



NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (CRIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**HACIA LA PROMOCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL
MARCO DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Trabajo Especial de grado que se presenta como requisito para optar
al grado académico de Magister Scientiae en Gerencia de la Educación.

Autora:
Lic. Yajaira Albarrán.
C.I.16.534.890

Tutora:
Dra: Mariely Rosales

TRUJILLO, JULIO 2015

AGRADECIMIENTO

He recorrido la senda de los sacrificios que me condujo a la victoria, y es oportuno agradecer a quienes me acompañaron en este transitar.

A DIOS: por darme la vida, llenarme de salud e inteligencia para hoy ser merecedora de otra de mis metas propuestas, eternamente agradecida PADRE CELESTIAL.

A MI QUERIDA MADRE: quien espiritualmente me llevo de su mano, llenándome de optimismo y fuerza. Mamá hoy hacemos realidad otro de nuestros sueños.

A MI QUERIDO PADRE: pilar de fuerza y constancia, tus sabias palabras hoy dan frutos nuevamente. **Papá** Dios multiplique tu apoyo en salud y bendiciones.

A ISAAC: gracias tesoro por llegar a mi vida, y ser estímulo de superación, hoy mamá alcanza otra de sus metas que te servirá de ejemplo para mañana. **TE AMO HIJO**

AMILCAR: gracias mi amor por estar conmigo en todo momento, por ser parte de este éxito. Dios te bendiga mi amor.

A MIS HERMANOS: amigos y compañeros gracias por su cariño y ser parte de este recorrido. Dios les bendiga.

A MIS SOBRINOS: que este logro les estimule a alcanzar los suyos.

A LA DRA MARIELY: por su excelencia académica, por su amistad y por ser parte fundamental en el desarrollo de este trabajo, profe DIOS te colme de bendiciones.

A LA SRA LINA: gracias por su amistad, por sus consejos y por permitir mi estadía en su hogar durante mis estudios. DIOS te conceda mil bendiciones

A AMIGOS Y COMPAÑEROS: Karely, Dariela y Wuilfredo con quienes recorrí el sendero de la Maestría contando con su apoyo y construyendo día a día el conocimiento ¡SALUD lo logramos!

A TODOS LOS PROFESORES: por compartir sus excelentes conocimientos y ser parte de nuestra formación profesional.

A LA ULA, nuestra máxima casa de estudio, y en particular al **Centro Regional de Investigación Humanística, Económica y Social (CRIHES)** por abrirme las puertas del conocimiento y formarme profesionalmente.

YAJAIRA

DEDICATORIA

Hoy subo otro peldaño de la escalera de la vida, la escalera del conocimiento y la sabiduría que me llena de satisfacción, y quiero dedicar este triunfo a:

DIOS: fuente de vida, gracias padre celestial por guiarme iluminarme y bendecirme nuevamente, sin la fuerza y la convicción que me transmites nada sería posible. Eternamente agradecida.

www.bdigital.ula.ve



NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (CRIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**HACIA LA PROMOCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL
MARCO DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Autor:

Lic. Yajaira Albarrán

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito Establecer un cuerpo de estrategias teórico- prácticas de comunicación efectiva orientados en los principios de una organización inteligente para los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”. Se asumió una metodología cuantitativa, de tipo descriptivo con un diseño no experimental transaccional de campo. La unidad de análisis la constituyó la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” y la muestra estuvo conformada por (17) docentes de educación media general. Se utilizó como instrumento un cuestionario con alternativas múltiples tipo escala de Likert por considerar que es una escala con la cual se puede recopilar información de manera clara y precisa. La validación fue de contenido, por el juicio de expertos. La confiabilidad del cuestionario se obtuvo a través del Coeficiente Alfa Cronbach. La presentación de los resultados se realizó en tablas y gráficos de barra para mejor visualización de los mismos. En concordancia con la investigación aplicada los resultados fueron Establecer un cuerpo de estrategias teórico- prácticas de comunicación efectiva orientados en los principios de una organización inteligente para los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”.

Palabras clave: Comunicación, docente, organización inteligente

ÍNDICE GENERAL

APRBACIÒN DEL TUTOR	pp. ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	viii
ACTA VEREDICTO	ix
INTRODUCCIÒN	01
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	04
Formulación del problema	09
Objetivos de la Investigación	09
General	09
Específicos	09
Justificación de la Investigación	10
Delimitación	12
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	18
Comunicación	18
Gerencia	37
Planeación	40
Organización	44
Dirección	46
Control	49
Gerencia Educativa	51
Organizaciones Inteligentes	53
Organizaciones que aprenden	61
Bases Legales	64
Sistema de Variable	68
III MARCO METODOLÒGICO	
Tipo de Investigación	70

Diseño de Investigación	70
	pp.
Población y Muestra	71
Técnicas e Instrumento	72
Validez	72
	pp.
Técnica para el análisis de datos	73
Procedimiento de la Investigación	74
IV.-ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Análisis y presentación de los resultados	75
Discusión de los resultados obtenidos	82
V.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	84
VI.-ESTRATEGIAS TEORICO PRACTICAS DE COMUNICACIÓN	86
Estrategias	86
Recomendaciones	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	
A.-Cuestionario	95
B.-Cartas de Validación	

INDICE DE CUADROS

Cuadro		pp.
01	Operacionalización de la Variable	69
02	Tipo de Comunicación	76
03	Procesos gerenciales	78
04	Organización Inteligente	80

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		pp.
01	Tipo de Comunicación	76
02	Procesos gerenciales	78
03	Organización Inteligente	80



NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (CRIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

HACIA LA PROMOCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Autor:

Lic. Yajaira Albarrán

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito Establecer un cuerpo de estrategias teórico- prácticas de comunicación efectiva orientados en los principios de una organización inteligente para los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”. Se asumió una metodología cuantitativa, de tipo descriptivo con un diseño no experimental transaccional de campo. La unidad de análisis la constituyó la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” y la muestra estuvo conformada por (17) docentes de educación media general. Se utilizó como instrumento un cuestionario con alternativas múltiples tipo escala de Likert por considerar que es una escala con la cual se puede recopilar información de manera clara y precisa. La validación fue de contenido, por el juicio de expertos. La confiabilidad del cuestionario se obtuvo a través del Coeficiente Alfa Cronbach. La presentación de los resultados se realizó en tablas y gráficos de barra para mejor visualización de los mismos. En concordancia con la investigación aplicada los resultados fueron Establecer un cuerpo de estrategias teórico- prácticas de comunicación efectiva orientados en los principios de una organización inteligente para los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”.

Palabras clave: Comunicación, docente, organización inteligente

INTRODUCCIÓN

La comunicación aparece como algo esencial ligado a la vida humana y como instrumento para la construcción del tejido social. Da fuerza y nutre a una comunidad, como lo hacen el agua, el aire y los alimentos en la vida biológica. Desde el nacimiento el ser humano está en contacto con otros seres de la misma especie, con quienes interactuamos dentro de una convivencia indispensable para crecer y subsistir, es así que se estima que un adulto normal emplea un 70% de su actividad cotidiana comunicándose.

Es por ello que, la comunicación tanto verbal como no verbal es fundamental en el desarrollo de quien ejerce su poder dentro de una organización escolar, ya que ambas modalidades de comunicación, se podrán complementar y apoyar para emitir juicios más objetivos con reflexiones inteligentes en cuanto al proceder de una acción.

Es desde esta perspectiva que una organización inteligente puede calificarse como aquella que tiene la capacidad de aprender de sus vivencias e interrelaciones que diariamente enfrenta con su entorno, conoce cómo responder y enfrentar las situaciones, gracias a que dentro de ella, se cuenta con líderes y colaboradores que conciben trabajar en equipo y saben aprovechar tanto sus talentos como sus competencias, pero sobre todo, saben cómo llevar una comunicación eficiente.

Es interesante, al hablar de organizaciones inteligentes, contemplar las reflexiones de Senge (1990) quien en su libro “La quinta disciplina. El arte de la práctica de la organización abierta al aprendizaje”, pretende abandonar la idea que el mundo se compone de fuerzas sin conexión para plantear la posibilidad de crear organizaciones que aprenden, y por tanto, organizaciones inteligentes. De esta manera, las personas que integran esas organizaciones aprenderían a aprender continuamente y en conjunto, expandirían su aptitud para crear los resultados deseados, cultivarían nuevos y expansivos patrones de pensamiento.

De allí que el propósito de esta investigación estuvo orientado en establecer estrategias teórico prácticas que configuren una comunicación entre los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo estado Mérida. El análisis teórico del rol del docente en las organizaciones educativas y su desempeño en lo que respecta a los procesos gerenciales de los docentes se fundamenta en varios factores entre los cuales está la comunicación.

Así, mismo es importante mencionar que en las organizaciones educativas, todo el personal que hace vida en la misma, deben tener una buena comunicación donde se puedan incorporar elementos que ayuden a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos y así encaminarla a la consecución de una organización inteligente donde las personas suelen descubrir naturalmente nuevas maneras de hacer las cosas, que pueden mejorar procesos o introducir líneas de acción completamente nuevas.

En consecuencia la presente investigación asumió el propósito de Establecer un campo de estrategias teórico- prácticas de comunicación efectiva orientado en los principios de una organización inteligente para los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo Estado Mérida, donde se observó deficiencias en su función comunicadora. La misma se estructura de la siguiente manera: En el capítulo I se expone la descripción de la situación objeto de estudio, se plantea la interrogante, además se formulan los objetivos de la investigación y su respectiva justificación y para finalizar con la delimitación correspondiente.

En el capítulo II se describen los diversos antecedentes y teorías que sustentan el trabajo constituyendo el marco teórico que guía al investigador y el cuadro de variables. En este mismo orden de ideas el capítulo III está representado por la metodología empleada en el trabajo, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, validez y su tratamiento estadístico. Así mismo en el capítulo IV se presenta el análisis de

los resultados. En el Capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones. En el capítulo VI se presentan un conjunto de estrategias teórico-prácticas para mejorar la comunicación entre los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” y finalmente se exponen las referencias bibliográficas utilizadas que sustentan la investigación y los anexos correspondientes a la misma.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los avances que ha tenido el siglo XXI, varias tendencias como las ciencias, la tecnología, la educación, han producido información y cambios profundos que han influido en la comunicación, en la cual es fundamental la participación activa del hombre, puesto que ésta requiere de la formación del recurso humano para ejercer una profesión u oficio, involucrando el desarrollo del país, con métodos, técnicas y estrategias donde la programación neurolingüística transmite conocimiento, de manera formal y dinámico, siendo la educación un receptor pasivo de estos.

En tal sentido, puede considerarse a la comunicación como el acto que permite la interrelación básica de los grupos humanos; Reyzábal (2001) señala que: “Todas las sociedades humanas, o grupos de animales, se organizan entre si gracias a la comunicación, es decir, al conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos entablan contacto y se transmiten información”. (p.37)

Por tanto, la necesidad de comunicación es tan sentida que se hace esencial para la humanidad. Chiavenato, I. (2008) concluye que: “Sin comunicación el hombre no puede sobrevivir como ser humano, tiene que comunicarse, relacionar y es preciso que lo haga con claridad y autoridad”. (p.15).

Es a raíz de esta aseveración, que se considera primordial comprender que, la comunicación es el motor que dinamiza toda organización, más allá de una herramienta o estrategia es el elemento clave para que el gerente logre alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. En las organizaciones educativas juega un papel primordial en el mantenimiento de

la Institución, sobre todo en lo referente a las relaciones que allí dentro se generan.

Por consiguiente, hoy en día es necesario que las instituciones educativas diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este, se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica, generar equipos de alto desempeño concibiendo el aprendizaje en equipo, generando valor al trabajo y más adaptabilidad, con una amplia visión hacia la innovación, para brindar resultados inmediatos al proceso comunicativo a través de un enfoque práctico y dinámico.

Todo ello, puede alcanzarse cuando el gerente educativo mantiene una comunicación asertiva que conduzca a mejorar a la organización, volviéndola más eficiente para que pueda incrementar su calidad educativa; a decir de Davis y Newstrom (2007:85), “la comunicación implica percepción, expectativas y exigencias, entre otros, lo cual se debe manejar adecuadamente para no caer en algunos de los dos extremos: autoritarismo o pasivo permisivo”. Por ende, en las organizaciones escolares se debe crear un clima favorable para hablar y participar de modo sistémico, donde se evalúe cualquier información emitida para que sea recibida en forma global y no individual.

En consecuencia, la base para crear una verdadera organización inteligente, recae en mantener una comunicación eficiente, personas inteligentes, líderes que busquen a profundidad la verdad de la información para saber tomar decisiones diligentemente, a través del ejercicio de su autoridad, de valerse de su poder para ganarse humanamente a todos sus colaboradores y conocer sus potencialidades y sus limitaciones, sus miedos y sus sueños. De esa manera podrá interpretar el accionar de ellos y el proceder de sus comportamientos.

Por otra parte, Senge (1990) señala que la mayoría de las organizaciones aprenden mal, y que esto no es accidental, ya que la manera en que éstas están organizadas, administradas, diseñadas, el modo en que

se fijan las tareas a desempeñar por las personas y la forma en que se les ha enseñado a pensar e interactuar, provocan importantes problemas de aprendizaje. Senge considera que el paso primero para remediar estos problemas, que a veces pasan inadvertidos en las organizaciones, es empezar a identificar las siete barreras para el aprendizaje.

Por tal motivo, en la década de los noventa Senge (1990) introdujo las nociones de una organización “inteligente” basada en elementos innovadores como el de la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el desarrollo de modelos mentales como herramientas para generar el cambio en la forma de pensar y de actuar en las organizaciones.

Este autor presenta una aproximación a la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje, desarrollando los conceptos de construcción de visiones compartidas, el crecimiento personal y el pensamiento sistémico. Básicamente, enfoca su análisis hacia la descentralización del papel del liderazgo dentro de las empresas, de tal manera que se aproveche al máximo el talento de la gente para trabajar productivamente hacia la consecución de objetivos comunes. Esto sin duda se puede lograr cuando existe entre los miembros de cualquier organización una comunicación exitosa.

En el mismo orden de ideas, es oportuno mencionar que Venezuela enfrenta en la actualidad procesos amplios de transformación que exhortan a la reflexión, organización de ideas y a la acción, no para adaptar al hombre a este, sino para transformar de una u otra manera este escenario, con el propósito de formar individuos proactivos con competencias comunicativas y aptitudes para trabajar en equipo dado que es a través de la comunicación donde se hace latente la capacidad de comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia, el respeto y la comprensión mutua.

Es por ello que la comunicación constituye uno de los pilares fundamentales de la existencia humana; es una dimensión a través de la cual se reafirma la condición de los seres humanos; la persona que es capaz de

mantener una comunicación efectiva dentro de una institución contribuye al bienestar y calidad de vida de sí misma y la sociedad.

En consecuencia, para propiciar una comunicación efectiva dentro de una institución educativa es necesario que esté centrada en el enfoque de las relaciones humanas, el cual busca que todos sus actores (directivos, docentes, padres y representantes, alumnos...) puedan sentir la necesidad de compartir experiencias además de fomentar las actividades que promuevan satisfacción, motivación y cooperación. Así mismo es necesario el establecimiento de normas que orienten y canalicen la comunicación efectiva entre sus miembros en un plano de horizontalidad, sin menos cabo del cumplimiento de las respectivas responsabilidades; en relación a lo expuesto Rudolph (2002) señala que:

La comunicación debe generar confianza entre los integrantes de un grupo a fin de que se consideren capaces de dar los pasos necesarios para lograr los objetivos propuestos y alinear a las personas tras las metas de la organización y otorgar significado a la labor que se desempeña diariamente con entusiasmo y compromiso (p. 97).

Es decir que, la comunicación dentro de cualquier organización debe ser vista como un medio de confianza entre los miembros que la conforman, y que tengan la disposición de trabajar en función de la consecución de los objetivos y alcanzar las metas de la organización y encaminarla hacia la transformación de una institución inteligente.

