia organizacional, es el proceso mediante el cual se organiza las actividades y acciones para la toma de decisiones efectivas, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles para lograr el éxito de la organización. Asimismo, en las organizaciones educativas, la comunicación efectiva, es fundamental para el éxito de la organización, de modo que la información que se emita desde el nivel superior pueda llegar de manera oportuna a todo el personal, a fin de fomentar el feedback en el abordaje de situaciones para resolver problemas, así como también para tomar decisiones que permitan un mejor desempeño laboral. Al respecto, Romero (2012) señala que:

...los gerentes que dirigen las instituciones educativas parecen limitar el proceso de comunicación, concentrándose solamente en la emisión de órdenes. De esta manera el proceso en sí queda aislado del ámbito de información unilateral, sin atender a los diferentes tipos de comunicación vertical, informal, lateral entre docentes y directivos, dejando de lado al mismo tiempo el diálogo y la información, lo cual origina que los docentes no reciban instrucciones y orientaciones pertinentes . (p. 20).

De acuerdo con lo anterior, en las instituciones educativas, es común encontrar limitaciones para el entendimiento, debido al tipo de actitud que asume el gerente dentro de la estructura, que puede ser demasiado vertical con un estilo autocrático, donde solo se dan órdenes y se exige obedecerlas sin importar la percepción de los receptores; la comunicación se da en un solo sentido, creando barreras comunicacionales que dificultan los flujos de información, distorsionan e interfieren en el significado o contenido del mensaje, por lo tanto, se pierde el interés en el desempeño, por la falta de interacción del personal con el superior. En tal sentido,

Chiavenato (2009) expresa que: “en todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencia. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido” (p.318).

Se considera entonces, que las barreras de comunicación hacen que el mensaje sea distorsionado y no cumpla con la función de transmitir información confiable; por ello es importante, que los gerentes educativos determinen los canales de comunicación más apropiados para que se pueda decodificar los mensajes que se emiten y se reciben, de forma oportuna y con planteamientos flexibles para captar la atención de los receptores, lograr la retroalimentación, manteniendo la armonía para el beneficio común.

Ahora bien, para tener éxito en la gerencia organizacional y mejorar las relaciones laborales, es fundamental generar estrategias que fomenten la comunicación efectiva, vinculando los intereses personales e institucionales. Al respecto González y de Pelekais (2010), señalan que “las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada” (p.343).

En este orden de ideas, las estrategias gerenciales son fundamentales, a través de ellas se encaminan las acciones a seguir para el beneficio de la organización, para lo cual es indispensable la comunicación, pues alrededor de 60% de los problemas internos de las organizaciones, se presentan por la forma de conversar y relacionarse con los demás, por ello, se requiere tener una estructura dinámica basada en la interacción gerente-subordinados para alcanzar el desarrollo de la organización.

Por su parte, Van Riel (s/f) señala “que los objetivos de los miembros deben ser congruentes con los de la organización misma, ya que así la comunicación será más fructífera y fácil de llevar” (p.s/n). De esta manera, habrá un mejor intercambio de información basado en las relaciones interpersonales con intereses comunes hacia la organización, porque cuando se conocen las funciones que se deben ejecutar, se crea un ambiente armónico, y los esfuerzos se dirigen hacia las metas planteadas, lo que influye de manera significativa en el desempeño eficiente y en la satisfacción laboral.

En consecuencia, la comunicación efectiva implica un proceso complejo de

intercambio de información por parte de la gerencia. Sin embargo, en las organizaciones actualmente es un problema común, pues aunque exista interacción, no se logra la comprensión correcta y la coherencia entre los planes y las acciones a seguir. Por tal razón, para que la institución funcione correctamente es necesario que exista una comunicación fluida que pueda llegar efectivamente a todo el personal, sin interferencias, y optimizar el desarrollo de la institución.

Tal es el caso, de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, que mediante un pre diagnóstico (ver anexo A) se recolectó información a través de entrevistas de manera informal al personal docente, cuyos datos obtenidos muestran la siguiente situación problemática; falta de comunicación efectiva del personal directivo con los docentes de la institución, por el uso incorrecto de los canales de comunicación, puesto que el mensaje aportado, en la mayoría de los casos es contradictorio, no existe claridad, se pierde el enfoque, creando un doble discurso y confusión en el personal. De igual manera, hay manipulación, dando información sesgada de acuerdo con los intereses propios, sin llegar a la retroalimentación.

Asimismo, la gerencia organizacional de la institución, no lleva a cabo estrategias que permitan lograr la comunicación efectiva, a fin de captar el interés de los receptores, con planteamientos flexibles que puedan ser sometidos a consideración, donde se muestre empatía hacia las opiniones expresadas, sin desviar el tema central o querer controlar la información aportada, de tal manera que se pueda buscar la solución viable ante cualquier situación problemática que se presente en el quehacer cotidiano, para motivar la participación del personal en función del bienestar común.

Esta situación lleva a las siguientes causas; falta de directrices emanadas por la Dirección hacia el personal docente, no se comparten intereses sobre la visión institucional, existen debilidades en la toma de decisiones asertivas, hay desmotivación sobre los resultados de las actuaciones del personal, deficiencia en la trasmisión de información oportuna, escasa comunicación fluida entre los docentes y directivos. Lo cual trae como consecuencias; omisión de información y distorsión del mensaje, ausencia de una estrategia de comunicación efectiva, poco compromiso asumido por el

personal docente, falta de valoración del recurso humano, demora en la información y conflictos internos.

A razón de ello se dan las siguientes interrogantes ¿Cómo se diagnostica en los docentes los procesos de la comunicación efectiva en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes del estado Mérida? ¿Se puede determinar la factibilidad técnica, operativa, institucional de la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes? ¿Es necesario diseñar un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes del estado Mérida?

Ante la situación planteada surge la necesidad de proponer un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, que permita favorecer la retroalimentación entre los directivos y el personal docente sobre las acciones a seguir para el buen desempeño académico.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes del estado Mérida.

Objetivos Específicos

Diagnosticar en los docentes los procesos de la comunicación efectiva en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes del estado Mérida.

Determinar la factibilidad técnica, operativa, e institucional de la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes.

Diseñar un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes del estado Mérida.

Justificación

La necesidad de comunicarse constituye el punto de partida en las organizaciones, y para la gerencia es la herramienta fundamental, de ella depende el éxito o fracaso de la organización. Por lo tanto, la comunicación efectiva va más allá del hecho de intercambiar opiniones, tiene relación directa con la percepción de esta para potenciar las relaciones laborales y sociales, de este modo se podrá fomentar el trabajo en equipo, anticipar y corregir situaciones conflictivas, tomar decisiones que lleven al éxito de la organización; por esta razón es importante que los mensajes emitidos puedan ser recibidos por los receptores de forma adecuada, para ser comprendidos y lograr el proceso de comunicación efectivamente.

Desde este punto de vista, la comunicación efectiva se convierte en una actividad dinámica en los diferentes niveles de la organización, orientada hacia el desarrollo de las relaciones humanas, a través de diferentes procesos que apoyen y estimulen la participación activa del personal, para el logro de los objetivos propuestos de la visión institucional. Asimismo, es importante consolidar redes que permitan un clima laboral armonioso para la eficiencia en el desempeño laboral.

Cabe destacar que la comunicación mantiene el control interno de la organización para el fortalecimiento de la gerencia, pues de la eficiencia que tenga dependerá el desarrollo y ejecución de las actividades y proyectos planteados. En este sentido, la pertinencia de la investigación radica en promover la comunicación efectiva en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, en función de lograr el intercambio de información de manera activa a través del entendimiento mutuo, con capacidad de escuchar para una mejor retroalimentación, a fin de beneficiar al personal docente que hace vida en la institución, y al mismo tiempo la gerencia organizacional.

Ahora bien desde el punto de vista administrativo, la comunicación efectiva garantiza todas las funciones administrativas que indiquen las estrategias y acciones a seguir para obtener el mejor provecho a través de la planeación, organización, dirección y control, indispensables para la consecución de objetivos propuestos para el desarrollo y fortalecimiento, así como la eficiencia y eficacia de la institución.

Desde el punto de vista educativo, promueve la comunicación lineal y horizontal en

todos los niveles, estableciendo relaciones más equilibradas, donde los docentes se sientan integrados al proceso comunicacional y puedan acceder e intercambiar información en todas las actividades académicas (planificación de horarios, cargas académicas, entre otras) para el mejor desempeño de las funciones.

Por otro lado, desde el punto de vista institucional, la comunicación efectiva reviste importancia, porque permite crear sinergia entre el personal que hace vida en la institución, buscando el reconocimiento que garantice a los trabajadores la satisfacción mediante el apoyo en las funciones, interactuando de manera positiva, para obtener el beneficio mutuo, para que se sientan identificados e implicados con los objetivos para el beneficio común.

Desde el punto de vista de la gerencia, con la comunicación efectiva se garantiza la toma de decisiones, porque a través de ella se evalúan las acciones a seguir para el éxito de la organización, eliminando las barreras comunicacionales con fluidez en los mensajes para que lleguen de manera oportuna. Por otro lado, la presente investigación será un aporte significativo para otras instituciones educativas y posteriores estudios sobre la comunicación efectiva, herramienta indispensable para el logro de gerencia organizacional.

Viabilidad de la investigación

La presente investigación es viable porque a través de ella se detectan la fallas de comunicación efectiva que existe en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, lo cual permite tomar las acciones correctivas para solucionar la situación, a fin de promover el intercambio no solo de información necesaria para el desempeño académico, sino también el desarrollo de un clima laboral basado en el respeto hacia las opiniones del personal y demás miembros que hacen vida en la institución.

Delimitación

La presente investigación se realiza en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes durante el periodo 2016-2018, con 97 docentes distribuidos en cinco coordinaciones: Contaduría Pública, Administración, Agroalimentación, Informática, Turismo y Construcción Civil, centrándose en la línea de investigación Sistemas Gerenciales adscrita al programa de maestría de administración educacional.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se describe el marco teórico representado por todas las teorías que respaldan o apoyan al estudio investigativo que se desarrolla. Para esto, es necesario hacer uso de los elementos básicos de relación, unidad de criterios y coherencia para el abordaje del estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “El marco teórico o la perspectiva teórica se integra con las teorías, los enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general, que se refieran al problema de investigación” (p.83). En función de abarcar la información precisa que oriente el proceso de investigación, en que se exponga con claridad y de manera lógica la información encontrada para fundamentar el desarrollo del problema planteado.

Antecedentes

Al llevar a cabo la investigación es importante vincularlo con otros estudios realizados, en este caso se procedió a consultar trabajos que tienen relación con las variables comunicación efectiva y gerencia organizacional, de tal manera que aporten los insumos necesarios para orientar y sustentar el proceso de investigación; dentro de los más recientes se encuentra:

Vallejo (2014) en el trabajo titulado la comunicación efectiva como herramienta de aplicación integral para la comunidad educativa del Colegio Corina Parral de Velasco Ibarra en el Cantón San José de Chimbo, periodo 2012- 2013. Se llevó a cabo bajo la investigación descriptiva con diseño de campo con técnicas como: la observación directa y las encuestas las mismas fueron aplicadas a veintitrés profesores, ciento sesenta y seis estudiantes, cuya muestra se ubica en un sistema estratificado de ciento sesenta y seis encuestados de los doscientos ochenta y dos estudiantes con la que cuenta la Institución, quienes son los involucrados directos en este estudio. La información

fue procesada a través de la estadística descriptiva de cuyo análisis e interpretación fue posible establecer las conclusiones pertinentes como: falta de compromiso por parte de los docentes y autoridades educativas para la aplicación de la Comunicación, razón por la cual existe desmotivación.

De igual forma, se comprobó que tienen desinterés en mejorarla, capacitarse continuamente, actualizarse y en aplicar actitudes positivas para alcanzar la tan anhelada calidad educativa, a través de una comunicación efectiva. La investigación realizada logró concientizar la importancia de mantener un sistema de comunicación horizontal con características de efectividad, beneficiándose estudiantes, docentes y autoridades de la Institución Corina Parral de Velasco Ibarra, la misma que servirá como una guía idónea para las investigaciones futuras.

Cabe destacar que la investigación guarda estrecha relación con el presente estudio puesto que ambas tienen como propósito mejorar la comunicación efectiva en una institución educativa, a través de un clima de confianza, en el que se muestre respeto hacia el personal y se logre la interacción, con estrategias que lleven a la solución de conflictos para mejorar las prácticas organizacionales, mediante objetivos y acciones gestionadas para alcanzar el beneficio común. Al mismo tiempo, es un importante aporte para el abordaje de la problemática existente, porque la comunicación efectiva permite el desarrollo eficiente de las tareas fundamentales que implican el proceso educativo, asimismo se conoce con precisión las debilidades y fortalezas del personal docente, se define la estructura organizacional, las funciones, con el fin de mejorar las prácticas académicas de la institución.

Montero y Rodríguez, (2013) en el trabajo titulado Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos. La investigación tuvo como objetivo: establecer la relación entre la Comunicación Interna y la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas. La población objetivo del estudio estuvo conformada por la totalidad del personal directivo, docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, ubicada en el Distrito de Iquitos Perú, que hacen un total de 56 (31 entrevistados para gestión organizacional) y (25 entrevistados para

comunicación interna). La selección de la muestra se hizo en forma no aleatoria por conveniencia.

En esta investigación descriptiva se aplicó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Se concluye en la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación interna a través de un programa de comunicación. Esta investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

Este antecedente representa un aporte significativo a la presente investigación, en cuanto a los insumos teóricos, porque en él se destaca la comunicación interna, cuyo rol fundamental va orientado hacia el logro de los objetivos planteados institucionalmente y para el bienestar del personal que hace vida en ella, al mismo tiempo, el intercambio de información favorece el desarrollo de las tareas, la resolución de problemas, lo cual repercute en la toma de decisiones oportunas. De esta manera, se demuestra que la comunicación es importante para los que conforman una organización, desde los directivos hasta el personal subalterno de las distintas coordinaciones, por la interacción que puede darse entre ellas, para lograr una gestión de calidad.

Por otro lado, en Venezuela el buen manejo de la comunicación en las organizaciones es fundamental, puesto que es un aspecto que merece una atención especial, porque a través de ella, es posible organizar al personal, delegar funciones, planear objetivos, definir metas y resolver situaciones problemáticas, por tal razón ha sido el tema de relevancia, el mismo se ha abordado en diversos trabajos de investigación en Universidades del país, dentro de los cuales se destacan:

Zambrano (2016) en el estudio titulado Estrategias gerenciales que promuevan la comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional, cuyo objetivo general consistió en proponer estrategias gerenciales que promuevan la comunicación

efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en el Liceo Bolivariano “Dr. Gerónimo Maldonado” del municipio Rivas Dávila del estado Mérida, la misma se orientó en el paradigma cuantitativo en la modalidad del proyecto factible apoyado en una investigación de campo. La población la conformaron 124 sujetos y la muestra seleccionada fueron 62.

En la recolección de los datos se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento dos cuestionarios contentivos de cuarenta y seis (46) ítems cada uno y una escala Likert de cinco alternativas de respuesta, los cuales fueron validados mediante el juicio de cinco expertos y los datos procesados estadísticamente con el método de proporción de rangos con valores de 0,95 para el cuestionario de directivos y 0,94 para el de docentes, administrativos y obreros. De igual fue determinada la confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach con valores de 0,91 y 0,93 respectivamente.

Una vez tabulados, procesados y analizados los datos mediante la estadística descriptiva se llegó a las siguientes conclusiones: se carece de diagnósticos claros sobre el proceso comunicacional que se desarrolla en la institución, lo que restringe la planificación de estrategias gerenciales que promuevan un efectivo clima organizacional, de igual modo, se manifiestan debilidades en la toma de decisiones debido a que en su mayor parte el personal no aprueba las propuestas del personal directivo generando confrontaciones, lo que fundamentó el diseño de la propuesta. De allí, que se recomienda la puesta en ejecución de la misma una vez comprobada su factibilidad, a nivel técnico, institucional y financiero.

Este estudio representa un aporte de importancia porque orienta el proceso investigativo tanto en la metodología como en la fundamentación teórica, en la que se destaca estrategias gerenciales, que permitan afrontar la problemática existente, al demostrar que la carencia de comunicación efectiva en una institución puede derivar insatisfacción, desmotivación en el personal, debido a la falta de información oportuna de la estructura jerárquica. Por ello, es necesario adoptar estrategias que fomenten la interacción entre el personal, utilizando canales de comunicación formales e informales para garantizar el desarrollo y el éxito de la institución.

En el estudio de Pérez (2016) titulado La Comunicación Efectiva del gerente

educativo y su incidencia en la resolución de conflictos en la E.T Simón Bolívar. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la comunicación efectiva del gerente educativo en la resolución de conflictos en la E.T. Simón Bolívar. La cual se fundamentó en las teorías del comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, conflicto y comunicación. La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población estuvo constituida por 32 docentes de aula que se encuentran activos en el turno de la mañana, tomando el 40% de la población se obtuvo una muestra de tipo no probabilístico intencional de 13 docentes de la E.T. Simón Bolívar.

El instrumento que se realizó para recabar la información fue un cuestionario con una escala de medida tipo Likert, conformado por 34 ítems con tres alternativas de respuestas policotómicas: siempre, alguna vez y nunca, dicho instrumento fue sometido a una validez de contenido, constructo y de expertos. La confiabilidad se determinó a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,9 de confiabilidad Muy Alta. Los resultados obtenidos a través del instrumento fueron tabulados de manera manual, se analizaron los ítems por frecuencia y porcentaje, cada uno de los ítem se representaron en tablas y gráficas estadísticas. Mediante los resultados obtenidos se puede concluir que el Gerente Educativo de la E.T. Simón Bolívar presenta fallas en la organización generando malestar e incomodidad en la resolución de conflictos.

Se recomienda mejorar las habilidades comunicativas de manera efectiva de forma correcta para poder realizar una retroalimentación constructiva y de esa manera poder evitar conflicto con el personal. Este trabajo de investigación es relevante, porque tiene relación con la variable independiente la comunicación efectiva, y al mismo tiempo aporta fundamentos teóricos para el abordaje de la situación problemática planteada, a través del análisis del gerente educativo y la necesidad de aplicar las habilidades comunicativas para lograr la comprensión e interpretación de los mensajes que emite, mediante la motivación del personal demostrando empatía para generar o escuchar opiniones, de tal manera que se pueda realizar una retroalimentación constructiva en las que todos salgan beneficiados.

Carmona (2014) en el estudio Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas. Cuyo objetivo proponer un Programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la E.B.B. “República del Perú”, mediante la investigación descriptiva con diseño de campo bajo la modalidad de Proyecto Factible, con tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta, se tomó como muestra 16 docentes y 1 directivo de la institución. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas: Siempre (S), A veces (AV), Nunca (N). El cual responde a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples.

En acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de la encuesta, se demostró que la institución cuenta con personal dispuesto a participar en el desarrollo de la propuesta para fortalecer el clima organizacional, pero también se reveló que en la institución no cuentan con suficientes recursos económicos que faciliten la comunicación y el trabajo. En consecuencia, se demostró que el personal requiere determinados recursos para estar informado y actualizado, y una infraestructura para desarrollar las actividades educativas con mayor facilidad, también la utilización los recursos tecnológicos facilitan la planificación y evaluación. Finalmente, se evidenció la necesidad de estrategias innovadoras que mejoran eficientemente la calidad educativa y permitan desarrollar herramienta de integración entre el personal para solucionar o solventar los demás problemas que aquejan a la institución y que vista la comunicación de esta manera.

Este estudio aporta insumos teóricos y metodológicos para el desarrollo de la presente investigación, mediante el plan gerencial que garantiza la comunicación efectiva dentro de la institución educativa, asimismo permite crear estrategias que favorecen la calidad educativa, donde el personal docente se integra de manera activa para solucionar la problemática existente. Al mismo tiempo, es necesario propiciar ambientes que promuevan la transformación comunicacional, con sentido de pertenencia hacia la institución, lo que repercute favorablemente en el desempeño

académico, porque no solo se dinamizan los procesos internos sino también se proyecten en los equipos de trabajo para lograr los objetivos que se plantee ejecutar.

Ceballos (2013) en el trabajo comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional, en las escuelas de educación básica. Tuvo como objetivo analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo. Se desarrolló bajo la modalidad descriptiva con diseño de campo, con una población de dieciséis (16) docentes de aula, dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas. El cual respondió a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción.

Se obtuvo como resultados que la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo.

El presente antecedente es un aporte de relevancia para esta investigación porque tiene estrecha relación con la temática que se está abordando, en vista que la comunicación efectiva es el elemento indispensable en cualquier organización, por lo tanto es necesario promoverla dentro de las instituciones educativas a fin de garantizar el clima organizacional. Al mismo tiempo, el gerente educativo debe promover acciones que motiven al personal en el desempeño de las funciones diarias, con estrategias que permitan el nivel de integración, cuyas acciones sean flexibles, integradoras, unificadas, con mecanismos de retroalimentación, para recibir información directa, sin interferencias, con el propósito de darle la oportunidad a los docentes para que puedan expresar ideas y aportes, sobre la gestión organizacional.

Finalmente se puede concluir que los estudios tomados como referencia para la presente investigación, permiten orientar el trabajo tanto a nivel conceptual como metodológico, en función de aplicar las estrategias necesarias para dar solución a la

problemática encontrada. De igual modo, es importante mencionar que la comunicación es una herramienta fundamental para que las relaciones en las organizaciones sean exitosas, porque a través de ella se facilita el entendimiento entre la gerencia y el personal a fin de articular, intereses, necesidades, expectativas, con espacios que fomenten la retroalimentación, mediante un ambiente de sinceridad, escucha activa y empatía, en pro del logro individual y común.

Bases Teóricas

Son el apoyo necesario para orientar el problema de investigación, de igual manera constituyen un análisis de revisión de la literatura. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación. (p.61). Desde este punto de vista, se orienta el proceso de investigación con referentes teóricos como elemento determinante para el desarrollo del presente estudio, los cuales son fundamentales para sustentar la problemática planteada.

Teoría de la comunicación

La comunicación es una herramienta necesaria para los seres humanos, que conlleva al intercambio de información tanto interna como externa en las organizaciones, independientemente del ámbito en que se desenvuelvan, de allí la importancia en hacer llegar el mensaje con fluidez y de manera oportuna, a fin que los receptores puedan comprender lo que se está aportando y al mismo tiempo se produzca la retroalimentación. De este modo, la teoría de la comunicación ha tenido aportes significativos desde diferentes perspectivas que marcan pauta a partir del siglo XX hasta la actualidad. Según Rizo (2011):

Desde la teoría físico-matemática de Shannon y Weaver, conocida como “Teoría matemática de la información”, hasta la teoría psicológica con base a la percepción propuesta por Abraham Moles, pasando por una teoría social con base en la lengua –Saussure-, con base en la antropología cognitiva –Levi Strauss- o con base en los enfoques interaccionistas y sistémicos –Bateson, Watzlawick, Goffman. Y más aún, también han destacado las aportaciones en el campo de los efectos de la comunicación de masas, un ámbito representado por nombres como Lasswell, Lazarsfeld, Berelson y Hovland, entre otros. (p.s/n).

Efectivamente, la teoría de la comunicación muestra una complejidad en los diversos aportes que ha recibido a lo largo de la historia, los cuales la han complementado, cobrando cada día mayor importancia. Asimismo, el análisis científico de la investigación comunicativa ha representado un tema de interés en las ciencias sociales. Es evidente que la comunicación se encuentra presente en los aspectos de la vida cotidiana como un fenómeno sistémico primordial para todos los seres humanos que por naturaleza, requieren relacionarse con otras personas a fin de satisfacer necesidades de afecto e interacción social, así mantenerse informados sobre lo que ocurre en el contexto donde se desenvuelven.

Desde esta perspectiva, los individuos y las instituciones; para llevar una vida organizada tienen que mantenerse al tanto lo que sucede alrededor, por eso es importante mencionar el modelo comunicación de masas de Laswell (1948) citado por Cruz (2011) “es un modelo básicamente descriptivo cuya finalidad es establecer ámbitos de análisis de los actos comunicativos a partir de responder a cinco interrogantes: ¿(1) Quién dice (2) Qué, en (3) Qué canal, (4) a Quién y con (5) Que efecto?”(p.s/n).

A través de este modelo se contempla el acto de comunicación en la totalidad, haciendo una separación entre los emisores de la información y los receptores, porque aunque es imprescindible que esta se entregue también es necesario que sea recibida adecuada y correctamente, a través de un conjunto de variantes tales como: Quién (el emisor), aspecto fundamental para tener el control sobre los que se difundió, Qué (mensaje) mediante el análisis sobre el contenido, Canal (análisis del canal), A quién (Audiencia) se determina la audiencia hacia dónde va dirigido, y finalmente Para qué (efecto) y si la misma produce una reacción, así este análisis permite determinar, si el canal utilizando es apropiado, y el mensaje será recibido satisfactoriamente. Al mismo tiempo, con este modelo se determina que la comunicación debe ser clara y precisa, para que los receptores puedan decodificar el mensaje y lograr la retroalimentación.

Otro aspecto fundamental de la teoría según Cruz (ob.cit) es la estructura y función, donde el acto de comunicación abarca el proceso social (estructura) a través de tres funciones: “1- Vigilancia del entorno. 2- Correlación de las distintas partes de la

sociedad en su respuesta al entorno. 3- Transmisión de la herencia social de una generación a la siguiente” (p.s/n). Desde este punto de vista el autor, menciona funciones que hacen referencia al acto de comunicación, en el que se cerciora sobre el contexto al que se dirige la información o el mensaje, la reciprocidad que exista sobre la comprensión para lograr la retroalimentación, y finalmente la notoriedad que se logre a través del tiempo en la sociedad factor determinante para la eficacia de la comunicación.

Por otro lado, al hacer una comparación de la comunicación con otras disciplinas como la antropología, esta es relativamente nueva, por lo cual han sido diversos los estudios realizados por teóricos destacados como Habermas (1929) citado por Carmona (2014) que se han interesado en otorgar a las ciencias de la comunicación herramientas metodológicas para convertirla en ciencia social. En esta teoría de acción comunicativa se hace una declaración sobre la comunicación como teoría universal en la sociedad “Reconstruir, mediante la expresión de los individuos, del lenguaje y la comunicación, un espacio de entendimiento y consenso, de aceptación y cooperación, como basamento de un nuevo pacto social” (p.s/n). En este sentido, la acción comunicativa, lleva a estrechar vínculos, incrementar la participación de los individuos en la creación de oportunidades, como una forma de alcanzar los niveles de crecimiento institucional y ampliar los espacios para la retroalimentación.

Teoría de la comunicación efectiva

La comunicación efectiva es un proceso que no solo beneficia a los miembros de la organización, también aporta herramientas necesarias para la gerencia organizacional, porque al existir canales adecuados que no solo permitan llegar la información, sino también faciliten la escucha activa, motivan al personal a interactuar con los superiores, a través de la retroalimentación para el logro de los objetivos propuestos. Al respecto Habermas (2008), citado por Carmona (2014) afirma que “la teoría de la comunicación efectiva, es aquella que a través de la buena destreza, habilidades y forma de comunicación, logran el propósito de lo que se quiera transmitir o recibir” (p.10), por medio de la comunicación efectiva, se analiza el mensaje e intercambia la información, logrando la interacción. Por lo tanto, para que este proceso tenga

efectividad, es necesario que la comunicación sea clara y fluida, para el entendimiento y mejor desempeño laboral.

Por consiguiente, en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, a través de la gerencia se debe asumir la comunicación efectiva como la herramienta indispensable dentro de las funciones, lo cual implica mantenerse en contacto permanente con el personal docente, en función de optimizar el proceso académico, mediante mensajes explícitos con fluidez y flexibilidad en el intercambio de opiniones, para lograr el éxito de la organización.

Teoría clásica de la administración de Henry Fayol (1841-1925)

Así como la comunicación es indispensable en cualquier organización, también es necesario que dicha estructura asegure el buen desempeño del personal y todo lo que conlleva al funcionamiento de la misma. En este sentido, es importante tomar en cuenta que en ese proceso se involucra funciones que van desde el nivel superior (Gerente) hasta el nivel inferior (subordinados) y viceversa, como un sistema interrelacionado en función de lograr la eficiencia de la organización. Por ello, la teoría clásica de la administración de Fayol según Chiavenato (2007) sostiene que:

Existe proporcionalidad de la función administrativa: se reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La función administrativa no se concentra sólo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa; a medida que se asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas. (p.70).

De acuerdo con el autor, esta teoría hace un enfoque sobre el proceso administrativo, como un todo integrado de las partes que la componen, en el que la responsabilidad recae no solo en la autoridad sino también en todo el personal, de igual manera, Fayol busca integrar el humanismo y la coordinación de todos los recursos existentes en la organización, para que haya eficiencia, lo cual trae como consecuencia el mejor desempeño del personal, para alcanzar las metas planteadas, de igual manera hace énfasis en los procesos administrativos de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Todas estas funciones del proceso administrativo, están interrelacionadas entre sí,

tomando en cuenta que dentro de una organización no solamente el jefe, tiene el mayor compromiso, por el contrario, todos los entes involucrados les corresponde asumirlo, respetando las diferencias del personal para que tenga igual importancia, a fin de lograr la sinergia de equipo. Por otro lado, es fundamental planear las actividades a ser ejecutadas, determinando el tiempo, y la disponibilidad de los recursos, organizando al personal según el desempeño, para alcanzar el máximo rendimiento y finalmente se verifique todo el proceso realizado; con el propósito de asegurar que las actividades asignadas se cumplieron efectivamente o por el contrario, hacer las debidas rectificaciones según sea el caso. Con el análisis de este proceso, se evalúa el desempeño posterior, los elementos empleados, el alcance, los resultados, y corrección de ser necesario.