Sin embargo, en la actualidad es evidente que la comunicación como todo proceso humano está propenso a sufrir interrupciones en cuanto a su fluidez, puesto que existe un sin número de barreras que impiden su efectividad, y es por ello que hoy día existe una gran problemática en relación a la misma. En tal sentido, el sector educativo no está al margen de esta realidad, muchas veces se ve inmerso dentro de situaciones en las cuales la comunicación no se desarrolla de manera apropiada para lograr

con éxito el desempeño de esta labor tan noble y delicada como es la educativa.

En la observación no estructurada en la institución objeto de estudio se pudo evidenciar la presencia de barreras que dificultan la comunicación entre el grupo de docentes que hacen vida en la misma, lo cual influye de manera negativa interrumpiendo el fortalecimiento de las relaciones de todos sus miembros y frena el avance para dar pasos firmes hacia la promoción de una organización inteligente; entre algunas de las barreras se pudo apreciar, la comunicación pasiva, la falta de empatía, la intolerancia para escuchar la opinión de otros, la tendencia a juzgar, comentarios sin argumentos que van generando desequilibrio en las relaciones de los docentes, lo cual impide, mantener un clima de convivencia entre los mismos por lo tanto son muy pocos los beneficios para la institución.

En vista de lo antes planteado, se hace necesaria la promoción del mejoramiento de la comunicación entre los docentes a fin de gestionar o crear una organización inteligente, donde todos sus miembros puedan aprender de forma consciente de su trabajo, y esto a su vez los hace capaces de mover esos conocimientos adquiridos al lugar necesario, de tal manera que pueda ser utilizado por la organización y a su vez que este aprendizaje pueda ser transformado constantemente.

Es por ello que surgió la necesidad de, Establecer un campo de estrategias teórico-prácticas de comunicación efectiva orientada en los principios de una organización inteligente para los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” con el propósito específico de contribuir de ayudar y guiar el bienestar del lugar donde se educa a una gran cantidad de niños, niñas y adolescentes, y a su vez permitirle al docente que reflexione sobre la importancia que tiene el desarrollo de una comunicación efectiva dentro del ámbito laboral y así influir de manera positiva en el proceso de transformación de la institución.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación entre los docentes de la U. E. Emilio Maldonado de Chachopo estado Mérida?

¿Cuáles estrategias se pueden elaborar para establecer una comunicación que permita desarrollarse en una organización inteligente?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Establecer un cuerpo de estrategias teórico- prácticas de comunicación efectiva orientados en los principios de una organización inteligente para los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”.

Objetivos Específicos

1. Identificar la comunicación que se desarrolla entre los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” en una organización educativa inteligente.
2. Describir los procesos gerenciales que se implementan en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”.
3. Determinar los elementos que distinguen una organización inteligente desde una perspectiva de la quinta disciplina presentes en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”.
4. Analizar la comunicación como proceso efectivo entre los docentes que conforman una organización inteligente en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo estado Mérida.

Justificación de la Investigación

En el ámbito de la educación escolar la comunicación entre los docentes debe fluir de manera positiva para lograr el entendimiento mutuo, una comunicación basada en valores humanos contribuirá a alcanzar beneficios tanto para la institución como para los alumnos y de esta manera se lograrán las metas que persigue la institución; en este sentido se hace necesario poner en práctica estrategias para impulsar una comunicación efectiva que dé pie a generar una organización inteligente.

Este es un reto decisivo que afecta a muchas instituciones educativas debido a la necesidad de generar el fortalecimiento de las relaciones de comunicación entre todos sus miembros en especial entre el cuerpo de docentes. La estrategia para afrontar este problema es generar competencias en el intercambio de mensajes e ideas que ayuden a resolver problemas y permitan clarificar conflictos entre los mismos.

Por otra parte, esta investigación reviste una gran importancia contemporánea al originarse de una situación problemática que se evidencia en la actualidad en las instituciones educativas y de esta manera poder brindarles las alternativas y posibles soluciones, aunado al hecho que el tema de la comunicación está en la palestra de la sociedad.

Así mismo, la comunicación entre el cuerpo de docentes es de vital importancia dado que brinda a todos la forma de entenderse, respetarse unos con otros y de esta manera les resultaría mucho más fácil llevar con éxito los procesos educativos.

Partiendo entonces de las dificultades que se presentan en la fluidez para lograr la comunicación entre los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”, y la gran cantidad de barreras que se anteponen para llevar con éxito el proceso comunicativo; surgió la necesidad de proponer estrategias teórico prácticas para mejorar la comunicación, y de esta manera poder avanzar en el desarrollo de la institución a fin de gestionar una

organización inteligente; es por ello que se justifica desde tres puntos de vista:

En lo social; ofrece una herramienta teórico-práctica para todo el grupo de docentes, brindándoles la oportunidad de ser escuchados y que puedan llegar a resolver los conflictos por la mejor vía que es la comunicación efectiva. En lo práctico, se pretende proponer una serie de estrategias para mejorar la comunicación, y que a su vez permitan dar paso a canalizar las relaciones interpersonales que se forjan dentro de la institución, con el propósito de permitirle a la misma el avance y desarrollo como una organización donde se educan un gran número de niñas, niños y adolescentes.

En lo educativo la investigación es relevante puesto que la comunicación organizacional en el plano pedagógico debe tener como propósito fundamental, coadyuvar, el desarrollo integral que implique crecimiento físico, personal social y adquisición de habilidades y competencias en el plano del proceso de aprendizaje. Así mismo, servirá para solucionar un problema de tipo formativo en cuanto a la planificación, desarrollo y, seguimiento en torno a la comunicación entre docentes como parte de una organización inteligente.

También esta investigación ofrece un mejoramiento en el desempeño laboral del docente; atendiendo a la planificación y aplicación de estrategias comunicacionales adecuadas para el logro de los objetivos institucionales.

En cuanto a lo personal, esta investigación reviste importancia debido a que en la medida en que mejora el proceso de comunicación organizacional entre el personal docente se podrán integrar de forma más adecuada y pertinente. Además la utilidad metodológica de la investigación servirá como antecedente a posteriores estudios relacionados con el tema. Al igual que los datos que esta recoja.

Delimitación

Esta investigación estuvo enmarcada en la línea de gerencia educativa. El objetivo de la misma fue Establecer un cuerpo de estrategias teórico-prácticas de comunicación efectiva orientados en los principios de una organización inteligente para los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” Municipio Miranda del Estado Mérida. Durante el año escolar 2013-2014, 2014-2015 Sustentada teóricamente por Niño V. (2012), Matos M. (2009), Senge P. (1990) y Valecillos C. (2004).

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se presenta un conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas que fundamentan y explican aspectos significativos del tema en estudio, que lo sitúa dentro de un área específica del conocimiento y comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, así como la operacionalización de variables.

Antecedentes de la investigación:

Para realizar esta investigación se tomaron en consideración algunos trabajos que tienen estrecha relación con la temática, entre las cuales destaca:

Albornoz (2013), realizó un trabajo titulado “La Comunicación Interpersonal: una alternativa en gerencia educativa para mejorar el clima organizacional en las Escuelas Básicas del Distrito Escolar No. 2 del Municipio Arismendi Estado Nueva Esparta”, el propósito fundamental de esta investigación fue elevar el proceso de comunicación interpersonal directivo docente, en aras de optimizar el clima organizacional en las Escuelas Básicas del Distrito Escolar No. 2 del Municipio Arismendi en el Estado Nueva Esparta .

El estudio estuvo enmarcado dentro de las llamadas investigaciones descriptivas de campo. Con la implantación del Currículo Básico Nacional. Es preciso que el personal directivo y docente estructuren nuevas formas de coexistencia a través de métodos de comunicación que favorezcan el desarrollo cognitivo, afectivo y moral del niño, orientados estos hacia el aprender a ser, conocer, hacer y convivir, así como también la factibilidad de optimizar el clima organizacional.

Los resultados obtenidos evidenciaron el logro de los objetivos generales y específicos de esta investigación, lo que permitió hacer una serie

de recomendaciones apoyadas en un plan de acción que contribuye a mejorar la calidad de la comunicación en aras de un óptimo clima organizacional que facilite el logro de las metas de la educación.

El aporte que esta investigación otorga se basa en la importancia que tiene mejorar el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y de esta manera se pueden alcanzar los objetivos y metas que estas persiguen, por tal motivo se considera pertinente puesto que guarda estrecha relación con esta investigación.

Por otro lado, **Sosa (2012)** realizó un estudio titulado Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, en el nuevo milenio. El proceso de investigación y la significación del conocimiento se fundamentan en una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico. El diseño fue de campo. Las técnicas de recolección de información fueron la entrevista a profundidad y el grupo focal; como instrumento, la guía de entrevista.

El grupo focal propició una dinámica de discusión orientada hacia la contrastación de opiniones, la articulación de diferentes perspectivas, el cruce de opiniones hasta llegar a un consenso. Para la interpretación se desarrollaron cuatro etapas: la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización propiamente dicha. La aproximación teórica se elaboró bajo las pautas del modelo teórico de Tesch (1987) adaptado por la investigadora, considerado el idóneo para el abordaje de la información, con criterios interpretativos que concede un sentido comprensivo a los hallazgos en el discurso gerencial, y permite rupturar la linealidad del proceso.

Con las interpretaciones realizadas al discurso de los informantes clave, se dio cuenta de un gerente con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Un gerente inmerso en una nueva

racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes.

De la misma manera **Agilarte y Ramírez (2010)** desarrollaron su investigación sobre la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y alumnos del 6to grado, ya que la situación que se evidenció en la institución denota ciertas barreras comunicacionales por parte de los docentes hacia sus estudiantes de modo que las relaciones interpersonales y el desarrollo del alumno se ven afectados.

El presente estudio fue llevado a cabo bajo la metodología de investigación de campo, puesto que se presentan, se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos en el estudio y el nivel es descriptivo, porque se detallan los acontecimientos. La obtención de los datos de este trabajo fueron aportados por una muestra representativa de 30 alumnos en una población de 180 estudiantes, 06 docentes como población total. Para la obtención de información ésta se recolectó a través de la aplicación de técnicas como la observación directa, así mismo los instrumentos aplicados fueron la lista de cotejo y el cuestionario.

Desde el punto de vista de los autores, la comunicación asertiva concede en la práctica, una serie de beneficios que se traducen en el bienestar personal, lo cual se va a reflejar en una sana relación entre los docentes y alumnos.

Saavedra (2010) realizó una investigación en la Universidad Rafael Urdaneta para optar al título de Magister Scientiarum en Supervisión Educativa, titulado: Comunicación eficaz del supervisor en el cambio organizacional en el nivel de Educación Media General. El estudio, fue de tipo descriptivo, de campo y correlacional con un diseño no experimental, considerando una población de 16 directivos, y 240 docentes de tres instituciones educativas, aplicándose censo poblacional en los directivos y para los docentes una muestra de 71 docentes. Para recolectar la

información se aplicó la técnica de la encuesta elaborándose un cuestionario conformado por 48 ítems. Dicho instrumento fue validado por expertos estableciendo la confiabilidad del mismo con la formula Alfa de Cronbach, obteniendo para la variable comunicación eficaz un 0.87 y para cambio organizacional 0.89.

La técnica de análisis empleada fue la estadística descriptiva basada en medidas de tendencia central con porcentajes. Los resultados expresaron que la comunicación imperante en estas instituciones educativas han tenido debilidades considerables al momento de informar sobre cualquier cambio en la institución, provocando direcciones comunicacionales no sanas como rumores que tergiversan la información, en los cambios organizacionales, los factores externos son un determinante muy importante pues afectan a los docentes y directivos, creando mucha veces resistencia al cambio y poco acuerdo o entendimiento.

Terroni. (2009) elaboró un trabajo doctoral en la Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina, titulado: La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. En este trabajo se reportan los resultados del análisis reticular en la comunicación, y los puntajes de la asertividad del discurso de los participantes de pequeños grupos que resuelven una tarea de recuperación de memoria (La guerra de los fantasmas, Bartlett, 1932). El diseño es cuasiexperimental y los 90 participantes alumnos de la Universidad Nacional de Mar del Plata, debieron reconstruir la misma en forma grupal colaborativa. Los sujetos fueron asignados aleatoriamente a los grupos y a las dos condiciones (grupos cara a cara y mediados por computadora). Se registraron las interacciones presenciales mediante video filmaciones y las electrónicas quedaron almacenadas en el canal de chat. En general, la asertividad del discurso y la comunicación presentaron asociaciones significativas, con algunas diferencias según el canal comunicacional

empleado. Se discuten estos resultados con relación al tipo de tarea y a las restricciones de los medios electrónicos.

Gutiérrez (2008) realizó un trabajo en la Universidad Beloso Chacín para optar al título de Doctor en Gerencia Educativa, titulado: Inteligencia Emocional y Comunicación Gerencial Efectiva en los Directivos de Educación Básica. El tipo de investigación es descriptiva correlacional, con un diseño no experimental, transversal y de campo. La población fue de 100 docentes y 20 directivos de los cuales no se extrajo ninguna muestra. Se les aplicó respectivamente dos instrumentos con 42 ítems con alternativas de respuesta de: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. La metodología para el procesamiento de los datos fue la estadística descriptiva, mediante la distribución de frecuencias considerando la absoluta y la relativa. La correlación se efectuó a través de la fórmula de Pearson, dando como resultado una correlación de positiva media a positiva considerable entre las variables inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva. Se concluyó que los docentes y directivos tienen una visión un tanto discrepante. Sin embargo, ambos grupos consideran la inteligencia emocional como un elemento relevante en la comunicación gerencial efectiva dentro de la Educación Básica.

Estas investigaciones son de vital importancia para el presente estudio ya que los resultados dejan claro como la comunicación asertiva incide en el desenvolvimiento de una gerencia educativa eficiente y con ello a mantener las relaciones interpersonales bajo un clima armónico; ello conduce a mejorar la calidad de la educación. Así mismo, los estudios permiten establecer una metodología de trabajo descriptivo con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados con mayor precisión.

BASES TEORICAS

Las bases teóricas tienen por propósito dar a la investigación un sistema coordinado, sistematizado, lógico y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, permitiendo ubicar el tema de investigación dentro de un conjunto de teorías y conocimientos organizados es así como el fundamento referencial de esta investigación está centrado en aportes que diversos autores y también con bases legales.

Comunicación

La comunicación como herramienta es necesaria para establecer un clima de armonía dentro de las organizaciones caracterizada por la comprensión, trabajo en equipo, intercambio de expresiones, interacciones positivas entre supervisores y subordinados, información bidireccional que en conjunto van a generar adecuadas relaciones interpersonales entre los miembros de una organización; ha sido motivo de preocupación por diferentes autores tanto en el campo empresarial como público, encontrándose reportes interesantes sobre esta variable.

Al respecto teóricos como Abarca (1999) y Castejón (2002), quienes coinciden en definirla como un proceso que el ser humano realiza, estudia un flujo de mensajes en las organizaciones y es esencial para una satisfactoria interrelación con las demás personas en los diferentes ambientes en los que se desenvuelven. Este concepto implica que sin ella no existiría sociedad, cultura ni civilización; sin embargo, para que la comunicación logre sus propósitos es necesario un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso.

En esta reflexión se registra lo expresado por Monterrey y Morales (2002), al referir que la comunicación es un proceso que tiene lugar dentro de la persona cuya importancia radica en que es una especie de pegamento

que mantiene juntos a los miembros de una organización. Sarramona (1998), manifiesta que la comunicación es la función básica del docente, por lo que es conveniente que cada uno reflexione, para así tener una definición próxima a su interés: los docentes en todo proceso de evaluación de la actividad educativa ordinaria recurren al lenguaje como herramienta básica de la comunicación y a otros recursos didácticos.

De ahí que se afirme que el acto de comunicar es equivalente a transmitir y como toda actividad de transmisión, se da un contenido, mensaje y una intención, por lo que se infiere que la comunicación educativa es un tipo de comunicación humana que persigue logros educativos. Otro aspecto dentro del proceso comunicacional, que es importante abordar es la comunicación en el salón de clases, definida por Duarte (2005), como el conjunto de procesos de intercambio de información entre el profesor y el estudiante y entre los compañeros entre sí, con el fin de llevar a cabo dos objetivos: la relación personal y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo a este planteamiento se hace necesario explicar las situaciones de relación interpersonal y grupal que se llevan a cabo, presuponiendo que estas son el resultado de la necesidad de comunicación que se gestiona en el aula y de los diversos roles, reglas e interacciones que se generan y los cuales están presentes en el intercambio comunicativo.

Ferrer, (1999, pág.46) dice que: La comunicación es la ocupación más importante del hombre. Se basa en que la vida cotidiana; los avances tecnológicos, la sociología, antropología no vendrían al caso sin el acto de la comunicación humana.

Proceso de Comunicación

Pujol, (2000) plantea que la comunicación es el proceso de compartir información con otros individuos, la información se utiliza aquí para describir cualquier pensamiento o idea que los gerentes desean compartir con otros,

implica una persona que envía un mensaje a una o más personas, sin duda que todos lleguen a una comprensión común del mensaje.

Para lograr que el proceso sea completo, debe tener los siguientes elementos:

1.-Emisor o Fuente: es la persona en la comunicación que origina y codifica la información que será compartida con los demás. Codificar se refiere a poner la información de una forma que pueda recibirse y comprenderse por otro individuo.

2.- Codificación: es la conversión de un mensaje en símbolos.

3.-Mensaje: es la información codificada que el emisor intenta compartir con otras personas.

4.-Canal o Señal: es la información codificada que la persona intenta compartir y constituye el mensaje.

5.- Decodificación: es volver a traducir el mensaje.

6.-Receptor: es la persona en la comunicación con la que la fuente intenta compartir la información.

7.-Retroalimentación: es el vínculo final en el proceso de comunicación, es un ciclo; si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que éste codifica, si el mensaje regresa al sistema, se tiene retroalimentación; en consecuencia, la retroalimentación regresa el mensaje al emisor lo cual le permite saber si se ha logrado comprender.

8.-Ruido: son los disturbios que interfieren en la transmisión del mensaje.

Sobre este aspecto, Fernández (2004) señala que la comunicación es un fenómeno que se da en toda organización cualquiera que sea su tipo y su tamaño. Por lo tanto, la comunicación es el proceso social más importante, puesto que sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura, ni civilización. Probablemente, la sola supervivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje.

Para Cassier (citado por Fernández 2004), lo que distingue al hombre de los animales no es tanto la razón sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización; por lo tanto, no es posible imaginar una organización sin comunicación.

De lo expuesto anteriormente puede deducirse que en las organizaciones se dan diferentes tipos de comunicación, lo cual puede repercutir en diferentes aspectos de la vida de una organización, como por ejemplo la productividad, la calidad de producción, las relaciones interpersonales, así como también el interés, el compromiso, la responsabilidad y la satisfacción de las personas en la realización de su trabajo.

Comunicación efectiva

Kinincki y Kreinter (2006, p.16) plantean que la comunicación es efectiva cuando reúne características tales como, el mensaje que se desea transmitir llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlo, de igual manera los autores especifican que la comunicación es la transmisión de información entre el emisor y el receptor.

En el mundo organizacional, la comunicación efectiva es un medio utilizado en los diversos procesos administrativos lo que radica de forma directa con la función de gerencia, de manera que puede definirse como la transmisión de información. Por lo tanto la comunicación permite la interacción e integración de los recursos humanos; y es efectiva en la medida que genera cambios de conductas que hace productiva la información y logra metas.

Así mismo la comunicación efectiva juega un papel importante en las instituciones educativas, abarcando todas las áreas de la estructura

organizativa, para proporcionar los medios necesarios para la transmisión de información facilitando la realización de actividades y el logro de las metas propuestas por dicha organización.

En relación a esto Koontz (2004, p.594) expresan, que la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor asegurándose de que este último comprenda. De lo cual se deduce, la comunicación en una institución educativa abarca múltiples interacciones, que van desde llamadas telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados es por ello que toda organización educativa debe disponer de información necesaria para llevar con éxito sus labores.

En este sentido la comunicación efectiva se trata no solo de transmitir información sino, que exista el contacto frente a frente en condiciones de apertura y confianza, y no suele requerir de costosos medios de comunicación sino, la disposición de superiores a participar en la comunicación frente a frente.

Por consiguiente, la comunicación efectiva es una herramienta que permite a la organización informarse en dirección de los objetivos estimulando las actividades y la proyección de una imagen nueva hacia el entorno, es un medio que unifica a cualquier actividad organizada, permitiendo el funcionamiento interno mediante la integración de las funciones gerenciales; ya que va hacia el establecimiento y logro de los objetivos.

Factores que intervienen en la efectividad de la comunicación

Pujol (2000), plantea que la acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, sin ésta se dejará de ser, mientras que sin la comunicación se dejará de vivir. Respirar y comunicar es algo que hace todo el mundo, sin embargo, aprender a hacerlo de manera efectiva no es tan fácil como

conocer una nueva letra del alfabeto, para luego construir palabras, frases, párrafos y así sucesivamente

No obstante, hay varios factores que intervienen en la efectividad de una persona en un proceso comunicacional, bien sea como emisor o receptor:

a) El tono de voz y la velocidad del habla: Cada ambiente y cada situación determinan un volumen de voz (más alto o más bajo), lo cual no implica que en ciertos momentos se pueda romper el clima reinante hablando más alto para causar impacto o imponer su posición. Todo radica en saber cuál es el momento oportuno para manifestarse.

b) La expresión corporal: El cuerpo también habla junto con la voz y éste tiende a tener más influencia que las palabras. Por ello, se debe atender a los gestos que se emiten cuando se conversa o se escucha.

c) La respiración: Muy pocas personas se dan cuenta de su importancia, obviando que ésta también interfiere en la continuidad del discurso que se emite y hasta llega a expresar un estado de emoción o excitación, indicando el estado de ánimo y fuerza de intención de quien conversa (Ilámese emisor o receptor).

d) El arte de saber escuchar: El secreto de un buen comunicador no es ser interesante, sino estar interesado. Generalmente la mayor parte de las veces quien tiene el control de una conversación no es quien habla, sino quien escucha, es él quien tiene el poder de las palabras que otros expresan y decide cómo utilizarlas a su favor en el momento adecuado.

Tipos de Comunicación

Sobre este aspecto Monterrey y Morales (2002) establecen dos tipos de comunicación: abierta y cerrada; en la comunicación abierta, la interrelación entre individuos proporciona las bases para que surja un proceso de

interrelación de opiniones (con el jefe y los compañeros), en el cual cada uno de ellos actúa y modifica, a través de la persuasión, el punto de vista de su interlocutor. La comunicación abierta permite obtener conocimientos profundos acerca de la tarea y de las técnicas para hacerla, lo cual lo hace que el individuo se sienta creativo, autónomo, responsable, competente obteniendo así resultados significativos para él y para la empresa, esto por supuesto repercute en las relaciones interpersonales.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación abierta es importante en las organizaciones para el desempeño adecuado del trabajo, pues permite a los miembros de la organización sentirse encaminados hacia metas comunes que los lleva a alcanzar éxitos individuales y grupales. Sobre la comunicación abierta, Fernández (2004), manifiesta que ésta es el proceso a través del cual los mensajes fluyen libremente en todas las direcciones, propiciando la retroalimentación, la cual transforma un proceso informativo en un proceso comunicativo.

Visto de esta manera, en este tipo de comunicación se utiliza más tiempo en la realización de las tareas, ya que genera en el individuo mayor involucramiento, compromiso y deseo de trabajar por el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto un empleado que se sienta a gusto con lo que hace y con las labores que desarrolla no pondrá límites a su esfuerzo ni al tiempo que debe invertir al intercambiar opiniones, logrando así resultados excelentes que es la que se quiere en toda institución.

En relación a la comunicación cerrada Fernández (2004) la define como el proceso a través del cual los mensajes van en una sola dirección que deja al receptor en el papel de espectador. Esta definición ubica la comunicación en un contexto muy bajo, pues al no tener receptor la oportunidad de opinar y de introducir cambios, la información no genera compromisos en él y por lo tanto no se integra con entusiasmo a la realización de las tareas; este tipo de comunicación es común en las instituciones públicas donde se percibe que los empleados no se sienten comprometidos con la organización, pues la

posibilidad de introducir cambios en la organización es muy limitada como consecuencia de la verticalidad de la comunicación.

Este tipo de comunicación se enmarca dentro de lo que señala la organización clásica con relación al papel de la comunicación enfocándola como un proceso formal, vertical, descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. Esto puede provocar una comunicación cerrada, lenta e incluso poco oportuna, escasa en algunas ocasiones y excesiva en otras y sobre todo, decisiones desde arriba, sin dar relevancia a las necesidades reales de los empleados. El mismo autor señala que los tipos de comunicación que más reconocidos son:

- **Comunicación Descendente De superior a subordinado.** La que baja de unidades administrativas superiores a las unidades inferiores (de gerente a subgerente, de jefe de unidad a jefe de sección, entre otros.). El mensaje generalmente contiene órdenes, instrucciones, normativas, entre otros.
- **Comunicación Ascendente De subordinado a superior.** Es contraria a la anterior. Va de unidades administrativas inferiores a las unidades superiores. El mensaje generalmente contiene informes, relaciones de cuentas, solicitudes, entre otros
- **Comunicación Horizontal Entre personas de igual nivel jerárquico.** Circula en la empresa entre unidades de una misma jerarquía administrativa (de gerente a gerente, de sección a sección).

Resumiendo se puede decir que en una organización pueden darse dos tipos de comunicación: uno, en el cual los mensajes fluyan libremente en todas las direcciones, utilizando un lenguaje directo, claro y donde exista la retroalimentación. Otro tipo de comunicación en el cual los mensajes vayan en una sola dirección, de verticalidad descendente y donde la comunicación sea rígida y protocolaria.

Barreras de la Comunicación

Diferentes estudiosos de la comunicación, coinciden en señalar que existen canales que facilitan la comunicación, como también es afectado por diversos factores que se conocen con el nombre de interferencia, ruidos o barreras que la obstruyen, según Gibson (citado por Monterrey y Morales 2002) las principales barreras que pueden desviar el significado de la comunicación son: semántica, marco de referencia y juicio de valor.

En cuanto a las barreras semánticas son las derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado; las palabras no son más que símbolos que representan ideas y conceptos, por lo tanto se debe procurar que las palabras signifiquen lo que realmente se quiere decir.

Sin embargo, a veces ocurre lo contrario; el emisor desconoce la connotación exacta de una palabra porque es nueva para él o porque no forma parte de su léxico cotidiano y por lo tanto, no domina su significado, por lo cual no es recomendable usar palabras que no sean totalmente familiares, para no dar a entender lo que no se quiso decir. La mayoría de la gente cuando usa palabras que no pertenecen a su léxico usual, lo hace motivada por un afán exhibicionista, por hacer notar su cultura amplia.

Por esta razón, en las unidades de salud, los supervisores y personal de enfermería deben utilizar un lenguaje adecuado, en caso contrario, si la actitud es negativa y utiliza signos y señales en la comunicación, ejemplo, fruncir el entrecejo, bostezar, estirarse; ocasionaría barreras en la comunicación.

Con relación al marco de referencia, las personas pueden interpretar una misma comunicación de diferentes formas en función de sus anteriores experiencias, que a veces dan lugar a variantes en los procesos de codificación y decodificación; cuando estos procesos no son similares, las comunicaciones tienden a interrumpirse; por consiguiente, a pesar de que el

comunicador habla el mismo idioma que el receptor, el mensaje choca con la forma en que este último cataloga al mundo. Si se comparten una extensa zona, ello facilitará la eficacia de la comunicación; de no ser así, es decir, si no tienen experiencias comunes, la comunicación es imposible, o en el mejor de los casos, resulta muy distorsionada.

La distorsión se produce en muchos casos a causa de las diferencias que existen entre los marcos de referencia de los participantes en el proceso de comunicación. Por tal motivo, el personal de la institución también puede interpretar una misma situación de forma diferente basándose en sus marcos de referencia y en sus experiencias que llegan a interpretarse distintas; en consecuencia, sus necesidades, valores, actitudes y expectativas son diferentes, lo cual traduce con frecuencia una distorsión no intencionada en las comunicaciones.

Asimismo los juicios de valor ante cualquier situación de comunicación, el receptor formula juicios de valor general a un mensaje antes de recibir toda la comunicación. Los juicios de valor pueden basarse en la evaluación que el receptor hace del comunicador, en anteriores experiencias con el comunicador o en el significado que previamente se atribuye al mensaje.

Al analizar las barreras antes descritas, se puede afirmar que las mismas son comunes en las instituciones públicas en las que se desprende la necesidad que existe en éstas de desarrollar una comunicación eficiente que estimule las relaciones interpersonales, siendo la base para su funcionamiento. Por tal razón, en las unidades de salud debe existir una comunicación abierta que mantenga unidos a los grupos donde los mensajes no se distorsionen provocando barreras en la comunicación y por ende en las relaciones interpersonales.

En tal sentido, el supervisor no sólo debe conformarse con informes de políticas institucionales, sino también verificar la comprensión del mensaje para que exista una efectiva retroalimentación y propiciar un clima de confianza donde los empleados puedan expresar sus experiencias e

inquietudes en beneficio de la institución. Las barreras comunicacionales son descritas por el autor como:

Barreras Semánticas: Si al hablar o escribir se emplea una palabra con una acepción que no corresponda, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir: cambio de significación. Estos ruidos o barreras se registran a diario. Los vehículos más eficaces en el uso de los mismos son los medios de comunicación social, ya que a través de ellos el receptor recibe palabras orales y escritas surgiendo diferentes interpretaciones, y así capta no lo que dice el emisor sino lo que su contexto le indique.

A través de los medios de comunicación de masas llamados canales: televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones iguales a estas. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto le indique.

Asimismo, se dificulta la comunicación por la barrera semántica cuando nos expresamos en forma anfibológica, la cual remite a un doble sentido, a lo ambiguo, a la interpretación del discurso o palabra de múltiples maneras. Este problema se registra a nivel de la construcción o sintaxis. Los ejemplos más corrientes de anfibología provienen del empleo confuso de los pronombres de tercera persona, del posesivo: su, suyo, etc., y de la omisión del sujeto.

Barreras Físicas: Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que éste llegue nítidamente al receptor y provoca incomunicación. El medio es el vehículo, instrumento o aparato que transmite la información, los medios más empleados en este tipo de barrera son:

Cartas.

- Teléfono.
- Radio.
- Cine.

- Televisión.
- Periódicos.
- Revistas.
- Conferencias, paneles, debates, reuniones, entre otros.
- Carteles.
- Libros.
- Telégrafo.

Otros tipos de barreras serían:

- Interferencias en el radio o en el teléfono.
- El exceso de ruido.
- La distancia.

Barreras Fisiológicas: Surge cuando una de las personas que intervienen en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo. Tal es el caso de los sordos y los ciegos; pero también, podemos señalar a aquellas personas que sin llegar a tales extremos, presentan alguna deficiencia fisiológica, tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien.

Barreas Psicológicas: Todo ser humano tiene una forma particular de vivir, percibir y entender el mundo en el cual se encuentra inserto. Esta forma recibe nominación psicológica: esquema referencial. Usualmente el individuo ve, oye y siente lo que se encuentra a su alrededor y toda comunicación que encierra para él alguna amenaza, agresividad o crítica, no son rechazadas.