Bases Conceptuales

Tiene relación directa con los conceptos que se desarrollan como sustento del problema en estudio, el propósito es hacer una descripción sobre los aspectos teóricos que sostienen el proceso de investigación, de manera sistémica y metodológica. A continuación se desglosan:

Comunicación

La comunicación desde los inicios de la humanidad ha sido el proceso mediante el cual los seres humanos transmiten y reciben información, de tal manera, que ha permanecido a través del tiempo, transformando y logrando el avance en la sociedad, tanto a nivel social, económico, educativo, tecnológico, entre otros. Según Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011) “La comunicación es un fenómeno social en constante dinamismo y alteración, porque está sujeta a los cambios de pensamiento del hombre, a las modificaciones del lenguaje a través del tiempo” (p.5).

Es evidente que la comunicación, se encuentra en constante cambio, cada día recibe mayores aportes los cuales fortalecen la actuación del hombre en las instituciones en las que se desenvuelve, de igual forma representa un vínculo que favorece el entendimiento, la aceptación y la ejecución de cualquier actividad en la sociedad, porque a través del tiempo se ha ido complementando, a fin de fortalecer las practicas vivenciales, específicamente en las organizaciones es una herramienta fundamental

para alcanzar las metas planteadas.

Por otra parte Rizo (2012) define la comunicación como “proceso básico para la construcción de la vida en sociedad, como mecanismo productor de sentidos, activador del diálogo y la convivencia entre sujetos sociales (p.22). Así es, la comunicación es primordial para el desarrollo de la sociedad, al favorecer las relaciones humanas, a través de la transmisión de información y comprensión de los integrantes de una organización. Una buena comunicación mantiene un clima de armonía, orienta y motiva al personal hacia el logro de la visión institucional con objetivos claros y genera el entendimiento compartido para el beneficio mutuo.

Proceso de comunicación

Para llegar al proceso de comunicación, es necesario tener un propósito para transmitir el mensaje que se desea llevar al receptor, de ahí que el buen funcionamiento de este proceso estará fijado por la uniformidad que tenga. Por ende toda comunicación lleva consigo el intercambio de información en el que intervienen dos o más individuos, para tratar opiniones, ideas y experiencias hasta establecer relaciones recíprocas. Para llevar a cabo el proceso de comunicación requiere de cinco elementos a saber. Según Moreno (2009) son:

Emisor, es el elemento que genera la información y dirige todo su proceso; el código usado para la transmisión, que pueden ser palabras o expresiones corporales comprendidas por todos los usuarios; el canal, por donde circula la información; el receptor, elemento que recibe la información e intenta comprender su significado; la retroalimentación mutua (p.9).

En este sentido el proceso de comunicación, está orientado a dar y recibir el mensaje eficientemente de manera continua. Este puede ser simple o complejo, según sea el tema que se desee tratar, lo importante es lograr la función de transmitir la información clara y sin alteraciones, para una mejor receptividad. A continuación se presenta un gráfico donde se muestra el proceso de comunicación con los cinco elementos que lo integran; emisor, código, canal, receptor y el más importante, la retroalimentación, paso final de la comunicación, en el que se establece la interacción bidireccional, siempre y cuando el mensaje sea recibido de manera oportuna y el mismo produzca una respuesta al respecto.

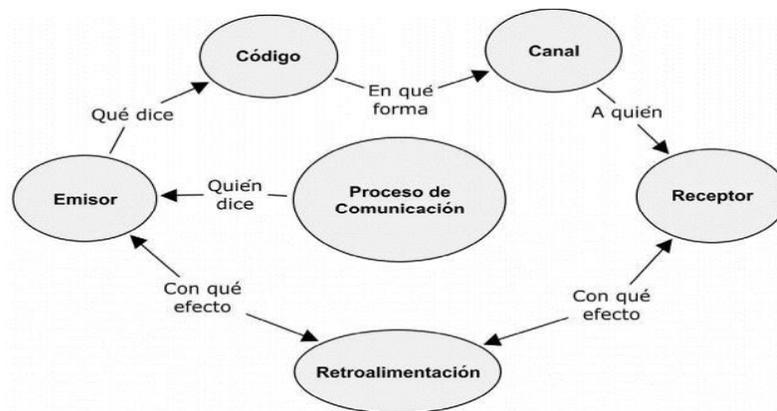


Gráfico 1. Proceso de comunicación tomado “Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida” por Moreno, L 2009. Culcyt//Comunicación.

Como se muestra en el gráfico, el proceso de comunicación representa una cadena en el que se integran los cinco elementos; emisor, código, canal, receptor y retroalimentación para el intercambio y transmisión de ideas u opiniones. Estos elementos funcionan coordinadamente de tal manera que si durante el transcurso del proceso alguno de ellos falla, simplemente no se llega al resultado esperado de comunicar efectivamente. Este proceso es fundamental en las organizaciones porque de él depende concretar las acciones a seguir para alcanzar las metas trazadas.

La comunicación como un sistema

La comunicación incluye varios principios necesarios para emitir o recibir información, cuya función es indispensable para la vida en sociedad, por ello, al utilizarla adecuadamente se convierte en un elemento clave para el éxito organizacional. Al tratar la comunicación como un sistema, es importante conocer cuáles son los principios necesarios que contempla. Según Rizo (2011) son los siguientes:

El principio de totalidad, que implica que un sistema no es una simple suma de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado; el principio de causalidad circular, según el cual el comportamiento de cada una de las partes del sistema forman parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones; el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas, convenciones (p.s/n).

Estos tres principios descritos por el autor, muestran que la comunicación funciona como un sistema abierto en el que confluyen diferentes elementos; el principio de totalidad comprende la comunicación entre el emisor y receptor integrando ambas partes para el mejor resultado del mensaje, por tanto un cambio en una provocara cambio a las demás. En cuanto al principio de causalidad circular, asegura que el mensaje es recibido y comprendido permitiendo la retroalimentación y el principio de regulación, como su nombre lo indica regula todo el proceso para la eficacia del proceso de comunicación.

La comunicación como proceso de interacción social

La comunicación desde el principio de la humanidad ha representado el intercambio de ideas, opiniones, información, entre otros, y a través de ella se ha logrado la evolución de las diferentes civilizaciones. Por lo tanto, es la herramienta indispensable de interacción social, donde el ser humano actúa mediante estímulos internos como externos, de esta manera se mantiene en contacto con el entorno y accede a diferentes culturas. Según Torres (2012):

La comunicación es, por un lado, un proceso de interacción social que puede darse entre a distintos niveles: intrapersonal (cuando se han interiorizado los procesos comunicativos permitiendo la función auto reguladora); interpersonal cuando sirve para intercambiar con otros información, intenciones, significados, deseos, emociones...; para sugerir, mandar, responder, preguntar e, intergrupala o entre grupos en sus vertientes de comunicación de grupos y de masas (p.23).

Como afirma Torres, la comunicación involucra aspectos que hacen a los individuos acoplarse a diferentes situaciones para mantenerse activos e interactuar en la sociedad. Asimismo, pueden manifestar emociones, sentimientos, expresar ideas u opiniones sobre determinados temas que ayuden al crecimiento, tanto personal como profesional, así pues se logra las relaciones comunicativas establecidas con el entorno en el cual conviven.

Funciones de la comunicación

La comunicación se lleva a cabo mediante diferentes funciones, cuya importancia radica en la integración de todas para lograr el proceso comunicativo Jakobson (s/f) describe seis funciones fundamentales que desempeña el lenguaje y la comunicación:

Referencial, Emotiva, Apelativa, Fática, Metalingüística y Poética (p.s/n). Cabe resaltar que estas funciones están relacionadas, aunque cada una lleva a cabo un proceso específico todas deben estar integradas para que se logre la comunicación, tales funciones se mencionan a continuación:

Función referencial o representativa: La importancia de esta función radica en la relación entre el mensaje y como lo transmite para el mayor beneficio de la comunicación.

Función expresiva o emotiva: favorece la conexión entre el mensaje y el emisor, mediante el intercambio experiencias y vivencias propias para el proceso comunicacional.

Función apelativa: Esta función estimula la reacción entre el mensaje y el receptor.

Función fática o de contacto: Su objetivo es facilitar la interacción social para que el mensaje sea transmitido y pueda generar mayor información posteriormente.

Función metalingüística: Permite aclarar el mensaje específicamente para la mejor comprensión del mismo.

Función poética o estética: Aunque es una función propia de la literatura, tiene estrecha vinculación con la comunicación, porque el mensaje deja de ser el elemento comunicativo para convertirse en el objeto de expresión.

Las funciones descritas proporcionan una referencia al receptor del mensaje que se va expresar, conectándolo para que se logre la reacción e interacción, y pueda producirse el feedback en ambas direcciones, para un resultado efectivo en la comunicación. Asimismo, permite el entendimiento entre la gerencia y el personal, en la medida en que articula las necesidades, los intereses y expectativas, para el total desenvolvimiento y optimización de la organización.

Diferencia entre comunicación e información

En el proceso de comunicación se expresan ideas, sentimientos, se dan informaciones que permiten comprender tareas, orientar funciones, hasta motivar a las personas a desarrollarse tanto a nivel personal como profesional. Sin embargo, es necesario aclarar la diferencia que existe entre comunicar e informar, aunque ambas van de la mano, tienen características específicas que las diferencian. Al respecto

Llacuna y Pujol (2010) señalan algunos elementos que permiten establecer la diferencia entre estos dos conceptos.

La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. Mientras que la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se poseen en una materia determinada. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades, etc. (p.s/n)

Es importante señalar que tanto la comunicación como la información son elementos determinantes en la sociedad y los mismos complementan el proceso de interacción entre los miembros de una organización, para llegar a comprender un mensaje, aunque la diferencia radica en que la comunicación forma parte del emisor y receptor es bidireccional, con la que se espera obtener una respuesta inmediata a fin de lograr la retroalimentación sobre el mensaje aportado, mientras que la información por el contrario es unidireccional, porque la función es transmitir un mensaje sin esperar una respuesta, aunque amplía el conocimiento sobre un determinado tema y está en constante actualización.

Comunicación efectiva

Para que se logre la comunicación, es importante que existan habilidades y técnicas efectivas que permitan hacer llegar el mensaje con la fluidez y claridad; dentro de las organizaciones o instituciones, la comunicación representa la herramienta indispensable para el desempeño laboral. Al respecto Vera y Amador (2015) señalan que “la comunicación efectiva combina una serie de habilidades, incluyendo la comunicación no verbal, la escucha activa, la destreza para manejar conflictos, y la capacidad para reconocer y entender nuestras propias emociones y las de aquellos con quienes estamos comunicando” (p.21).

De acuerdo con los autores, la comunicación efectiva es un proceso complejo que incluye diversos aspectos para que sea comprendido, en ello radica la importancia saber llevar el mensaje sin que se produzca interferencias que desvirtúen la información que

se quiere expresar. Asimismo, Saavedra (2008) citado por González, Pírela y Salazar (2013) explica que:

La comunicación efectiva ofrece una disposición que permite a todos los individuos de la organización estar conscientes de las políticas y objetivos de la misma, así como del progreso de los logros obtenidos. De esta manera, la comunicación efectiva es un componente esencial y necesario para el éxito de la organización pública, ya que esta propiedad es adecuada para la transmisión de la información y por tanto el logro de los objetivos a seguir (p.126).

Desde esta perspectiva, la comunicación efectiva, forma parte de un proceso centrado en el beneficio mutuo, tiene como función mantener informados a todos los individuos sobre los objetivos que se persiguen con el propósito de lograrlos. Asimismo, favorece el control interno, al estar en constante interacción con los planes y políticas, en el que se vincule la organización con la ejecución de las estrategias, convirtiéndose en un elemento indispensable de transmisión de información para alcanzar las metas propuestas, puesto que si se conoce el proceso este se llevara a cabo de manera eficiente para el logro de la visión institucional. De igual manera, Narcia (2014) citado por Pérez (2016) señala que:

La comunicación efectiva, es una base fundamental que debe tomar el líder de la empresa para motivar a los empleados para que realicen sus actividades de forma efectiva y eficaz, pero sin lugar a dudas el líder de cierto modo debe dejar que sus subordinados den sus puntos de vista para que la comunicación que se genere sea efectiva y a su vez juntos puedan resolver los problemas que se formen dentro de la organización" (p. 1).

Lo anterior muestra la importancia de la comunicación efectiva para la gerencia, porque de acuerdo como se transmita el mensaje este tendrá repercusión en el desempeño de las actividades a ejecutar. Por lo tanto, el liderazgo tiene una marcada influencia en la consecución de los objetivos dentro de la organización, por la experiencia para tratar con el personal cuyas habilidades y conocimientos guían el proceso gerencial, por ello es necesario que exista empatía entre el personal para que la comunicación cumpla con la función de mejorar las relaciones interpersonales y por consiguiente generar un clima de armonía, en el que se resuelvan situaciones que puedan llevar a conflictos internos. De igual manera, la comunicación efectiva ayuda al desarrollo de la personalidad. Según Llacuna y Pujol (2010):

La comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para, recibir y transmitir mensajes y obtener información; operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros; iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo; influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos. (p.s/n)

De acuerdo con los autores, la comunicación es parte esencial del ser humano e influye de manera significativa, porque aparte de recibir información puede analizarla, comprenderla y utilizarla según considere conveniente, anticipando situaciones para buscarles solución oportuna, asimismo, con el manejo efectivo de la comunicación, el individuo se convierte en líder.

Requisitos para la comunicación efectiva

Con el propósito de llevar a cabo la comunicación, es fundamental contar con una serie de requisitos que orienten dicho proceso. Al respecto Llacuna y Pujol (2010) citado por Moreno (2009), mencionan “que para lograr una comunicación efectiva es necesario cumplir con una serie de requisitos; claridad, integración, aprovechamiento de la organización informal, equilibrio, moderación y evaluación”. (p.14). Estos requisitos permiten que el proceso de comunicación se logre con efectividad, para que tanto el emisor como el receptor sean beneficiados con el mensaje que se está dando.

Claridad: La comunicación debe ser clara y precisa, con un código y canal accesible para que pueda ser entendida por el receptor, utilizando términos sencillos de tal manera que no sea alterada desde el punto que se emite hasta el lugar de destino.

Integración: La comunicación se enfoca en integrar al personal de la organización, con el fin de lograr la colaboración necesaria para la ejecución de los planes a seguir, asimismo, es importante que los términos sean conciliadores con normas de cortesía, con la principal intención es alcanzar los objetivos propuestos, mediante el apoyo mutuo.

Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación se hace efectiva, cuando se hace uso de canales informales, porque el mismo cumple propósitos de satisfacer las necesidades de interacción social, y se promueve la creación de canales alternativos de manera rápida y eficiente. Sin embargo, esto no

implica que se deba sustituir la comunicación, por el contrario es una forma de aprovechar los beneficios que ella aporta a la organización. Cuando la comunicación queda incompleta, requiere de buscar otra forma de comunicación de allí la importancia de aprovechar la organización informal.

Equilibrio: Para llevar a cabo un plan efectivo que involucre a todo el personal, por ello es importante conjugar elementos de comunicación, a fin de mantenerse al tanto de todas las actividades que se realizan para subsanar todas las debilidades existentes y reforzar las fortalezas.

Moderación: La comunicación debe guiarse con medida, enfocada hacia el objetivo que se quiere lograr evitando la ineficiencia en el proceso.

Evaluación: Es necesario revisar en forma periódica del entorno para determinar si el sistema comunicativo ha sido eficiente, de esta manera se asegura que está funcionando correctamente.

Asimismo, la comunicación se clasifica en directa cuando no existe un mediador ente el emisor y el receptor; indirecta se lleva a través de documentos escritos, es decir de manera formal; intrapersonal, la comunicación internamente entre la personal; interpersonal se lleva a cabo dentro de un grupo de personas; intergrupala abarca más de un grupo.

Importancia de la comunicación efectiva

Las organizaciones para cumplir con los objetivos planteados y asegurar el éxito, deben estar conscientes sobre la necesidad que tiene el gerente para comunicarse de manera precisa, a fin que los mensajes sean recibidos sin interferencias y puedan ser alcanzados con la mejor disposición por parte de los empleados. Al respecto Trujillo-Jiménez (s/f) consideran:

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de metas y objetivos. Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos. La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener la comprensión y el apoyo de los demás. (p.7)

Con base en las consideraciones hechas por el autor, se evidencia la necesidad que tiene para las organizaciones mantener una comunicación efectiva, por los innumerables beneficios que conlleva, porque garantiza las funciones administrativas de planificación, organización, dirección, ejecución y control, en el que se adquiere la interacción entre la gerencia y los subalternos como parte activa de la organización, favoreciendo el desempeño laboral para alcanzar las metas establecidas. Al mismo tiempo, la comunicación es fundamental para la toma de decisiones, porque se asegura el intercambio entre el personal, cuyos aportes sean considerados parte esencial del proceso, para lograr la calidad y productividad en pro de la satisfacción laboral. Además dicha integración permite conocer los problemas y enfrentarlos a través del esfuerzo mancomunado para lograr el éxito organizacional.

Clasificación de la comunicación

La comunicación presenta diferentes aspectos que facilita la interacción entre los miembros de la organización. A través de los cuales se asignan actividades relacionadas con el desempeño y todo lo relacionado al funcionamiento interno. Desde este punto de vista la comunicación tiene varias clasificaciones. Según Llacuna y Pujol (2010):

La comunicación se clasifica en directa o indirecta, interpersonal o colectiva. Es directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un dialogo, un conferencista en el auditorio, etc. Es indirecta cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito. Interpersonal, cuando nos referimos a una comunicación dentro de un grupo. (p.s/n)

En este sentido, la comunicación se puede llevar a cabo varias maneras ya sea directa, cuando el mensaje llega al receptor inmediatamente, indirecta, porque se realiza utilizando otros canales o medios escritos e interpersonal, es aquella internamente en un grupo. De igual manera el autor hace referencia a otras clasificaciones de la comunicación según la razón de los canales, del receptor, de su forma y sentido. Por razón de los canales que sigue la comunicación y su contenido Llacuna y Pujol (ob.cit) los divide en:

Formal. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la

empresa. (Correspondencia, instructivos, manuales, etc.) Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de organización es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (Comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.). (p.s/n)

Como puede verse, los canales de comunicación tienen una estructura formal e informal, que permite llevar el mensaje dentro de la organización de acuerdo con las intereses de la misma. Por lo tanto, la utilización de estos dependerá de la información que se desea transmitir al personal. Sin embargo, es importante destacar que el tipo de comunicación informal puede traer consecuencias, debido a que la misma se presta para manipular el mensaje, perjudicando el buen desempeño laboral. Por otra parte de acuerdo con la razón del receptor Llacuna y Pujol (ob.cit) señalan que la comunicación puede ser:

Individual, cuando va dirigida a una persona en concreto. Genérica, cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas. Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta. Imperativa, exige una respuesta precisa. Exhortativa. Espera una acción sin imponerla obligatoriamente. Informativa. Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato. (p.s/n)

En cuanto al receptor, la comunicación presenta varias razones, ya sea individual, genérica, imperativa, exhortativa e informativa, cada una tiene una función específica, aunque el fin último es transmitir el mensaje, es necesario estar consciente cual va ser el receptor a quien va dirigido, de tal manera que el proceso comunicativo tenga el éxito esperado. Igualmente los autores señalan la forma de ser de la comunicación, ya sea oral, escrita o gráfica y el sentido de la misma: "Vertical, cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior; "ordenes o instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias". Horizontal, se da en niveles jerárquicos semejantes: "memorando, circulares, juntas, etc." (s.n/p).

En este orden de ideas, la comunicación tiene una clasificación amplia, lo que deja en evidencia, que independientemente de los canales o la razón, el objetivo no cambia de transmitir y recibir información, expresar ideas u opiniones, para el mejor entendimiento entre los sujetos involucrados en este proceso.

Habilidades comunicativas básicas

La comunicación efectiva ayuda a resolver situaciones que se presentan en el quehacer diario de las organizaciones, por ello, es necesario conocer diferentes habilidades comunicativas que garanticen este proceso. Vera y Amador (2015) las identifican como: “escucha activa, comunicación no verbal, manejo del estrés y conciencia emocional” (p.22). Estas habilidades garantizan la comunicación en todos los niveles, en el que se involucran aspectos psicológicos para expresar tanto las emociones y sentimientos, a fin de manifestar opiniones sobre el mensaje que se está llevando a cabo.

Escucha activa

Dentro del proceso comunicativo existe un principio relacionado con la comprensión de lo que se dice. Porque hoy en día gran parte de los problemas de comunicación dentro de las organizaciones se deben al no saber escuchar, lo cual requiere un esfuerzo superior para interpretar el mensaje, para que se logre la comunicación efectiva, de la capacidad que se tenga para escuchar dependerá la comprensión del mensaje y la retroalimentación del mismo. Al respecto Bateman y Snell (2009), señala que:

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona. (p.553)

En este sentido, para que exista efectividad en la comunicación, tanto el emisor como el receptor deben estar en sincronía, es decir, el emisor debe tener fluidez para emitir el mensaje y el receptor estar en la mejor disposición para escuchar, facilitando la comprensión del contenido real con el propósito de obtener el significado preciso para evitar distorsiones mediante juicios o interpretaciones.

Comunicación no verbal

Se lleva a cabo mediante el intercambio de diferentes factores no lingüísticos. Para Vera y Amador (2015) la comunicación no verbal: “se expresa a través de medios no lingüísticos, incluye expresiones faciales, movimientos del cuerpo, gestos, contacto

visual, postura, tono de voz, e incluso tensión muscular y respiración. (p.26). La comunicación no verbal, se manifiesta a través del lenguaje corporal, gestos, actitudes que pueden ser de forma involuntaria, por lo que es difícil de controlarlos, aunque todos ellos muestran de qué manera fue comprendido el mensaje. Sin embargo, según el grado de interacción la comunicación puede ser directa o indirecta, definida por EHB (2010): “Comunicación Directa, se lleva de forma personal, cara a cara. Indirecta, basada en una herramienta o instrumento, personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros)” (p.148).

En definitiva, la comunicación cuenta con factores que pueden lograr un acercamiento entre los individuos, ya sea directamente del emisor y receptor sin ninguna interferencia o mediante recursos alternativos como internet, medios impresos, entre otros, aunque la función sigue siendo la misma orientar las metas de la organización con lineamientos que permitan el fortalecimiento de la organización. Dentro de las múltiples posibilidades para difundir y almacenar información se encuentran: el teléfono, correo electrónico, redes sociales. Al respecto la Fundación Execyl (2013) describe cada uno de ellos:

Teléfono (con sus distintas funcionalidades: llamada, sms, mms, WhatsApp, etc.): tiene dos ventajas principales. La primera, que es un medio de comunicación inmediato y cercano. La segunda y probablemente más importante, que nos permite conocer el feedback de nuestro interlocutor con los matices propios de la comunicación oral (tono, inflexión). Correo electrónico: medio de comunicación por excelencia en las organizaciones de hoy en día. Redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn o Yammer son cada vez más extendidas como medio para compartir información bidireccionalmente de un modo cercano y directo entre la empresa y los trabajadores (p.28).

En las organizaciones existen diversos canales y herramientas de comunicación para interactuar con el personal. Sin embargo, estas pueden adoptarse de acuerdo con las necesidades específicas o en función del mensaje que se desee transmitir, ya sea por teléfono, cuya interacción es más directa porque se produce la retroalimentación, es decir, la información influye en el comportamiento del receptor y proporciona una respuesta inmediata. El correo electrónico, favorece el procesamiento de documentos y cualquier mensaje con mayor precisión. Finalmente las redes sociales, son un medio

de comunicación muy común, utilizado en las organizaciones por la interacción que provoca entre los usuarios. Por lo tanto, estas herramientas tienen una marcada importancia en las organizaciones, siempre y cuando sean utilizadas de manera adecuada para lograr objetivos específicos, sin desviar la intención del mensaje enviado.

Manejo de estrés

Tomando la idea Vera y Amador (ob.cit) “Dentro de las organizaciones es muy común que exista estrés entre el personal, debido al trabajo y demás compromisos que se puedan presentar tanto a nivel personal como profesional.”(p.27). Sin embargo, si este es controlado no perjudica, aunque en caso contrario puede limitar u obstaculizar el buen desempeño dentro de la organización. Por lo tanto, es necesario que el estrés laboral sea manejado de forma armónica que no induzca a un desequilibrio emocional.

Conciencia emocional

La conciencia emocional y la comunicación no verbal tienen estrecha relación, puesto que ambas habilidades descritas por Vera y Amador (ob.cit) “demuestran la capacidad que tienen las personas para asimilar la información o el mensaje que se está dando, así se podrá solucionar conflictos y mejorar las prácticas vivenciales, para lograr la comunicación efectiva en las organizaciones.(p.27). Estas habilidades descritas permiten determinar que la comunicación efectiva es compleja, y para llegar el objetivo que se quiere lograr, es necesario que estén interrelacionadas entre sí, que tanto el emisor como el receptor tengan los mismos intereses de aportar y recibir información de manera oportuna. Por otro lado, es importante aceptar que se puede aprender de los demás, tomar en cuenta que la comunicación es un proceso activo por ello es necesario saber escuchar para mostrar interés al receptor sobre el tema que se esté tratando para el beneficio mutuo.

En este sentido, la comunicación efectiva en las organizaciones debe ser el instrumento utilizado por la gerencia para la gestión eficiente, puesto que a través de ella se logra la integración de las estrategias planificadas, y la ejecución de las acciones de forma coherente, promoviendo los aspectos interpersonales, grupales y organizacionales. En tal sentido, es la herramienta estratégica porque favorece el

manejo de los recursos humanos, evitando conflictos laborales, generando la comunicación compartida en función de alcanzar objetivos comunes, igualmente representa el apoyo indispensable para la gestión organizacional.

Barreras de la comunicación efectiva

La comunicación efectiva, es fundamental para la sociedad y forma parte del quehacer cotidiano; actualmente existe mayor dificultad para comunicarse debido al uso de las tecnologías, las personas se ven aisladas por lo que se presentan problemas para lograr un intercambio de información eficiente; en la mayoría de los casos surgen interferencias que impiden llevar el mensaje sin distorsionarlo. Pérez (2016) señala cinco barreras interpersonales de la comunicación: “percepciones, emociones, elección del medio o canal equivocado, semántica y señales inconscientes. (p.38). Las barreras de la comunicación crean interferencias en el mensaje, provocando que se desvíe el contenido y la intencionalidad de lo que se quiere expresar. Por lo tanto, es necesario conocer el receptor, saber el estado de ánimo, para que al transmitir el mensaje tenga el efecto esperado, se transmita lo que se quiere decir, sin ser afectado el contenido del mismo.

Percepciones: Esta barrera está condicionada por la percepción del receptor, de tal manera que el mensaje podrá ser recibido según los intereses y expectativas esperadas.

Emociones: Para que la comunicación sea efectiva es importante el estado de ánimo que tenga el emisor al transmitir el mensaje, porque toda la expresión corporal y el tono de voz pueden afectar el contenido del mismo.

Elección del medio o canal equivocado: Si se está consiente que el mensaje que se va transmitir de manera informal es decir verbalmente, puede ocasionar situaciones negativas es necesario utilizar otros canales regulares como comunicación escrita.

Semántica: La manera en que cada individuo capte una información depende de la interpretación que se le dé, es fundamental que se utilice las palabras correctas para no caer en significados erróneos sobre el contexto del mensaje.

Señales inconscientes: En los seres humanos, es común utilizar gestos cuando se está comunicando, por ello para que se logre transmitir el mensaje de manera oportuna es necesario controlar estas señales que puedan afectar la comunicación.

En las organizaciones es necesario que exista un clima de armonía y confianza entre el personal que hace vida dentro de ella. En consecuencia las relaciones personales se desenvuelven en ese contexto, y es preciso que la comunicación permita lograr la sinergia para la comprensión de la información dada, por ello debe evitarse la inconsistencia tanto en el mensaje como en la forma de expresarlo, para no crear barreras que obstruyen el contenido de lo que se quiere expresar o informar, esto puede traer consecuencias que afecten el logro de los objetivos propuestos, llevando al fracaso de la organización.

Comunicación Organizacional

En las organizaciones para que haya entendimiento en las funciones gerenciales, es necesario que exista una comunicación efectiva, que permita al personal conocer el trabajo que se va ejecutar, y ser participe en todas las decisiones que se deseen tomar para el mejor funcionamiento de la organización. Al respecto Castro (2014) señala que la comunicación organizacional: “Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida” (p.5). De acuerdo con el autor, la comunicación en las organizaciones es necesaria y se debe establecer en todos los nivel jerárquicos para que haya mejor desempeño laboral. Asimismo, es importante saber diferenciar el tipo de información a comunicar, para evitar malentendidos que afecten el normal cumplimiento de las funciones gerenciales.

Pues una de las bondades que ofrece la comunicación en las organizaciones es poder llegar tanto a pequeños grupos como a otros con mayor cantidad de personas, y dependiendo de esta, pueden transformar el mensaje enviado, por ello, es prioritario no perder el enfoque en lo que se quiere transmitir desde los diferentes niveles, para evitar problemáticas a futuro, desmotivación, bajo rendimiento, así como frustraciones por el manejo de información. En el siguiente gráfico se muestra cómo se lleva a cabo la comunicación organizacional. Se comienza con el nivel descendente, desde la gerencia a los subordinados; en el nivel ascendente se inicia desde el personal hasta la gerencia, logrando conocer las necesidades e intereses de los miembros del nivel inferior,

mientras que la comunicación horizontal, permite el intercambio de información de manera lineal.