Es por ello que, muchas veces, resulta difícil entenderse con la gente; esa dificultad se traduce en reacciones emocionales, en obstrucciones para evitar la sensación de malestar, miedo, incertidumbre, ansiedad, entre otras. Estas barreras se producen en el interior de cada individuo, en el mundo del yo.

El Tono del jefe, el uso que hace del vocabulario o su falta de tacto, puede hacer que un empleado se sienta subestimado, agredido o rechazado. Siempre que se emitan mensajes en donde se encierre una amenaza, peligro o provocación, la psiquis del individuo producirá una barrera para repelar cualquier agresión. Son muchos los factores que influyen en una persona que escucha para que acepte, comprenda o rechace el mensaje que le es dado. Algunos de ellos son:

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
- Mostrar recelo, sospecha o aversión.
- Registrar emociones ajenas al área laboral
- Mostrar excesiva timidez.
- Emitir instrucciones, explicaciones poco precisas para todos
- Manifestar preocupación por problemas personales.
- Demostrar sobrevaloración o subestimación.

www.bdigital.ula.ve

A continuación se mencionan algunas de las causas que contribuyen a crear barreras psicológicas:

- Alta posición o jerarquía.
- Poder para emplear o discutir
- Uso del sarcasmo.
- Criticas punzantes.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

Barreras Administrativas: Todos los individuos forman parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que se forma parte de una estructura grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración,

puede causar distorsión de mensajes. Los factores que podrían formar barreras administrativas, serían entre otras:

- La estructura organizacional
- Los circuitos, redes y patrones de comunicación.
- Ambigüedad en los estatus y roles.

Estos factores generan barreras relacionadas con:

- Las personas
- Las ideas
- La ejecución del rendimiento
- La organización.

Para evitar alguna barrera dentro del proceso de comunicación, lo importante es verificar si la comunicación logra su verdadero cometido, la forma como se están llevando a cabo y la efectividad que han logrado hasta ahora, esto es, con la creación de una propuesta de comunicación interna que no sólo mejore el flujo informacional en la organización, sino que a su vez, motive, mejore las relaciones y los elementos de comunicación manejados por la institución incidiendo por supuesto, en la productividad.

Estilos de Comunicación

De acuerdo a Costa y López (2009) existen tres estilos de comunicación los cuales pueden describirse en función de los componentes de las habilidades sociales utilizados por el individuo. Un estilo de comunicación denota una personalidad detrás del mismo y cuantos más datos se tengan del interlocutor, mejor se le podrá conocer y adaptarse a él para que la comunicación sea más exitosa. Entre los estilos de comunicación planteados por los autores se encuentran:

Comunicación Pasiva: Este tipo de comunicación es propio en las personas, esconde sus sentimientos por miedo a ser rechazado por las demás personas. El comunicador pasivo tiene una voz débil, temblorosa y un volumen bajo, evita el contacto visual, mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente, sus manos están sudorosas y temblorosas. Este tipo de Personas tienden a ser manipulados más fácil en las relaciones tanto social como sentimental, ya que la segunda parte conoce su debilidad y se aprovecha un 101% de la situación. Esto se debe al crecimiento y desarrollo cuando era pequeño, crea un nivel de inseguridad y no valora sus propias opiniones y da más valor a la comunicación de los demás. Entre las características que lo definen se encuentran:

- Es evasivo, fingido, conformista, indiferente, negligente y apático.
- Expresa su deseo de evitar tener amigos
- No enfrenta retos, no tiene estímulos para trabajar, ni metas y expectativas claras.
- Se siente culpable si promueve asuntos que necesitan ser resueltos
- Tiene una mirada vacía, falta de contacto visual, cansado.

Comunicación Agresiva: la comunicación agresiva es lo contrario de la comunicación pasiva, el comunicador agresivo se caracteriza por no valorar la opinión de la otra parte, puede que sea más inflexible sobre cualquier situación que esté pasando, no permite modificar su comportamiento o conducta para mejorar la situación. Habla solamente de sí mismo, tiene una voz fuerte; con frecuencia grita, tiene una mirada fija y penetrante muy orgullosa. Su postura es rígida, usa el dedo señalando o acusando a la otra persona. Este tipo de persona no recibe ningún consejo, si tiene algún problema emocional o psicológico no busca ayuda, tiende a pensar que siempre tiene la razón. El comunicador agresivo se caracteriza de la siguiente manera:

- Es brusco, imperativo, irrespetuoso, grosero, dominante, resentido y manipulador
- Necesita estar en el tope y disminuir al otro.
- Le falta seguridad en sí mismo/a y desconfía de otros/as
- Hace a la otra persona sentirse resentida y si méritos, sin confianza en sí misma
- Su mirada es agresiva, voz dura, ceño fruncido, puños cerrados, posición desafiante y boca apretada.

Comunicación Asertiva: Es una comunicación abierta a las opiniones de las demás personas, tiene respeto hacia uno mismo, cuando argumentas sobre cualquier ideología siempre tiene seguridad y confianza a lo que quiere transmitir. La asertividad permite argumentar lo que la gente piensa, hace que considere lo más apropiado para sí mismo, defiende sus propios derechos, intereses o necesidades sin lastimar o ofender a nadie. Las personas asertivas suelen ser tolerante y aceptan sus errores y buscan soluciones para mejorar.

El estilo asertivo es un estilo de comunicación diferente. Un estilo que ayuda a los individuos a realizar sus objetivos interpersonales sin sacrificar las futuras relaciones. Actuar asertivamente significa que tú expresas lo que quieres y deseas de un modo directo, honesto y en un modo adecuado que claramente indica lo que tú deseas de la otra persona pero mostrando respeto por ella. La asertividad es el arte de expresar clara y concisamente tus deseos y necesidades a otra persona mientras eres respetuoso con el punto de vista de la otra persona.

Este estilo tiene también unas características propias. Suele mostrar un comportamiento firme y directo ya que su propósito es una comunicación clara y directa sin ser ofensiva. Suele utilizar 'mensajes yo' en los que se indica con claridad el origen personal de los deseos, opiniones o sentimientos, pero no de forma impositiva. Suele utilizar una expresión social

franca, postura relajada, tono de voz firme y un espacio interpersonal adecuado.

El comunicador asertivo expresa lo que quiere, sentimientos, hace que hable bien de los demás y de sí mismo y su comunicación es directa. Tiene una voz firme, calurosa y relajada; tiene una mirada franca y la postura bien balanceada se ve relajado y los movimientos de las manos son naturales. Es muy importante ser una persona asertiva ya que impide que seamos manipulados por las demás personas en cualquier situación sea social o sentimental. Tiene un aumento de nuestra autoestima. Esta es la clave para que nuestra vida sea vista de una forma más positiva. Entre las características del comunicador asertivo se encuentran:

- Habla en primera persona.
- Es directo, claro, respetuosos, positivo, comprensivo y responsable.
- Reconoce al otro como una persona de valor, con derechos.
- Sabe escuchar.
- El tono es suave. Su mirada es directa, hace contacto visual.
- Sabe lo que quiere y lo expresa directamente sin herir.
- Sabe pedir.
- Se siente bien consigo mismo/a.
- Sus amigos saben que cuentan con él/ella sabe expresar sus sentimientos ya sean positivos o negativos y sus necesidades sin molestar.
- Sabe decir que NO

En fin, la comunicación debe entonces convertirse en un elemento decisivo con el que toda organización busca crear lazos y hacer circular la información a nivel interno de la organización, bien sea de forma descendente, de las directivas a sus docentes, nutriendo el buen

funcionamiento de las actividades; o ascendente, donde los docentes logran desarrollar gran sentido de pertenencia e identificación con la institución.

Según Niño (2012), el acto comunicativo corresponde a una acción unitaria mediante la cual alguien produce u enunciado con sentido sobre el mundo con destino a otra persona por medio de un código y un contexto real determinado. Una clase de acto comunicativo son los actos de habla, que tienen existencia en el uso de una lengua oral o escrita, el medio fundamental por excelencia de la comunicación humana. En la práctica comunicativa real, los actos comunicativos o actos de habla, no se producen aislados, sino que se encadenan en la acción del discurso.

Los actos comunicativos son actos sociales o actos compartidos los cuales tienen lugar en una situación real determinada, con la participación mínima de dos personas que se contactan para intercambiar o compartir sus experiencias, por otro lado los actos comunicativos también se consideran como la mínima unidad de análisis, en la cual se combinan elementos verbales y no verbales.

Un acto comunicativo es considerado también como la unidad más pequeña susceptible de formar parte de un intercambio comunicativo y que una persona puede emitir con una única y precisa intención. Puede estar constituido por la producción de una sola palabra, de un gesto, aunque más a menudo suele ir acompañado de una combinación de elementos verbales y no verbales.

Comunicación organizacional

Martínez (2004) define la comunicación organizacional como una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

La comunicación organizacional también permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y

recorridos por las diversas áreas de trabajo. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la sociedad. Por todo lo anterior, en las organizaciones, los mecanismos de comunicación deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna.

Por esta razón, la comunicación es de vital importancia en las organizaciones de educación, donde la relación entre el personal directivo y el personal docente debe ser precisa y motivadora, para lograr los objetivos planteados en conjunto.

Desde este punto de vista, Cabezas (2009) las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, ya que a través de ella los individuos obtienen importantes refuerzos sociales del entorno inmediato que favorece su adaptación al mismo, siendo lo contrario motivo de rechazo aislamiento, y en definitiva limita la calidad de vida.

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

Siendo así la comunicación reviste una importancia significativa dentro de los planteles educativos. Pero al carecer de este tipo de comunicación entre las personas que integran la institución se generan multiplicidad de problemas que terminan en conflictos, los cuales entorpecen la eficiencia de la organización. Esto conlleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores, suposiciones que desvirtúan y bloquean todo

intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un eterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil.

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

Finalmente, en torno a las barreras para el aprendizaje organizacional, la empresa inteligente las identifica, analiza y persigue su eliminación, evitando caer en las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje, dado que éste representa un cambio y por ende lleva asociado sus resistencias y variables. En todo caso, orientar la organización al aprendizaje es un imperativo de la era actual, por lo que configurar la empresa de tipo "inteligente" ha dejado de ser una pretensión académica o idealista, para ocupar un lugar preponderante en los desafíos de la gerencia.

Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una institución lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Sisk y Sverdlik (1999) expresan que:

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por instituciones, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. (p.23)

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. De ahí que, el papel que tiene la educación para el tercer milenio en la formación del ser humano para afrontar los retos de un mundo continuamente cambiante, no puede ser ejercido con el simple propósito de adecuar de manera acelerada los contenidos instruccionales con relación al avance acelerado de la ciencia y la tecnología. Esta es una carrera insostenible donde los nuevos hallazgos siempre tendrán la delantera.

Por esta razón la respuesta de los gerentes educativos tiene que ser incorporar a la institución educativa, al proceso de cambio mismo, que es la constante del devenir histórico que se está viviendo de manera acelerada.

Por ello su rol es gerenciar este proceso de cambio. Ahora bien, la gerencia y liderazgo de este proceso sólo será posible al aceptar que la única ruta posible es la incorporación no sólo de la institución educativa, sino también de todos sus actores: estudiantes, docentes, personal directivo y el resto de los miembros de la comunidad educativa. Esta es la única manera de poder construir un equipo integrado capaz de actuar en una organización inteligente con la capacidad de aprender continuamente de los cambios que se suceden en sus propios miembros y en sus interrelaciones con su ambiente.

En este sentido no basta ya con construir un modelo educativo orientado a la actualización continua de los contenidos, se requiere construir una institución educativa capaz de desarrollar enfoques metodológicos que le permitan a sus miembros, como individuos, y la institución como organización aprender continuamente del proceso de transformación en que está inmerso el mundo.

Se debe aprender a gerenciar tanto, el cambio personal como el de la institución educativa, para de esta manera estar en la capacidad de afrontar

los nuevos retos que tiene la sociedad actual al estar viviendo un proceso acelerado de caídas y sustitución de paradigmas o modelos de interpretación de la ciencia, de la realidad social y del desarrollo de los propios individuos.

Bien es cierto que día a día se está en un continuo aprender de lo que se conoce y los que se desconoce, es por ello, que las instituciones se han visto en la necesidad absoluta de incluir en su vocabulario un término que aparece a mediados de los años ochenta: la Gerencia. Drucker (1999) establece este concepto “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Por otra parte el autor Matsushita. (2006) considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, la cual según este autor “...significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la institución, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad institucional”. Al respecto, Ruiz (1992) expresa “gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”

Por tanto, la gerencia debe ser vista como un proceso basado en la construcción innovadora, humana, social, contextual y sinérgica de procesos estratégicos contemporáneos contribuyentes a conducir y resaltar la gestión que se desarrolla en la aplicación de una acción capaz de enfrentar la incertidumbre con mayor dosis de entereza, estabilidad, humanidad e innovación.

La gerencia es un proceso multifacético e integral representado por ciclos de actividades conformados a su vez por subprocesos que, aún siendo de índole variada, mantienen una cercana interdependencia e interrelación

central entre sí. El proceso gerencial constituye un sistema formado por elementos internos que al interactuar logran fusionar y activar las energías organizacionales hacia el alcance institucional de metas y objetivos.

Autores como Certo (2001); Azuaje (2005); Ceja (1999) concuerdan en establecer que tales subprocesos formantes del proceso gerencial son: planear, organizar, dirigir y controlar; esta fusión armónica forma y construye el proceso gerencial o administrativo. Al respecto, Chiavenato (2000) establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial

Planeación

Toda organización sin importar su propósito, índole o naturaleza está formada por un conjunto de elementos y recursos (físicos, intelectuales, financieros, tecnológicos entre otros) que necesitan ser armonizados y planificados, esto, con el propósito de lograr ese objetivo común organizacional; es decir, lograr desarrollar un ciclo de vida óptimo que le permita alcanzar metas, objetivos y misiones.

De igual forma, es importante reconocer que las organizaciones se desarrollan y operan en un medio ambiente formado por variables tanto internas como externas, las cuales interactuando entre sí, afectan el alcance de sus objetivos. En tal sentido, gerentes y directores en busca de esa armonía institucional, indagan a través del proceso de planificación como entender la interacción entre dichas variables, con el fin, de canalizar y alinear las fuerzas individuales de cada elemento hacia la consecución del fin institucional.

De lo anterior se puede inferir, que la planificación actúa como puente entre lo que se quiere y se tiene. Noe y Patrick (1996) establecen que la mayoría de gerentes y directores, reconocen el proceso de planificación como ayuda al aumento de la racionalidad en las actividades organizacionales. Por su parte Chiavenato (2000) considera que las organizaciones deben planear para así poder alcanzar sus objetivos. De igual forma, reseña que la planificación ayuda a la organización a adaptarse a los cambios, identificar oportunidades y predecir imprevistos.

Por su lado Münch y García (2008, p.65) establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. De manera similar Chiavenato (2000) enuncia que en la planeación se determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse; así como, los planes y estrategias se deben establecer para alcanzarlos. Por otro lado, para Ponce (citado por Münch y García, 2006; pp.63) la planeación “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y número necesarios para su realización”.

De lo anterior se puede deducir, que la acción de planificar significa establecer y estudiar anticipadamente objetivos o acciones. La planificación sustenta los actos o actividades organizacionales, no solo en corazonadas e intuición sino en métodos, procedimientos, planes además de la lógica; es decir, la planificación establece los objetivos de la organización definiendo los procedimientos adecuados para alcanzarlos. De igual forma, comprende escoger las tareas que deben ejecutarse para alcanzar los logros de la organización, bosquejar cómo éstas se deben ejecutar, e indicar cuándo deben ser ejecutadas.

Sin embargo, es importante acotar, que tal actividad se desarrolla en un marco de incertidumbre, impredecibilidad, riesgo y cambios; por tanto el

cómo planear, establecer mecanismos de acción de alcance de normas, procedimientos, planes y objetivos exige la reinención constante de cómo el gerente estratégicamente piensa, estableciendo los senderos de acción organizacional. En consecuencia innovar cuando la intención es proyectar a la organización hacia un futuro incierto y cambiante, es esencial (Burnes, 2004).

Así pues, el proceso de planeación exige continuos cambios de praxis y de ideologías estratégicas encaminadas y alineadas con las tendencias del momento. Ahora bien, es importante resaltar que tal “temporalidad” práctica, por responder a las exigencias del mercado, no debe ser reactiva; por el contrario, debe ser activa, proactiva y generadora de cambios, solo así el proceso de planeación será realmente un elemento visualizador de oportunidades organizacionales, por medio de la planeación la organización garantiza su supervivencia en el futuro (Azuaje, 2005).

El planear exige al gerente y su gente no solo ser visionarios estratégicos, sino también, ser conocedores de la organización, así como, del medio en que ésta se desenvuelve. Para poder proyectar o idear un futuro organizacional es fundamental estar consciente de las fuerza externas e internas organizacionales determinando como estas influyen en el correcto funcionamiento de la organización.

Ceja (1999) establece que ninguna institución puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente, y para esto, es necesario administrar tanto el macro como el micro ambiente organizacional. En consecuencia, es posible inferir la importancia del proceso de planificación como pilar formador del proceso gerencial. Dicho autor, justifica su pertinencia enunciando lo siguiente:

- La eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del acaso ni de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: si administrar es realizar a través de otros, se

necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse.

- El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente, se afina y corrige en la planeación.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas.

De manera similar Münch y García (200, p.65) establecen la importancia del proceso al señalar que “la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”.

Lo anterior denota por qué la planeación es componente básico del proceso gerencial de una organización. Por medio de éste el gerente ofrece y genera mayor impacto dentro de la organización mediante la fijación de los planes, metas, estrategias, políticas, visión y misiones; en otras palabras, delimitan y especifican los cursos racionales de acción diseñados para lograr los objetivos organizacionales.

En tal sentido, la planeación debe ser vista como un proceso permanente, continuo, sistemático e innovador que siempre debe estar orientado hacia el futuro, buscando la racionalidad de las decisiones a través de la asignación de recursos óptimos y necesarios. “La planeación implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en lo futuro” (Bateman y Snell, 2005, p.15).

Ahora bien, de igual forma es importante señalar que la planificación como proceso tiene sus limitaciones, y un buen gerente debe administrarlas. Estas mayormente se relacionan con la cantidad y calidad de la información disponible al momento de establecer los planes de acción. En consecuencia

el proceso de planificación requiere y exige de modificaciones continuas en el tiempo de aplicación lo que a su vez, demanda innovación.

Ante tal situación, Davis (2000) considera a la replanificación con una vía canalizadora de nuevas visiones dentro del propio proceso de planeación. Replanificar es tomar acciones en función a las diferencias observadas y encontradas entre lo deseado y lo planificado. Tal proceso exige en ocasiones visiones muchos más amplias e innovadoras de las que dieron origen al proceso de planificación original. En consecuencia, el planificar no es establecer líneas rectas de acción, por el contrario es establecer caminos y alternativas flexibles que permitan y aseguren con mayor grado de certeza el buen desenvolvimiento de los demás funciones gerenciales.

De todo lo anterior se puede inferir, la importancia del proceso de planificación; ésta es en primer lugar en donde se define la razón de ser de la organización, a la par que establece la direccionalidad lógica de recursos. En segundo lugar articula los medios hacia los objetivos organizacionales, y como tal, proporciona indicadores para las acciones y decisiones institucionales. En tercer lugar, permite el empleo eficaz y racional de los recursos organizacionales y en cuarto lugar, desempeña una función reguladora, siendo una actividad que permite a la institución a adaptarse a situaciones futuras.

En tal sentido es posible decir, que la responsabilidad fundamental del gerente por medio de la planificación, es asegurar que el futuro institucional sea el resultado de un análisis continuo y con sentido racional del presente, pasado y porque no, hasta del futuro institucional.

Organización

Una vez definido el proceso de planificación, se procede a la organización como función administrativa, parte integrante e interactuante del proceso administrativo. En este sentido, el proceso de organización se refiere

al acto de organizar, integrar, estructurar los recursos y los órganos involucrados a la administración, establecer relaciones entre ellos a los fines de asignar las atribuciones de cada uno. Organizar incluye todas las funciones administrativas orientadas a transformar las actividades planificadas en estructuras de tareas y autoridad.

Berghe (2005) establece que el proceso de organización “significa que el gerente y los directivos coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la institución educativa”. Para Azuaje (2005) “organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad”.

Lo anterior conduce a determinar cómo el proceso de organización funciona como elemento integrador, armonizador de fuerzas y energías organizacionales; valiéndose para ello, de estructuras, división, designación, y coordinación de actividades; “organizar es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo” (Certo, 2001).

Al igual que en la planificación, en el proceso de organización la innovación juega un papel protagónico a la hora de establecer estructuras y líneas de mando. El no innovar, podría llevar al gerente por ejemplo al establecimiento de estructuras jerárquicas tradicionales (verticales) cargadas de burocracia e ineficiencia operativa en los tiempos modernos. El innovar o adecuar el proceso de la organización lo llevaría a establecer estructuras más que verticales, horizontales, flexibles y orientadoras, con el objeto de facilitar en mayor proporción la efectiva comunicación entre los miembros de la organización.

De igual forma, ya que el proceso de organización está encaminado a obtener el fin planeado; fin que por naturaleza cambia; el no cambiar o reinventar el proceso de organización podría conducir a la gerencia a duplicar esfuerzos, costos, tiempo, recursos; perdiendo así, el objeto central

y primordial de la gerencia “optimizar los recursos por medio de la administración de estos”.

Para Certo (2001) el propósito fundamental del proceso de organización es “mejorar” el alcance de las metas del sistema administrativo general. En tal sentido el “mejorar” conduce a establecer mecanismos organizacionales novedosos y por sobre todas las cosas acordes a las exigencias macro y micro ambientales exigidas por el medio en el que la entidad organizativa se desenvuelve.

Sin embargo, es importante mencionar, que el organizar implica mayormente el manejo y administración del capital intelectual, considerando que éste por su naturaleza conceptual está formado por emociones, sentimientos, hábitos y costumbres; por lo tanto, el innovar o cambiar pudiera no ser una tarea fácil a alcanzar por el gerente. Éste tiene la labor de crear condiciones facilitando tanto la aceptación como la adaptación a este nuevo proceso; de allí, que una buena estrategia es la participación activa del personal.

De igual forma, el gerente debe tener la convicción total de ver en los cambios oportunidades de mejoras conducentes a una organización mucho más apta y cónsona. Debe tener el liderazgo suficiente para transformar esa posible resistencia de su equipo de trabajo, en una resiliencia resultante en la participación impulsada y “empoderada” orientada a establecer grupos de trabajos fusionados y resultantes de las sumas de sus individualidades.

Dirección

La dirección tercer paso fundamental del proceso gerencial, es la encargada de operacionalizar los lineamientos establecidos en el proceso de la planificación y estructurados en la etapa de la organización. La dirección sintetiza, canaliza, los esfuerzos producidos en los pasos anteriores, de allí

su importancia, así como, el rol fundamental operativo dentro de la actividad gerencial.

Para Münch y García (2008, p.160) la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. Del mismo modo, Koontz y Wehrich (2004, p.494) citado por Luzardo y Pelekais (2007, p.37) definen a la dirección como “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.

Por su parte Bateman y Snell (2001), citado por Luzardo y Pelekais (2007, p.37) afirman que la dirección “es donde los gerentes efectivos saben conducir a otros hacia la unidad y el éxito organizacional, interviniendo en este proceso componentes esenciales tales como, liderazgo, la motivación con implicaciones para elevar el desempeño, los equipos de trabajo y la comunicación”.

Con lo expuesto hasta ahora, se evidencia como el proceso de dirección inyecta dinamismo y operatividad al proceso gerencial. En él, se armoniza lo planeado, lo organizado con los esfuerzos individuales o grupales de la organización, a través de la ejecución de actividades realizadas por empleados motivados, guiados y supervisados. En este sentido, el innovar es esencial a la hora de dirigir los esfuerzos organizacionales. Entonces, es posible señalar que la dirección es una etapa trascendental, en función de los siguientes aspectos:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control y,
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione (Münch y García 2008, p.160)

En consecuencia a lo expuesto, es posible decir que el acto de “dirigir” exige de una gran habilidad e innovación gerencial, ya que se guían, motivan, lideran y administran habilidades y esfuerzos del capital intelectual, hacia el alcance de los objetivos organizacionales. Por ende, los gerentes a la hora de “dirigir” deben visionar a la organización, así como, el proceso de dirección, desde una perspectiva más humana que le permita realmente innovar, motivar, potenciar e impulsar los esfuerzos hacia el desarrollo organizacional.

Así pues, a los trabajadores cuando se les reconoce como personas dentro de la organización se potencian sus conocimientos, motivaciones, habilidades, actitudes, aptitudes, autoestima, deseos, esperanzas, se les estimula para que pongan al servicio de la organización ese conjunto de facultades inherentes a la persona: conocimientos, experiencias, habilidades, valores, sentimientos, capacidad de trabajo, autoestima; en fin, dignifica al ser. En tal sentido Azuaje (2005, p.60) establece que:

En todo proceso de dirección se destaca un compromiso básico del directivo, que consiste en obtener energía positiva de subordinados y orientarla hacia la obtención de las metas comunes de la organización. Esta labor del gerente para obtener resultados equilibrados y armónicos con las expectativas de la organización, se conoce como sinergia gerencial.

Del planteamiento de Azuaje (2005) se infiere una vez más, la significancia de una dirección capaz no sólo de fusionar recursos si no, de liderar y propiciar sinergia gerencial, la cual es, un equilibrio armónico en primera instancia entre las etapas del procesos gerencial y, en segundo

lugar, entre las energías emanadas de los recursos organizacionales formantes de la organización.

En tal sentido, para Pelekais, Finol, Neuman, y Parada (2007) la dirección exige a la organización una participación total de las personas que conforman el equipo de trabajo. El gerente, debe entonces conocer las capacidades de cada uno de sus seguidores, para así lograr fomentar relaciones humanas sólidas resultantes en el desarrollo de actividades prosperas y sanas.

Se evidencia entonces, que la dirección se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la institución con atención especial al uso de los recursos humanos. Abarca la fijación de incentivos para mejorar el rendimiento, el diseño de sistemas formales para utilizar la información, las habilidades que poseen los empleados, la implantación de programas para la resolución eficaz de conflictos, y la definición de las condiciones y políticas generales que ayudarán a los gerentes a dirigir a otras personas.

www.bdigital.ula.ve

Control

El último pero no menos importante paso del proceso gerencial, así lo enuncia Münch y García (2006; pp183) al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La planificación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando”. De igual forma para Koontz y Weihrich (2004) el control constituye (al menos en teoría) la última fase del proceso gerencial, pero esto no la hace menos importante que las otras.

En tal sentido, controlar consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (Stephen y Coulter, 2005). Por su parte Certo (2001) enuncia

que el control consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento va en función a ellos, y si no es así, aplicar los correctivos necesarios.

Azuaje (2005) resalta la importancia del proceso declarando que es un factor primordial dentro del ciclo de la acción gerencial. Permite a la gerencia revisar y valorar el cumplimiento de las metas, normas de conducta y pautas generales, abordando a su vez, las acciones correctivas cuando así sea necesario.

Los planteamientos anteriores, permiten inferir la importancia y relevancia del proceso de control en las organizaciones. El control no solo “controla” si los procesos se están ejecutando en función a lo planeado, a su vez, genera correctivos destinados a canalizar el rendimiento organizacional al curso de acción determinado y estructurado en los pasos previos del proceso gerencial.

En este sentido, la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia de éste radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no, los objetivos o resultados deseados (Luzardo y Pelekais 2007).

Por otra parte, con el objeto de que el proceso de control se desarrolle de manera efectiva, innovadora y contemporánea a las exigencias vividas en la organización, éste debe aplicarse continuamente en la organización, en tal sentido, la periodicidad en su aplicación puede en un determinado momento significar el éxito o no del alcance de los objetivos organizacionales.

Es posible decir entonces, que una vez la organización está en marcha, el controlar los procesos y recursos, permea los demás patrones establecidos. Es importante comparar el trabajo personal, grupal, de equipos y de la organización vista como un todo, con las pautas establecidas en los diferentes planes: estratégicos, tácticos, operativos y de acciones.

Según González (2005) la importancia del proceso del control viene dado por: a) establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente, b) se aplica a todas las cosas, personas y actos, c) determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro, d) proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.

En consecuencia, el proceso de control mantiene las actividades de la organización alineadas según los planes y los objetivos delineados por la gerencia. El proceso de control organizacional, busca garantizar los resultados de lo planeado y organizado; en fin, el control es la actividad gerencial que guía la actividad organizacional ejecutada o por ejecutar hacia el alcance de un fin determinado.

Gerencia Educativa

Herrera (2006), manifiesta que hoy por hoy, la Gerencia Educativa se orienta hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. De allí que el Gerente se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

El Gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y

capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

Es importante señalar, que en el ejercicio de la administración y dirección educativa, la planificación ocupa un lugar significativo, ya que a partir de ella se establecen las políticas y las estrategias pertinentes que aseguran el buen funcionamiento de la labor educativa, así como crear los planes y normas que garantizan el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación, propuestos en los diversos niveles educativos.

Este proceso se debe administrar de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos en las políticas educativas del estado, en cuya operacionalización juega un papel importante, los conceptos, actitudes y experiencias de los responsables de ejecutar dichas políticas, como son el personal directivo de una organización educativa.

Mora (2004) afirma que “los gerentes educativos deben estar abiertos a los cambios, no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva”. En este mismo orden de idea e indagando en los innumerables conceptos de gerencia educativa se encontró a Rodríguez (2002) quien señala, que en Venezuela, específicamente en el campo educativo, el impacto gerencial de las nuevas tendencias no ha sido interiorizado en su totalidad por muchas instituciones, entre ellas las relacionadas con la Educación Básica, Media Diversificada y Profesional.

La explicación de esta situación pudiera estar unida, según Cárdenas (1998) al hecho de que muchos gerentes de este nivel no se sienten identificados con los propósitos institucionales ni con las necesidades y requerimientos de sus subordinados; situaciones estas que sumergen en un letargo de indiferencia y de pasividad a los miembros de la comunidad escolar.

Entonces, urge una revisión de cómo se está gestionando la gerencia educativa en Venezuela, cuáles son sus acciones, qué están haciendo las

autoridades al respecto, como realmente se está integrando el proceso educativo en función de integrarse a aportar colaboración en la solución de los problemas que actualmente el país afronta, sobre todo garantizar la formación de profesionales que desempeñen sus funciones en beneficio del país, ante un escenario turbulento en lo político, cultural, social, económico que se afronta.

Organizaciones inteligentes

Bernal (1998), manifiesta que “una organización inteligente es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades al lograr sus aspiraciones más importantes, en donde dentro de las actividades de cada cual y de manera conjunta se aprende como aprender y donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye el futuro”. Planteamiento que destaca la energía que muestran los individuos de la organización en querer aprender para contribuir al desarrollo y crecimiento.