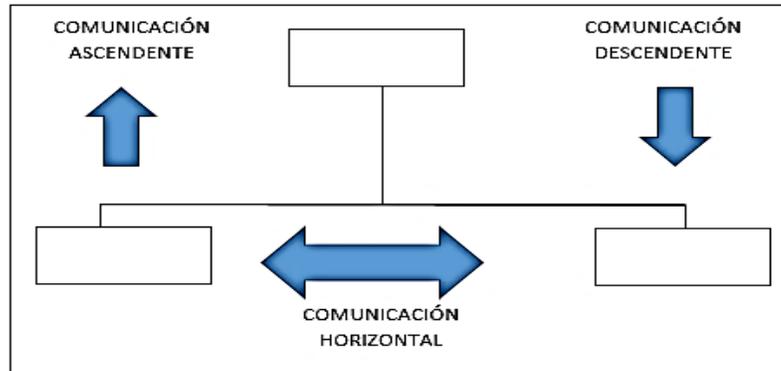


Grafico 2. Comunicación organizacional tomado “la comunicación en las organizaciones” por Llacuna y Pujol, 2010.

Tipos de Comunicación

Existen dos tipos de comunicación; formal e informal; la comunicación formal se ajusta a los lineamientos emanados por la empresa, puede ser descendente, ascendente, horizontal, diagonal.

Comunicación descendente

Este tipo de comunicación va de manera direccional, es decir, desde el mayor nivel jerárquico (Dirección o gerencia) hasta llegar al personal. A través de la comunicación descendente se transmiten las políticas internas de la organización. Según Chiavenato (2009) la comunicación descendente trata los siguientes asuntos:

- a) Definición de objetivos y estrategias, la comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
- b) Instrucciones para el trabajo y racionalidad, son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización
- c) Prácticas y procedimientos, son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos
- d) Realimentación sobre el desempeño, son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.(p.322).

La comunicación descendente, fluye desde la gerencia hacia los empleados, con el fin de informar las acciones a seguir, dirigir, coordinar y al mismo tiempo evaluar el desempeño, para que se conozca de manera detallada los cargos y funciones, así como

las políticas y procedimientos de la organización; lleva un marcado proceso, en el que se plantean los objetivos, fomentando la motivación en el personal en el que se demuestre la pertinencia hacia la organización. Su principal función consiste en establecer la estructura jerárquica de la organización, para conocer los aspectos internos de la misma y las directrices de cómo cumplirlos.

Comunicación ascendente

Aquí se lleva la comunicación que parte desde el menor nivel que sería el personal hasta el de mayor jerarquía la dirección o gerencia, de esta manera se mantiene informado sobre el clima laboral y mejorar cualquier situación que se presente.

Chiavenato (ob.cit) plantea:

- a) Problemas y excepciones, son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.
- b) Sugerencias para mejorar, son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
- c) Informes de desempeño, son mensajes que incluyen reportes periódicos acerca del desempeño de personas o unidades de la organización. (p.322).

Este tipo de comunicación, muestra el funcionamiento de la organización desde el nivel del personal que marca la diferencia, porque puede traer consigo situaciones problemáticas, que requieren la actuación de la gerencia, aunque también indican cómo lograr la eficiencia y efectividad en las metas planteadas, al estar en constante intercambio con el personal, es decir, se enfoca en el control interno. Asimismo, crean un clima de confianza y respeto en el que se promueve la toma de decisiones, a través de un modelo participativo otorgando facultades para la constantemente innovación de la organización, aunque esta puede ser limitada, si el ambiente altamente estructurado y autoritario.

Comunicación horizontal

Esta comunicación permite dar información al personal que se encuentra en el mismo nivel jerárquico, para ahorrar tiempo, puesto que todos los mensajes serán llevados a cabo porque los miembros se harán cargo llevara el mensaje a todos los compañeros. Chiavenato (ob.cit) plantea:

- a) Solución de problemas intradepartamentales, son los mensajes que

intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas. b) Coordinación interdepartamental, son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes. c) Asesoría del staff para los departamentos de línea, son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades. (p.323)

Esta comunicación, implica la ejecución de las estrategias a favor de la organización, mediante el desarrollo de actividades a nivel departamental, con constante interacción y coordinación de tareas, que orienten la resolución de problemas, y la toma de decisiones. Por otro lado, con esta comunicación se asesora la ejecución de las asignaciones, porque se unen esfuerzos hacia el mismo objetivo, creando una sinergia entre todo el personal para el logro de la visión institucional

Comunicación diagonal

Este tipo de comunicación permite integrar los diferentes departamentos de la organización, aunque no se encuentren en el mismo nivel, lo importante es transmitir la información recibida. Por otro lado, la comunicación se lleva de manera no oficial. Por otro lado, la comunicación informal hace referencia al intercambio de información entre los miembros de la organización de manera no oficial. Al respecto Toala, Álvarez, Osejos y Otros (s/f) señalan que la comunicación informal:

Se da por la necesidad de completar la comunicación formal y usualmente es información de boca a boca. Ciertas causas que provocan la comunicación informal son; falta de información de una situación, inseguridad en situaciones existentes, los empleados tienen un interés personal o emocional, las personas no toleran a sus compañeros de trabajo, las personas han recibido nueva información que desean comunicar. (p.41).

La comunicación informal, es una manera de expresar e intercambiar información dentro de la organización para facilitar el desempeño laboral, sin que sea oficialmente. Esta se utiliza cuando el mensaje para complementar información dada previamente o hacer sugerencias sobre una tarea específica. Por otro lado, mediante esta comunicación se cruzan las áreas de trabajo entre los niveles organizacionales. Del mismo modo Robbins & Judge (2009) citado por Calle (2012) presenta dos tipos de comunicación:

La comunicación verbal. Es aquella en la que se utilizan las palabras para transmitir el mensaje. A mayor riqueza del lenguaje mejor calidad tendrá el

mismo. Aunque cada palabra tiene un significado concreto, puede ocurrir que el sujeto que la interprete le asigne otros significados distintos. La comunicación no verbal: Se puede definir como los mensajes enviados por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de las manos y ojos. (p.43)

De acuerdo con el autor, para que se cumpla el proceso de comunicación se puede hacer de varias maneras, lo importante es saber utilizar los recursos que se tienen a disposición para facilitar tanto la emisión del mensaje como la receptividad del mismo. Por lo tanto, la comunicación si va acompañada de gestos y expresiones corporales, puede dar un significado diferente al esperado, si hay desvinculación entre el mensaje y la forma de expresarlo.

Redes de la comunicación

Las redes de comunicación, representan los canales que se emplean para llevar la información, para el logro de la interacción entre el personal que hace vida en la organización. Igualmente los flujos de comunicación vertical y horizontal se combinan para crear redes de comunicación, según Robbins y Coulter (2010), existen:

Red tipo cadena, la línea de mando va tanto hacia arriba como hacia abajo. Red tipo rueda, relacionada directamente con el líder, quien representa el eje central por donde circula la comunicación. Red tipo todo canal, esta red facilita la comunicación entre el equipo de trabajo. Radiopasillo, es un tipo de red informal cuya comunicación se lleva a cabo por medio de rumores o chismes entre los miembros de la organización. (p.326)

Ciertamente las redes indican las diversas formas de comunicación dentro de una organización y las mismas son necesarias para que exista el intercambio de información con el personal. En este sentido, para que la información y los mensajes fluyan internamente, es necesario utilizar redes de comunicación que garantizan el buen funcionamiento. Sin embargo, es importante aclarar que aunque traen beneficios también si son utilizadas con otros fines para llevar rumores o comentarios, pueden afectar considerablemente la organización.

Componentes socio-psicológicos de la comunicación

Uno de los propósitos que persigue la comunicación en las organizaciones, es poder transmitir un mensaje y que sea captado exactamente como se envió, para determinar este proceso se analizan tres componentes; comunicativo, interactivo y perceptivo.

Según la Fundación Execyl (2013), señala:

Componente comunicativo, aprecia la comunicación como intercambio de información. Cada miembro del proceso debe ser considerado un ente activo, no como un objeto sino como sujeto. Componente interactivo, es ... la organización de las acciones conjuntas que favorece la realización de actividades grupales, comunes para todos los miembros. Componente perceptivo, incluye la percepción interpersonal como variante de la percepción de una persona por otra. (p.13).

Los tres componentes socio-psicológicos, abarca aspectos fundamentales en la comunicación, cuyo intercambio de información entre emisor y receptor se transforma en un procedimiento de codificación y decodificación, cada elemento es un sujeto activo y por lo tanto tiene una función específica en el proceso. Al mismo tiempo, mediante estos componentes se ejecutan actividades grupales entre todos los miembros de la organización, mediante el contacto directo, cuyas percepciones forman una imagen clara sobre la comunicación.

Funciones de la comunicación en las organizaciones

La gestión de las organizaciones requieren de un continuo proceso de comunicación, por eso es importante determinar las múltiples ventajas que ofrece para lograr el buen desempeño del personal y alcanzar las metas propuestas. De tal manera, que es importante promover la comunicación facilitar la integración del personal, reducir los conflictos internos y promover espacios de interacción social. Sin embargo, para cumplir con estos elementos se debe tomar en cuenta ciertas funciones que garanticen la efectividad de la comunicación. Al respecto Chiavenato (2009) señala cuatro funciones básicas: control, motivación, expresión de emociones e información, las mismas tienen relación directa en el proceso de comunicación, sin utilizar un nivel de importancia, porque desempeñan igual rol, de promover la interacción entre el personal de la organización desde la alta gerencia hasta los subordinados.

1. **Control:** En la organización es importante que se mantenga el control sobre la comunicación con el personal, para establecer pautas ante cualquier conflicto laboral y poder tomar las medidas correctivas para solucionarlo, igualmente es fundamental respetar la cadena de mando, de esta manera se determina si la misma tiene efectividad en las decisiones que se tomen, aunque pueden darse casos en

los que sea propicio utilizar la comunicación informal como medida de control.

2. **Motivación:** la comunicación es un elemento que debe ser orientado con motivación para que el personal se sienta parte activa de la organización, donde se evalúe el buen desempeño y se orienten todas las tareas a ejecutarse. Por otro lado, al establecer los objetivos es primordial fomentar la retroalimentación sobre el alcance de los mismos, motivando a seguir adelante y comunicando dichos logros.
3. **Expresión de emociones:** Es una manera de expresar los sentimientos ante una situación que puede ser favorable o desfavorable. La comunicación facilita el intercambio de emociones, satisfacción y cooperación del personal, mediante el apoyo de la gerencia como elemento clave para la organización.
4. **Información:** Es evidente que la comunicación y la información son fundamentales en una organización porque ambas representan el apoyo que se necesita para tomar decisiones tanto a nivel individual como grupal y al mismo tiempo, poder buscar nuevas alternativas que generen mayor campo de acción a la gerencia.

Estas cuatro funciones definen el proceso de la comunicación a nivel organizacional con base a la estructura jerárquica, donde se aplica un tipo de control hacia el personal, igualmente con la motivación se establecen metas precisas, promoviendo la interacción y retroalimentación por el desempeño de las funciones ejecutadas, con ello se muestra la expresión emocional, al satisfacer las necesidades sociales y finalmente la comunicación proporciona información, para llevar a cabo todas las actividades.

Estos elementos son necesarios y tanto los pensamientos como las acciones están en sincronía, facilitan la comprensión de los mensajes y las tareas que se deben realizar, al mismo tiempo estimulan dicho comportamiento, apoyando el desempeño, facilitando la toma de decisiones para el éxito de la organización.

Al mismo tiempo, indican que la comunicación en las organizaciones no solo es transmitir un mensaje y verificar si es recibido, involucra elementos específicos que orientan ese proceso para que sea efectivo, porque va desde lo formal con el control que puede ejercer en el personal como la cadena de mando, hasta lo más subjetivo,

porque se involucra en la percepción que tiene el personal, como recibe el mensaje o las actividades asignadas, de qué manera lo manifiesta y finalmente si la información que se trasmite permite tomar las decisiones acertadas.

Comunicación Interpersonal

Zayas (2010) establece “que la comunicación interpersonal es el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y es el más efectivo en la comunicación humana” (p.s/n). Tal como describe el autor, la comunicación interpersonal, es muy favorable en las relaciones humanas, porque a través de ella se logra el mayor entendimiento, se comparten intereses en pro del beneficio común. Por otro lado, Habermas, (2008), citado por Carmona (2014) señala las principales características de este tipo de actividad comunicativa:

Requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas; no hay un número preestablecido de participantes más allá del cual, la interacción deje de ser interpersonal. 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. 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 (p.25)

Como lo explica el autor, para que se lleve a cabo la comunicación interpersonal, es necesario que haya un contacto directo entre las personas que van a interactuar, igualmente que el tema a tratar sea de interés común; no hay lineamientos específicos para la participación activa en esta comunicación, porque busca la transmisión de mensajes de manera espontánea, cada participante forma parte activa en el proceso comunicacional, de este modo se favorecen las relaciones humanas.

Comunicación interna

Dentro de las organizaciones la comunicación es indispensable para conocer el rumbo de las decisiones que se toman, es el proceso que permite la reciprocidad entre los miembros de la misma. En este sentido Arizcuren, Cabezas, Cañeque y otros (2008) señalan que la comunicación interna es:

Uno de los pilares sobre los que se asienta el trabajo de la organización. El revulsivo que consigue hacer participar a los miembros de la organización para lograr cooperación hacia unos fines comunes, y generar una identidad y cultura

propias y un sentido de pertenencia. Un proceso que implique a todos y cada uno de los miembros de la organización. Un ejercicio de escucha inteligente, que atienda a las respuestas de los interlocutores. Algo que funcione tanto de manera formal como informal. Algo buscado con intención, no pura improvisación. (p.23)

La comunicación interna, representa un elemento primordial dentro de la organización, al fomentar el planteamiento de una serie de pasos de manera coordinada para el beneficio mutuo, con sentido de pertenencia, en el que la comunicación no es estática, por el contrario circula en todos los niveles para que se logre la mayor efectividad, ya sea formal o informalmente, porque el objetivo es lograr participación de todos para concretar los objetivos planteados, con acciones concretas planificadas en base a estudios reales para el éxito de la organización.

Ventajas

Las organizaciones reconocen que para cumplir las metas establecidas requieren de personal calificado, que mantenga una comunicación directa para promover el desarrollo y la satisfacción de todos los que integran la organización, y al mismo tiempo aporte ventajas para mejorar la gestión. Estas ventajas de la comunicación interna las describen. Arizcuren, Cabezas, Cañequé y Otros (ob.cit)

Nos sentimos partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, proyectos, sus iniciativas, etc. Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones. Se conseguirá una mayor motivación, y por tanto, se darán más opiniones. Tendremos mayor información para la toma de decisiones. Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en entorno. Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización, y seremos más eficientes. Con ello, la organización en su conjunto será más eficaz (p.22)

De acuerdo con los autores, la comunicación interna, es propicia el intercambio de información, dando a conocer todo el funcionamiento de la organización, a partir de ella se genera un ambiente laboral armónico, en el que todo el personal se sienta comprometido y forme parte activa, dejando a un lado las desigualdades para lograr el beneficio común. Al mismo tiempo, garantiza el buen desempeño laboral, porque se maneja información oportuna sobre las decisiones a tomar, favoreciendo el trabajo en equipo para el éxito organizacional. Por otro lado existen inconvenientes que se

presentan por falta de comunicación interna. Al respecto Arizcuren, Cabezas, Cañeque y Otros (ob.cit) señalan:

Rumorología; “radio patio” se hace líder de la audiencia. Secretismo; como “la información es poder”, aquí nadie informa. Desmotivación; los miembros de la organización no se involucran. Apagafuegos; actuamos solo en caso de conflicto. Conflictividad; no comunicar correctamente puede generar malentendidos y conflictos. Exaltación o crítica; lo poco que se comunica es para halagar o criticar al interlocutor. Incoherencia; no se corresponde lo que se dice con lo que en realidad se hace. Técnica parapeto; la realidad no es buena no se enseña. Autobombo; informar solo de lo bueno de manera exagerada. No se informa o comunica lo que hay que mejorar (p.22)

De esta manera, las ventajas de mantener la comunicación interna en la organización, permiten un mayor compromiso del personal en todo el proceso gerencial, aumentando el nivel de desempeño porque se valora el recurso humano con el que se cuenta, de tal manera que el esfuerzo es retribuido efectivamente. Caso contrario si no hay comunicación interna, el ambiente se vuelve inestable y peligroso, dando paso a mensajes y comentarios que afectan el normal desempeño, pues al no contar con información precisa, las funciones se llevaran a cabo a conveniencia, sin motivación, ni sentido de pertenencia hacia la organización.

Fases para desarrollar el plan de comunicación interna

Como se ha descrito anteriormente la comunicación interna es fundamental en las organizaciones, sin embargo, para poder llevarla a cabo efectivamente, es necesario tener una planificación adecuada que indique las estrategias y acciones a seguir para obtener el mejor provecho. Arizcuren, Cabezas, Cañeque y Otros (ob.cit) plantea cinco fases: 1. Diagnóstico de la situación actual, 2. Definir estrategias y objetivos generales y específicos. 3. Definir acciones, calendario y presupuesto. 4. Ejecución y desarrollo del plan de comunicación. 5. Seguimiento y evaluación (p.27). Tomando en cuenta la idea anterior se infiere:

1. **Diagnóstico de la situación actual:** toda organización requiere de un análisis sobre el estado en el que se encuentra, cuyos datos aportan elementos de interés para tomar medidas sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
2. **Definir estrategias y objetivos generales y específicos:** estas estrategias se

establecen sobre todas las acciones dentro de la organización, con objetivos medibles y adaptados a las necesidades.

3. **Definir acciones, calendario y presupuesto:** dentro de la organización se debe hacer una planificación, donde se especifique acciones, recursos humanos y financiero, así como los medios de comunicación, para presentar el plan.
4. **Ejecución y desarrollo del plan de comunicación:** una vez diseñada las acciones, es necesario ejecutarlas, tomando en cuenta la prioridad de las mismas y los acontecimientos que pudieran surgir en el desarrollo del plan
5. **Seguimiento y evaluación:** finalmente se procede a definir los indicadores que se utilizan para evaluar los objetivos planteados, luego se hace el respectivo y finalmente se evalúa todo el proceso, haciendo un análisis sobre el plan, especificando cual fue el resultado, si fue logrado o no.

En toda organización la planificación es necesaria, igual sucede con la comunicación interna, van de la mano, pues para alcanzar los objetivos propuestos, es importante que exista esta cohesión y participación del personal, siendo fundamental en la organización, para ello, se inicia con el diagnóstico, en base a este se detectan situaciones específicas que deben ser abordadas, mediante la planeación de estrategias, en las que se organice las acciones a seguir, a través de la ejecución, y posteriormente hacer seguimiento constante del mismo, con el fin de visualizar todo el proceso para que se logren los resultados esperados.

Para lograr la comunicación interna es necesario, crear espacios que permitan al personal estar informado sobre las actuaciones de la organización, de tal manera que se promueva la interacción entre la gerencia y personal. Tomar en cuenta que es importante mantener el mismo canal de comunicación para que no se pierda el mensaje, a fin que el plan establecido tenga el éxito esperado.

Características de la comunicación en las organizaciones públicas

El 60% de los problemas en las organizaciones ocurren por la falta de comunicación efectiva, ocasionando un sinnúmero de situaciones tales como desmotivación en el personal, no se cumplan las funciones administrativas de organización, dirección, ejecución y control, lo cual afecta considerablemente tanto interna como externamente la

organización, porque no se cumplen los objetivos propuestos, por no tomar decisiones acertadas. Al respecto Serna (2008) citado por González, Pírela y Salazar (2013) explica:

La comunicación es uno de esos aspectos gerenciales que deben verificarse continuamente, por ello ningún gerente o directivo puede permitirse tener un excelente sistema de comunicación y no utilizarlo...Una actitud permanentemente vigilante, permitirá que la comunicación sea la base para fortalecer la planificación estratégica, lo cual deriva en un éxito asegurado en el desarrollo de las políticas internas y en el logro de las metas y objetivos establecidos en las organizaciones públicas. En las organizaciones públicas se deben tomar en cuenta las siguientes características en la comunicación, asertividad, efectiva, dialógica (p.124).

Desde esta perspectiva, la comunicación es un elemento fundamental dentro del proceso gerencial, y como tal es necesario que esté presente en cada uno de los aspectos a desarrollar para el mejor resultado. Así mismo, requiere ser complementada con tres características a saber:

Asertividad: Esta característica proporciona mayor compromiso con la organización, porque la información que presente el gerente debe ser precisa tal y como se necesita saber para facilitar el proceso comunicacional.

Efectiva: Se trata de comunicar los propósitos y objetivos que se desean lograr, mostrando tanto el alcance como las consecuencias que puedan tener lugar. Asimismo, se puede tener acceso a toda la información sobre las políticas internas de la organización para el mejor desempeño.

Dialógica: El dialogo es imprescindible para comunicarse, de esta manera se logra la reciprocidad de los miembros de la organización, en función de asegurar el compromiso adquirido para el éxito de la organización.

Tal como plantea el autor, la comunicación es necesaria para el éxito de las organizaciones, de esta manera se fortalece la gerencia, específicamente en las dependientes del Estado, es común que exista este problema comunicacional, por lo tanto se requiere de estar en constante supervisión y vigilancia para que este proceso sea cumplido a cabalidad, para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos; asimismo, para lograr este proceso es importante que se afirme, se asegure y pueda

intercambiar ideas con el personal para tomar decisiones que favorezcan el desempeño eficiente.

Ventajas y desventajas de la comunicación efectiva

La comunicación efectiva es necesaria en las organizaciones porque apoya el trabajo de la gerencia y facilita la toma de decisiones, cuyo fin no es solo de informar, pues también puede motivar al receptor para que se cumpla con las funciones encomendadas, a fin de promover el éxito de la organización. Aunque si esta comunicación se utiliza con para manipular trae desventajas a la empresa. Al respecto Ircservises.com (2015) describe ventajas y desventajas de la comunicación efectiva:

Proporciona dirección. Comunicación eficaz es capaz de dar una dirección clara y la visión, con precisión, define objetivos. Proporciona claridad, para evitar cualquier confusión. Sin claridad, los mensajes pueden ser ambiguos, falta de definición y propósito. Proporciona propósito, mediante la definición de intención y compromiso de cada socio. Manipula. Persuasión es una forma efectiva de comunicación. Cuando la comunicación efectiva se utiliza para persuadir de manera manipuladora, puede provocar en las personas tomar decisiones que de lo contrario no haría. Esto es muy frecuente en organizaciones donde hay un estilo de liderazgo autoritario (p.s/n).

La comunicación efectiva es fundamental y son muchos los beneficios que aporta a una organización, siempre y cuando se lleva a cabo para fortalecer la dirección de la empresa, es decir, orientada hacia la consecución de los objetivos planteados; claros y precisos, al igual que los mensajes, sin caer en ambigüedades que impidan entender la información expresada, aunque también puede causar dificultades serias porque se desvía la intención del mensaje o se manipula, lo que hace que los receptores tergiversen la información y esta no se efectuó adecuadamente, porque es común que dentro de la organización se establezca un estilo autoritario que no permita al personal dar los puntos de vista, lo que dificulta el buen desempeño por la manera de entregar las funciones, siendo una de las mayores desventajas que puede tener internamente.

Como mejorar la comunicación en las organizaciones

En las organizaciones es necesario que exista la comunicación fluida para que los mensajes sean captados y comprendidos por el personal. Por lo tanto, es importante que la gerencia manejen diferentes elementos que ayuden a mejorar los mensajes que

desea transmitir para que el proceso de comunicación sea efectivo. Al respecto Chiavenato (2009) plantea varias técnicas: “acompañamiento, retroalimentación, empatía, repetición, lenguaje sencillo, escuchar atentamente, propiciar confianza mutua, crear oportunidades” (p.325). La comunicación de la mano de técnicas para la adquisición de objetivos claros, a fin de lograr el aprovechamiento de cada mensaje transmitido en el que cada individuo pueda percibirlo efectivamente y comprenderlo para el mejor desempeño dentro de la organización.

Cabe destacar dentro de las técnicas planteadas por el autor, el acompañamiento, verifica si el contenido del mensaje fue captado de manera efectiva por el destinatario, mientras que la realimentación, implica la comunicación bilateral, donde se logre la conexión entre emisor y receptor, de tal manera, que el mensaje sea recibido y pueda propiciar una respuesta deseada. La empatía, es necesario colocarse en el lugar del otro, para determinar cómo será decodificado el mensaje por el receptor. La repetición, permite determinar la comprensión del mensaje y si es necesario retransmitirlo para que sea aceptado, esta técnica es común en la comunicación. Por su parte, el lenguaje sencillo, está integrado de conocimientos e información. Escuchar atentamente, implica el logro de una interacción de confianza mutua y finalmente es importante crear oportunidades, el abarrotamiento de mensajes diariamente, en la mayoría de los casos no llega a ser decodificados ni entendidos en su totalidad.

Las técnicas planteadas por el autor garantizan la comunicación efectiva en las organizaciones, es decir, es un proceso complejo desde que el emisor transmite el mensaje hasta que llega al receptor. Por lo tanto, es necesario verificar si el mensaje llegó como se esperaba, fue entendido, o si es necesario reformularlo para garantizar la comprensión. De igual manera, es importante generar la comunicación bilateral para que se dé la interacción, creando un clima de confianza entre la gerencia y el personal para el mejor desempeño laboral. Por lo tanto, es fundamental que al momento de transmitir un mensaje conocer los destinatarios, para que el mismo este orientado hacia la comprensión y pueda causar un efecto positivo que favorezca la interacción inmediata.

Organización

Una institución para que pueda funcionar adecuadamente necesita orientar todas las actuaciones administrativas hacia el mismo fin, haciendo uso de los recursos disponibles ya sea materiales o humanos, y esto se logra mediante la organización. Para Chiavenato (2009) la organización es:

Un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. (...) son instrumentos sociales que permiten a las personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. (p.24)

De acuerdo con el autor la organización forma parte de un conglomerado, en el que conviven día a día el personal creando vínculos hacia el logro de objetivos comunes, por lo que resulta fundamental estar en sincronía, basado en un ambiente de armonía y tolerancia compartiendo la visión institucional, cuyo esfuerzo permite la consolidación de todas las metas planteadas, puesto que el individualismo lleva al fracaso de cualquier organización.

Gerencia

Toda empresa requiere de realizar un conjunto de acciones que encaminen las funciones para el buen funcionamiento de la organización, para ello es necesario tener la interrelación entre el nivel jerárquico y los empleados, de esta manera como se orienten los esfuerzos y se utilicen los recursos se obtendrá mayores beneficios. Según Méndez (2007) citado por Díaz, y Torres, (2015):

Es un proceso social psicológico y técnico por medio del cual, los hombres ocupando determinados roles dentro de la misma y conjugando adecuadamente sus acciones, recursos y tomando decisiones sobre las situaciones estables y contingentes alcanzan de manera eficaz, eficiente como efectiva los fines, objetivos fijados y acordados por ellos mismos (p.29).

Por lo tanto, la gerencia es un conjunto de acciones llevadas a cabo para establecer de manera organizada los objetivos propuestos y los fines que persiga la organización, para el buen funcionamiento de la misma. En este sentido, es un proceso vivencial a través de elementos interrelacionados entre sí, para lograr la eficiencia institucional; desde este punto de vista, las decisiones que tome el gerente afectan a todo el personal, por ello es necesario mantener la comunicación abierta que permita conocer los

propósitos que se desean lograr manteniendo la sincronía en la organización.

Gerencia Organizacional

Actualmente los gerentes y líderes empresariales enfocan su atención en función en desarrollar un clima organizacional basado en la motivación y el trabajo en equipo que garantice la satisfacción mediante el apoyo en las funciones, interactuando de manera positiva, para obtener el beneficio mutuo. Al respecto López (2008) plantea: “Las organizaciones no funcionan automáticamente, éstas necesitan de personas para su dirección. La gerencia es el elemento clave en el desempeño y supervivencia organizacional” (p.139). Del mismo modo Daft, Skivington y Sharfman citado por Lopez (ob.cit): señalan:

Gran parte del trabajo de gerencia es la lucha para hacer que las organizaciones funcionen efectivamente. El trabajo de la sociedad se hace a través de las organizaciones, y la función de gerencia es hacer que esas organizaciones realicen su trabajo (1997: XIII). (p.139)

Por lo tanto, la gerencia organizacional, es el proceso mediante el cual se organiza las actividades y acciones para la toma de decisiones efectivas, a través de las funciones de planificación, organización, dirección y control, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles para lograr el éxito de la organización.

Funciones de la gerencia

Los gerentes llevan a cabo diferentes funciones para mantener al día la organización, estas funciones fueron estudiadas por Henry Fayol a principios del siglo XX, donde se especificaban cinco: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar; posteriormente se cambiaron a cuatro funciones básicas a saber, planear, organizar, dirigir y controlar, que se mantienen en la actualidad. Robbins y Judge (2009) las describen:

La función de planear, abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar las actividades. La función organizar. Incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. La función de dirigir, toda organización consta de personal, y el trabajo de la gerencia consisten en dirigirlo y coordinarlo. La función controlar, para garantizar que las cosas marchen como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización. (p.6).

El rol del gerente en una organización es fundamental, porque para lograr el éxito es indispensable plantearse objetivos de acuerdo con las necesidades específicas, luego es necesario organizar las acciones a seguir para el logro de esas metas, para esto se debe dirigir al personal, administrando los recursos disponibles y por último controlar todo el proceso. Estas son las cuatro funciones básicas que desempeña el gerente, del compromiso que este asuma dependerá la eficiencia y eficacia de la organización.