Lo relevante de las organizaciones inteligentes es que el contacto y la relación con el medio ambiente les permiten de alguna forma autocorregirse y renovarse, alcanzar metas y objetivos, estar en permanente evaluación y autoevaluación para hacerse eficaz en el tiempo mediante el aprendizaje colectivo. Las organizaciones inteligentes o de conocimiento son las que están más aptas para asumir los cambios en los cuales están envueltas las organizaciones de hoy día. Estas son las que están dispuestas a aprender continuamente en función de sus capacidades para crear su futuro a través de un nuevo estilo de gerencia, el cual las capacite para ver las totalidades en vez de las partes por separado

Así mismo Chris (1994) expresa que “la organización inteligente mejora conjuntamente su desempeño en el contexto de los negocios, cada vez más competitivos y sujeto a fuertes presiones, desarrollando los principios del “aprendizaje liderado” y contrarrestando las rutinas las cuales son

respuestas que obstaculizan gravemente el proceso de mejoramiento continuo”

En el planteamiento anterior se destaca el “aprendizaje liderado” el cual constituye el haber de la organización inteligente y el medio que le permite capitalizar los esfuerzos que realizan las organizaciones, particularmente en la alta administración para generarlas respuestas más efectivas en la detección oportuna de errores y su rápida corrección.

En este mismo orden de ideas Senge (1994), define las organizaciones inteligente como espacios o lugares “donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas”; por lo tanto, es capaz de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobre vivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear la construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad.

Para Senge (1990), cinco son las disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes y en las que cada una resulta decisiva para el éxito de las demás:

- **Dominio personal.** Dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. Un maestro artesano domina la alfarería o el tejido, pero no “ejerce dominación” sobre estas actividades. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante. Las personas con un alto dominio personal suelen ser capaces de conseguir los propósitos que más desean, y esto sucede porque se sumergen en un aprendizaje incesante. El dominio personal es la

disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar energías y ver la realidad objetivamente.

Es interesante analizar la relación existente entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, así como los compromisos recíprocos entre persona y organización. No pueden ser mayores el afán y la capacidad de aprender de una organización que la de las personas que constituyen ésta. Asombrosamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. La disciplina del dominio personal, en cambio, comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner la vida al servicio de las mayores aspiraciones. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

- **Modelos mentales.** Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no se tiene conciencia de los modelos mentales o los efectos que surten sobre la conducta. Por ejemplo, el ser humano se da cuenta que una compañera del trabajo se viste con elegancia, y se dice: “Ella es típica de un club campestre”. Si vistiera con desaliño, diría: “No le importa lo que piensan los demás”. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

Se trata de generalizaciones, imágenes y supuestos muy arraigados que influyen sobre el modo de entender el mundo que lo rodea y actuar en consecuencia. La continua adaptación, el crecimiento en un variable

entorno, depende del “aprendizaje institucional” (procesos por el que los equipos institucionales modifican los modelos mentales compartidos acerca de la institución, su funcionamiento y sus resultados). Es por esto por lo que se cree que la planificación es aprendizaje y planificación organizativa es aprendizaje institucional. Los modelos mentales enfatizan la necesaria apertura para hacer transparente la manera actual de ver el mundo.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar las imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

- **Visión compartida.** Sin duda, las organizaciones que gozan de prestigio y grandeza poseen metas, valores y tareas profundamente compartidos. Las personas no aprenden por la presión externa sino, más bien, por el deseo intrínseco de aprender. Los líderes que dominan la disciplina de la visión compartida no caen en el error de imponer una visión, por muy acertada que sea. La práctica de la visión compartida supone capacidades y aptitudes para configurar “visiones de futuro” compartidas que posibiliten un genuino compromiso antes que un simple acatamiento. La construcción de una visión compartida propicia un compromiso a largo plazo. Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear dentro de la organización. Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar “formulación de visión”), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones

personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente.

Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un “recetario”, sino un conjunto de principios y prácticas rectoras.

- **Aprendizaje en equipo.** Cuando verdaderamente aprenden los equipos, además de conseguir buenos resultados, las personas que lo componen tienen un mayor y más rápido crecimiento. La disciplina del aprendizaje en equipo tiene su punto de partida en el “diálogo”, que no es sino un “pensamiento conjunto”. El aprendizaje en equipo es hoy algo que posee una gran importancia, en tanto que en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo, la unidad principal de aprendizaje. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda perspectivas individuales.

Para los griegos, diálogos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Es interesante señalar que la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas “primitivas”, tales como las del indio norteamericano, pero se ha perdido totalmente en la sociedad moderna. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los

patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no

Es decir que, las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Para Senge la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes. Cuando los equipos aprenden no sólo generan mejores resultados, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental para el aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones básicas:

- Los equipos deben aprender a explorar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- Necesidad de una acción innovadora y coordinada.
- El papel de los miembros de equipo en otros equipos. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos.

Todo esto significa que, una disciplina es un camino de desarrollo para adquirir ciertas competencias, e implica un corpus teórico y técnico que debe estudiarse y dominarse para llevarlo a la práctica. Con esta práctica cualquier persona puede desarrollar un grado de habilidad. Practicar una disciplina no significa imitar un “modelo”, sino más bien supone un constante compromiso con el aprendizaje.

De acuerdo con Senge (1990) no es novedad que las organizaciones se puedan beneficiar merced a las disciplinas. A fin de cuentas, las disciplinas

de administración existen desde hace tiempo. Pero las cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser “personales”. Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar, con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente. En este sentido, se parecen más a las disciplinas artísticas que a las disciplinas administrativas tradicionales.

Más aún, aunque la contabilidad es buena para “contar el puntaje”, nunca hemos abordado las tareas más sutiles de construir organizaciones, de realzar su aptitud para la innovación y la creatividad, de modelar la estrategia y diseñar políticas y estructuras mediante la asimilación de disciplinas nuevas. Por ello las grandes organizaciones son a menudo fugaces: disfrutan su momento bajo el sol y luego se repliegan en silencio hacia las filas de los mediocres.

Practicar una disciplina es diferente de emular un “modelo”. A menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las “mejores prácticas” de las llamadas empresas líderes. Aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás. No creo que las grandes organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras, así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra “gran persona”.

De acuerdo con Senge (1990) es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Asegurando que el **pensamiento sistémico** es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar

cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Esta es una de las razones por las cuales muchas firmas que en los últimos años se han entusiasmado con las “visiones”, descubren que éstas no bastan para modificar la suerte de una empresa. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento sistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión.

Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo los actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

La organizaciones humanas también son sistemas, pues se encuentran ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Senge (1990) manifiesta que el pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudar a modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una

visión del mundo extremadamente intuitiva; experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarse separados del mundo, hay que verse conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa vuestros problemas, deben considerarse como actos que crean los problemas que el individuo experimenta. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla.

Organizaciones que Aprenden

En las llamadas organizaciones que aprenden o inteligentes, el planteamiento es relativamente sencillo: las empresas modernas no pueden sobrevivir sin aprender continuamente, por lo que se requiere una cultura de aprendizaje coherente, efectiva y permanente en la organización. El aprendizaje es una acción que toma el conocimiento -en un sentido amplio- como input y genera nuevo conocimiento. Interesa entonces el porqué y mediante qué procesos se aprende, analizando las barreras del aprendizaje, los requerimientos que le son propios y facilitando una metodología de actuación para hacerlo posible. Se habla entonces de la empresa inteligente, para referirse a aquella que aprende, mejora y se adapta a los cambios.

Es pertinente anotar que antes de convertirse en una organización que aprende, la empresa deba establecer unas orientaciones operativas más claras para la práctica y unos mejores sistemas de evaluación para estimar el nivel y ritmo de aprendizaje, manifestando que la experimentación es fundamental para que éste se produzca (Garvin, 2000). En este sentido, son varias las voces que sostienen que el mejor escenario de aprendizaje

organizacional es aquel directamente vinculado con la tarea: el “aprender haciendo”.

La empresa inteligente es consciente de la necesidad de generar confianza para que se produzca el aprendizaje; de crear un ambiente donde errar sea aceptado y se convierta en una experiencia de aprendizaje; de que el aprendizaje más productivo se da en equipo; del impacto como facilitador o apoyo que poseen las tecnologías informáticas y de la comunicación; de la necesidad de establecer diferentes formas de aprendizaje, aceptando, fomentando y aprovechando la heterogeneidad, pues las personas tienen diferentes ideas, percepciones y formas de procesar y evaluar la información, rescatando el papel preponderante que lo emocional tiene en los procesos laborales y de aprendizaje. A manera de síntesis, los rasgos distintivos de una empresa pensante o inteligente (Bueno Campos, 2007), son:

- La organización debe aceptar que su gobierno se llevará a cabo en un mundo económico en el que el caos y la incertidumbre son los ejes en que se viene desarrollando
- La organización debe pensar hacia atrás, desde la percepción del futuro y vinculándolo a su acción en el presente
- La toma de decisiones deberá ser distribuida entre las personas y unidades organizativas con un determinado nivel de responsabilidad, otorgándoles autoridad y razones para aceptar sus aciertos y errores
- Hacer de los errores la base de la estrategia de aprendizaje de la organización
- Facilitar los procesos que permitan la formación de estrategias basadas en la creatividad y en la innovación
- Actuar como comunidad de mejores prácticas, gestionando de forma relacionada entre los miembros de la organización y en estructura de red

- Cultivar la confianza, el respeto, la honestidad, la lealtad y la integridad de las personas que componen la empresa
- Crear un ambiente y unos espacios en los que las personas puedan compartir sus conocimientos, colaborar y lograr que el espíritu humano pueda elevarse y los valores desarrollarse

La permanente actitud de aprendizaje es un valor a cultivar en las empresas y no basta con predicarlo; los trabajadores han de percibir que sus esfuerzos de desarrollo son reconocidos y celebrados; que sus aptitudes y madurez contribuyen al capital de conocimientos e inteligencia de la organización. A las empresas corresponde facilitar medios y orientar esfuerzos. La formación por decreto o bajo el entendido de ser obligación adolece de sentido, entre otras cosas porque los esfuerzos en materia de aprendizaje sólo resultan plenamente fructíferos cuando el individuo siente el deseo y la necesidad de aprender y, en consecuencia, mejorar su perfil profesional y personal. Este puede ser un sentimiento intrínseco de los trabajadores, pero las organizaciones han de propiciarlo y promoverlo.

Para Gaivín (2000:73) "las organizaciones aprenden cuando la ejecución de las tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo menos disfuncional".

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función calificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. En este sentido, institucionaliza la mejora como un proceso permanente, creciendo como organización.

Como expone Dixon (1994, p.48), las organizaciones que aprenden "hacen un uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para transformar la organización en modos que satisfacen progresivamente a todos los concernidos". En ella se subrayan cuatro aspectos centrales: el carácter intencional (y no sólo natural), cómo debe suceder a todos los niveles organizativos, la autotransformación de la organización y su incidencia en todos los implicados (internos y externos).

Sin embargo, es pertinente considerar que las organizaciones no aprenden por aprender, sino que el objetivo mismo de los centros educativos es que tengan un impacto positivo, a nivel de aula y centro, en las experiencias educativas de los alumnos. No basta rediseñar la estructura organizativa y relaciones entre los profesores y equipos si no contribuye a mejorar los resultados e incrementar el compromiso con el aprendizaje de los alumnos. El ambiente actual de presiones competitivas por la eficacia de la escuela ha situado, en primer plano, esta dimensión que marcará en último extremo si la organización está aprendiendo o no.

En definitiva, el centro educativo que aprende debe ser consciente del contexto en el que está enclavado, qué misión tiene como institución social y como organización y a qué intereses sirve directa o indirectamente. Pero, sobre todo, debe entender que si no existen preguntas, es difícil que se busquen respuestas.

Bases Legales

El Ministerio del Poder Popular para la Educación es el ente rector que proporciona los medios para hacer cumplir los lineamientos constitucionales y disposiciones legales en cuanto al sistema educativo. Esta investigación tiene su sustento legal en:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 102: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria (...) La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de su identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal”.

Se deduce que la educación nacional está orientada al pleno desarrollo del individuo para optimizar su preparación en beneficio de la sociedad. Estas bases sustentan el entendimiento a nivel de los grupos humanos, especialmente de aquellos conformados por los docentes agrupados en una institución educativa, cuya comunicación organizacional debe estar basada en el respeto, la tolerancia y la convivencia de la persona humana en su integralidad: personal, profesional, social, gremial, técnica y científica. Al respecto los responsables del liderazgo, dirección y coordinación de los grupos de docentes deben transmitir y promover confianza, participación activa y búsqueda permanente de solución a los problemas y a los conflictos que puedan darse en todos los órdenes propios de la vida organizacional.

Artículo 103: “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus actitudes, vocación y aspiración (...). El estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo”

La integralidad y la calidad de la educación es fundamental en el plano de la formación de los docentes, la cual debe darse de forma amplia que privilegie las necesidades y los intereses personales y grupales, partiendo del entendimiento de que toda persona debe recibir una educación conforme

a un principio de igualdad, que propicie las mismas oportunidades para todos sin condición alguna.

Artículo 104: “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente bien sea pública o privada, atendiendo en esta constitución ya ley en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión”.

Es decir que, la personalidad de los docentes requiere de cualidades especiales en el plano moral y académico sin menoscabo de la dignidad humana, razón por las cuales el proceso comunicacional en el cual participen debe tomar en cuenta y generar espacios propios de tales requerimientos.

Ley Orgánica de Educación (2009)

Artículo 3: “Los principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos.

Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos.”

Como lo manifiesta el artículo hace su señalamiento sobre la importancia y cumplimientos de este, ya que a través de una comunicación e información a los ciudadanos sobre los principios y derechos que les compete, va a permitir un buen desempeño en su entorno social, y sus

centros de trabajo a través de un clima afectivo, productivo y transformacional.

Artículo 6: “El Estado a través de los órganos integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas con equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades, derechos y deberes. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas, para alcanzar un modelo de escuela, concebida como espacio abierto para la producción y el desarrollo, el quehacer comunitario, la formación integral, la creación y la creatividad, (...) la defensa por un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado, las innovaciones pedagógicas, las comunicaciones alternativas, el uso de las tecnologías de la información y comunicación, la consolidación la paz, la tolerancia y el respeto a los derechos humanos.”

Al respecto es necesario interpretar la orientación de este artículo en una forma de promover la participación de todos los ciudadanos dentro de un clima de igualdad, armonía, respeto, para cuyo efecto e necesario la interrelación comunicacional con el propósito de generar la participación, el estudio, el análisis de situaciones de aprendizajes o de cualquier otro aspecto de comportamiento con miras a buscar las soluciones por las vías delos acuerdos que sirvan de sustento a la toma de decisiones.

Artículo 40: “La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas. (...)Tendrán acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la docencia, siendo considerados como tales los que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes. “

El anterior artículo hace referencia sobre la importancia que tienen las instituciones oficiales y privadas en formar el personal idóneo, para que estos puedan ejercer la profesión docente dentro de un clima de armonía, solidaridad, comprensión, vocación, mística, para ser reconocidos por los órganos competentes en educación.

Sistema de variables

Definición de variable

De acuerdo con Ramírez (2009:25) plantea que una variable es: “la representación característica que puede variar entre individuos y presentan diferentes valores”

Definición conceptual de la variable Comunicación

La comunicación es un proceso que tiene lugar dentro de la persona cuya importancia radica en que es una especie de pegamento que mantiene juntos a los miembros de una organización. Monterrey y Morales (2002).

Definición operacional de la variable Comunicación

En la presente investigación está determinada por los diferentes factores que componen la variable comunicación, de tal manera que se propone su alcance a través sus indicadores: Proceso de comunicación, Tipo de comunicación, Barreras de comunicación y Estilos de comunicación. Así como las funciones gerenciales en base a Planeación, Organización, Dirección y Control

Definición Conceptual de la variable Organización Inteligente

Son espacios o lugares “donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas”. Senge (1990),

Definición Operacional de la variable

En la presente investigación la variable está determinada por los elementos que componen la organización inteligente en función de la Quinta Disciplina: Dominio Personal, Modelos mentales, Construcción de una visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento sistémico.

Cuadro 1.- Operacionalización de las Variables

Objetivo General:

Establecer un cuerpo de estrategias teórico- prácticas de comunicación efectiva orientados en los principios de una organización inteligente para los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar la comunicación existente entre los docentes como un proceso para la transformación de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” en una organización educativa inteligente	Comunicación	Comunicación	Comunicación Pasiva Comunicación Agresiva Comunicación Asertiva
Describir los procesos gerenciales que se desarrollan en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”.		Procesos gerenciales	Planeación. Organización Dirección Control
Determinar los elementos que distinguen una organización inteligente desde una perspectiva de la quinta disciplina presentes en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado	Organización	Organización inteligente	Dominio Personal Modelos mentales Construcción de una visión compartida Aprendizaje en equipo Pensamiento sistémico
Analizar la comunicación como proceso efectivo entre los docentes que conforman una organización inteligente en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo Estado Mérida			

Fuente: Albarrán (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo contiene los aspectos relacionados con la metodología necesaria para conducir el estudio de forma lógica y coherente, a fin de dar respuesta a las interrogantes de la investigación y lograr los objetivos planteados.

Tipo de investigación

La investigación se basó en un enfoque descriptivo, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003:60) como “los que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis...”

De acuerdo a las características del problema planteado y los objetivos formulados conjuntamente con las variables exploradas, la presente investigación es de tipo descriptivo porque se ocupó de la descripción de características similares que identifican los diferentes elementos, componentes y su interrelación.

Para Méndez (2006:125) el estudio descriptivo tiene como propósito “la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”; por lo tanto, este estudio tiene como objetivo obtener información sobre las características y elementos fundamentales de grupos homogéneos que permitan poner de manifiesto su comportamiento ante el análisis la comunicación como proceso efectivo entre los docentes que conforman una organización inteligente en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo Estado Mérida.

Diseño de la Investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó un diseño de campo debido a que se recopiló la información directamente de la realidad, lo cual

benefició el estudio, puesto que viene de una fuente primaria. Arias (2002) señala que “un diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad, donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Es por ello que el presente estudio se enmarcó en un diseño de campo, los datos se recolectaron directamente de la realidad representada por los Docentes de educación media general de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo estado Mérida.

Población:

Ferrer (2005) señala que la población “es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones, que pueden ser elementos u objetos. Las poblaciones son dinámicas y cambiantes, finitas e infinitas, en el espacio temporal” (p. 87). En tal sentido, la población tomada para este estudio estuvo conformada por 17 docentes de educación media general de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo estado Mérida

Muestra

De igual manera, Ferrer (2005) expresa que la muestra “es aquel sub-grupo que se extrae de la población o universo bien definido, manejando como criterio la condición de que todo miembro tenga exactamente la misma probabilidad de ser elegido. La muestra puede ser transversal, longitudinal, de corte, de panel y debe representar lo mejor posible los sub-grupos naturales”. (p.88).

Para la realización de esta investigación, se tomó como población y muestra la totalidad de los docentes de educación media general de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo estado Mérida; puesto que la misma es de fácil manejo para la investigadora.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente estudio la técnica utilizada para recabar información en cuanto a la variable fue la encuesta y como instrumento se diseñó un cuestionario, el cual es definido por Méndez (2006:156) como aquel que “se aplica a una población bastante homogénea, con niveles similares y con una problemática semejante”.

Para llevar a cabo esta investigación se requirió del diseño de un instrumento de recolección de datos en la figura de cuestionario, Hernández, Fernández y Baptista (2003:285) manifiestan que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” en el diseño del cuestionario se presentará el tipo de preguntas cerradas, con alternativas de selección múltiple para una mejor recolección de la información.

Validez y Confiabilidad

La validez para Morles, (2006, p.57) “es el grado con el cual un instrumento sirve al propósito para el cual está destinado”

Para esta investigación se utilizó una validez de contenido que según Chávez (2007, p.194) “es la correspondencia del instrumento con su contenido teórico. Se basa en la necesidad de discernimiento y juicio independiente de expertos”. La validez del instrumento se estableció mediante el juicio de tres (03) expertos o conocedores de la materia.

Técnicas de analizar los datos

Se toma en cuenta las pautas de la estadística descriptiva, que según Chávez (2007) “se utiliza en la distribución de frecuencia y porcentaje para expresar una visión general del conjunto de datos obtenidos por la aplicación del Instrumento”; cabe decir que el análisis que se realizará será de forma estadístico, puesto que el mismo contribuirá a “la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos” Tamayo, (2003); además, este

tipo de análisis contribuye al cálculo de los datos obtenidos de la muestra que ha sido delimitada, para describirlos o resumirlos, a fin de caracterizar la población estudiada.

A fin de presentar la información que se recolectará en la investigación propuesta, se utilizará una técnica gráfica para la presentación de los datos; Balestrini, (2008) refiere que “estas técnicas están relacionadas con cuadros estadísticos o ilustraciones como lo son: diagramas circulares, de barras horizontales o de sectores; gráficos de barras, entre otros”. Vale mencionar que el uso de la estadística permitirá emplear esquemas cuantitativos porcentuales, a través de la frecuencia absoluta y relativa en forma de porcentaje; este hecho ofrece la oportunidad de representar los datos en tablas y gráficos para obtener una mejor interpretación de los resultados.

Procedimientos de la Investigación

De acuerdo a Hurtado, (2008) define que los procedimientos de la investigación describe en detalle, paso por paso, el procedimiento que se llevó a cabo durante la investigación, y sirvió para ubicar las unidades de estudio en tiempo y espacio de la investigación.

Esta descripción permitió de igual manera, cumplir con los requisitos metodológicos del proceso de la investigación, y además hará posible que otros investigadores puedan replicar la investigación, en caso de ser necesario.

Por estas razones, el estudio se llevó a cabo de acuerdo a los parámetros para la recolección de información:

Fase de Revisión Bibliográfica: consistió en consultar y clasificar los textos, artículos, documentos en archivos, información en línea, fuentes de información sobre el objeto de estudio. Esta fase permite, preparar el marco teórico, el cual se evidenciará, en las características del problema de estudio.

Fase de Investigación: se establece el modo en que se enfocará el problema y la revisión bibliográfica.

Fase de Análisis de datos: de acuerdo con lo planteado más la información bibliográfica, el autor realiza el análisis enfocado a los objetivos planteados en la investigación, y proporciona como resultado el análisis y los aportes para la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario dirigido a los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo Estado Mérida correspondiente a la dimensión e indicadores procedentes del mapa de variables.

Para el análisis de los resultados se procedió a utilizar aportes de la investigación descriptiva, presentando por dimensión e indicador los mismos, en forma de porcentaje mediante un cuadro estadístico para cada una de las dimensiones contempladas en el mapa de variables con porcentajes promedios obtenidos según sus alternativas de respuesta, luego se presentan dichos datos mediante gráficos de barras, de manera tal que se pueda apreciar con mayor claridad y rapidez la información recolectada.

Posteriormente se procedió a la interpretación de los datos para lo cual se realizó una comparación entre los resultados arrojados por el instrumento y la teoría, a continuación se presenta el análisis.

Variable: Comunicación

Dimensión: Estilos de comunicación

Cuadro 2: Tipo de Comunicación

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Comunicación Pasiva	02	10,03	07	40,87	07	43,43	01	5,67	0	0,00
Comunicación Agresiva	03	15,10	05	29,53	08	49,70	01	5,67	0	0,00
Comunicación Asertiva	03	15,70	08	45,90	04	25,80	02	12,60	0	0,00
Porcentaje	08	13,61	20	38,77	19	39,64	04	7,98	00	0,00

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado a los docentes (Albarrán 2015)

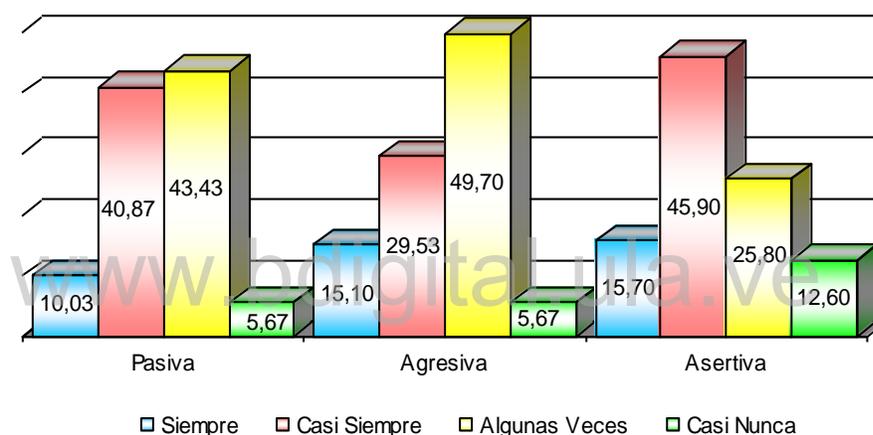


Gráfico 1.-Tipo de Comunicación. **Variable:** Comunicación. **Dimensión:** Estilo de Comunicación. **Fuente:** cuestionario aplicado a los docentes (Albarrán 2015)

En el análisis de la variable comunicación de los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”, en sus dimensión comunicación, se observa cómo el 39,64% de los encuestados manifestaron que algunas veces cumplen los indicadores comunicación pasiva, agresiva y asertiva, el 38,77% casi siempre, 13,61% manifestó siempre se cumplen esos indicadores, mientras el 7,98% casi nunca.

Estos resultados evidencian como dentro de la institución estudiada existen dificultades para llevar con efectividad el proceso de comunicación el cual es indispensable para intercambiar información en todos los niveles y

en las diversas actividades que se generen dentro de cualquier organización educativa, el tema de la comunicación ha adquirido extraordinaria relevancia, donde el indicador comunicación pasiva casi siempre y algunas veces la mitad la utiliza mientras la otra mitad casi nunca o siempre.

Esto significa estar medianamente de acuerdo con Abarca (1999) y Castejón (2002), quienes coinciden en señalar que la comunicación es un proceso que el ser humano realiza dentro de toda organización y es esencial para una satisfactoria interrelación con las demás personas en los diferentes ambientes en los que se desenvuelven, es decir, los docentes deben comprender que la comunicación es el proceso esencial para mantener una interrelación entre colega, para poder recibir información y consejos pertinentes al momento de establecer una comunicación asertiva, pues es precisamente este el tipo que debe sobresalir en cualquier institución educativa.

De una manera u otra, la comunicación en las instituciones educativas debe ser efectiva porque el personal que la integra debe expresar lo que cree, siente y desea de forma directa y honesta, haciendo valer sus propios derechos y respetando los derechos de los demás. Por ello, se debe aprender a diferenciar el tipo de comunicación que se quiere implementar dentro de la organización en función de reducir los obstáculos y actuar de manera asertiva, para disminuir las ideas irracionales, ansiedades y culpas, solo así se desarrollarán destrezas asertivas a través de la práctica de una comunicación que encierra la ausencia de ansiedad, de manera que se hace viable manifestar sentimientos, pensamientos y acciones.

Variable: Comunicación

Dimensión: Procesos gerenciales

Cuadro 3: Procesos gerenciales

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Planeación	03	15,73	07	39,00	05	31,43	02	13,83	0	0,00
Organización	03	17,03	06	37,73	06	37,07	02	8,17	0	0,00
Dirección	01	7,50	06	32,70	08	45,20	02	14,60	0	0,00
Control	03	18,87	09	51,57	05	28,93	0	0,63	0	0,00
Porcentaje	10	17,28	28	42,77	24	38,68	06	1,27	00	0,00

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado a los docentes (Albarrán 2015)

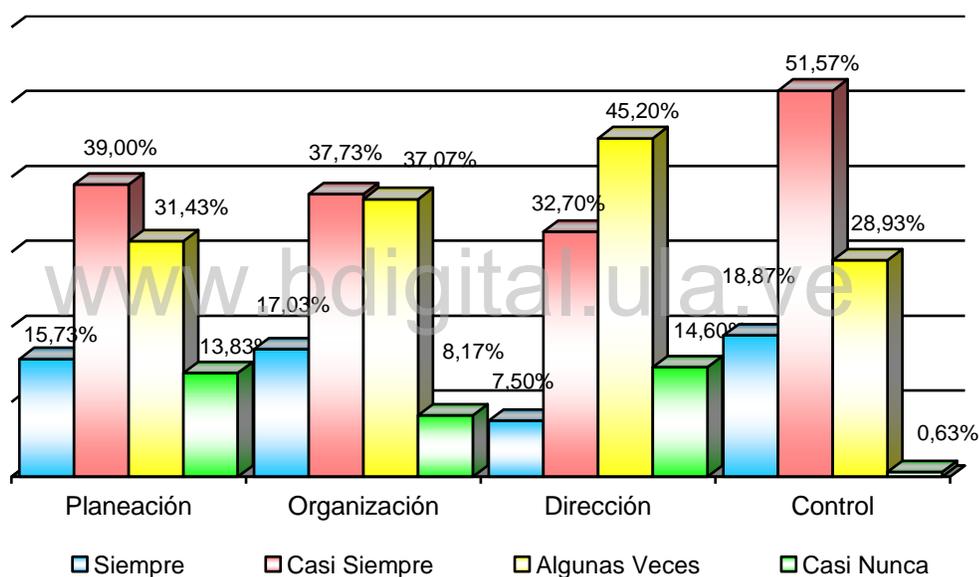


Gráfico 2.-Comunicación. Variable: Procesos Gerenciales. **Dimensión:** Procesos Gerenciales. **Fuente:** cuestionario aplicado a los docentes (Albarrán 2015)

En el análisis de la variable comunicación de los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”, en sus dimensión procesos gerenciales, se puede observar que un 42,77% de los encuestados indicaron que casi siempre se cumplen los indicadores planeación, organización, dirección y control, el 38,68% señala algunas veces, 17,28% manifestó siempre cumplir con esos indicadores, mientras el 1,27% casi nunca.

Estos resultados evidencian como dentro de la institución estudiada, los procesos gerenciales no se cumplen tal como lo plantean autores como Certo (2001) y Azuaje (2005), quienes concuerdan en explicar que los subprocesos formantes del proceso gerencial son: planear, organizar, dirigir y controlar; esta fusión armónica forma y construye el proceso gerencial o administrativo. Asimismo, Chiavenato (2000) establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo.

Esto significa que el proceso administrativo representa dentro de las organizaciones una secuencia de pasos que se deben realizar en una institución para que cumpla con sus objetivos propuestos. Por tanto, la administración se torna importante, pues precisa que los gerentes conozcan en general al proceso administrativo y lo utilicen para desarrollarlo y emplearlo de manera eficiente, sólo así la organización puede mejorar la calidad educativa y las relaciones que allí se dan.

Por lo que, la idea antes expresada, deja ver entonces la importancia de analizar los procesos gerenciales que se llevan a cabo dentro de las organizaciones educativas, desde el enfoque inteligente a fin de propiciar su transformación y fortalecer la gerencia del personal directivo; pues para nadie es un secreto que en Venezuela, el modelo educativo actual sigue girando en torno a la figura autoritaria del docente dentro y fuera del aula, y esto es justamente lo que se observa en el cumplimiento de sus funciones directivas, pues adolecen de parámetros que les permitan orientar su práctica de una manera diferente, dentro de un entorno cada vez más dinámico.