Aptitudes

Así mismo, para complementar las funciones antes descritas, es fundamental que el gerente posea una serie de aptitudes que apoyen el desempeño dentro de la organización, de tal manera, que permitan llevar a cabo dicho rol efectivamente, logrando la interacción con todo el personal sobre las acciones a seguir en ese contexto. Al respecto Katz citado por Robbins y Judge (2009) identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

1. Aptitudes técnicas. Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializada... Todos los trabajos requieren cierta experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.
2. Aptitudes humanas. La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas... tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.
3. Aptitudes conceptuales. Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional. (p.8)

Según Katz es necesario que un gerente desarrolle esas tres aptitudes, es decir, técnicas, humanas y conceptuales, porque al estar a cargo de una organización es importante tener en cuenta que el personal con el que se está trabajando necesita conocer de manera clara las funciones a desarrollar, y el gerente a través de la experiencia es el encargado de orientar estas funciones, al mismo tiempo, debe estar consciente que todos los miembros de la organización tienen individualidades las cuales deben ser reconocidas, y reforzadas con motivación y empatía, pues del como trate a los miembros de la organización y del modo de dirigirse a ellos, dependerá la receptividad de los mismos, fortaleciendo el desempeño por llegar a resultados esperados, para el beneficio común.

Estilos gerenciales

Actualmente las organizaciones requieren de gerentes que orienten los esfuerzos hacia el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para alcanzar las metas institucionales. Dentro de este contexto, es importante de quien funge las funciones gerenciales como líder tenga una destacada influencia en todos los procesos que se llevan a cabo tales como políticas internas, la fijación de objetivos, la estructura organizativa, entre otros. Por lo tanto del estilo gerencial que se adopte en la organización dependerá el éxito de la misma. Al respecto Mendoza (2008) citado por Pereira (2014) plantea:

Es un estilo de dirección, a través del cual el gerente desarrolla una serie de procesos basado en el liderazgo, haciendo énfasis en el desarrollo de tareas y en las relaciones, de integración, por lo que dicha acción está determinada en los rasgos, las habilidades directivas, personales y en los comportamientos, a los que recurre el gerente de acuerdo a cada situación con la finalidad de interactuar con los subordinados o seguidores en función de obtener los resultados esperados (p.38)

De acuerdo con lo anterior, se manifiesta que el estilo de liderazgo, lo ejerce el gerente de acuerdo con las necesidades específicas de la organización, es decir, podrá asumir comportamientos y aptitudes, que garanticen la actuación, a fin de mantener y fomentar el desempeño de todo el personal, para alcanzar las metas y proyectos trazados. Sin embargo, no siempre se considera que el estilo gerencial que se asuma puede traer beneficios a la organización. De allí la importancia de conocerlos.

Autoritario

Este estilo gerencial se refiere al líder que no acepta sugerencias del entorno donde se desenvuelve, él es quien tiene la razón y da la última palabra para realizar cualquier actividad en la organización. Según Silva (2008) citado por Pereira (ob.cit) define “el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del mismo, sin tener que justificarlas en ningún momento” (p.41). Es decir, lleva el estricto control de la organización, se encarga de establecer las normas y procedimientos a seguir, planifica según el criterio propio solo en función de que se llegue a los resultados esperados. Este tipo de liderazgo al principio muestra alto rendimiento sin embargo, con la constante agresión hacia personal, se manifiesta

frustraciones, desinterés, apatía haciendo que disminuya el esfuerzo y el deseo de conseguir los objetivos propuestos.

Democrático

El estilo de este gerente va más allá de conseguir los objetivos planteados, se interesa en la participación activa de los miembros de la organización, es atento, promueve el bien común, delega funciones, incentivando y motivando al desarrollo de las acciones planificadas. Carmona (2014) lo define: "Es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo"(p.26). En este sentido, el estilo democrático se basa en decisiones tomadas en grupo, creando relaciones recíprocas, lo que garantiza el éxito de la organización.

Liderazgo

Dentro de la organización es imprescindible que quien lleva la gerencia sea el modelo a seguir, es decir, que demuestre capacidad para llevar la batuta del cargo que le corresponde asumir. En este sentido el liderazgo, requiere de habilidades gerenciales que asume una persona para orientar tanto el control interno como externo de una organización, por lo tanto la influencia que ejerza sobre el personal determinara el cumplimiento o no de las metas propuestas. En este orden de ideas Chiavenato (2009), define el liderazgo como “una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos” (p.342). De acuerdo con el autor, el liderazgo está condicionado por la necesidad de lograr objetivos propuestos. Igualmente Robbins & Judge (2009) definen el Liderazgo:

Como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas...Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Puede definirse como el conjunto de características que tiene una persona que le otorga un carácter de guía de un grupo de personas, siendo este reconocido como tal por ellos, lo convierten en líder (p.386).

De lo antes expuesto, se evidencia que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para intervenir en una organización en función de alcanzar propósitos para el beneficio común. Aunque estas aptitudes de liderazgo no son desarrolladas por todas las personas, puesto que se adquieren y nutren a lo largo de la vida, en base a experiencias que internaliza para posteriormente aplicarlas en las situaciones que se presenten en el entorno. De tal manera, que ejercer un determinado cargo no garantiza la efectividad de quien lo dirige, es allí donde radica la importancia del liderazgo, a través de la gestión que desempeñe en pro de la organización, porque siempre va ir en busca de solucionar problemáticas, evaluando las posibilidades que tiene a corto, mediano y largo plazo, para alcanzar el éxito.

Toma de decisiones

Tomar decisiones es algo común en el quehacer cotidiano y especialmente en las organizaciones es parte fundamental de la gerencia, cuyo trabajo involucra la constante evaluación del proceso, puesto que la toma de decisiones en la mayoría de los casos se deriva de una situación problemática, a la cual hay que diagnosticar para buscarle la solución más viable. Para esto hay que seguir una serie de elementos, que describe Chiavenato (2009):

1. Una persona que toma la decisión, o sea, la que elige entre varias opciones de acción, es el agente que está frente a una situación. 2. Los objetivos que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones. 3. Las preferencias son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección. 4. La estrategia es el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. Depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación. 5. La situación está formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchos están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellos y no los comprende, pero afectan su elección. 6. El resultado es la consecuencia o la resultante de una estrategia dada. (p.300)

El autor plantea que toda organización está integrada por procedimientos y decisiones que cada persona toma o asume de acuerdo con determinadas situaciones, sin embargo, para tomar decisiones es importante hacer un análisis de la situación, que demuestre cual será la que permita obtener el mejor resultado, donde los objetivos sean orientados hacia dicho fin, tomando en cuenta los recursos disponibles, así como las

implicaciones que la decisión tendrá tanto en el personal como en la organización; por ello, no es una tarea simple requiere evaluar las causas y consecuencias, para que se llegue a la solución factible.

En las organizaciones es indispensable tomar decisiones, que afectan de alguna manera el desempeño laboral, puesto que es un proceso amplio, Según Robbins y Coulter (2010), involucra la identificación del problema, los criterios de decisión para resolverlo, los cuales deben tener una ponderación según lo exija la situación. Una vez determinados se procede a buscar alternativas de solución, dando prioridad a la que se adapte con mayor preponderancia, para ser adaptada y finalmente proceder a evaluarla a fin de haber resuelto el problema. Aunque parezca que los gerentes toman decisiones de manera rutinaria generalmente deben ir acompañadas de tres perspectivas: Racionalidad, Racionalidad Limitada y Toma de decisiones intuitiva. Según Robbins y Coulter (Ob.cit) las describe a continuación:

Racionalidad, la toma de decisiones de los gerentes será racional; es decir, asumimos que harán elecciones lógicas y consistentes para maximizar su valor. Racionalidad limitada, el cual dice que los gerentes toman decisiones racionalmente pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar información. Debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas, los gerentes satisfacen en lugar de maximizar...Son racionales dentro de los límites (cotos) de su capacidad de procesar información. La toma de decisiones intuitiva se basa en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas. (p.124).

Los gerentes, sin lugar a duda, basan la actuación en la toma de decisiones sobre los objetivos de la organización, y aunque generalmente pareciera que son simples llevan consigo un amplio proceso de actuación, en el que se involucra el sentido de racionalidad y coherencia con herramientas adaptadas al nivel de exigencia de la disposición a ser llevada a cabo, para favorecer el desempeño del personal y alcanzar el éxito. Sin embargo, es importante aclarar que el campo de acción también tiene limitaciones, de acuerdo con la información que manejen y pueda ser procesada, asimismo, la intuición es el punto clave entre la racionalidad y racionalidad limitada, porque la experiencia prevalece a la hora de tomar decisiones que requieran ser tratadas de inmediato.

Pautas en la toma de decisiones

En las organizaciones, los gerentes diariamente en el contexto donde se desenvuelven toman una decisión tras otra, las cuales pueden ser tanto eficaces como negativas, de acuerdo con la situación. Al respecto Robbins y Coulter (Ob.cit), presentan cuatro pautas que deben seguir los gerentes para tomar decisiones:

1.- Comprender las diferencias culturales, la mayoría de gerentes pretenden tomar decisiones que sean favorables para la organización, para esto es oportuno visualizar o conocer las creencias, actitudes, valores y comportamientos de todos aquellos que puedan ser afectados con dichas decisiones.

2.- Saber cuándo rendirse, el gerente debe asumir una posición flexible, si una decisión es mal tomada y no funciona de acuerdo como se espera, obviamente hacer un cambio y no arraigarse a ella.

3.- Utilizar un proceso efectivo de toma de decisiones, en el que se orienta hacia lo más importante, es racional y equilibrado; adopta tanto el pensamiento subjetivo como el objetivo, a fin de hacer un enlace entre ambos, utiliza información precisa para resolver el problema, aunque promueve y orienta información aportada por el personal, y finalmente se adapta a los cambios de manera flexible, y sencilla para el éxito del proceso.

4.- Construir una organización que pueda reconocer lo inesperado y adaptarse rápidamente al entorno modificado, en la que vayan más allá de las aspiraciones esperadas, confiando en el personal y en la experiencia, para la solución aunque sea compleja, con el propósito de visualizar lo que puede funcionar y lo que definitivamente ofertaría la organización.

Motivación

Los gerentes para lograr el buen desempeño en la organización deben estar conscientes que el factor motivacional es necesario, por lo tanto deben ajustarse a prácticas que estimulen y generen la motivación en el personal de tal manera que se asuman las responsabilidades, para que con el esfuerzo mutuo se alcancen las metas establecidas. Al respecto Chiavenato (2009) define:

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las

actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (p.236).

En efecto, la motivación, es un estímulo para realizar diferentes actividades que garantizan el bienestar propio. Desde el punto de vista de las organizaciones es el impulso que anima a los empleados a ejecutar con eficiencia y eficacia las labores diarias, es este están presentes las necesidades, los motivos y lo más importante los incentivos.

Trabajo en equipo

Constituye el número de personas que realizan actividades similares con el propósito de alcanzar el beneficio común. La importancia radica en el esfuerzo para obtener resultados positivos con base en intereses comunes. Aunque no existen reglas para que los equipos tengan efectividad, los miembros necesitan conocer que requiere este trabajo, para el beneficio de la organización, cuyas ventajas trabajo colaborativo, garantiza las funciones de la gerencia, promueve la motivación, y aumenta el rendimiento en la organización. Al respecto Chiavenato (ob.cit) considera que:

1. Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes... (el todo es mayor que la suma de las partes), lo que no se observa en el grupo.
2. Los equipos se basan en relaciones afectivas y emocionales y en conexiones personales entre los miembros.
3. Implican diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo único y más grande que aquello que podría lograrse mediante la unión de piezas individuales. (p.285)

Los equipos de trabajo son la fusión de los individuos en una organización, mediante la integración y apoyo mutuo, con el propósito de fortalecer las acciones a ejecutarse, sin buscar intereses personales, en el que se destaca los valores de honestidad, respeto y compañerismo, por lo tanto no es necesario tener un líder, porque todos los aportes que se den son tomados en cuenta con la misma importancia.

Bases Legales

Toda investigación debe tener un soporte legal tales como normas, leyes o reglamentos, que garantice el trabajo que se va realizar. Específicamente dentro del ambiente educativo. Por tal razón para el abordaje del presente estudio se tomó como base legal la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley de Universidades. A continuación se muestra lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual establece en el artículo 57:

Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones en viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa. Se prohíbe la censura de funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades. (p.12)

El presente artículo, demuestra que todos los ciudadanos tienen libertad para hablar, dar opiniones y expresar sentimientos, tanto de forma oral como escrita, ante cualquier medio de comunicación. Sin embargo, el mismo artículo hace una acotación en la que enfatiza que se asuma la responsabilidad por los comentarios emitidos, tanto verbales como escritos, por ello es importante evitar agresiones, menosprecio a los demás ciudadanos. De igual forma el artículo 58 enuncia:

La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. (p.12)

Este artículo, expone la necesidad de tener acceso a información clara y precisa, sin ningún impedimento, es decir, que la misma se comprendida y pueda ser refutada si se considera necesario hacerlo, de igual manera se puede demostrar y verificar si la información no ha sido manipulada que afecte a los receptores.

Por otro lado, es importante destacar otros aspectos que complementan la Carta Magna, en cuanto a nivel educativo, se encuentra la Ley de Universidades (1970), En

la Sección IX De los Institutos y sus Directores en el artículo 79.

Cada Instituto tendrá un Director y un Consejo Técnico. El Consejo Técnico estará integrado por el Director, quien lo presidirá, y por los Miembros que fije su Reglamento. El respectivo Reglamento determinará asimismo la forma como serán designados los miembros del Consejo Técnico de los Institutos.

El presente artículo establece que los institutos universitarios deben contar con el personal directivo cuyo trabajo conjunto permitirá el buen funcionamiento de la institución. De igual manera, para la designación del personal directivo, estará regido por las disposiciones establecidas en esta ley. Por otro lado, En el artículo 81. Son atribuciones del Director del Instituto:

1. Dirigir y coordinar los trabajos de investigación del Instituto; 2. Representar al Instituto ante el Consejo de la Facultad; 3. Informar periódicamente al Decano del funcionamiento del Instituto y de la marcha de sus trabajos. 4. Las demás que le señalen los Reglamentos. (p.s/n))

Los directivos de una institución universitaria, deben asumir diferentes responsabilidades en torno al cargo que están asumiendo, es decir no solo de dirigir la institución, también tendrán que coordinar todas las acciones planificadas, llevando el control sobre las mismas, porque todo el proceso que se lleve a cabo debe ser del conocimiento de la máxima autoridad el Decano, a quien tiene que entregarle informes periódicamente sobre el desempeño. Asimismo, En el artículo 82. Corresponde al Consejo Técnico del Instituto:

1. Elaborar en coordinación con el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, los programas de trabajo del Instituto; 2. Estudiar y considerar los proyectos de investigación que se propongan al Instituto; 3. Evaluar los resultados de los trabajos de investigación que se realicen en el Instituto; 4. Someter a la consideración del Consejo de la Facultad las reformas e iniciativas que juzgue convenientes para el mejor funcionamiento del Instituto. 5. Las demás que le señalen los Reglamentos. (p.s/n)

En relación con el presente artículo, le corresponde al Consejo Técnico del Instituto, trabajar en concordancia en la elaboración de la programación académica y demás funciones administrativas. Estar al tanto de los proyectos de investigación que se lleven a cabo para determinar la factibilidad de los mismos, y todos aquellos planes y sugerencias que lleven al mejor funcionamiento de la institución.

Variables

Definición de las variables

Una variable presenta un grado de abstracción que impide utilizarla como tal en la investigación por lo tanto hay que operacionalizarla. Tomando a Palella y Martins (2012) “las variables son elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según las propiedades o características” (p.67). Las variables seleccionadas para el estudio están determinadas:

Variable independiente

La variable independiente para Palella y Martins (ob.cit). Expresa la causa que produce el resultado o efecto observado para la presente investigación la variable independiente representa la Comunicación Efectiva Según. Vera y Amador (2015) señalan que “la comunicación efectiva combina una serie de habilidades, incluyendo la comunicación no verbal, la escucha activa, la destreza para manejar conflictos, y la capacidad para reconocer y entender nuestras propias emociones y las de aquellos con quienes estamos comunicando” (p.21)

Variable dependiente

La variable dependiente definida por Palella y Martins (ob.cit) como “representa el efecto o resultado producido por la variable independiente” (p.68) y que para el presente estudio la gerencia organizacional. Definida por López (2008) “Las organizaciones no funcionan automáticamente, éstas necesitan de personas para su dirección. La gerencia es el elemento clave en el desempeño y supervivencia organizacional” (p.139). Desde esta perspectiva, las variables son indispensables para el proceso de investigación, porque a través de ellas se orienta los contenidos necesarios para dar respuesta al problema planteado, determinando los aspectos de mayor relevancia en las dimensiones, que conlleve al mejor resultado.

Cuadro N° 1 Operacionalización de las variables

Objetivo General: Proponer un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes del estado Mérida.

Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	
Comunicación Efectiva	Vera y Amador (2015) señalan que “la comunicación efectiva combina una serie de habilidades, incluyendo la comunicación no verbal, la escucha activa, la destreza para manejar conflictos, y la capacidad para reconocer y entender nuestras propias emociones y las de aquellos con quienes estamos comunicando” (p.21)	Requisitos	Claridad	1	
			Integración	2	
			Equilibrio	3	
		Habilidades comunicativas	Moderación	4	
			Escucha activa	5	
			Comunicación no verbal	6	
			Manejo de estrés	7	
			Conciencia emocional	8	
			Barreras de comunicación	Percepción	9
				Emoción	10
			Tipos de comunicación	Semántica	11
				Descendente	12
				Ascendente	13
Horizontal	14				
Diagonal	15				
Planear	16				
Organizar	17				
Gerencia Organizacional	López (2008) “Las organizaciones no funcionan automáticamente, éstas necesitan de personas para su dirección. La gerencia es el elemento clave en el desempeño y supervivencia organizacional” (p.139)	Funciones	Dirigir	18	
			Controlar	19	
			Técnicas	20	
		Aptitudes	Humanas	21	
			Conceptuales	22	
			Estilos gerenciales	Autoritario	23
				Democrático	24
		Liderazgo	Toma de decisiones	25	
			Motivación	26	
			Trabajo en equipo	27	

Nota. Cuadro elaborado con datos tomados de “Marco Teórico del trabajo de investigación” 2017

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Dentro del proceso de investigación el marco metodológico representa el elemento determinante para el investigador, donde se define las acciones a seguir para darle solución a la problemática encontrada, para lo cual se describe el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos, en función de obtener la información necesaria que permita llevar a cabo los objetivos planteados. La presente investigación está orientada a proponer un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, que permita favorecer la retroalimentación entre los directivos y el personal docente sobre las acciones a seguir para el buen desempeño académico.

Se ubica dentro del enfoque cuantitativo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el: “Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). Es decir, orienta el estudio, a través de planteamientos específicos y procedimientos estadísticos basados en la realidad, mediante la realización de pruebas a fin de obtener resultados confiables

Tipo de investigación

El estudio se fundamenta en la investigación de campo. Según Palella y Martins (2012): “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural”. (p.88). Es decir, que la información será obtenida directamente en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, a fin de no alterar ni

manipular los datos obtenidos, para el mejor resultado.

Diseño de la investigación

El proceso de investigación es importante seleccionar el diseño más adecuado para el estudio que se desarrolla en función de responder a la problemática planteada y los objetivos de la investigación. Para la presente investigación se utiliza el diseño no experimental porque las variables no serán manipuladas, solo se observa el fenómeno para posteriormente ser analizado. Nivel de tipo descriptivo, Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) el estudio descriptivo:

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.92)

A través del estudio descriptivo se obtuvo información precisa sobre el proceso de comunicación que se lleva a cabo en la institución, tomando en consideración que la comunicación efectiva es fundamental dentro de las organizaciones, porque facilita la interacción entre el personal e igualmente apoya la toma de decisiones en la gerencia organizacional.

Modalidad de investigación

Para la aplicación de acciones viables para darle solución a la problemática planteada en relación con la comunicación efectiva. La presente investigación se desarrolla bajo la modalidad de proyecto factible, según Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016):

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

Este tipo de investigación favoreció la propuesta sobre la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, para lograr la retroalimentación sobre las

acciones a seguir para el buen desempeño académico. Asimismo, se ejecutó en base a tres fases: Fase I: Diagnóstico, Fase II: factibilidad y Fase III: Diseño.

Fase I: Diagnóstica

Mediante esta fase describe la situación actual de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, para ello se procede a la aplicación del instrumento al personal docente que labora en dicha institución, de esta manera se determina la importancia para la elaboración de la propuesta.

Fase II: Factibilidad

La presente investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible, por lo tanto es necesario efectuar la fase de factibilidad, de acuerdo con el diseño de la propuesta y tomando en consideración los siguientes aspectos: técnica, operativa, e institucional. En cuanto a la factibilidad técnica se llevó a cabo a través de la utilización de equipos como computadores, escáner, fotocopadoras, así como información digital, obtenida mediante libros en la web. La factibilidad operativa, relacionada con las actividades que se desarrollaron y los recursos humanos necesarios para el abordaje de la situación problemática encontrada. La factibilidad institucional, estuvo enmarcada con el apoyo del personal docente, a través del acceso de información necesaria para el abordaje de la situación problemática.

Fase III: Diseño

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128). Por lo tanto, en esta fase se desarrolló el plan necesario para abordar el proceso de investigación. Es decir, la presente investigación especificó todo el proceso comunicacional que se lleva a cabo en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes.

Población y muestra

La población según (Lepkowski, 2008b) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. La población está conformada por 97 profesores de la institución distribuidos en cinco coordinaciones: Contaduría Pública, Administración,

Agroalimentación, Informática, Turismo y Construcción Civil.

Mientras que la muestra Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.173). Para la obtención de la muestra se procedió a utilizar la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{e^2 \times (N - 1) + 1}$$

n= tamaño de la muestra

N= población, representada por 97 profesores de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes

e= error de estimación 20%, con un 80% de confianza.

Al aplicar la formula se obtiene:

$$n = \frac{97}{(0,20)^2 \times (97 - 1) + 1} = \frac{97}{4,84} = 20,041$$

Por lo tanto, la muestra estará representada por 20 profesores de la institución.

DIRECTOR	1
COORDINADORES	5
DOCENTES	<u>14</u>
TOTAL	20

Técnica e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta. Según Palella y Martins (2012) “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello...se utilizara un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito” (p.123). De tal manera, que se obtenga información precisa de los docentes sobre el proceso comunicacional en la institución.

Como instrumento se utilizó el cuestionario. Según Chasteauneuf, (2009) citado por

Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit): “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). El mismo, estuvo estructurado en 27 ítems cerrados con escala tipo Likert: Nunca (01), Casi Nunca (02), Algunas veces (03), Casi siempre (04); Siempre (05). Este instrumento tiene como finalidad conocer el proceso comunicacional que se lleva a cabo en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes. (ver anexo B)

En este sentido, es importante tomar en consideración, tres aspectos fundamentales para llevar a cabo el presente estudio, para ello se hace referencia a la validez, la confiabilidad y la objetividad, dichos elementos tienen correlación para la obtención de resultados eficientes, por lo tanto no deben tratarse de forma separada, puesto que si alguna de los tres falta, se imposibilita la ejecución del trabajo propuesto.

Validez

Para determinar la validez del instrumento se entregó un ejemplar del cuestionario a tres (03) profesores(as) con título de Magíster y amplia experiencia en la investigación, para ser sometidos al Juicio de Expertos, los cuales analizaron el contenido de cada ítem, si se relaciona con los objetivos y las variables en estudio. Para tal fin, se emitieran juicios acerca de la coherencia, pertinencia, relevancia y vigencia de los mismos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.236). De igual manera, el instrumento fue válido de tal manera que las mediciones estén libres de errores sistemáticos.

Confiabilidad

Para la confiabilidad, definida por Palella y Martins (2012) como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p.164), se procedió a redactar el cuestionario definitivo, que se aplicó mediante una prueba piloto a diez docentes dentro de la población representada. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit): “Esta fase consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra de casos para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados”. Se utilizó el Alfa de Cronbach, toma valores entre 0 y 1, el 0 significa confiabilidad nula y el 1 confiabilidad

total. Criterios de confiabilidad para la confiabilidad de un instrumento.

RANGO	CONFIABILIDAD
0,81 - 1,00	MUY ALTA
0,61 - 0,80	ALTA
0,41 - 0,60	MEDIA
0,21 - 0,40	BAJA
0 - 0,20	MUY BAJA

Fuente: Palella y Martins (2012)

Cuadro 2. Fórmula para el cálculo del Alfa de Cronbach

$\alpha =$	$\frac{K}{K-1} \left(\frac{1 - \sum S^2}{St^2} \right)$
$\alpha =$	Coefficiente de confiabilidad
K=	Número de ítems
$\sum S^2 =$	
St ² =	
$\alpha =$	ITEM/ITEM-1*(1- $\sum S^2$ /S)

Nota: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Al analizar los cálculos se obtuvo:

$$\alpha = \frac{27}{27-1} \left(\frac{1 - 10,82}{67,83} \right)$$

$$\alpha = \frac{27}{27-1} \left(1 - 0.159516438 \right)$$

$$\alpha = \frac{27}{27-1} \left(0.84 \right)$$

$$\alpha = 1.03846 \left(0.84 \right)$$

$$\alpha = 0,87$$

Los datos obtenidos en la prueba piloto permitieron determinar que el instrumento es confiable. El Alfa de Cronbach dio como resultado 0,87 son altamente confiables, porque se encuentran dentro del rango de 0,81 a 1,00. (Ver anexo C).

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Después de haber aplicado los instrumentos, se procedió a realizar el análisis de los mismos. Los datos fueron obtenidos mediante un cuestionario aplicado al personal directivo (Director y Coordinadores de Contaduría Pública, Administración, Agroalimentación, Informática, Turismo y Construcción Civil) y docentes de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes; los mismos fueron procesados estadísticamente y analíticamente, para determinar el origen y las causas del problema encontrado en la institución, de esta manera diseñar un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la institución. Los resultados obtenidos se muestran a continuación a través de gráficos con el respectivo análisis. Se tomó como muestra 14 Docentes y 6 Directivos entre Director y Coordinadores para un total de 20. Los ítems se agruparon por dimensión.

PERSONAL DIRECTIVO

DIMENSIÓN: Requisitos

INDICADOR: Claridad (ítem 1), integración (ítem 2) Equilibrio (ítem 3), Moderación (ítem 4).

- 1.- En su entorno las personas se expresan con claridad cuando transmiten sus ideas.
- 2.- Los docentes mantienen mediante la comunicación la integración en las diversas actividades planificadas.
- 3.- Los docentes presentan adecuadamente un equilibrio comunicacional entre sus pares.
- 4.- Los docentes hacen uso moderado al hablar y dan oportunidad a sus compañeros.

PERSONAL DOCENTE

- 1.- En su entorno las personas se expresan con claridad cuando transmiten sus ideas.
- 2.- El personal directivo mantiene mediante la comunicación la integración en las diversas actividades planificadas.
- 3.- El Personal Directivo presenta adecuadamente un equilibrio comunicacional entre sus pares.
- 4.- El Personal Directivo hace uso moderado al hablar y da oportunidad a sus compañeros.

Cuadro N° 3
Requisitos

PERSONAL DIRECTIVO		Escala											
Ítems	Indicador	Casi				Casi				Total			
		Nunca		Nunca		A veces		Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	Claridad	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	6,0	100,0
2	Integración	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	6,0	100,0
3	Equilibrio	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	6,0	100,0
4	Moderación	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,00	6	100,0	6,0	100,0
Promedio porcentual		0,0		0,0		0,0		50,0		50,0		6,0 100,0	
PERSONAL DOCENTE		Escala											
Ítems	Indicador	Casi				Casi				Total			
		Nunca		Nunca		A veces		Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	Claridad	0	0,0	0	0,0	14	100,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
2	Integración	0	0,0	5	35,7	9	64,3	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
3	Equilibrio	2	14,3	0	0,0	12	85,7	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
4	Moderación	0	0,0	1	7,1	13	92,9	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
Promedio porcentual		3,6		10,7		85,7		0,0		0,0		14,0 100,0	

Nota: Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

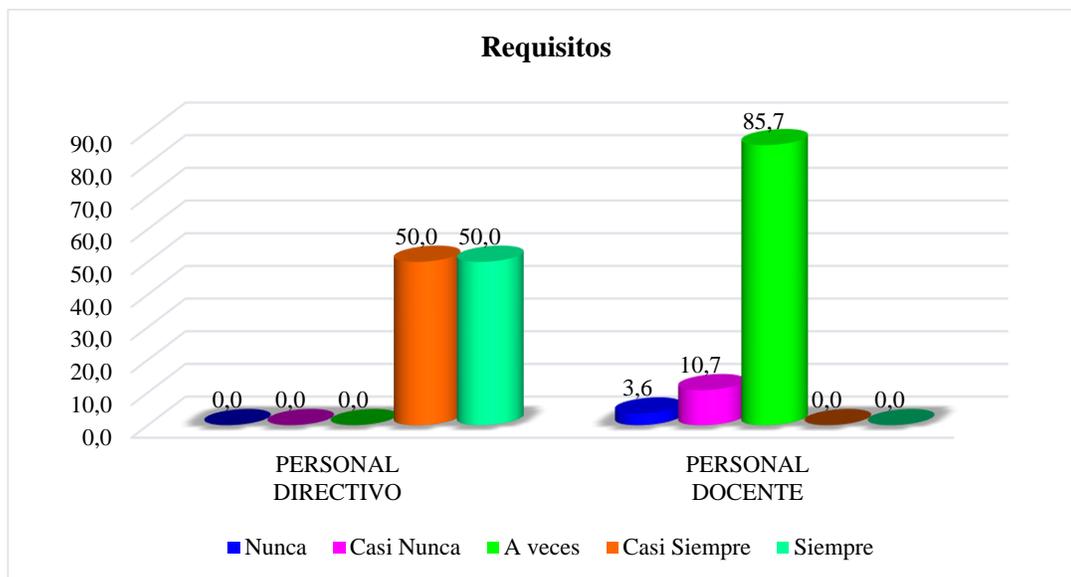


Gráfico 3. **Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Requisitos.** Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.

Interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado al personal directivo de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes. Para la Variable Comunicación efectiva de la dimensión Requisitos, en cuanto a los indicadores Claridad, Integración, Equilibrio y Moderación correspondiente a los ítems del 1, 2, 3,4. El promedio porcentual de los encuestados respondieron 50,0% que Casi Siempre, el 50,0% Siempre se transmiten las ideas para que puedan ser entendidas cumpliendo con los requisitos necesarios para llevar a cabo el proceso de comunicación. Mientras que el personal docente respondió de manera muy diferente en un porcentaje bastante elevado 85,7% A veces, 10,7% Casi Nunca, 3,6% Nunca, lo que permite deducir que hay desigualdad entre ambos actores.

En función como se expresa y transmiten las ideas para que sea percibida, mediante la integración en las actividades planificadas, el equilibrio entre emisores y receptores, así como el uso moderado que se da entre ambos. Dichos resultados obtenidos infieren que el proceso de comunicación que se lleva a cabo en la institución, no está siendo adecuado como lo considera el personal directivo, por cuanto es necesario determinar

que la comunicación efectiva es fundamental en la institución para el beneficio de ambos entes, y de esta manera propiciar el mejor desarrollo del entorno. Al respecto, Llacuna y Pujol (2008) citado por Moreno (2009), mencionan “que para lograr una comunicación efectiva es necesario cumplir con una serie de requisitos; claridad, integración, aprovechamiento de la organización informal, equilibrio, moderación y evaluación”. (p.14).

Con respecto a la claridad, la comunicación debe ser clara y precisa, con un código y canal accesible para que pueda ser entendida por el receptor, utilizando términos sencillos de tal manera que no sea alterada desde el punto que se emite hasta el lugar de destino. De igual modo la integración, es fundamental en la comunicación, porque la misma se enfoca en integrar al personal de la organización, con el fin de lograr la colaboración necesaria para la ejecución de los planes a seguir, asimismo, es importante que los términos sean conciliadores con normas de cortesía, con la principal intención es alcanzar los objetivos propuestos, mediante el apoyo mutuo.

Al mismo tiempo el equilibrio, es necesario para llevar a cabo un plan efectivo que involucre a todo el personal, por ello es importante conjugar elementos de comunicación, a fin de mantenerse al tanto de todas las actividades que se realizan para subsanar todas las debilidades existentes y reforzar las fortalezas. De igual manera, es fundamental que en la comunicación exista moderación, enfocada hacia el objetivo que se quiere lograr evitando la ineficiencia en el proceso.

PERSONAL DIRECTIVO

DIMENSIÓN: Habilidades Comunicativas

INDICADOR: Escucha activa (ítem 5), Comunicación no verbal (ítem 6), Manejo de estrés (ítem 7), Conciencia emocional (ítem 8)

- 5.- Con qué frecuencia escucha con atención las sugerencias de los docentes.
- 6.- Se relaciona a través de la comunicación no verbal indirecta (habla por teléfono, correo electrónico) con el personal a su cargo.
- 7.- Con qué frecuencia en su entorno maneja el estrés sin afectar a sus compañeros.
- 8.- La conciencia emocional interviene en la comunicación con los docentes.

PERSONAL DOCENTE

- 5.- Los Directivos escuchan con atención las sugerencias de los docentes
- 6.- El Personal Directivo se relaciona a través de la comunicación no verbal indirecta (habla por teléfono, correo electrónico) con los docentes.
- 7.- Con qué frecuencia el Personal Directivo en su entorno maneja el estrés sin afectar a sus compañeros.
- 8.- La conciencia emocional del Personal Directivo interviene en la comunicación.

Cuadro N° 4
Habilidades comunicativas

PERSONAL DIRECTIVO		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
5	Escucha Activa	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0,0	6	100,0	6,0	100,0
6	Comunicación no verbal	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	6,0	100,0
7	Manejo de estrés	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	6,0	100,0
8	Conciencia emocional	0	0,0	6	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6,0	100,0
Promedio porcentual		0,0		25,00		0,0		50,0		25,0		100,0	
PERSONAL DOCENTE		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
5	Escucha Activa	14	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
6	Comunicación no verbal	0	0,0	14	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
7	Manejo de estrés	0	0,0	0	0,0	14	100,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
8	Conciencia emocional	0	0,0	0	0,0	14	100,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
Promedio porcentual		25,0		25,0		50,0		0,0		0,0		14,0 100,0	

Nota: Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

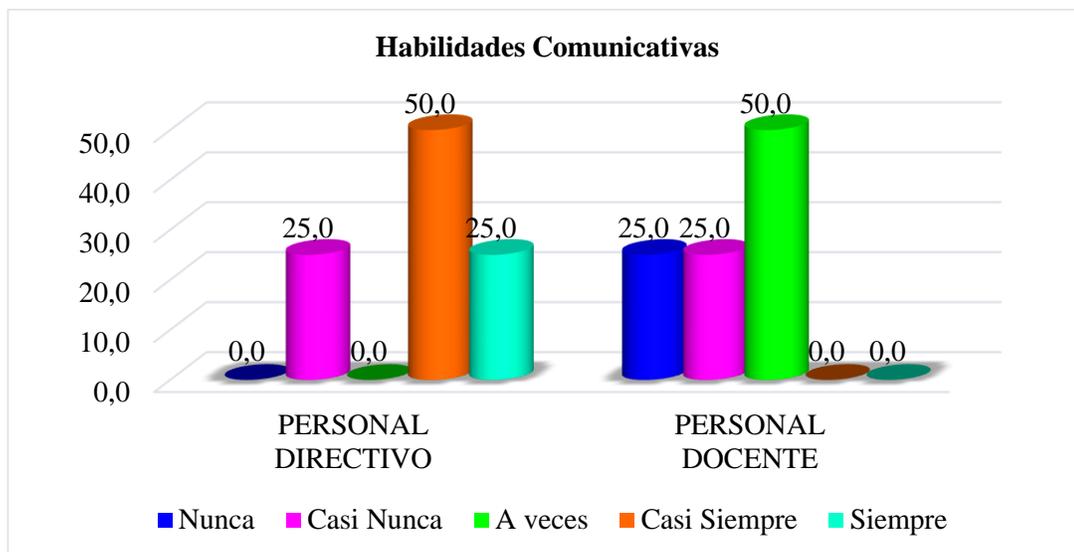


Gráfico 4. **Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Habilidades comunicativas.** Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotés.

Interpretación

La dimensión Habilidades comunicativas, de los indicadores Escucha Activa, Comunicación no verbal, Manejo de estrés y Conciencia emocional, de los ítems 5, 6, 7,8. El promedio porcentual representado por el 50,0% del personal directivo respondió que Casi siempre se comunican de manera no verbal y manejan el estrés para no afectar la comunicación, el 25,0% Siempre escuchan con atención a los docentes, y el 25,0% Casi Nunca la conciencia emocional interviene en la comunicación. Mientras que el personal docente considera todo lo contrario el 50% A veces el personal directivo maneja el estrés y la conciencia emocional en la comunicación, el 25,0% Casi Nunca llevan a cabo comunicación no verbal, y el 25,0% Nunca son escuchados activamente.

Por lo tanto, hubo disparidad en las respuestas, lo que hacer inferir que no hay un criterio unificado en relación con ambos entes encuestados sobre habilidades comunicativas, pues las mismas no están llegando a todo el personal, a fin de garantizar la comunicación en los diferentes niveles, en el que se involucren aspectos psicológicos para expresar tanto las emociones y sentimientos, para que los docentes puedan manifestar opiniones sobre el mensaje que se está llevando a cabo en la institución, y al mismo tiempo realicen aportes para el bienestar común.

Al respecto Bateman y Snell (2009), señala que:

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona. (p.553).

En este sentido, para que exista efectividad en la comunicación, tanto el emisor como el receptor deben estar en sincronía, es decir, el emisor debe tener fluidez para emitir el mensaje y el receptor estar en la mejor disposición para escuchar, facilitando la comprensión del contenido real con el propósito de obtener el significado preciso para evitar distorsiones mediante juicios o interpretaciones.

De igual manera, la comunicación no verbal para Vera y Amador (2015): “se expresa a través de medios no lingüísticos, incluye expresiones faciales, movimientos del cuerpo, gestos, contacto visual, postura, tono de voz, e incluso tensión muscular y respiración. (p.26). Sin embargo, según el grado de interacción la comunicación puede ser directa o indirecta, definida por EHB (2010): “Comunicación Directa, se lleva de forma personal, cara a cara. Indirecta, basada en una herramienta o instrumento, personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros)” (p.148). Definitivamente la comunicación es necesaria para lograr la interacción, participación y acercamiento entre los individuos, utilizando diferentes medios, que pueden ser directamente cara a cara o indirectamente recursos alternativos como internet, medios impresos.

Al mismo tiempo el manejo de estrés, Vera y Amador (ob.cit) consideran que “Dentro de las organizaciones es muy común que exista estrés entre el personal, debido al trabajo y demás compromisos que se puedan presentar tanto a nivel personal como profesional.”(p.27). No obstante, es necesario controlarlo para que no afecte el desempeño dentro de la organización, de tal manera que pueda ser manejado con armonía para alcanzar los objetivos propuestos, favoreciendo el proceso comunicacional en la institución.

De igual manera, la conciencia emocional descritas por Vera y Amador (ob.cit) “demuestran la capacidad que tienen las personas para asimilar la información o el

mensaje que se está dando, así se podrá solucionar conflictos y mejorar las prácticas vivenciales, para lograr la comunicación efectiva en las organizaciones. (p.27). Desde este punto de vista, las habilidades comunicativas determinan que para la efectividad de la comunicación, es importante que tanto el emisor como el receptor tengan los mismos intereses de aportar y recibir información de manera oportuna.

PERSONAL DIRECTIVO

DIMENSIÓN: Barreras de comunicación

INDICADOR: Percepciones (ítem 9), Emociones (ítem 10), Semántica (ítem 11)

9.- Con qué frecuencia al comunicarse contempla la percepción los docentes sobre el mensaje enviado.

10.- Con qué frecuencia al comunicarse con los docentes estos muestran emoción por el mensaje enviado.

11.- Con qué frecuencia maneja la semántica en los docentes para que se comprenda la comunicación transmitida.

PERSONAL DOCENTE

9.- El Personal Directivo al comunicarse contempla la percepción de los docentes sobre el mensaje enviado.

10.- Con qué frecuencia el Personal Directivo hace que el personal docente muestre emoción al comunicarse.

11.- Con qué frecuencia maneja la semántica el personal directivo para que los docentes comprendan la comunicación transmitida.

Cuadro N° 5

Barreras de comunicación

PERSONAL DIRECTIVO		Escala										Total	
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		fi	%
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
9	Percepciones	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7	0	0,0	6,0	100,0
10	Emociones	0	0,0	0	0,0	2	33,3	3	50,0	1	16,7	6,0	100,0
11	Semántica	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	6,0	100,0
Promedio porcentual		0,0		0,0		22,2		72,2		5,6		6,0	100,0

PERSONAL DOCENTE		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
9	Percepciones	4	28,6	9	64,3	1	7,1	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
10	Emociones	4	28,6	10	71,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
11	Semántica	0	0,0	0	0,0	14	100,0		0,0	0	0,0	14,0	100,0
promedio porcentual			19,0		45,2		35,7		0,0		0,0	14,0	100,0

Nota: Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

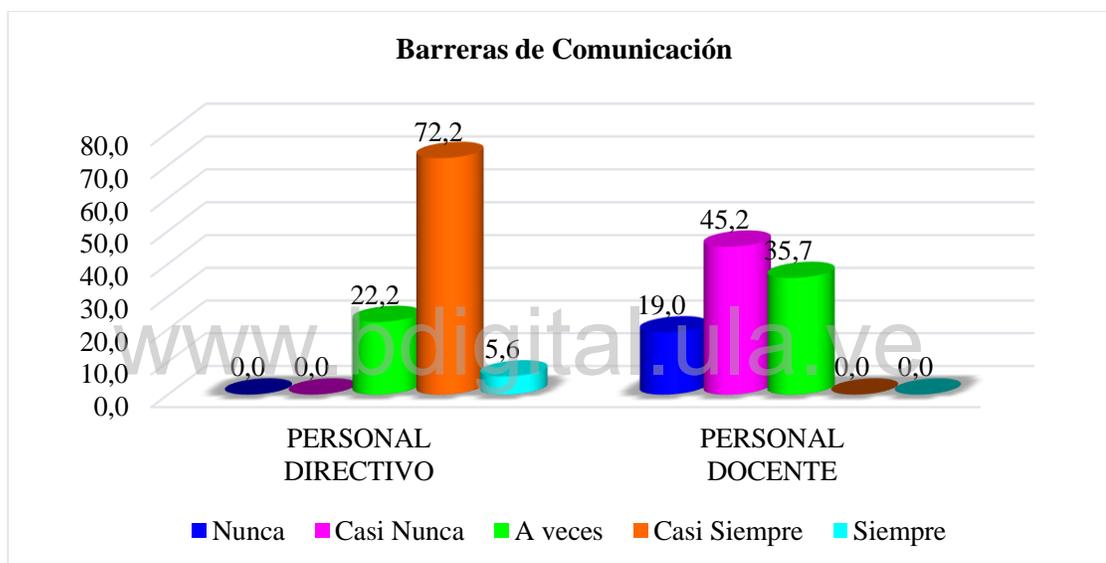


Gráfico 5. **Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Barreras de comunicación.** Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.

Interpretación

Los datos obtenidos de la dimensión; barreras de comunicación en relación con el ítem 9, 10, 11 sobre los indicadores Percepciones, Emociones, Semántica. El personal directivo en relación con el promedio porcentual respondió 72,2% Casi siempre, 22,2% A veces, y el 5,6% restante opinó que Siempre, se comunica con los docentes de manera fluida sin que existan interferencias que afecten el mensaje o información transmitida. Sin embargo, el personal docente ante estas interrogantes respondió de manera contradictoria, el 45,2% considera que Casi nunca, 35,7% A veces y 19,0% Nunca. De

acuerdo con estos resultados, se puede inferir que para los docentes si existen barreras de comunicación en las que se ve perjudicado el mensaje enviado y como es percibido, para que se produzca la retroalimentación.

Al respecto Pérez (2016) señala barreras interpersonales de la comunicación: “percepciones, emociones, semántica. (p.38). Las barreras de la comunicación crean interferencias en el mensaje, provocando que se desvíe el contenido y la intencionalidad de lo que se quiere expresar. Por lo tanto, es necesario conocer el receptor, saber el estado de ánimo, para que al transmitir el mensaje tenga el efecto esperado, se transmita lo que se quiere decir, sin ser afectado el contenido del mismo, de tal manera, que pueda ser recibido según los intereses y expectativas esperadas.

Desde este punto de vista, es importante que en la institución el personal directivo asuma la importancia de la comunicación efectiva, para crear un clima de armonía y confianza entre el personal que hace vida dentro de ella, y al mismo tiempo, promover las relaciones interpersonales para lograr la sinergia entre todo el personal para la comprensión de la información dada, a fin de no crear barreras que obstruyan el contenido de lo que se quiere expresar o informar, y evitar consecuencias que afecten el logro de los objetivos propuestos.

PERSONAL DIRECTIVO

DIMENSIÓN: Tipos de comunicación

INDICADOR: Descendente (ítem 12), Ascendente (ítem 13), Horizontal (ítem 14), Diagonal (ítem 15).

12.- Con qué frecuencia la comunicación se lleva a cabo desde el Personal Directivo hacia los docentes de manera descendente.

13.- Con qué frecuencia los docentes interactúan de manera ascendente con el Personal Directivo.

14.- Los docentes mantienen comunicación horizontal con las diferentes coordinaciones.

15.- Con qué frecuencia se lleva a cabo la comunicación diagonal de manera no oficial (Whatsapp, mensajes de texto) en las diferentes coordinaciones del PNF para suministrar información al personal docente.

PERSONAL DOCENTE

12.- La comunicación se lleva a cabo desde el Personal Directivo hacia los docentes de manera descendente.

13.- Con qué frecuencia el Personal Directivo interactúan de manera ascendente con el personal docente.

14.- El Personal Directivo mantiene comunicación horizontal con los docentes de las diferentes coordinaciones

15.- Con qué frecuencia se lleva a cabo la comunicación diagonal de manera no oficial (Whatsapp, mensajes de texto) en las diferentes coordinaciones del PNF para suministrar información al personal docente.

Cuadro N° 6
Tipos de comunicación

PERSONAL DIRECTIVO		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
12	Descendente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	83,3	1	16,7	6,0	100,0
13	Ascendente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	6,0	100,0
14	Horizontal	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	6,0	100,0
15	Diagonal	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0	6,0	100,0
Promedio porcentual		0,0		0,0		0,0		41,7		58,3		6,0	100,0
PERSONAL DOCENTE		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
12	Descendente	0	0,0	6	42,9	8	57,1	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
13	Ascendente	4	28,6	10	71,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
14	Horizontal	0	0,0	0	0,0	14	100,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
15	Diagonal	0	0,0	0	0,0	14	100,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
Promedio porcentual		7,1		28,6		64,3		0,0		0,0		14,0	100,0

Nota: Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

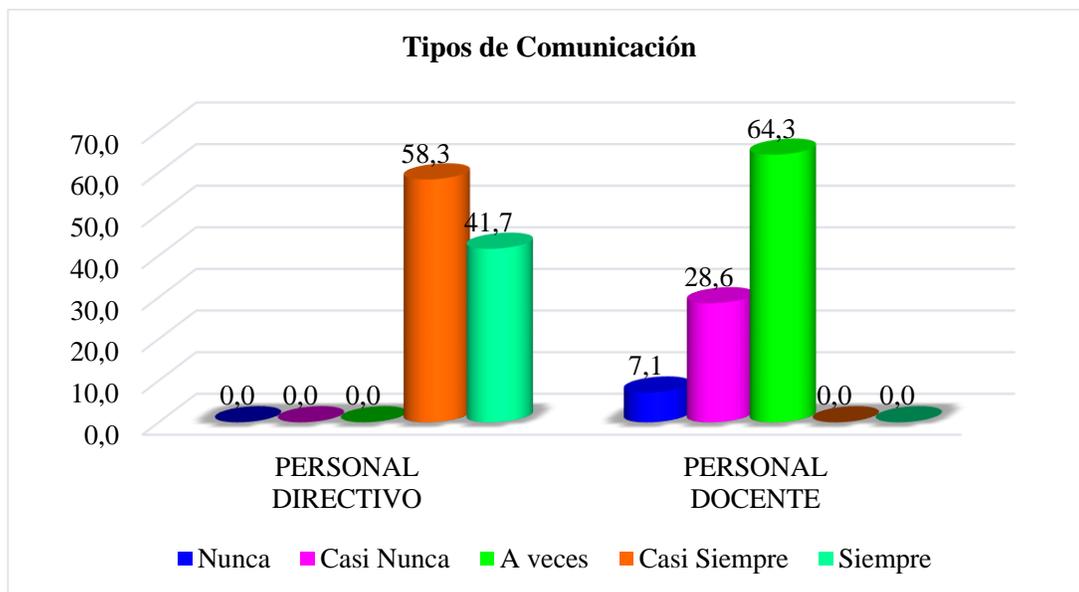


Gráfico 6. **Distribución de los datos obtenidos en la dimensión tipos de comunicación.** Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

Interpretación

Ante el planteamiento de la dimensión Tipos de comunicación, de los ítems 12, 13, 14, 15 cuyos indicadores son Descendente, Ascendente, Horizontal, Diagonal referente a la dimensión tipos de comunicación; el promedio porcentual del personal directivo encuestado respondió en un 58,3% Casi siempre, mientras que el 41,7% restante Siempre, se lleva a cabo los tipos de comunicación en la institución. Por el contrario el personal docente difiere de esas respuestas y sostiene que el 64,3% A veces, 28,6% Casi nunca y 7,1% Nunca, la comunicación se manifiesta en esos niveles. Lo que evidencia que el personal directivo no está asumiendo el proceso de comunicación para que fluya desde el nivel inferior hasta el superior y viceversa, donde se confluyan informaciones que garanticen la actuación de todo el personal.

De tal manera, que estos tipos de comunicación son necesarios dentro de cualquier organización y específicamente en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, a fin que las funciones, o informaciones sean llevadas con la misma efectividad utilizando los medios adecuados, para facilitar tanto la emisión del mensaje como la receptividad del mismo. Tomando en consideración estas dos comunicaciones,

es importante destacar que según Chiavenato (2009) la comunicación descendente trata los siguientes asuntos:

- a) Definición de objetivos y estrategias, la comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
- b) Instrucciones para el trabajo y racionalidad,
- c) Prácticas y procedimientos,
- d) Realimentación sobre el desempeño.
- e) Adoctrinamiento (p.322).

Su principal función consiste en establecer la estructura jerárquica de la organización, para conocer los aspectos internos de la misma y las directrices de cómo cumplirlos. Por otro lado, la comunicación ascendente, parte desde el menor nivel hasta el de mayor jerarquía, de esta manera se mantiene informado sobre el clima laboral y mejorar cualquier situación que se presente. De igual manera, la comunicación ascendente proyecta una serie de acciones para mejorar la organización.

Al respecto Chiavenato (ob.cit) plantea:

- a) Problemas y excepciones,
- b) Sugerencias para mejorar, son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
- c) Informes de desempeño, son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan desempeño de personas o unidades de la organización. (p.322).

Este tipo de comunicación, muestra el funcionamiento de la organización desde el nivel del personal que marca la diferencia, en el que se puede conocer la situación del personal para tomar cualquier sugerencia en función del bienestar común, creando un clima de confianza para que se lleve a cabo la mejor participación activa hacia las tareas y demás funciones que orientan el desempeño académico, en el que la comunicación forma parte fundamental de cualquier organización. Por otro lado la comunicación horizontal permite dar información al personal que se encuentra en el mismo nivel jerárquico. Chiavenato (ob.cit) plantea:

- a) Solución de problemas intradepartamentales, son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
- b) Coordinación interdepartamental, son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
- c) Asesoría del staff para los departamentos de línea, son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades. (p.323)

Desde este punto de vista, la ejecución de las estrategias a favor de la organización,

implica el desarrollo de actividades a nivel departamental, mediante la constante interacción y coordinación de tareas, que orienten la resolución de problemas, y la toma de decisiones hacia el mismo objetivo, creando una sinergia entre todo el personal para el logro de la visión institucional.

Igualmente con la comunicación diagonal, se integra los diferentes departamentos de la organización, aunque no se encuentren en el mismo nivel, lo importante es transmitir la información recibida. Por otro lado, la comunicación se lleva de manera no oficial entre los miembros de la organización. Al respecto Toala, Álvarez, Osejos y Otros (s/f) señalan que la comunicación informal:

Se da por la necesidad de completar la comunicación formal y usualmente es información de boca a boca. Ciertas causas que provocan la comunicación informal son; falta de información de una situación, inseguridad en situaciones existentes, los empleados tienen un interés personal o emocional, las personas no toleran a sus compañeros de trabajo, las personas han recibido nueva información que desean comunicar. (p.41).

Es importante que la institución, se tome en consideración estos tipos de comunicación para que se facilite el desempeño académico, de esta manera se garantiza que la información llegue a todo el personal docente y evitar la discrepancia entre los mensajes enviados. De acuerdo con los resultados obtenidos, el personal docente juega un papel preponderante en el contexto académico, cuyos aportes son relevantes para la articulación las actividades, por ello es primordial tener el acceso e intercambio de información en todas las actividades académicas para el desarrollo institucional.

PERSONAL DIRECTIVO

DIMENSIÓN: Funciones

INDICADOR: Planear (ítem 16), Organizar (ítem 17) Dirigir (ítem 18), Controlar (ítem 19).

16.- Con qué frecuencia los docentes se involucran en la planificación de las actividades académicas con el Personal Directivo.

17.- Las Coordinaciones involucran al personal docente en la organización de la carga horaria y las unidades curriculares.

18.- Con qué frecuencia asume las funciones y actividades correspondientes dirigidas

al personal docente.

19.- Se realiza actividades de control para valorar los logros y debilidades de las actividades planificadas.

PERSONAL DOCENTE

16.- Con qué frecuencia el Personal Directivo convoca a la planificación de las actividades académicas al personal docente.

17.- Las Coordinaciones involucran al personal docente en la organización de la carga horaria y las unidades curriculares.

18.- El Personal Directivo asume las funciones y actividades correspondientes para dirigir al personal docente.

19.- El Personal Directivo realiza actividades de control para valorar los logros y debilidades de las actividades planificadas.

Cuadro N° 7

Funciones

PERSONAL DIRECTIVO		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
16	Planear	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	6,0	100,0
17	Organizar	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	6,0	100,0
18	Dirigir	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	6,0	100,0
19	Controlar	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	6,0	100,0
Promedio porcentual		0,0		0,0		0,0		50,0		50,0		6,0	100,0

PERSONAL DOCENTE		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
16	Planear	13	92,9	1	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0

17	Organizar	14	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
18	Dirigir	0	0,0	0	0,0	14	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
19	Controlar	0	0,0	14	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
Promedio													
porcentual		48,2	26,8	25,0	0,0	0,0	0,0	14,0	100,0				

Nota: Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

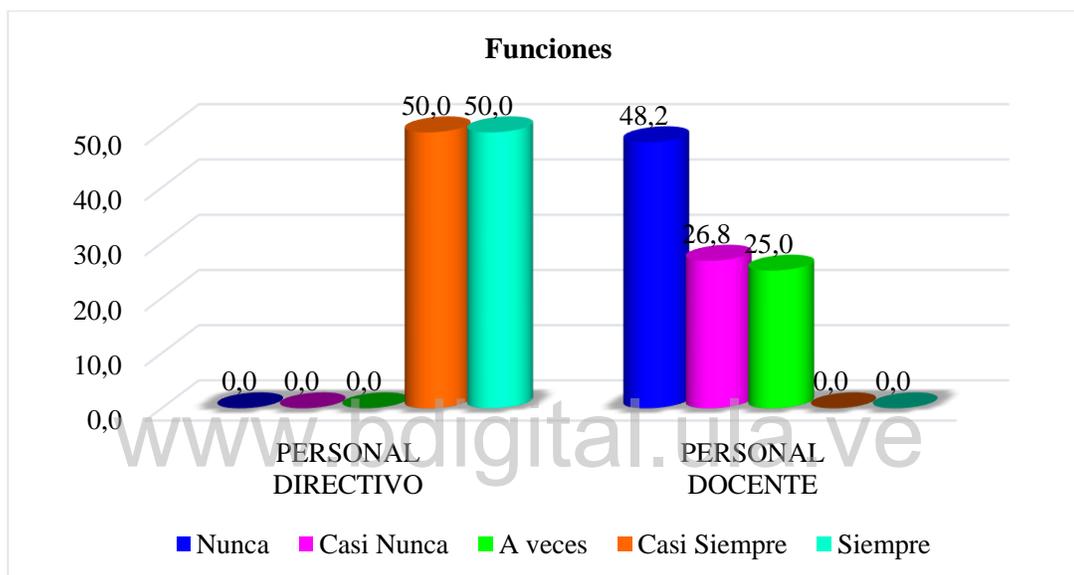


Gráfico 7. Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Gerencia organizacional. Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

Interpretación

La dimensión Funciones en relación con a los ítems del 16 al 19, de los indicadores planear, organizar, dirigir, controlar. EL promedio porcentual del personal directivo encuestado respondió 50% Casi siempre, 50% Siempre, involucran al personal en las actividades académicas, así como en la carga horaria. Sin embargo ante estos mismos ítems, el personal docente opinó de manera contradictoria con un porcentaje elevado de 48,2% Nunca, 26,8% Casi nunca y 25% A veces. De lo antes expuesto, se puede analizar que existe desacuerdo en las opiniones expresadas por el personal en general, porque aunque el directivo considera que está cumpliendo con la funciones gerenciales,

el personal docente opina lo contrario, que no las está llevando a cabo de forma eficiente para que estos se sientan motivados y sean tomados en cuenta las opiniones sobre actividades académicas, carga horaria, así como los logros o debilidades durante el desempeño laboral.

Al respecto se plantean las cuatro funciones gerenciales por Robbins y Judge (2009):

La función de planear, abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar las actividades. La función organizar. Incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. La función de dirigir, toda organización consta de personal, y el trabajo de la gerencia consisten en dirigirlo y coordinarlo. La función controlar, para garantizar que las cosas marchen como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización. (p.6).

De este modo se evidencia la importancia que tiene la gerencia en la institución para el logro de los objetivos, por lo que es fundamental que el personal participe de manera activa en todo el proceso, donde la comunicación es el eje principal, a través de él se planea acciones y se organiza, dirige y controla al personal según el perfil, de manera tal que cada uno cumple las funciones asignadas para el beneficio común. Sin embargo, es evidente la necesidad de optimizar estas funciones por parte del personal directivo, para promover el intercambio efectivo de todos los miembros de la institución.

PERSONAL DIRECTIVO

DIMENSIÓN: Aptitudes

INDICADOR: Técnicas (ítem 20), Humanas (ítem 21), Conceptuales (ítem 22).

20.- Con qué frecuencia se determina las competencias académicas (aptitudes técnicas) del personal docente.

21.- Con qué frecuencia se toma en cuenta las aptitudes humanas del personal docente para la comunicación efectiva.

22.- Los docentes poseen aptitudes conceptuales basadas en la experiencia y conocimiento para el diagnóstico de situaciones complejas.

PERSONAL DOCENTE

20.- El Personal Directivo determina las competencias académicas (aptitudes técnicas) del personal docente que tiene bajo su cargo.

21.- Con qué frecuencia el Personal Directivo toma en cuenta las aptitudes humanas del personal docente para la comunicación efectiva.

22.- El Personal Directivo posee aptitudes conceptuales basadas en su experiencia y conocimiento para el diagnóstico de situaciones complejas.

Cuadro N° 8

Aptitudes

PERSONAL DIRECTIVO		Escala											
Ítems	Indicador	Casi				Casi				Total			
		Nunca		Nunca		A veces		Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
20	Técnicas	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0	6,0	100,0
21	Humanas	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0	6,0	100,0
22	Conceptuales	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	6,0	100,0
Promedio porcentual		0,0		0,0		0,0		66,7		33,3		6,0 100,0	
PERSONAL DOCENTE		Escala											
Ítems	Indicador	Casi				Casi				Total			
		Nunca		Nunca		A veces		Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
20	Técnicas	10	71,4	4	28,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
21	Humanas	1	7,1	10	71,4	3	21,4	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
22	Conceptuales	0	0,0	0	0,0	14	100,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
Promedio porcentual		26,2		33,3		40,5		0,0		0,0		14,0 100,0	

Nota: Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

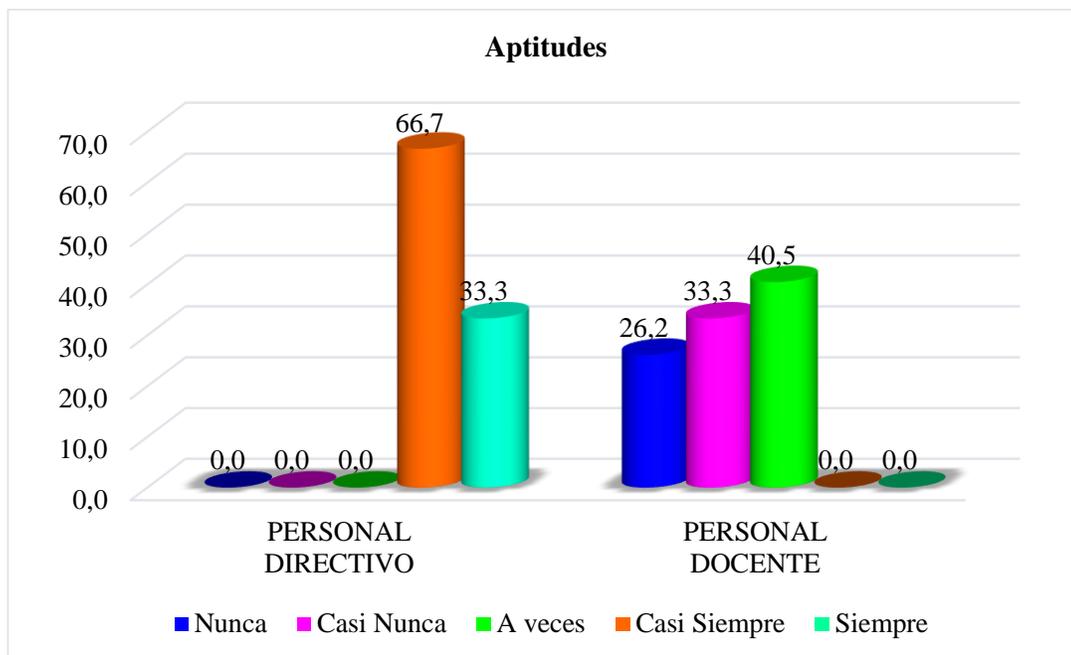


Gráfico 8. **Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Aptitudes.** Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

Interpretación

La dimensión aptitudes, mediante los indicadores técnicas, humanas y conceptuales, se evidenció que el personal directivo considera que en un 66,7% Casi siempre, 33,3% Siempre. Aunque el personal docente consultado respondió en un 40,5% A veces, el 33,3% Casi nunca, mientras que el 26,2% considera que Nunca, se toma en cuenta las aptitudes que estos poseen para la comunicación efectivas. Esto permite evidenciar la discrepancia entre los encuestados, puesto que la percepción de los mismos es totalmente contradictoria en cuanto a las interrogantes, con lo que se infiere que el personal directivo, está alejado de la realidad que se está demostrando con la gerencia que desempeña en la institución. Desde esta perspectiva Katz citado por Robbins y Judge (2009) identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

1. Aptitudes técnicas Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializada... Todos los trabajos requieren cierta experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.
2. Aptitudes humanas La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con

las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas... tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar. 3Aptitudes conceptuales. Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional. (p.8)

Tomando en consideración al autor, es necesario que en la institución se asuma las aptitudes gerenciales técnicas, humanas y conceptuales, para que la gerencia comprenda la importancia de conocer y estar en contacto directo con el personal a cargo, con el propósito de dar a conocer de manera clara las funciones a desarrollar. Al mismo tiempo, es fundamental estar consciente que todos los miembros de la institución tienen individualidades, las cuales deben ser reconocidas, y reforzadas con motivación y empatía, al momento de dirigir la comunicación pues de ello dependerá la receptividad y el compromiso para alcanzar los objetivos propuestos.

PERSONAL DIRECTIVO

DIMENSIÓN: Estilos Gerenciales

INDICADOR: Autoritario (ítem 23), Democrático (ítem 24)

23.- Con qué frecuencia se asume la gerencia desde el estilo autoritario cuando toma decisiones que tienen que ver con el personal docente.

24.- El estilo democrático se observa en el personal docente al establecer la dinámica laboral.

PERSONAL DOCENTE

23.- Con qué frecuencia se asume la gerencia desde el estilo autoritario cuando toma decisiones que tienen que ver con el personal docente.

24.- Con qué frecuencia el estilo democrático se observa en el Personal Directivo al establecer la dinámica laboral.

Cuadro N° 9
Estilos gerenciales

PERSONAL DIRECTIVO		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%

23	Autoritario	6	100	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6,0	100,0
24	Democrático	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	6,0	100,0
Promedio													
porcentual		50,0		0,0		0,0		0,0		50,0		6,0 100,0	
PERSONAL DOCENTE													
Escala													
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
23	Autoritario	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14	100,0	14,0	100,0
24	Democrático	0	0,0	14	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
Promedio													
porcentual		0,0		50,0		0,0		0,0		50,0		14,0 100,0	

Nota: Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

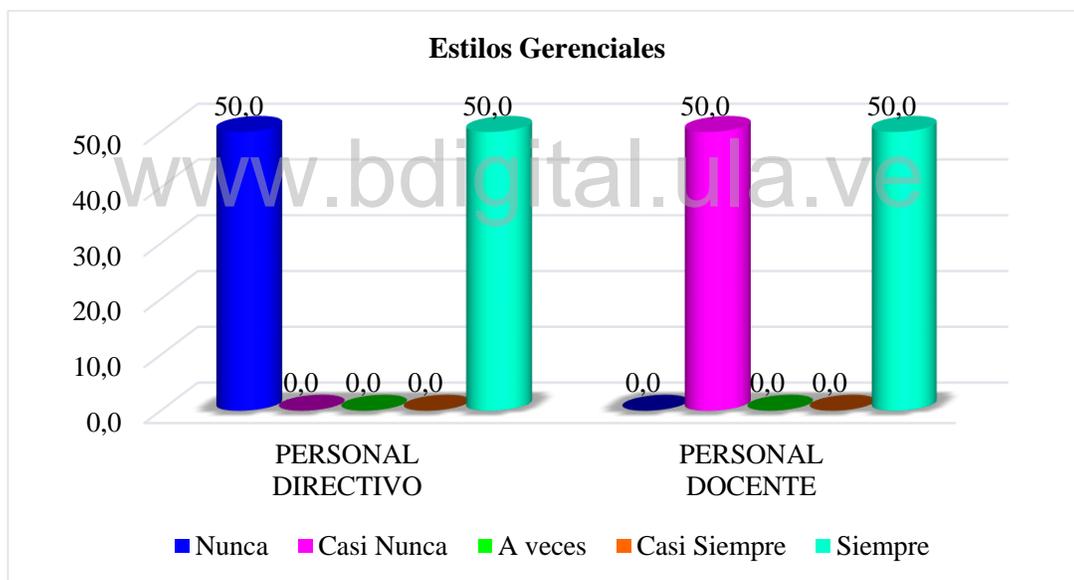


Gráfico 9. **Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Estilos gerenciales.** Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

Interpretación

Con base en los resultados obtenidos sobre la dimensión estilos gerenciales, referente a los indicadores Autoritario, Democrático, el promedio porcentual del personal directivo opina el 50% que nunca se asume este estilo autoritario, mientras que el 50% considera que siempre es democrático. Ahora bien el personal docente ante

estas interrogantes respondió en un 50% Siempre es autoritario, 50% Casi Nunca es democrático, los directivos asumen ese estilo para tomar decisiones, de tal manera que no aceptan sugerencias de ninguna índole. Desde este punto de vista, se infiere que la gerencia de la institución está tomando un estilo que cree favorece la gestión, sin hacer un análisis sobre lo que los docentes están percibiendo, con esa forma de asumir las funciones que en vez de fomentar la dinámica laboral, la desmejoran.

En la actualidad las organizaciones demandan de gerentes que guíen los esfuerzos para alcanzar las metas institucionales, por ello, las funciones gerenciales tienen una marcada influencia en todos los procesos que se llevan a cabo en la estructura organizativa. Desde este punto de vista, del estilo gerencial que se adopte en la organización dependerá el éxito de la misma. Al respecto Mendoza (2008) citado por Pereira (2014) plantea:

Es un estilo de dirección, a través del cual el gerente desarrolla una serie de procesos basado en el liderazgo, haciendo énfasis en el desarrollo de tareas y en las relaciones, de integración, por lo que dicha acción está determinada en los rasgos, las habilidades directivas, personales y en los comportamientos, a los que recurre el gerente de acuerdo a cada situación con la finalidad de interactuar con los subordinados o seguidores en función de obtener los resultados esperados (p.38)

Ahora bien, el estilo de liderazgo, lo ejerce el gerente de acuerdo con las necesidades específicas de la organización, en el que se asume comportamientos y aptitudes, que garanticen la actuación del personal. Desde esta perspectiva, es necesario mantener el equilibrio entre ambos estilos, tanto del autoritario en algunas ocasiones que este lo amerite donde se tenga que ser rígido en cuanto a normas y procedimientos que no puedan ser modificados; así como democrático donde las decisiones sean tomadas en grupo, creando relaciones recíprocas, lo que garantiza el éxito de la organización.

PERSONAL DIRECTIVO

DIMENSIÓN: Liderazgo

INDICADOR: Toma de decisiones (ítem 25), Motivación (ítem 26), Trabajo en equipo (ítem 27).

25.- Con qué frecuencia se toma decisiones que favorezcan al personal docente.

26.- El liderazgo ejercido motiva a los docentes en el desempeño académico.

27.- Se promueve en los docentes el trabajo en equipo.

PERSONAL DOCENTE

25.-Con qué frecuencia el Personal Directivo toma decisiones que favorezcan al personal docente.

26.- El Personal Directivo a través del liderazgo ejercido motiva a los docentes en el desempeño académico.

27.- Se promueve en los docentes el trabajo en equipo.

Cuadro N° 10

Liderazgo

PERSONAL DIRECTIVO		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
25	Toma de decisiones	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	6,0	100,0
26	Motivación	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	66,7	2	33,3	6,0	100,0
27	Trabajo en equipo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	6,0	100,0
promedio porcentual		0,0		0,0		0,0		22,2		77,8		6,0	100,0
PERSONAL DOCENTE		Escala											
Ítems	Indicador	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
25	Toma de decisiones	14	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
26	Motivación	0	0,0	12	85,7	2	14,3	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
27	Trabajo en equipo	0	0,0	10	71,4	4	28,6	0	0,0	0	0,0	14,0	100,0
promedio porcentual		33,3		52,4		14,3		0,0		0,0		14,0	100,0

Nota: Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes

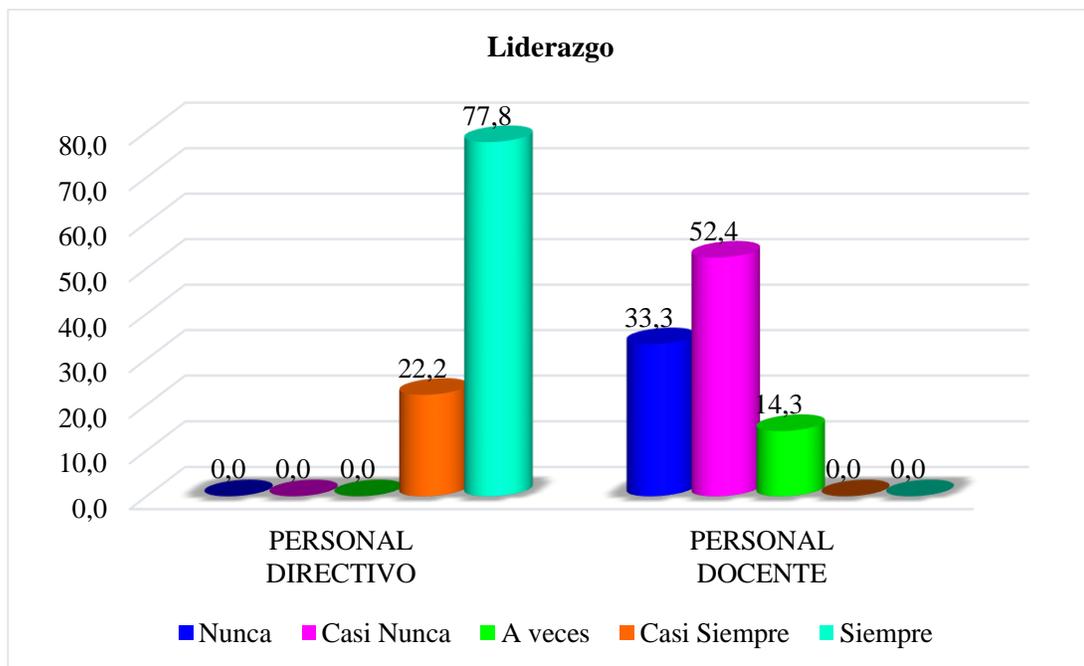


Gráfico 10. **Distribución de los datos obtenidos en la dimensión Liderazgo.** Elaborado con datos tomados del Cuestionario aplicado al personal directivo y personal docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle de Mocotíes.

Interpretación

Para la dimensión Liderazgo, en cuanto a los ítems Toma de decisiones, Motivación, Trabajo en equipo, el promedio porcentual del personal directivo considera que el 77,8% Siempre, el 22,2% Casi Siempre se toman decisiones que favorecen al personal, motivándolos a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos propuestos. Por el contrario el personal docente muestra una percepción muy diferente sobre las interrogantes, un 52,4% opinó que Casi nunca, 33,3% Nunca y 14,3% A veces. De acuerdo con estos resultados queda evidenciado que las decisiones no están siendo acertadas para el beneficio común, no se está trabajando en consenso, lo que puede llevar a debilidades en relación con el desempeño académico.

Por lo tanto, es fundamental que el liderazgo, vaya enfocado hacia la eficiencia y eficacia de la organización, al respecto Chiavenato (2009), define el liderazgo como “una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos”

(p.342). Es importante señalar que el liderazgo bien ejercido faculta el éxito de la organización, porque promueve la toma de decisiones acertadas, para solucionar situaciones en la institución, al mismo tiempo motiva y promueve actividades que garanticen el bienestar común, apoyado al trabajo en equipo para fortalecer las acciones a ejecutarse.

Al mismo tiempo, demuestra la influencia sobre el contexto para alcanzar las metas trazadas, en el que se valore el personal a cargo, con el fin de mejorar y lograr la estabilidad institucional. Desde este punto de vista, es imprescindible que en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocoties, el liderazgo este centrado en el personal docente, para responder a intereses, donde se fomente la comunicación, apoyo y respeto para promover acciones que garanticen el buen desempeño académico, y crear pertinencia hacia la institución; es fundamental asumir la interacción continua entre el personal directivo y docente en la manera de tomar decisiones, que persiga alta consideración, para satisfacer las necesidades, disminuyendo las quejas, aumentando el rendimiento y la seguridad. Con esta postura, se puede determinar si las acciones están siendo afectivas o si se debe aplicar correcciones para fortalecer el equipo de trabajo.

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

Una vez realizado el diagnostico en base con la información recaba del cuestionario aplicado al personal directivo y docente de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, en relación con las variables, se procedió al análisis de las dimensiones para cada una. En cuanto a la variable independiente relacionada con la comunicación efectiva, se determinó a través de cuatro dimensiones: Requisitos, Habilidades comunicativas, Barreras de comunicación y Tipos de comunicación. Las cuales se describen a continuación:

Para la dimensión Requisitos, se puede señalar que existe diferencias entre los actores encuestados, porque mientras el personal directivo manifiesta que está utilizando los requisitos de manera eficiente, el personal docente considera lo contrario, pues muchas de las informaciones y mensajes no llegan de manera clara, en la que se integre y se dé oportunidad para expresarse, dado que a pesar de estar en un ambiente donde es imperativa la fluidez en la comunicación, se evidencia ruptura en la misma, porque estos elementos están deslindados lo que no permite la armonía con la visión institución que se persigue.

En relación con las Habilidades comunicativas, el personal directivo afirma que escucha con atención a los docentes, se relaciona de manera informal y tanto el estrés como la conciencia emocional no afectan el proceso de comunicación; por lo tanto, existe interacción entre todos. Sin embargo, para el personal docente esta realidad no es la que ellos perciben, siendo necesario fomentar este proceso para el bienestar común, así como mejorar los canales de comunicación, que no solo se conviertan en transferencia de información, sino por el contrario promuevan la retroalimentación en todos los niveles, y los aportes hechos por los docentes, sean reconocidos con el mismo grado de importancia que el de los directivos.

De acuerdo, con la dimensión Barreras de comunicación, el personal directivo opinó que dentro de la institución no existen estas interferencias, pues la comunicación es fluida en todo el personal, y siempre se explica el contenido del mensaje para que sea comprendido efectivamente, de tal manera que el personal se sienta parte del proceso

comunicacional. Por su parte, los docentes no se sienten escuchados, ni comprendidos en relación con las sugerencias dadas.

Para la dimensión tipos de comunicación, es importante mencionar que dentro de la institución se lleva a cabo de manera muy limitada, solo se limita a transmitir actividades a ser realizadas, sin dar oportunidad para que se promueva la interacción en los diferentes niveles, lo que conlleva a que el personal docente se sienta poco integrado en el proceso. Por ello, es conveniente que la institución, se asuma el compromiso ante tal situación, en vista del papel preponderante que tienen el personal docente en el contexto académico, para la articulación las actividades, por ello es primordial tener el acceso e intercambio de información en todas las actividades académicas para el desarrollo institucional.

La dimensión Funciones, aunque el personal directivo considera que está llevando a cabo la planeación, organización, dirección y control. Los docentes manifiestan que están aislados de cada uno de estos procesos, porque no son llamados para la planificación de las actividades académicas, al igual que en la organización de la carga horaria, y todo lo relacionado con el control y valoración de los logros y debilidades de las actividades planificadas. Desde este punto de vista, es necesario tomar en cuenta que el recurso humano es indispensable en cualquier organización y es necesario integrarlo a todo el proceso gerencial.

Con respecto a la dimensión aptitudes, es importante el contraste que se obtuvo, debido a los resultados de ambos actores, puesto que el personal directivo es consciente de las competencias que se deben cumplir en este contexto, y considera que el personal al cargo posee aptitudes técnicas, humanas y conceptuales, pues las mismas son distinguidas, para favorecer el desempeño académico. Sin embargo para el personal docente están siendo desvalorizados en este sentido, de allí la importancia de promover la comunicación efectiva para mantener interacción directa y poder conocer aportar información precisa para el éxito organizacional.

La dimensión Estilos gerenciales, el personal directivo opina que ejerce un estilo democrático y nunca ha asumido el autoritario. Sin embargo, el personal docente tiene una visión diferente, porque se toman decisiones de manera autoritaria sin determinar

si van a beneficiar a todos, y nunca se manifiesta el estilo democrático para que se lleve una dinámica laboral.

La dimensión Liderazgo, mediante el instrumento aplicado mostro la discrepancia que existe en la institución, porque cada existe individualismo por parte del personal directivo, lo que desfavorece al personal docente, por ello, es necesario que un gerente conozca la necesidad de promover la comunicación efectiva dentro de la institución como la mayor fortaleza que pueda tener, para la toma de decisiones, motivación y trabajo en equipo, para el desarrollo de todas las actividades, y alcanzar los objetivos propuestos en pro de todo el personal.

A través de este análisis quedó demostrado que en la institución hay carencia de comunicación efectiva, debido a que no se fomenta la integración, ni participación sobre las acciones a seguir para compartir opiniones y sugerencias del personal docente, las cuales puedan ser aprovechadas para mejorar la labor académica. Porque comunicarse, no solo es transmitir las funciones para el desarrollo de actividades diarias por el personal directivo para que sean cumplidas a cabalidad, mediante la utilización de canales adecuados, para transmitir y recibir al mismo tiempo, con claridad y fluidez, para que sea ejecutada con los parámetros establecidos previamente, pues la verdadera filosofía en la institución, requiere de promover la sinergia entre todos los integrantes, comenzando por el órgano superior, cuya herramienta comunicacional transforme y fomente la confianza para la visión institucional.

Desde este punto de vista, el personal directivo, debe estar consciente de lo necesario y útil que es mantener bien informados al personal docente, sobre los aspectos internos de la institución, cuyas decisiones repercuten directamente en el desempeño académico. De ahí la necesidad, de promover estrategias adaptadas a los intereses y necesidades del personal académico, que contribuyan a mejorar el ambiente comunicacional, para integrar esfuerzos en pro del beneficio común. Acelerando el flujo de información entre las diferentes coordinaciones, las cuales puedan influir de manera positiva en el entorno, cuya efectividad promueva la retroalimentación para lograr el éxito en la institución.

CAPITULO V

PROPUESTA PLAN BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA ORGANIZACIONAL EN LA UPTM KLÉBER RAMÍREZ NÚCLEO VALLE DEL MOCOTÍES

La comunicación es un proceso complejo que requiere el intercambio de información oportuna, y forma parte integral de la interacción humana, en cualquier actividad social. La misma, está presente en las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar, por lo tanto, es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos y por consiguiente lograr el éxito de la organización. Asimismo, en los institutos de educación universitaria, representa un elemento indispensable para el buen funcionamiento, y cualquier debilidad detectada puede afectar considerablemente la praxis académica.

Desde este punto de vista, la comunicación fomenta el entendimiento entre el personal directivo y docente, al articular los intereses y necesidades que conducen al desarrollo organizacional. De tal manera, que si existe un clima de armonía, respecto, motivación, se pueda comprender las funciones u orientaciones dadas, para lograr la satisfacción sobre desempeño realizado, a fin de eliminar toda clase de interferencias y fomentar la retroalimentación.

Debido a la relevancia que tiene este proceso de interacción en la universidad, es necesario diseñar un plan de comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, que conlleve al fomento de las relaciones sociales, mediante

estrategias adaptadas a los intereses y necesidades del personal académico, a fin que el mensaje sea captado con efectividad para lograr el éxito en la institución. En este sentido, la propuesta está orientada hacia el planteamiento de estrategias donde se estimule el liderazgo comunicacional, sobresalga la participación activa, la flexibilidad en la toma de decisiones, valoración del recurso humano, y empatía hacia las opiniones expresadas, a fin de responder a las necesidades encontradas y mejorar los procesos de comunicación con visión institucional.

De acuerdo con la información arrojada por el diagnóstico y a través del análisis de la misma, se comprueba la carencia de estrategias de comunicación entre el personal directivo y docente, que permitan la integración para el beneficio común. Por lo tanto, las estrategias van a estar dirigidas a estrechar vínculos, intensificar el contacto, estimular la participación en todo el proceso académico, creando oportunidades y espacios de interacción social, en el que logre la sinergia, para detectar debilidades y solucionar problemas. Lo que a su vez conlleva al personal a sentirse partícipes, tomados en cuenta por los directivos, para aumentar el autoestima, donde la comunicación se convierta en una dinámica social de circulación de información, para alcanzar los objetivos propuestos.

Igualmente, es importante señalar que la evaluación de las actividades propuestas a través de la comunicación efectiva, va permitir la integración del personal directivo y docente en las funciones de planificar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades inherentes a cada coordinación; al mismo tiempo, este intercambio bidireccional va representar un elemento fundamental para el cumplimiento de las metas trazadas, porque a través de ella se podrán conocer los intereses del personal y corroborar si el mensaje fue comprendido como se esperaba.

Justificación

La comunicación efectiva reviste importancia en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, no solo por el hecho de transmitir mensajes o informaciones desde el personal directivo, sobre el desempeño académico y las diversas actividades planificadas, sino a través de ella, se proporciona beneficios tales como: interactuar de manera clara y precisa con el personal docente, demostrar respeto hacia las opiniones

emitidas, emociones, motivación y lograr el entendimiento compartido, para el avance de las relaciones interpersonales y por ende hacia el fortalecimiento de la gerencia de la institución.

Desde este punto de vista, el plan de comunicación favorece la obtención y cumplimiento de una estrategia institucional, mediante la unificación de acciones en la que todos los actores del hecho educativo, sean partícipes en los medios y canales que sean utilizados para llevar la comunicación. Al mismo tiempo, se fomenta la motivación para el desarrollo de las tareas, el comportamiento del personal, la participación y la socialización. Por ello, es necesario que la información sea clara y precisa, a fin de determinar que el mensaje enviado pueda llegar de manera oportuna y ser comprendido efectivamente. Asimismo, es importante que el plan cumpla con cuatro elementos precisos para lograr la sinergia entre todo el personal:

1. Flexibilidad, va ser adaptado a las necesidades del personal docente, sujeto a transformaciones durante la elaboración.
2. Estratégico, de manera que se desarrolle e implemente en función de los objetivos propuestos en la institución.
3. Integral, abarque todos los ámbitos de la institución.
4. Temporal, el desarrollo del plan debe estar elaborado para un tiempo determinado, semanas, meses, dependiendo de la situación problemática.

Misión

Fomentar la comunicación efectiva en la UPT Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, a través del intercambio de información necesaria para el desempeño académico, orientado al desarrollo de un clima laboral, basado en el respeto hacia las opiniones del personal y demás miembros que hacen vida en la institución.

Visión

Lograr la integración, compromiso y la participación activa del personal directivo y docente de todas las coordinaciones a través de estrategias gerenciales de comunicación para la transformación educativa, basado en el proceso colectivo y cooperativo de aprendizaje para la consolidación académica.

Objetivo General

Proponer estrategias de comunicación efectiva como herramientas de apoyo institucional para la optimización de la gerencia organizacional de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotfés.

Objetivos específicos

Incrementar la participación del personal docente en actividades de integración para la optimización de la gerencia organizacional.

Implementar talleres de sensibilización al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución.

Fomentar vías y canales de transmisión de información sobre las actividades académicas en la institución.

Fundamentación

La comunicación efectiva va más allá del simple hecho de transmitir un mensaje o información sobre actividades propias de la organización; se enfoca en la atención y comprensión y retroalimentación de los receptores sobre el contenido enviado, con el propósito de generar un intercambio positivo en dicho proceso. Por ello, importante tener claros los objetivos que persigue, con el fin de visualizar todo el contexto para poder determinar quiénes van a ser beneficiados. De allí, la importancia de implementar estrategias que garanticen ese proceso. En este sentido, Arcila (2012) citado por Capriotti (2012) señala:

Una organización será visible cuando los procesos que se lleven a cabo estén estructurados y planificados para alcanzar un solo objetivo, que haya una interacción e integración comunicacional entre los colaboradores de la organización para que sea viable la inmersión de estrategias y de procesos que guíen esas estrategias de comunicación que se desean implementar. (p.11).

Tomando en consideración lo anterior, es preciso que la organización mantenga una constante interrelación con todo el personal que hace vida en ella, para cumplir con las metas propuestas; para ello, es necesario que exista una planificación efectiva, con técnicas comunicativas enfocadas hacia objetivos claros, para el mejor resultado. Dentro de este proceso complejo Mintzberg (s/f) citado por Arcila (ob.cit), hace un aporte en el que identifica cinco perspectivas sobre la estrategia, tales como; la

estrategia como plan, como patrón, como posición y como perspectiva. Sin embargo, para el presente estudio se hace referencia a la estrategia como plan:

Definida como una especie de curso en acción, consciente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo con esto las estrategias tienen dos características especiales, se elaboran antes de las acciones y se desarrollan de manera consiente para alcanzar un fin determinado.(p.11)

Desde esta perspectiva y en función de la propuesta que se presenta, la estrategia como plan, permite llevar a cabo las acciones para darle solución a la problemática encontrada a través del diagnóstico, en la que se evidencio la carencia de estrategias de comunicación efectiva que permitan al personal docente formar parte activa en todo el desempeño académico, donde puedan tanto recibir mensajes o informaciones, y a la vez sean partícipes en todo el desarrollo de las actividades planificadas.

Igualmente, a través de las estrategias propuestas se orienta el proceso de comunicación, en el que se genere un intercambio e interacción permanente hacia el logro del bienestar común. Por lo tanto, la base de estas herramientas está en la veracidad del mensaje, que si es bien construido será transmitido correctamente, dará efectos inmediatos, con esto se plantea obtener resultados positivos a corto plazo y que puedan mantenerse a mediano y largo plazo, para el éxito de la institución. Para lograr el propósito, la estrategia debe tener identificado el objetivo (funciones o actividades académicas), el público (personal docente) y el tiempo a ser ejecutada, de tal forma que al estar estructurada sistemáticamente se alcance el fin esperado.

Factibilidad

La factibilidad es la disponibilidad de los recursos que son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, los mismos deben estar apoyados por tres elementos: operativo, técnico y económico, de tal manera que permitan avanzar en el proceso metodológico. Igualmente es importante mencionar que la investigación es viable porque a través de ella se detectaron la fallas de comunicación efectiva que existe en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, lo cual permitió tomar las acciones correctivas para solucionar la situación, a fin de promover el intercambio no solo de información necesaria para el desempeño académico, sino también el desarrollo de un clima laboral basado en el respeto hacia las opiniones del personal y demás miembros

que hacen vida en la institución. De igual manera, los directivos tienen que dirigir los esfuerzos para que la circulación de la información sea de manera fluida, clara y oportuna, para lograr el propósito que se quiera transmitir o recibir y evitar confusiones, fomentando el trabajo en equipo.

En relación con los alcances y logros de la propuesta, la misma está enfocada para ser ejecutada en las instalaciones de la institución, porque este espacio reúne las condiciones necesarias, al mismo tiempo, para las actividades grupales y talleres se cuenta con personal calificado para tal fin.

Factibilidad Operativa

Está relacionada directamente con las actividades y los recursos humanos que se llevan a cabo para lograr el objetivo propuesto, a través de una serie de procedimientos, en el que se plantean estrategias dirigidas para promover la comunicación efectiva en la institución, las cuales dependen de la interacción entre el personal y el equipo de trabajo (personal directivo, personal docente) diario, en el que se transmite información completa, oportuna y confiable sobre el desempeño académico.

Factibilidad Técnica

Esta factibilidad determina la existencia de equipos para llevar a cabo los procesos necesarios para aplicar la propuesta, entre los que se encuentran computador, escáner, fotocopadoras, así como documentos en línea, libros, diccionarios, a fin de abarcar el mayor contenido del tema, los cuales determinan la transformación de la situación actual en una mejor, en la que se asuma la comunicación efectiva como herramienta indispensable para el abordaje y toma de decisiones.

Factibilidad Institucional

Se refiere a los aspectos involucrados en la institución para ejecutar las acciones propuestas en el plan, para darle solución a la problemática existente, en la que se confirma, que se cuenta con el apoyo del personal docente, a través del acceso de información necesaria para el abordaje de la situación en estudio, así como los espacios disponibles, tales como la biblioteca y demás aulas para llevar a cabo las actividades planificadas.

Diseño de la propuesta

Para dar solución a la situación problemática que se presenta en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle Del Mocotés, se propone el diseño de un plan de comunicación efectiva en la institución, el cual se desarrolla en tres fases:

Fase I. Participación del personal docente en actividades de integración en la institución.

Fase II. Talleres de sensibilización al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución.

Fase III. Vías y canales de transmisión de información sobre las actividades académicas en la institución.

Fase I. Participación del personal docente en actividades de integración para la optimización de la gerencia organizacional.

Objetivo: Incrementar la participación del personal docente en actividades de integración para la optimización de la gerencia organizacional.

La comunicación es fundamental en la institución, tanto del personal docente como directivo en las diferentes coordinaciones a fin de alcanzar los objetivos comunes. En este sentido, es necesario propiciar un ambiente cordial y ameno, en el que la comunicación sea efectiva para que todos tengan el mismo nivel de importancia, incrementando la participación, y el deseo de dar opiniones o sugerencias en relación con la gestión universitaria. De tal manera, que se dirija la gerencia organizacional hacia el bienestar común para el logro de las metas propuestas. En esta fase se planteó estrategias orientadas a mejorar las prácticas comunicacionales en la institución, cuyos beneficios sean manifestados en el eficiente desempeño académico.

1.- El método feedback 360° (Williams y Byrne) citado por Pérez (2014)

Inicio: lluvia de ideas de conocimientos previos sobre el método.

Desarrollo: Contenido sobre el método feedback 360°, es un sistema muy utilizado porque permite manifestar a los miembros de una organización, las impresiones sobre las actitudes del personal directivo. Sin embargo, la relevancia de este método radica en reconocer las percepciones sobre la gestión. Comúnmente las opiniones que tiene el personal resultan inadvertidas para los superiores, pese al rendimiento o motivación

para el desarrollo de las actividades diarias. Es necesario seguir los pasos de la comunicación efectiva, tales como analizar y explicar la situación, escucha activa, crear un plan de acción y ejecutarlo. Responder las siguientes interrogantes: ¿qué esperan los docentes del personal directivo? ¿Qué rasgos o cualidades aprecian en ellos? igualmente destacar los valores de respeto, aprecio, honestidad, apoyo mutuo, así como descartar los antivalores, impulsividad, prepotencia.

¿Cómo fomentar la comunicación en la institución? Seguir los siguientes pasos:

- Solicitar opiniones y sugerencias al personal docente sobre el trabajo desempeñado.
- Escuchar atentamente al personal.
- Analizar las preguntas o inquietudes dadas para poder dar una respuesta oportuna.
- Mostrar agradecimiento sobre las sugerencias ofrecidas.
- Integrar al personal en todas las actividades a ser realizadas.
- Asumir cambios por si hay que corregir situaciones.
- Mantener la supervisión de todas las actividades.

Cierre: Reflexión sobre la gestión y reconocimiento sobre las aptitudes asumidas.

2.-Dinámicas de integración

El valor de estas actividades radica en el control sobre las emociones, el fortalecimiento de la voluntad, en el que se deje a un lado el nivel jerárquico y todos se conviertan en un ambiente de confianza, integración y participación activa, se fomente la interacción cara a cara para favorecer el involucramiento entre el emisor y receptor para conectarse adecuadamente, pudiendo corregir cualquier debilidad inmediatamente, al mismo tiempo, se salga del ambiente educativo diario, para adentrarse en un entorno lleno de oportunidades comunicativas. Así el personal directivo puede tomar conciencia sobre la importancia de crear espacios de interacción social, en el que se pueda conocer a los docentes, las necesidades, intereses, expectativas sobre el desempeño académico y que trabajando en conjunto lleguen a formar un papel destacado, porque todos los esfuerzos se enfocan hacia la visión institucional.

Dinámica de grupo: los anteojos

Inicio: Dar a conocer la importancia de la integración en la institución.

Desarrollo: Una persona se coloca unos anteojos hechos de papel y hace un planteamiento, estos anteojos son de la desconfianza y quien los usa es muy desconfiando y se hace la pregunta ¿Quién quiere usarlos y decirnos que ve a través de ellos, que percibe del grupo? Y así se van pasando por todo el personal. Luego se cambia a otros anteojos de la confianza, del inseguro, del enojón. Y así sucesivamente. De esta manera, cada uno puede ir expresando lo que ha sentido al usar los anteojos, es una forma de dar inicio a problemas de comunicación. A través de esta actividad se integra de manera activa a todo el personal en el mismo nivel.

Cierre: Socialización sobre la actividad.

Dinámica de grupo: el disco rayado

2.- Inicio: Lluvia de ideas sobre el manejo del estrés.

Desarrollo: La importancia de esta actividad radica en la asertividad al transmitir un mensaje o información, de tal manera, que la comunicación produzca una respuesta entre emisor y receptor. Este procedimiento consiste en hacer que el personal directivo enfrente el estrés ante una situación que pueda provocar enojo, al tener que dar un mensaje a los docentes de manera repetitiva, con voz pausada y tranquila sin que surja aspectos que intenten desviar el tema por parte de los receptores (docentes) hasta que acepten el trabajo encomendado o asuman el compromiso de ejecutarlo.

Cierre: Reconocer y hacer un análisis sobre la actuación diaria y mejorarla.

Fase II. Talleres de sensibilización al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución

Objetivo: Implementar talleres de sensibilización al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución

La comunicación forma parte de las relaciones interpersonales y es fundamental fomentarla para lograr la sinergia y la convivencia institucional. Por ser necesaria para llevar a cabo las funciones o actividades diarias para todo el personal tanto directivo como docente, en función de alcanzar el éxito organizacional, para ello, se debe conocer el proceso comunicacional y comprender la relevancia que este tiene para llegar a resultados eficientes.

En este sentido la implementación de talleres tiene como propósito asegurar que la información enviada o transmitida por el personal directivo, se clara, oportuna y precisa, a fin de que todos comprendan el mensaje y puedan desempeñarlo según corresponda. De igual manera, se pueda promover la empatía, sin llegar al autoritarismo, en el que los directivos comprendan que el personal docente es un actor fundamental en el proceso académico, que tiene necesidades e intereses y es importante tomarlo en cuenta, para cualquier decisión que afecte el desempeño en la institución.

1.- Taller de análisis transaccional aplicado a la comunicación

Inicio: Video el análisis transaccional en el proceso de comunicación de Rodríguez E. (2016). Así como conversatorio sobre experiencias y conocimientos previos.

Desarrollo: El Análisis Transaccional de es una teoría que se basa en el análisis de la personalidad orientada hacia las transformaciones y crecimiento personal. Creada por el psicólogo Eric Berne. Mediante este taller los docentes deben tomar conciencia sobre el estado del yo actual en la comunicación, y como debe ser el más adecuado para que se logre la efectividad y produzca la retroalimentación. El desarrollo de la personalidad se manifiesta en conductas, el lenguaje verbal y no verbal, sentimientos y emociones, que según el estado de ánimo pueden afectar de manera positiva o negativa la comunicación. Para comprender cuando una comunicación no es apropiada y poder transformarla rápidamente. Igualmente se enfocan contenidos relacionados tales como:

1. Análisis de los modelos transaccional de personalidad
2. Determinar las características enfocadas en las conductas del estado Padre, Adulto y Niño.
3. Como deben ser las comunicaciones interpersonales
4. Análisis de la eficiencia a través de los tipos de transacciones (comunicaciones)
5. Como implica las emocionales en la comunicación.

Cierre: Retroalimentación de cada sesión en contraste con la experiencia vivida.

2.- Taller sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones

Inicio: Lluvia de ideas sobre el proceso comunicacional en las organizaciones.

Desarrollo: Contenido sobre la comunicación como proceso de cambio en cualquier organización incluye un sistema capaz de intervenir sobre las expectativas de los

receptores; influencia en la Dirección de la institución, empatía, liderazgo. Principales beneficios: Crea un ambiente de confianza con información clara y precisa, sobre las actuaciones de todo el personal. Desarrolla canales de comunicación efectivos, para la transmisión, recepción y retroalimentación. Perfecciona la toma de decisiones con base al trabajo en equipo. Crea pertenencia hacia la visión institucional. Favorece la motivación, participación e integración del personal. Fortalece la eficiencia y el desempeño organizacional. Minimiza los conflictos internos.

Una vez presentado todo el contenido, se procede a realizar mesas de trabajo en el que se nombre a un responsable de la comunicación enfocado dentro de la institución, donde se definan tareas a realizar sobre una situación específica, en la que asume el rol protagónico para transmitir mensajes, escuchar al personal sobre las necesidades de información en relación con el trabajo a ejecutar, mantener contacto permanente con las coordinaciones y docentes, promover canales de comunicación multidireccional.

Cierre: Reflexión de todos los docentes, expresando las debilidades y fortalezas encontradas en la actividad.

Fase III. Vías y canales de transmisión de información sobre las actividades académicas que se llevan a cabo en la institución.

Objetivo: Mejorar las vías y canales de transmisión de información sobre las actividades académicas que se llevan a cabo en la institución.

Dentro de los beneficios de la comunicación se encuentra estar presente tanto en grupos pequeños como grandes, por lo que se puede crear interferencias en el trascurso del mensaje enviado, por ello, es fundamental no dejar vacíos al momento de dar a conocer cualquier información. Por lo tanto, el proceso de comunicación debe ser adecuado para evitar malentendidos y problemas posteriores que repercutan en el desempeño académico. Desde este punto de vista, es necesario crear canales de comunicación a través de los cuales se logre la interacción del personal que contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales. Tales como: reuniones de fortalecimiento grupal, buzón de sugerencias.

1.- Reuniones de fortalecimiento grupal

Inicio: Video sobre actividades para fortalecer el trabajo en equipo.

Desarrollo: Se promueve conversatorios. Con esta actividad se denota la importancia de los docentes para la gestión organizacional, puesto que las reuniones en grupo fortalecen las relaciones interpersonales, porque se logra la combinación de conocimientos, habilidades, en el desempeño académico con eficiencia y eficacia de los objetivos propuestos. Estas reuniones están dirigidas a crear espacios internos a través de la participación del personal docente que hace vida en las diferentes coordinaciones, en las que se permita gestionar nuevas ideas, opiniones, aportes o sugerencias, control y evaluación sobre el proceso académico, y cualquier otra actividad extracurricular, donde puedan sentir mayor compromiso hacia la institución.

Cierre: Análisis del proceso comunicacional y el fortalecimiento organizacional.

2.- Revista institucional

Inicio: Hacer un análisis sobre la necesidad de dar a conocer las actividades que se realizan en la institución para fomentar la motivación hacia el desempeño académico.

Desarrollo: Mediante este instrumento se logra una comunicación efectiva, porque a través de la revista se va mostrar constantemente información a desarrollar en cada una de las coordinaciones, igualmente permite dar a conocer los proyectos y demás actividades planificadas mensualmente por el personal directivo y docente, en función de motivar el desempeño académico. La importancia radica en que el contenido va especificar los planes ejecutados, identificando a cada uno de los involucrados lo que conlleva de manera significativa a la valoración del talento humano que hace vida en la institución.

Cierre: Mostrar los beneficios obtenidos con la revista.

3.- Buzón de sugerencias

Inicio: Promover la fluidez de información mediante sugerencias.

Desarrollo: Con esta actividad se persigue generar una retroalimentación constante de los docentes con el personal directivo, para que tengan la oportunidad de dar a conocer de manera efectiva y oportuna las diferentes actividades académicas que se llevan a cabo. A través de este buzón de sugerencias los docentes pueden dejar de manera escrita los comentarios, opiniones o sugerencias sobre las funciones que están desempeñando en la institución y la forma en que la percibieron. Estos buzones serán

revisados al final de cada trimestre a fin de determinar cómo fue el proceso académico en dicho periodo. Este es un medio de comunicación efectivo, que favorece y promueve el mejoramiento continuo de la gestión organizacional.

Cierre: Asumir el compromiso de mejorar cada día la comunicación según las sugerencias dadas.

A continuación se muestra el plan de acción de la propuesta, integrado por tres fases:
Fase I. Participación del personal docente en actividades de integración para la optimización de la gerencia organizacional.

Fase II. Talleres de sensibilización al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución.

Fase III. Vías y canales de transmisión de información sobre las actividades académicas que se llevan a cabo en la institución.

Cada fase constituida por un objetivo específico, estrategias, actividades con inicio, desarrollo y cierre, recursos, evaluación y tiempo de duración.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 11.

PLAN DE ACCIÓN. Fase I

OBJETIVO GENERAL: Proponer estrategias de comunicación efectiva como herramientas de apoyo institucional para la optimización de la gerencia organizacional de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes.

<u>FASE I</u>	<u>OBJETIVO ESPECIFICO</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>EVALUACIÓN</u>	<u>TIEMPO DE DURACIÓN</u>
Participación del personal docente en actividades de integración para la optimización de la gerencia organizacion al.	Incrementar la participación del personal docente en actividades de integración para la optimización de la gerencia organizacional.	Fomentar relaciones interpersonales en el ambiente cotidiano.	Método feedback 360° Inicio: lluvia de ideas de conocimientos previos sobre el método. Desarrollo: Contenido sobre el método feedback 360°. Cierre: Reflexión sobre la gestión y reconocimiento sobre las aptitudes asumidas.	Humanos: Personal Directivo, docentes. Materiales Temas musicales, Sonido	Participación y motivación de todo el personal.	3 Horas Final de trimestre 2017-1

Dinámicas de integración con todo el personal directivo y docente	<p>Dinámica de grupo: los anteojos</p> <p>Inicio: dar a conocer la importancia de la integración en la institución.</p> <p>Desarrollo: explicación de la dinámica</p> <p>Cierre: Socialización de la actividad.</p> <p>Dinámica de grupo: El disco rayado</p> <p>Inicio: lluvia de ideas sobre el manejo de estrés</p> <p>Desarrollo: Explicar la importancia del manejo de estrés.</p> <p>Cierre: Reconocer y analizar la actuación diaria para manejarla.</p>	Humanos: Personal Directivo, docentes. Materiales Escritorio, sillas, hojas, lápices.	Participación de todo el personal	2 Horas Inicio de trimestre 2017-2
			Valorar el proceso de comunicación y la manera como se expresa un mensaje sin afectar al receptor.	2 Horas Inicio de trimestre 2017-2

Nota. Estrategias para la propuesta 2018.

Cuadro 12.

PLAN DE ACCIÓN. Fase II

OBJETIVO GENERAL: Proponer estrategias de comunicación efectiva como herramientas de apoyo institucional para la optimización de la gerencia organizacional de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes.

<u>FASE II</u>	<u>OBJETIVO ESPECIFICO</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>EVALUACIÓN</u>	<u>TIEMPO DE DURACIÓN</u>
Talleres de sensibilización al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución	Implementar talleres al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución.	Sensibilización sobre la importancia de la comunicación para del trabajo en equipo	Talleres sobre la teoría del análisis transaccional aplicado a la comunicación Inicio: Video sobre análisis transaccional https://www.youtube.com/watch?v=8wCXbHxB UNO Desarrollo: Contenido sobre el tema Cierre: retroalimentación de cada sesión en contraste con la experiencia vivida.	Humanos: Personal Directivo, docentes. Materiales Video Beam, cornetas, Hojas, lápices.	Fomentar entre los miembros de la institución la importancia del proceso de comunicación para el mejoramiento del desempeño académico.	4 sesiones de 3 horas. Durante el trimestre 2017-2

Nota. Estrategias para la propuesta 2018.

Cuadro 13.

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO GENERAL: Proponer estrategias de comunicación efectiva como herramientas de apoyo institucional para la optimización de la gerencia organizacional de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes.

<u>FASE II</u>	<u>OBJETIVO ESPECIFICO</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>EVALUACIÓN</u>	<u>TIEMPO DE DURACIÓN</u>	
	Talleres de sensibilización al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución	Implementar talleres al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución.	Importancia de la comunicación en la institución	Talleres importancia de la comunicación en las organizaciones Inicio: lluvia de ideas sobre el proceso comunicacional Desarrollo: Contenido sobre la comunicación como proceso de cambio Cierre: Reflexión de todos los docentes, expresando debilidades y fortalezas encontradas.	Humanos: Personal Directivo, docentes. Materiales Video Beam, cornetas, Hojas, lápices.	Participación activa de todo el personal.	4 sesiones de 3 horas. Durante el trimestre 2017-2

Nota. Estrategias para la propuesta 2018.

Cuadro 14.

PLAN DE ACCIÓN. Fase III

OBJETIVO GENERAL: Proponer estrategias de comunicación efectiva como herramientas de apoyo institucional para la optimización de la gerencia organizacional de la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes.

<u>FASE III</u>	<u>OBJETIVO ESPECIFICO</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>EVALUACIÓN</u>	<u>TIEMPO DE DURACIÓN</u>
Vías y canales de transmisión de información sobre las actividades académicas que se llevan a cabo en la institución	Mejorar las vías y canales de transmisión de información sobre las actividades académicas que se llevan a cabo en la institución.	Gestión de nuevas ideas, opiniones, aportes o sugerencias, control y evaluación sobre el proceso académico, y cualquier otra actividad extracurricular	Reuniones de fortalecimiento grupal Inicio: videos sobre actividades de fortalecimiento grupal Desarrollo: Conversatorios sobre la importancia del trabajo en equipo. Cierre: Análisis del proceso comunicacional para el éxito de la institución.	Humanos: personal Directivo, docentes. Materiales: material fotocopiado, lápices.	Mayor compromiso e interacción hacia la institución. Para mejorar el proceso comunicacional y el fortalecimiento organizacional.	5 Horas Inicio el trimestre 2018-1
		Dar a conocer Proyectos y demás actividades planificadas mensualmente por el personal directivo y docente	Revista institucional Inicio: Análisis de actividades planificadas Desarrollo: Presentar	Humanos: Personal Directivo, docentes. Materiales: Hojas	Reconocimiento sobre la actuación del personal adscrito a las diferentes coordinaciones.	Durante de trimestre 2018-1

constantemente fotocopiadas,
información sobre lápiz.
actividades
planificadas.

Cierre: Mostrar
beneficios con la
implementación
de la revista

Comentarios, opiniones o sugerencias sobre las funciones desempeñadas y la forma en que la percibieron.	Buzón de sugerencias Inicio: Lluvia de ideas para implementación de este mecanismo.	Humanos: Personal docente. Materiales: Caja de cartón, Hojas, lapiceros.	Participación activa personal.	Final el trimestre del 2018-1
	Desarrollo: Importancia de emplear un buzón de sugerencias en la institución. Cierre: Asumir el compromiso de mejorar con las sugerencias dadas.			

www.bdigital.ura.ve

Nota. Estrategias para la propuesta 2018.

Cuadro 15.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	2017-1		2017-2						2018-1			
	Abr	May	Jun	Jul	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Método feedback 360°												
Dinámica: Los anteojos												
Dinámica: El disco rayado												
Talleres sobre la teoría de análisis transaccional aplicado a la comunicación												
Talleres importancia de la comunicación en las organizaciones												
Reuniones de fortalecimiento grupal												
Revista institucional												
Buzón de sugerencias												

Nota. Actividades para aplicar en la propuesta 2018.

PRESUPUESTO

Tomando en cuenta que la propuesta, está relacionada directamente con la comunicación efectiva a través de la implementación de estrategias que fomenten este proceso dentro de la institución, los recursos necesarios para llevarla a cabo, no requieren de ningún desembolso, porque en cuanto a equipos técnicos, la institución cuenta con computadoras y video beam, y biblioteca para los talleres, para el material de reproducción se cuenta con impresora y hojas de reciclaje. Por lo tanto, el objetivo que se persigue es dar solución a la problemática planteada, sin que esto involucre gastos extraordinarios para lograr resultados esperados.

CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para estar seguros sobre la efectividad del plan, es necesario tomar en cuenta si las actividades que se ejecutaran darán los resultados esperados. Es fundamental hacer el debido seguimiento permanente, mensual o trimestral de acuerdo como fue elaborado el plan, con el fin de identificar cualquier situación que amerite correcciones para realizarlas sobre la marcha para óptimos resultados.

ITEMS	EN PROCESO DE MEJORA	MEJORADO	NO MEJORÓ
¿Se ha notado algún cambio dentro de la institución?			
¿La propuesta ha causado impacto positivo en los docentes?			
¿Existe resistencia al cambio?			
¿Las estrategias propuestas son efectivas?			

EVALUACIÓN

Finalmente después de haber llevado a cabo el control y seguimiento, es importante hacer la evaluación, para determinar los resultados finales del plan, de esta manera se podrá determinar si los objetivos propuestos se lograron en la totalidad o si fue necesario durante el proceso hacer algún cambio para poderlos alcanzar.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

La comunicación efectiva es una herramienta fundamental en las organizaciones, específicamente en las instituciones educativas, porque a través de ella se gestionan y establecen los planes y acciones a seguir para el desempeño académico. Sin duda alguna, forma parte del quehacer cotidiano, por ello, los objetivos planteados deben estar enfocados en la integración y participación de todos los actores que hacen vida dentro de ella. Es necesario asumir una aptitud adaptada a los cambios que puedan darse para mejorar situaciones que vayan en pro de la institución para alcanzar el éxito, se llega a las siguientes conclusiones:

En este sentido, de acuerdo con el primer objetivo de la investigación que tuvo como propósito diagnosticar en los docentes los procesos de la comunicación efectiva en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes del estado Mérida, se evidenció la carencia de este proceso en la institución, porque existe una gestión que genera muy pocas condiciones para el intercambio de información, solo se limita a transmitir funciones o actividades lo que impide la retroalimentación, sin tomar en cuenta las opiniones o sugerencias del personal, es decir, no tienen un papel protagónico, que les permita dar a conocer las debilidades o fortalezas, así como las necesidades e intereses ante cualquier situación académica que se presente. De igual manera, los tipos de comunicación (descendente, ascendente, diagonal, horizontal) utilizados son insuficientes, porque no llega a todos con el mismo nivel de efectividad, lo que trae consigo barreras o interferencias para la recepción del mensaje enviado.

Al mismo tiempo, prevalece la toma de decisiones en función del beneficio propio, lo que afecta considerablemente el desempeño académico, por sentir insatisfacción ante las disposiciones arbitrarias que deben ser aceptadas, sin comprender la importancia de

considerar al personal docente como miembro fundamental en el desarrollo de la Institución.

En relación con el segundo objetivo cuya finalidad fue determinar la factibilidad técnica, operativa, e institucional de la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, se comprobó la viabilidad del estudio de acuerdo con la relevancia social. Se hizo un análisis de la factibilidad para conocer sobre la disponibilidad de los recursos para ejecutar el proceso de investigación y lograr los objetivos propuestos. Desde este punto de vista, se consideró la factibilidad técnica, a través de la utilización de equipos como computadores, escáner, fotocopiadoras, así como información digital, obtenida mediante libros en la web, y demás contenidos de relevancia sobre el tema.

La factibilidad operativa, relacionada con las actividades que se desarrollaron y los recursos humanos necesarios para el abordaje de la situación problemática encontrada; mientras que la factibilidad institucional, se contó con el apoyo del personal docente, a través del acceso de información necesaria para el abordaje de la situación problemática. De tal manera, de optimizar el proceso de comunicación efectiva para favorecer la gestión organizacional. En cuanto al tercer objetivo enfocado en diseñar un plan basado en la comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes del estado Mérida, mediante una serie de actividades dirigidas a estrechar vínculos, intensificar las relaciones interpersonales mediante una comunicación fluida, y clara, para promover la participación del personal docente en el proceso académico.

Finalmente, es importante mencionar que la institución tiene la necesidad de aportar información útil y pertinente para el mejor desenvolvimiento académico, porque de lo contrario es imposible realizar una mínima tarea. En este sentido, es imprescindible que se lleve a cabo una gestión, donde el liderazgo sea enfocado en crear mecanismos de comunicación que faculten a todo el personal para expresar opiniones y sugerencias que eliminen toda clase de interferencias, para alcanzar un incremento en el trabajo diario, y la seguridad en la toma de decisiones, para asumir los cambios que contribuirán al mejor desarrollo del personal y de la institución en pleno.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario propiciar la comunicación con el personal docente, a través de la circulación en varias direcciones, de manera cordial y amena, para la integración y participación en pro de la gestión universitaria.
2. Se convoque reuniones periódicas en grupo, que fortalezcan las relaciones interpersonales, en las que se permita gestionar nuevas ideas, opiniones, aportes o sugerencias, control y evaluación sobre el proceso académico, y cualquier otra actividad extracurricular, para consolidar el compromiso hacia la institución.
3. Que se reconozca la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales a través de la comunicación efectiva para el logro de objetivos propuestos.
4. Se fomente el liderazgo comunicacional, mediante la valoración del recurso humano, cuyas decisiones respondan a las necesidades para el beneficio común.
5. Es importante que se genere condiciones favorables para que el personal docente se sienta motivado, y puedan interactuar efectivamente.
6. Que en la institución se realicen talleres y actividades que promuevan la comunicación efectiva para el logro de la visión institucional, donde se comprenda el respeto hacia las opiniones expresadas con el mismo nivel de importancia tanto por el personal directivo como por los docentes.

REFERENCIAS

- Bateman T. y Snell, B (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. México, Octava Edición. Editorial Mc. Graw Hill
- Castro, A (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Capriotti (2012). Seminario, planificación estratégica de la comunicación. Medellín.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5.453, 24 de marzo de 2000.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª.ed). México. MCGraw Hill.
- Chiavenato(2007) *Introducción a la teoría general de la Administración*. 7ma Edición. México.
- EHB, E. H. (2010). *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados*. Bilbao, España: Deusto.
- González, M. y de Pelekais, C. (2010). *Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias*. TELOS, Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Volumen 12, número 3.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª Ed. México.
- Montero y Rodríguez, (2013) *Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos*. Maestría no publicada

Moreno L. (2009). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. Culcyt//Comunicación.

Palella, S y Martins, F (2012) *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: Editorial once.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 5ta Edición Caracas. Venezuela.

Zambrano (2016) *Estrategias gerenciales que promuevan la comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Fuentes electrónicas

Arcila, M (2012). *Comunicación estratégica, y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones*. Pereira-Colombia. Disponible en <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/2367/1/ARTICULO%208.%20MARLLY%20ARCILA%20CANO.pdf>. [Consulta; 2018, Febrero 20]

Arizcuren, Cabezas, Cañequé y Otros (2008): *Guías de buenas prácticas de comunicación interna*. Edita FEAPS. Madrid. Disponible en: http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf [Consulta; 2016, Agosto 05]

Carmona Y. (2014). *Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad de Carabobo <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/677/ycarmona.pdf?sequence=1> [Consulta; 2016, Agosto 02]

Calle (2012) *Un análisis del proceso de comunicación en la empresa*. Disponible en

https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1867/09799122H_GADE_julio_12.pdf?sequence=1 [Consulta; 2016, Septiembre 25]

Castro y Zareth (2006). Modelos de comunicación. Disponible en <https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacion3b3n.pdf> [Consulta; 2016, Marzo 23]

Ceballos (2013) *Comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional, en las escuelas de educación básica*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2246/eceballos.pdf?sequence=1> [Consulta; 2016, Agosto 24]

Cruz, K (2011) Modelos o esquemas de la comunicación. Historicidad de los modelos de comunicación. Disponible en: <http://teoriascomunicacion0005.blogspot.com/2011/08/v-behaviorurldefaultvml-o.html> [Consulta; 2017, junio 14]

Díaz, G y Torres, L (2015) *Aportes gerenciales estratégicos para la optimización de la gerencia académica en la escuela de administración de la Universidad Fermín Toro*. Disponible en https://issuu.com/cobaind/docs/vol_2_-_n_7_-_diciembre_2015 [Consulta; 2016, Septiembre 02]

Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011). *Comunicación Oral y escrita*. Primera Edición. Pearson Educación. México. Disponible en: <https://espacioculturayarte.files.wordpress.com/2016/05/comunicacion-oral.pdf> [Consulta; 2016, Noviembre 10]

Fundación Execyl (2013). *¿Cómo mejorar la comunicación interna En nuestras organizaciones?* Documento de la Comisión de Eficiencia. Disponible en fundacion@execyl.es www.execyl.es [Consulta; 2016, Septiembre 02]

- González, Pírela y Salazar (2013). *La comunicación como fundamento para el desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones públicas* [Artículo en línea].
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/2328/3955> [Consulta; 2016, Junio 25]
- Ircservises.com (2015). *Ventajas y desventajas de la comunicación efectiva*.
http://www.ircservices.com/ventajas-y-desventajas-de-la-comunicacion-efectiva_93184q93/ [Consulta; 2017, Febrero 24]
- Jackobson (s/f). *Funciones del lenguaje*. Disponible en
<http://editorialimperio.com/funciones-del-lenguaje-segun-roman-jakobson>
[Consulta; 2017, Febrero 22]
- Ley de Universidades (1970). Disponible en
www.oei.es/historico/quipu/venezuela/Ley_de_universidades.pdf. [Consulta; 2016, Septiembre 24]
- López (2008) *Gerencia organizacional y sociedad*. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12290308> [Consulta; 2017, Febrero 28]
- Llacuna, J y Pujol, F (2010) NTP: 685: la comunicación en las organizaciones.
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf [Consulta; 2017, Noviembre 20]
- Pérez, T (2014) Feedback 360º: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa. Disponible en
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/302/retrieve> [Consulta; 2018, Febrero 28]
- Pérez, D (2016). *La Comunicación Efectiva del gerente educativo y su incidencia en la resolución de conflictos en la E.T Simón Bolívar*. Maestría Tesis no publicada

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3366/dperez.pdf?sequence=1> [Consulta; 2018, Febrero 28]

Pereira (2014) *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Tesis Maestría no publicada http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-06-17T08:20:10Z-4969/Publico/pereira_ch_ana_a.pdf [Consulta; 2017, Enero 21]

Resolución 51/172 de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N97/765/70/PDF/N9776570.pdf?OpenElement> [Consulta; 2016, Octubre 11]

Rodríguez E. (2016). El análisis transaccional en el proceso de comunicación. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=8wCXbHxBUN0>. [Consulta; 2018, Enero 18]

Rizo (2011). *Comunicación interpersonal y habilidades sociales en las relaciones de ayuda profesional razón y palabra*. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación Disponible en http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf [Consulta; 2017, Febrero 24]

Rizo, M (2012) *imaginarios sobre la comunicación. Algunas certezas y muchas incertidumbres en torno a los estudios de comunicación hoy*. Disponible en http://incom.uab.cat/download/eBook_2_InComUAB_MRizo.pdf [Consulta; 2017, Febrero 22]

Robbins & Judge (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México. Disponible en https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf [Consulta; 2017, Noviembre 18]

Robbins y Coulter (2010) *Administración*. 3era Edición. Disponible en <https://es.scribd.com/.../Resumen-del-libro-administracion-de-Robbins-Coulter-3a-Edic...> [Consulta; 2017, Noviembre 18]

Romero, K. (2012). *Proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario, municipio Puerto Cabello, estado Carabobo*. Tesis de Maestría no publicada. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2080/1/bgomez.pdf> [Consulta; 2016, Agosto 02]

Toala, Álvarez, Osejos y Otros (2017) *Practica de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Disponible en <https://www.3ciencias.com/libros/libro/practicas-innovacion-gestion-la-calidad-las-organizaciones/> [Consulta; 2017, Febrero 24]

Torres (2012) *psicología de la comunicación*. Disponible en http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30802/7/PsicologiaComunicaci%C3%B3nMMartinez_M.pdf [Consulta; 2017, Noviembre 18]

Trujillo-Jiménez (s/f). *Comunicación efectiva*. Universidad Interamericana de PR. Recinto de Fajardo. Disponible en <https://docs.fajardo.inter.edu/Acad/atrujillo/Curso%20Supervisin%20BADM%203490/Material%20del%20Examen%203%20--%20Supervi%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n%20Efectiva.pdf> [Consulta; 2017, Noviembre 18]

UNESCO (2011) *Comunicación para el desarrollo Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*. Disponible en www.unesco.org/new/.../communication_form_development_oslo_c4d_pda_es.pdf [Consulta; 2016, Marzo 23].

Vallejo, M (2014). *La comunicación efectiva como herramienta de aplicación integral*

para la comunidad educativa del Colegio Corina Parral de Velasco Ibarra en el Cantón San José de Chimbo, periodo 2012- 2013. Tesis de Maestría no publicada. Guaranda. Disponible en <http://dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/421/3/ULT.%20TESIS%20ARREGLO%20jacqueline.pdf> [Consulta; 2017, Noviembre 24]

Van Riel, (s/f) Cees B.M. *Ponencia. Congreso Internacional de Comunicación Organizacional*. 15, 16 y 17 de mayo, Bogotá Colombia. [Artículo en línea]. <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/la-gestion-estrategica-de-la> [Consulta; 2016, Marzo 23]

Vera y Amador (2015). *Manual de comunicación efectiva*. Disponible en <https://es.slideshare.net/cvatriani/manual-comunicacion-efectiva> [Consulta; 2017, Febrero 19]

Zayas; P (2010). *La Comunicación Interpersonal*. Disponible en <http://freshmansolano.blogspot.com/2013/07/comunicacion-interpersonal.html> [Consulta; 2017, Febrero 24]

ANEXO A

Instrumento aplicado para el pre diagnóstico
LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITECNICA
TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA KLEBER RAMIREZ NUCLEO
VALLE DEL MOCOTIES

Responsable: Licda. Inés Rivas
Docente PNF Contaduría Pública

A continuación se presenta la siguiente entrevista informal con el propósito de obtener datos necesarios sobre la comunicación que se lleva a cabo en la UPTM Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes.

- 1- ¿Cómo define la comunicación?
- 2- ¿Considera que en la institución se lleva a cabo el proceso de comunicación?
- 3- ¿De acuerdo con su perspectiva existe comunicación efectiva en la institución?
- 4- ¿Qué canales de comunicación se utilizan en la institución para transmitir información?
- 5- ¿Cómo es el proceso de comunicación entre los directivos y los docentes?
- 6- ¿Existe el entendimiento entre el personal y los directivos al aportar información para el desempeño de actividades académicas?
- 7- ¿Cómo incide el proceso de comunicación en el desempeño del personal?
- 8- ¿Cuáles estrategias se utilizan para llevar a cabo el proceso de comunicación?
- 9- ¿Cómo se desarrollan las relaciones interpersonales?



ANEXO B

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

CUESTIONARIO

A continuación se presenta el siguiente cuestionario con el propósito de obtener información necesaria para la elaboración del Trabajo de Grado Titulado: **La Comunicación Efectiva Como Estrategia Para El Fortalecimiento De La Gerencia Organizacional En La Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle Del Mocotíes.**

Instrucciones para la aplicación del Cuestionario Dirigido al Personal Docente

- 1.- Consta de 27 ítems con las siguientes opciones de respuestas:
(N) Nunca (CN) Casi Nunca (AV) Algunas Veces (CS) Casi Siempre (S) Siempre
- 2.- Las mismas deben ser llenadas en su totalidad para el mejor resultado del instrumento.

Descripción de los ítems		N	CN	AV	CS	S
Ítems	VARIABLE: Comunicación Efectiva					
	DIMENSIÓN: Requisitos					
	INDICADOR: Claridad					
1	En su entorno las personas se expresan con claridad cuando transmiten sus ideas.					
	INDICADOR: Integración					
2	El Personal Directivo mantiene mediante la comunicación la integración en las diversas actividades planificadas.					
	INDICADOR: Equilibrio					
3	El Personal Directivo presenta adecuadamente un equilibrio comunicacional entre sus pares.					
	INDICADOR: Moderación					
4	El Personal Directivo hace uso moderado al hablar y da oportunidad a sus compañeros.					
	DIMENSIÓN: Habilidades Comunicativas					
	INDICADOR: Escucha activa					

5	Los Directivos escuchan con atención las sugerencias de los docentes					
	Descripción de los ítems	N	CN	AV	CS	S
	INDICADOR: Comunicación no verbal					
6	El Personal Directivo se relaciona a través de la comunicación no verbal indirecta (habla por teléfono, correo electrónico) con los docentes					
Ítems	INDICADOR: Manejo de estrés					
7	Con que frecuencia el Personal Directivo en su entorno maneja el estrés sin afectar a sus compañeros.					
	INDICADOR: Conciencia emocional					
8	La conciencia emocional del Personal Directivo interviene en la comunicación					
	DIMENSIÓN: Barreras de comunicación					
	INDICADOR: Percepciones					
9	El Personal Directivo al comunicarse contempla la percepción de los docentes sobre el mensaje enviado					
	INDICADOR: Emociones					
10	Con que frecuencia el Personal Directivo hace que el personal docente muestre emoción al comunicarse					
	INDICADOR: Semántica:					
11	Con que frecuencia maneja la semántica el personal directivo para que los docentes comprendan la comunicación transmitida					
	DIMENSIÓN: Tipos de comunicación					
	INDICADOR: Descendente					
12	La comunicación se lleva a cabo desde el Personal Directivo hacia los docentes de manera descendente					
	INDICADOR: Ascendente					
13	Con que frecuencia el Personal Directivo interactúan de manera ascendente con el personal docente					
	INDICADOR: Horizontal					
14	El Personal Directivo mantiene comunicación horizontal con los docentes de las diferentes coordinaciones					

	INDICADOR: Diagonal					
15	Con que frecuencia se lleva a cabo la comunicación diagonal de manera no oficial (Whatsapp, mensajes de texto) en las diferentes coordinaciones del PNF para suministrar información al personal docente					
	Descripción de los ítems	N	CN	AV	CS	S
	VARIABLE: Gerencia Organizacional					
	DIMENSIÓN: Funciones					
	INDICADOR: Planear					
16	Con que frecuencia el Personal Directivo convoca a la planificación de las actividades académicas al personal docente					
	INDICADOR: Organizar					
17	Las Coordinaciones involucran al personal docente en la organización de la carga horaria y las unidades curriculares					
	INDICADOR: Dirigir					
18	El Personal Directivo asume las funciones y actividades correspondientes para dirigir al personal docente					
	INDICADOR: Controlar					
19	El Personal Directivo realiza actividades de control para valorar los logros y debilidades de las actividades planificadas					
	DIMENSIÓN: Aptitudes					
	INDICADOR: Técnicas					
20	El Personal Directivo determina las competencias académicas (aptitudes técnicas) del personal docente que tiene bajo su cargo					
	INDICADOR: Humanas					
21	Con que frecuencia el Personal Directivo toma en cuenta las aptitudes humanas del personal docente para la comunicación efectiva					
	INDICADOR: Conceptuales					
22	El Personal Directivo posee aptitudes conceptuales basadas en su experiencia y conocimiento para el diagnóstico de situaciones complejas					
	DIMENSIÓN: Estilos Gerenciales					
	INDICADOR: Autoritario					
23	Con que frecuencia el Personal Directivo asume la gerencia desde el estilo autoritario					

	cuando toma decisiones que tienen que ver con el personal docente					
	Descripción de los ítems	N	CN	AV	CS	S
	INDICADOR: Democrático					
24	Con que frecuencia el estilo democrático se observa en el Personal Directivo al establecer la dinámica laboral					
	DIMENSIÓN: Liderazgo					
	INDICADOR: Toma de decisiones					
25	Con que frecuencia el Personal Directivo toma decisiones que favorezcan al personal docente					
	INDICADOR: Motivación					
26	El Personal Directivo a través del liderazgo ejercido motiva a los docentes en el desempeño académico.					
	INDICADOR: Trabajo en equipo					
27	Se promueve en los docentes el trabajo en equipo.					

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

CUESTIONARIO

A continuación se presenta el siguiente cuestionario con el propósito de obtener información necesaria para la elaboración del Trabajo de Grado Titulado: **La Comunicación Efectiva Como Estrategia Para El Fortalecimiento De La Gerencia Organizacional En La Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle Del Mocotíes**

Instrucciones para la aplicación del Cuestionario

Dirigido al Personal Directivo (Director y Coordinadores de las Diferentes PNF)

- 1.- Consta de 27 ítems con las siguientes opciones de respuestas:
 (N) Nunca (CN) Casi Nunca (AV) Algunas Veces (CS) Casi Siempre (S) Siempre
- 2.- Las mismas deben ser llenadas en su totalidad para el mejor resultado del instrumento.

Descripción de los ítems		N	CN	AV	CS	S
Ítems	VARIABLE: Comunicación Efectiva					
	DIMENSIÓN: Requisitos					
	INDICADOR: Claridad					
1	En su entorno las personas se expresan con claridad cuando transmiten sus ideas.					
	INDICADOR: Integración					
2	Con que frecuencia mediante la comunicación mantiene la integración en las diversas actividades planificadas.					
	INDICADOR: Equilibrio					
3	Con que frecuencia presenta adecuadamente el equilibrio comunicacional entre sus pares.					
	INDICADOR: Moderación					
4	Con que frecuencia hace uso moderado al hablar y da oportunidad al personal a su cargo.					
	DIMENSIÓN: Habilidades Comunicativas					
	INDICADOR: Escucha activa					
5	Con qué frecuencia escucha con atención las sugerencias de los docentes.					

	Descripción de los ítems	N	CN	AV	CS	S
	INDICADOR: Comunicación no verbal					
6	Se relaciona a través de la comunicación no verbal indirecta (habla por teléfono, correo electrónico) con el personal a su cargo.					
	INDICADOR: Manejo de estrés					
7	Con que frecuencia en su entorno maneja el estrés sin afectar a sus compañeros.					
	INDICADOR: Conciencia emocional					
8	La conciencia emocional interviene en la comunicación con los docentes.					
	DIMENSIÓN: Barreras de comunicación					
	INDICADOR: Percepciones					
9	Con que frecuencia al comunicarse contempla la percepción los docentes sobre el mensaje enviado.					
	INDICADOR: Emociones					
10	Con que frecuencia al comunicarse con los docentes estos muestran emoción por el mensaje enviado.					
	INDICADOR: Semántica					
11	Con que frecuencia maneja la semántica en los docentes para que se comprenda la comunicación transmitida					
	DIMENSIÓN: Tipos de comunicación					
	INDICADOR: Descendente					
12	Con que frecuencia la comunicación se lleva a cabo desde el Personal Directivo hacia los docentes de manera descendente					
	INDICADOR: Ascendente					
13	Con que frecuencia los docentes interactúan de manera ascendente con el Personal Directivo					
	INDICADOR: Horizontal					
14	Se mantiene comunicación horizontal con los docentes de las diferentes coordinaciones.					
	INDICADOR: Diagonal					
15	Con que frecuencia se lleva a cabo la comunicación diagonal de manera no oficial (Whatsapp, mensajes de texto) en las diferentes coordinaciones del PNF para suministrar información al personal docente.					

	Descripción de los ítems	N	CN	AV	CS	S
	VARIABLE: Gerencia Organizacional					
	DIMENSIÓN: Funciones					
	INDICADOR: Planear					
16	Con que frecuencia incluye a los docentes en la planificación de las actividades académicas.					
	INDICADOR: Organizar					
17	Las Coordinaciones involucran al personal docente en la organización de la carga horaria y las unidades curriculares					
	INDICADOR: Dirigir					
18	Con qué frecuencia asume las funciones y actividades correspondientes dirigidas al personal docente					
	INDICADOR: Controlar					
19	Se realiza actividades de control para valorar los logros y debilidades de las actividades planificadas					
	DIMENSIÓN: Aptitudes					
	INDICADOR: Técnicas					
20	Con que frecuencia se determina las competencias académicas (aptitudes técnicas) del personal docente					
	INDICADOR: Humanas					
21	Con que frecuencia se toma en cuenta las aptitudes humanas del personal docente para la comunicación efectiva					
	INDICADOR: Conceptuales					
22	Los docentes poseen aptitudes conceptuales basadas en la experiencia y conocimiento para el diagnóstico de situaciones complejas					
	DIMENSIÓN: Estilos Gerenciales					
	INDICADOR: Autoritario					
23	Con que frecuencia se asume la gerencia desde el estilo autoritario cuando toma decisiones que tienen que ver con el personal docente					
	INDICADOR: Democrático					
24	El estilo democrático se observa en el personal docente al establecer la dinámica laboral					

	Descripción de los ítems	N	CN	AV	CS	S
	DIMENSIÓN: Liderazgo					
	INDICADOR: Toma de decisiones					
25	Con que frecuencia se toma decisiones que favorezcan al personal docente					
	INDICADOR: Motivación					
26	El liderazgo ejercido motiva a los docentes en el desempeño académico.					
	INDICADOR: Trabajo en equipo					
27	Se promueve en los docentes el trabajo en equipo.					

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado (a) Experto (a): *Amy Pereira*

Saludos cordialmente a continuación se adjunta un cuestionario, para su validación y posteriormente su aplicación en el diagnóstico que servirá de base para el Trabajo de Grado, titulado **La comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes** dicho cuestionario presenta 27 preguntas con respuestas cerradas, relacionadas con los tópicos en estudio.

La validación abarcará aspectos relacionados a la pertinencia, claridad y coherencia del mismo.

Esperando su respuesta, y agradeciendo de antemano toda la colaboración que pueda prestar en esta evaluación, queda de usted

Licda. INES RIVAS C.I: 13.013.755

Datos De Identificación Del Experto

Nombres y Apellidos: *Amy Oliveth Pereira Ramirez*
Cédula de Identidad: *V-19.487.082*
 Licdo. MsC. Dr (a) En: *Orientación Educativa*
Egresado de la Universidad: *UPEL*

TABLA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: En los ítems a evaluar se entiende por:

- Redacción:** La forma gramatical expresada en el lenguaje formal
- Pertinencia:** Es la relación entre los objetivos de estudio y los ítems que se plantean en el instrumento
- Coherencia:** Debe ser el vínculo entre los objetivos planteados en el estudio y los ítems sometidos a evaluación
- Relevancia:** es la importancia de los ítems presentado para generar las conclusiones

Legenda:

- 1= Excelente
2= Buena
3= Regular

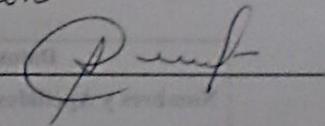
¿Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos planteados en la investigación?

Si No

Sugerencias para mejorar el instrumento:

La mayoría de preguntas cumplen los requerimientos de redacción, pertinencia, coherencia y relevancia que son necesarios para el diagnóstico como fase de la investigación

Validado por:

Nombre Any Oliveth Páez Firma 

Nº de C.I. 4-019487052

TABLA DE VALIDACIÓN													
ITEM	REDACCIÓN			PERTINENCIA			COHERENCIA			RELEVANCIA			OBSERVACIONES
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	X			X			X			X			
2	X			X			X			X			
3	X			X			X			X			
4		X		X				X		X			
5	X			X			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8	X			X			X			X			
9	X			X			X			X			
10	X			X			X			X			
11	X			X			X			X			
12	X			X			X			X			
13	X			X			X			X			
14	X			X			X			X			
15	X			X			X			X			
16	X			X			X			X			
17	X			X			X			X			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			
21	X			X			X			X			
22	X			X			X			X			
23	X			X			X			X			
24	X			X			X			X			
25	X			X			X			X			
26	X			X			X			X			
27	X			X			X			X			

VALIDEZ

- Aplicable
- No aplicable
- Aplicable atendiendo a las observaciones

TABLA DE VALIDACIÓN													
ÍTEM	REDACCIÓN			PERTINENCIA			COHERENCIA			RELEVANCIA			OBSERVACIONES
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	X			X			X			X			
2	X			X			X			X			
3	X			X			X			X			
4		X		X				X		X			
5	X			X			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8	X			X			X			X			
9	X			X			X			X			
10	X			X			X			X			
11	X			X			X			X			
12	X			X			X			X			
13	X			X			X			X			
14	X			X			X			X			
15	X			X			X			X			
16	X			X			X			X			
17	X			X			X			X			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			
21	X			X			X			X			
22	X			X			X			X			
23	X			X			X			X			
24	X			X			X			X			
25	X			X			X			X			
26	X			X			X			X			
27	X			X			X			X			

VALIDEZ

- Aplicable
- No aplicable
- Aplicable atendiendo a las observaciones



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Tovar, 07 de Marzo de 2018

Ciudadano:

Licenciado (a): *Amy O. Pereira*

Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de agradecer su valiosa colaboración en la validación del instrumento para la recolección de información en el trabajo de grado que lleva por La Comunicación Efectiva Como Estrategia Para El Fortalecimiento De La Gerencia Organizacional En La Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle Del Mocotíes, para optar al Título de Magister en Administración Eduacional que otorga la Universidad de los Andes.

De usted,

Atentamente,

Licda. INÉS RIVAS C.I: 13.013.755



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado (a) Experto (a): *Karly Morales*

Saludos cordialmente a continuación se adjunta un cuestionario, para su validación y posteriormente su aplicación en el diagnóstico que servirá de base para el Trabajo de Grado, titulado **La comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes** dicho cuestionario presenta 27 preguntas con respuestas cerradas, relacionadas con los tópicos en estudio.

La validación abarcará aspectos relacionados a la pertinencia, claridad y coherencia del mismo.

Esperando su respuesta, y agradeciendo de antemano toda la colaboración que pueda prestar en esta evaluación, queda de usted

Licda. INES RIVAS C.I: 13.013.755

Datos De Identificación Del Experto

Nombres y Apellidos: *Karly Nohelia Morales Vivas*

Cédula de Identidad: *V- 17.323.174*

Licdo. MsC. Dr (a) En: *Docencia Para Educación Superior*

Egresado de la Universidad: *UNERIMB*

TABLA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: En los ítems a evaluar se entiende por:

Redacción. La forma gramatical expresada en el lenguaje formal

Pertinencia: Es la relación entre los objetivos de estudio y los ítems que se plantean en el instrumento

Coherencia: Debe ser el vínculo entre los objetivos planteados en el estudio y los ítems sometidos a evaluación

Relevancia: es la importancia de los ítems presentado para generar las conclusiones

Leyenda:

1= Excelente

2= Buena

3= Regular

¿Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos planteados en la investigación?

Si No

Sugerencias para mejorar el instrumento:

Validado por:

Nombre Karly Morales

Nº de C.I. 17.323.174

Firma

Karly N. Morales

TABLA DE VALIDACIÓN													
ÍTEM	REDACCIÓN			PERTINENCIA			COHERENCIA			RELEVANCIA			OBSERVACIONES
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	X			X			X			X			
2	X			X			X			X			
3	X			X			X			X			
4	X			X			X			X			
5	X			X			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8	X			X			X			X			
9	X			X			X			X			
10	X			X			X			X			
11	X			X			X			X			
12	X			X			X			X			
13	X			X			X			X			
14	X			X			X			X			
15	X			X			X			X			
16	X			X			X			X			
17	X			X			X			X			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			
21	X			X			X			X			
22	X			X			X			X			
23	X			X			X			X			
24	X			X			X			X			
25	X			X			X			X			
26	X			X			X			X			
27	X			X			X			X			

VALIDEZ

- Aplicable
- No aplicable
- Aplicable atendiendo a las observaciones

TABLA DE VALIDACIÓN													
ÍTEM	REDACCIÓN			PERTINENCIA			COHERENCIA			RELEVANCIA			OBSERVACIONES
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	X			X			X			X			
2	X			X			X			X			
3	X			X			X			X			
4	X			X			X			X			
5	X			X			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8	X			X			X			X			
9	X			X			X			X			
10	X			X			X			X			
11	X			X			X			X			
12	X			X			X			X			
13	X			X			X			X			
14	X			X			X			X			
15	X			X			X			X			
16	X			X			X			X			
17	X			X			X			X			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			
21	X			X			X			X			
22	X			X			X			X			
23	X			X			X			X			
24	X			X			X			X			
25	X			X			X			X			
26	X			X			X			X			
27	X			X			X			X			

VALIDEZ

- Aplicable
- No aplicable
- Aplicable atendiendo a las observaciones



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Tovar, 07 de Marzo de 2018

Ciudadano:

Licenciado (a): Karly Morales

Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de agradecer su valiosa colaboración en la validación del instrumento para la recolección de información en el trabajo de grado que lleva por **La Comunicación Efectiva Como Estrategia Para El Fortalecimiento De La Gerencia Organizacional En La Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle Del Mocotíes**, para optar al Título de Magister en Administración Educativa que otorga la Universidad de los Andes.

De usted,

Atentamente,

Licda. INÉS RIVAS C.I: 13.013.755



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado (a) Experto (a): *Ilse Moreno*

Saludos cordialmente a continuación se adjunta un cuestionario, para su validación y posteriormente su aplicación en el diagnóstico que servirá de base para el Trabajo de Grado, titulado **La comunicación efectiva como estrategia para el fortalecimiento de la gerencia organizacional en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes** dicho cuestionario presenta 27 preguntas con respuestas cerradas, relacionadas con los tópicos en estudio.

La validación abarcará aspectos relacionados a la pertinencia, claridad y coherencia del mismo.

Esperando su respuesta, y agradeciendo de antemano toda la colaboración que pueda prestar en esta evaluación, queda de usted


Licda. INÉS RIVAS C.I: 13.013.755

Datos De Identificación Del Experto	
Nombres y Apellidos:	<i>Ilse Josefina Moreno de G.</i>
Cédula de Identidad:	<i>8080618</i>
<input type="checkbox"/> Licdo. <input checked="" type="checkbox"/> MsC. <input type="checkbox"/> Dr (a) En:	<i>Planificación Educativa</i>
Egresado de la Universidad:	<i>Bicentenario de Aragua.</i>

TABLA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: En los ítems a evaluar se entiende por:

Redacción. La forma gramatical expresada en el lenguaje formal

Fertinencia: Es la relación entre los objetivos de estudio y los ítems que se plantean en el instrumento

Coherencia: Debe ser el vínculo entre los objetivos planteados en el estudio y los ítems sometidos a evaluación

Relevancia: es la importancia de los ítems presentado para generar las conclusiones

Leyenda:

1= Excelente

2= Buena

3= Regular

¿Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos planteados en la investigación?

Si No

Sugerencias para mejorar el instrumento:

Validado por: Ule Moreno de G. Firma [Firma]
Nombre Ule Moreno de G.
Nº de C.I. 8080618.

TABLA DE VALIDACIÓN													
ÍTEM	REDACCIÓN			PERTINENCIA			COHERENCIA			RELEVANCIA			OBSERVACIONES
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	X			X			X			X			
2	X			X			X			X			
3	X			X			X			X			
4	X			X			X			X			
5	X			X			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8	X			X			X			X			
9	X			X			X			X			
10	X			X			X			X			
11	X			X			X			X			
12	X			X			X			X			
13	X			X			X			X			
14	X			X			X			X			
15	X			X			X			X			
16	X			X			X			X			
17	X			X			X			X			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			
21	X			X			X			X			
22	X			X			X			X			
23	X			X			X			X			
24	X			X			X			X			
25	X			X			X			X			
26	X			X			X			X			
27	X			X			X			X			

VALIDEZ

- Aplicable
- No aplicable
- Aplicable atendiendo a las observaciones

TABLA DE VALIDACIÓN													
ÍTEM	REDACCIÓN			PERTINENCIA			COHERENCIA			RELEVANCIA			OBSERVACIONES
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	X			X			X			X			
2	X			X			X			X			
3	X			X			X			X			
4	X			X			X			X			
5	X			X			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8	X			X			X			X			
9	X			X			X			X			
10	X			X			X			X			
11	X			X			X			X			
12	X			X			X			X			
13	X			X			X			X			
14	X			X			X			X			
15	X			X			X			X			
16	X			X			X			X			
17	X			X			X			X			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			
21	X			X			X			X			
22	X			X			X			X			
23	X			X			X			X			
24	X			X			X			X			
25	X			X			X			X			
26	X			X			X			X			
27	X			X			X			X			

VALIDEZ

- Aplicable
- No aplicable
- Aplicable atendiendo a las observaciones



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Tovar, 07 de Marzo de 2018

Ciudadano:

Licenciado (a): *Ilce Moreno*

Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de agradecer su valiosa colaboración en la validación del instrumento para la recolección de información en el trabajo de grado que lleva por La Comunicación Efectiva Como Estrategia Para El Fortalecimiento De La Gerencia Organizacional En La Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle Del Mocoties, para optar al Título de Magister en Administración Educativa que otorga la Universidad de los Andes.

De usted,

Atentamente,

Lloda. INES RIVAS C.I: 13.013.755

ANEXO C

CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH (α)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} (1 - \Sigma S^2 / St^2)$$

K= NUMERO DE ITEMS

ΣS^2 = SUMATORIA VARIANZA DE LOS ITEM

St²= VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS

α = COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

α = ITEM/ITEM-1*(1- $\Sigma S^2 / S$)

ITEM	PROFESORES										VARIANZAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	0,18	
2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	0,18	
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	0,18	
4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	0,40	
5	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	0,28	
6	1	1	2	2	2	1	1	3	3	3	0,77	
7	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	0,27	
8	3	3	3	5	3	3	2	2	2	3	0,77	
9	2	1	3	3	2	3	2	3	3	3	0,50	
10	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	0,10	
11	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	0,27	
12	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	0,23	
13	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0,18	
14	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	0,49	
15	2	1	4	3	4	3	3	4	3	3	0,89	
16	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	0,18	
17	1	1	3	2	2	1	2	3	2	2	0,54	
18	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	0,49	
19	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	0,49	
20	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	0,72	
21	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	0,49	
22	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	0,23	
23	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	0,27	
24	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	0,68	
25	1	2	3	2	3	2	1	3	2	1	0,67	
26	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	0,27	
27	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0,10	
											10,82	ΣS^2
SUMA COLUMNA	60	58	80	73	73	64	64	79	77	77	67,83	S
CONFIABILIDAD											0,87280985	