Variable: Organización

Dimensión: Organización Inteligente

Cuadro 4: Organización Inteligente

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Dominio Personal	04	25.80	05	30.80	07	41.50	0	1.90	0	0.00
Modelos Mentales	04	21.37	07	39.63	06	34.60	0	4.40	0	0.00
Const. De una visión	04	21.37	05	28.30	07	44.67	01	5.67	0	0.00
Aprendizaje en equipo	02	11.97	05	27.07	07	42.77	02	11.93	01	6.27
Pens. Sistemico	02	10.70	03	20.13	09	50.93	02	13.87	01	4.37
Porcentaje	16	22.84	25	32.91	36	40.26	05	3.99	02	0.00

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado a los docentes (Albarrán 2015)

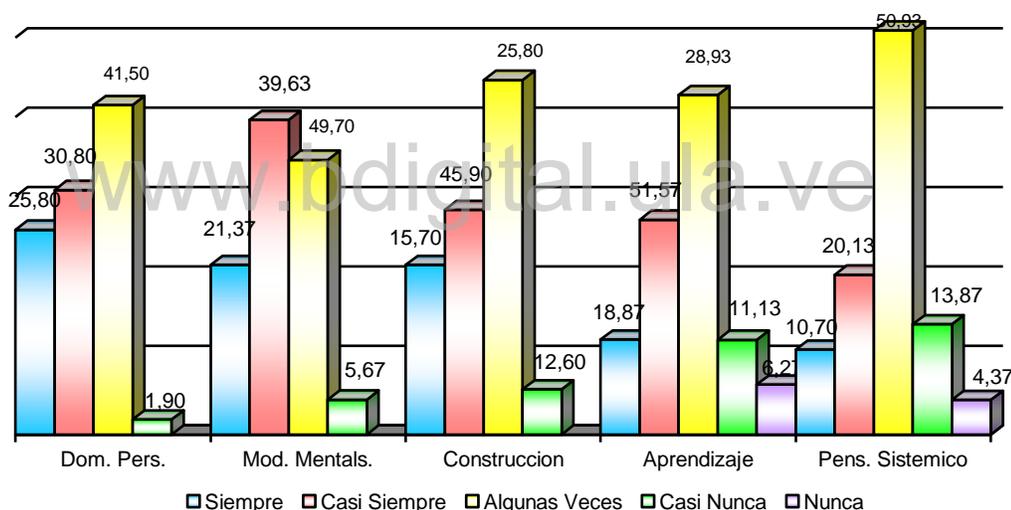


Gráfico 3.-Organización. Variable: Organización Inteligente. **Dimensión:** Organización Inteligente. **Fuente:** cuestionario aplicado a los docentes (Albarrán 2015)

En el análisis de la variable comunicación de los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”, en su dimensión Organización inteligente, se observa como el 40,26% de los encuestados manifestaron que algunas veces cumplen los indicadores dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento

sistémico, el 32,91% casi siempre, 22,84% manifestó siempre se cumplen esos indicadores, mientras el 3,99% casi nunca.

Es pertinente manifestar que la Organización Inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades; sin embargo en la institución estudiada los procesos que engloban la organización inteligente solo se cumplen algunas veces, sobre todo la referida al aprendizaje en equipo, el cual repercute en toda la institución como un factor predominante del trabajo en equipo. Esto tiene que ver con lo expresado por Bernal (1998), quien asegura que una organización inteligente es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades al lograr sus aspiraciones más importantes, en donde dentro de las actividades de cada cual y de manera conjunta se aprende como aprender y donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye el futuro.

Se entiende así que, la organización inteligente otorga la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, asumir responsabilidad, buscar el continuo auto-crecimiento, crear sinergias a través del trabajo en equipo; ello significa que la institución escolar debe convertirse en aquella capaz de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento; pues, no basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. Por tanto, la construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Discusión de los resultados obtenidos:

De acuerdo con el análisis y los resultados obtenidos es importante señalar que la comunicación es parte fundamental en la vida de los seres humanos debido a que forma parte del día a día y nos permite interactuar y realizar cualquier actividad en cualquier ámbito donde nos encontremos. A través de las palabras nos comunicamos, reflexionamos, pensamos, opinamos e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa, por lo tanto la comunicación para que tenga éxito y alcance sus propósitos debe ser efectiva, que busque el mayor logro de sus habilidades y supere los bloqueos que ella misma pueda acarrear.

Se reafirma que la comunicación es un elemento muy importante en el proceso educativo, implica la participación de todos ya que es un sistema interactivo complejo que debe llevarse de manera adecuada para alcanzar el éxito de toda organización.

Por consiguiente en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” la comunicación asertiva debería ser primordial por los procesos que allí se desarrollan, de esa manera se haría viable manifestar sentimientos, pensamientos, acciones, comportamientos; se generaría un trabajo en equipo integral, prevaleciendo la facilidad de expresar las opiniones de cada quien y formando un equipo en el cual el interés sea común para mejorar la organización y sobre todo el proceso de formación que allí se cumple.

Así mismo los procesos gerenciales dentro de esta institución no presentan la frecuencia ni relevancia que requieren por parte de los gerentes educativos; quienes tienen la posibilidad de revertir los procesos administrativos que allí se cumplen, en función de lograr altos niveles de eficiencia educativa, debido a que es primordial que en dichas instituciones se establezca una eficiente planificación y organización que ayuden a la dirección a llevar un control de la integración de los actores educativos y mejorar la asignación en la distribución de los recursos asignados.

Ante este hecho es pertinente citar a Robbins (2000), quien señala que las funciones administrativas; son un conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar que son actividades interrelacionadas, lo cual lamentablemente no se evidencia en la institución objeto de estudio donde se desarrollan dichos procesos de manera aislada, en efecto son actividades que deben realizarse de manera cotidiana con el fin de hacer eficaz el proceso administrativo y de esta manera lograr que se cumplan todos los objetivos de la organización.

Es decir la gerencia educativa amerita querer satisfacer las necesidades gerenciales para así tener una calidad educativa mucho mejor; con ello logrará moverse en grupo lo que permitirá darse cuenta que el directivo solo no puede cumplir con el papel de representar a la unidad educativa sino alcanza a integrar a sus cooperadores.

Se debe pensar que cuando las organizaciones tienen problemas de aprendizaje, dentro de ellas se presentan ciertos obstáculos que les impiden enfrentar situaciones de una manera sistemática, es así que en la institución estudiada muchas veces se encuentran una serie de problemas lo cual permite pensar que allí no se aplican soluciones conocidas a situaciones no conocidas, sino que el pensamiento sistémico se pierde como principal integrador del aprendizaje en sí.

Para atender las situaciones detectadas en la investigación y para dar respuesta la necesidad presente en la Institución se establecen estrategias teóricas prácticas de comunicación efectiva orientadas en los principios de una organización inteligente dirigida a los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” con el propósito de ayudar a que la comunicación entre sus actores pueda fluir de manera efectiva, ya que comunicarse efectivamente es uno de los requisitos esenciales para avanzar en la construcción de una organización inteligente, que aprende continuamente y utiliza esos aprendizajes para mejorar sus propios procesos y capacidades o para descubrir nuevas oportunidades.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el estudio y luego de haber analizado los resultados de manera pertinente y concreta, se generan las conclusiones y recomendaciones ajustadas a las variables de estudio comunicación y organización.

Conclusiones

En relación con el primer objetivo planteado para identificar la comunicación que se desarrolla entre los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”. Dentro de la institución educativa se presenta un proceso de comunicación pasivo y en ocasiones agresivo; lo que repercute en el funcionamiento de la organización puesto que no se trabaja como un sistema integrado, sino en función de los intereses de cada uno de sus integrantes.

De acuerdo al segundo objetivo propuesto para describir los procesos gerenciales que se implementan en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”. En la unidad educativa están presentes todos los procesos gerenciales, sin embargo se ejecutan con una frecuencia de casi siempre o algunas veces, siendo esta la opinión de la mayoría de los encuestados.

En cuanto al objetivo con el cual se buscó determinar los elementos que distinguen una organización inteligente desde una perspectiva de la quinta disciplina presentes en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”. Los elementos que consideran a la organización como inteligente, se dan dentro de la institución en una escala de casi siempre y algunas veces. Sin embargo, es pertinente considerar que la era del conocimiento requiere la

necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual para poder potenciar las ventajas competitivas de las instituciones educativas.

Es decir, se debe pensar que cuando las organizaciones tienen problemas de aprendizaje, dentro de ellas se presentan ciertos obstáculos que les impiden enfrentar situaciones de una manera sistémica. Dentro de la organización estudiada muchas veces se encuentran una serie de problemas lo cual permite pensar que allí no se aplican soluciones conocidas a situaciones no conocidas, sino que el pensamiento sistémico se pierde como principal integrador del aprendizaje en sí.

En base al último objetivo que consistió en analizar la comunicación como proceso efectivo entre los docentes que conforman una organización inteligente en la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo estado Mérida. Se puede considerar que la comunicación que se practica en la institución no es la adecuada para ejecutar procesos gerenciales que permitan que la Institución se desarrolle como una Organización Inteligente. Al identificar el tipo de comunicación se puede inferir que la información no fluye de manera eficiente, la efectividad de la organización y dirección de la institución se ven afectadas por las decisiones que se toman de manera inconsulta y el proceso de trabajo en equipo se ve afectado, en el ejercicio de la labor que cada miembro de la institución realiza.

CAPITULO VI

ESTRATEGIAS TEORICO PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMUNICAION

Para atender las situaciones detectadas en la investigación y para dar respuesta la necesidad presente en la Institución se establecen **Estrategias teóricas prácticas de comunicación efectiva orientadas por los principios de una organización inteligente dirigida a los docentes de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado”**

A continuación se presentan una serie de estrategias que incorpora la comunicación efectiva, las cinco disciplinas y todos los procesos gerenciales de manera interrelacionados. Ofreciendo una manera de asumir un cambio con la intención de generar una comunicación efectiva en los espacios escolares:

- ❖ Desarrollar habilidades para expresar sentimientos y el espíritu crítico de autoevaluación a través de diálogos entre el equipo de docentes y directivos, que permitan desarrollar la construcción de una visión compartida que beneficie a la institución.
- ❖ Llevar a cabo ejercicios vivenciales de comunicación donde los docentes de la U.E Emilio Maldonado” puedan intercambiar experiencias, y aceptar el punto de vista del otro, presentando situaciones reales de la institución donde puedan presentar posibles soluciones ante tal hecho y de esta manera se fomentara el pensamiento sistémico de esta organización educativa.

- ❖ Realizar actividades entre los docentes donde se practique el diálogo cara a cara como ejemplo de la comunicación efectiva, lo que va a ayudar a desarrollar nuevas herramientas y modelos de comunicación. El contacto personal es sumamente importante para fortalecer lazos entre los directivos y los docentes, así como confianza y entendimiento, lo cual generará un buen resultado entre los directivos y docentes y una mayor productividad en la institución.
- ❖ Llevar a cabo mesas de trabajo; donde se genere la participación de todos los docentes de educación media general para la generar un verdadero aprendizaje en equipo sobre el proceso de comunicativo que se aspira lograr en la institución .
- ❖ Inducir la capacidad de iniciar y manejar con efectividad el proceso de comunicación basado en la quinta disciplina; por medio de charlas, videoconferencias a cargo de personas con conocimiento en el tema.
- ❖ Escuchar bien y con atención al interlocutor, ya que la efectividad de la comunicación se da en la medida que se da la participación entre las dos partes, por lo que se propone el desarrollo de congresos educativos dentro de la institución relacionados con las cinco disciplinas y los procesos gerenciales
- ❖ Cada docente debe favorecer el acercamiento en la comunicación y cumplir con las normas, lo que genera un incremento en la confianza entre las partes y propiciara una sensación agradable en el acto comunicativo, por lo tanto es pertinente que esta actividad se lleve a cabo por medio de conversatorios grupales entre los docentes, donde se debata de manera amplia la importancia de la comunicación efectiva para el crecimiento de la institución como una organización inteligente.

- ❖ Desarrollar dinámicas grupales de integración basado en el pensamiento sistémico y el dominio personal.
- ❖ Promover la creación de una página web en la institución, para llevar a cabo actividades virtuales, donde se fomente la importancia de la comunicación, los procesos gerenciales y las cinco disciplinas todo esto encaminado hacia la innovación.
- ❖ Generar mensajes internos de comunicación, como reflexiones, pendones, pancartas entre otros, los cuales deben ser colocados en sitios estratégicos de la institución para que sean visualizados por los docentes ya que es necesario que además de escuchar el mensaje es oportuno que lo vean.
- ❖ Crear comunidades de aprendizaje para socializar las experiencias de cada docente y aprovechar la tecnología en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

RECOMENDACIONES

- Propiciar las condiciones adecuadas: El generar un buen ambiente laboral donde haya confianza y seguridad es primordial para que la comunicación funcione y sea adecuada dentro de la institución.
- Para tener éxito en la comunicación, los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. La comunicación confusa y ambigua es el peor enemigo. Por lo tanto es necesario asegurarse que los mensajes sean planteados de forma clara y precisa y en consecuencia, sean más fácilmente entendidos.

- Poner en práctica las cinco disciplinas: pensamiento sistémico, aprendizaje en equipo, modelos mentales, la construcción de una visión compartida y dominio personal para lograr que la institución se encamine hacia una organización inteligente.
- Asumir con responsabilidad los procesos gerenciales y ejecutarlos de manera continua, sistemática, adecuada y oportuna, para alcanzar el éxito de la labor educativa.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca M. A. (1999) Estilos de Comunicación en el Ambiente Educativo y Laboral. Revista Educación. Costa Rica
- Agilarte, I. y Ramírez, Y. (2010) La Comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes, Universidad Central de Venezuela. Venezuela.
- Albornoz J. (2013), La Comunicación Interpersonal. Trabajo de grado no publicado. Nueva Esparta Venezuela
- Arias, F. (2002) El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. (3ª Ed.). Editorial Episteme. Venezuela.
- Arias, F. (2004) El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. (4ª Ed.) Editorial Episteme. Venezuela.
- Azuaje, E. (2005). Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial. Venezuela.
- Balestrini, M. (2008) Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial. Consultores Asociados. Venezuela
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). Administración: Una Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Berghe, E. (2005). Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI. ECOE. Colombia.
- Bernal, M. (1998) Aprendizaje Organizacional. Ediciones Universidad de Monterrey UDEM. México
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a reappraisal. Journal of Management Studies. Editores Blackwell. Estado Unidos.
- Cabezas, D. (2009). Relaciones Interpersonales. Madrid. España. Disponible en: http://down21.org/act_social/relaciones/main.htm
- Cárdenas, A. (1998). De una educación de masas a una educación de calidad para todos. Caracas. Venezuela.

- Castejón, O. (2002). Paradigma de la Comunicación en las Organizaciones. Venezuela.
- Ceja, G. (1999). Planeación y Organización de empresas. Octava ed. Editorial McGraw Hill. México.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Octava edición. Prentice Hall. Colombia.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Grafico. Venezuela
- Chiavenato, I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta edicion. Editorial McGraw Hill. Colombia
- Chiavenato, I. (2006). Administración. Proceso administrativo. Editorial McGraw Hill. España
- Chiavenato, I. (2008), Administración de los nuevos tiempos. Editorial McGraw-Hill interamericana. Colombia.
- Chris, A (1994). Aprendizaje Organizacional. Taller/Monterrey
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).Caracas Venezuela.
- Costa, M., y López, E. (2009). Los secretos de la dirección. Liderar y fortalecer personas y equipos. Editorial Pirámide. España.
- Crosby, P (1998). ¿Es usted un buen gerente? Editorial McGraw Hill. México.
- Davis, F. (2000). La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Colombia
- Davis, K. y Newstron, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw-Hill. México.
- Dixon, N. (1994) Organizaciones que aprenden. Editorial McGraw-Hill. Colombia
- Drucker, P. (1999). Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Grupoeditorial Norma. Colombia.
- DUARTE J., (2005). Comunicación y convivencia escolar en la ciudad de

- Medellín, Colombia. Revista Iberoamericana de Educación, Número 037. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Paciencia y la Cultura (OEI). Madrid, España. Documento en Línea. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/800/80003709>. Pdf.
- Fernández, C. (2004) La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Ferrer, L. (1999) Guía Práctica Organizacional. Editorial Trillas. Traducción de: Rosnow, R.L. y Robinsón, E.J. Unidad. México.
- Garvin, D. (2000). Crear una organización que aprende. Harvard Business Review, S.I.: Deusto. EEUU.
- González, R. (2005). Enfoques actuales sobre estrategia. Documento en línea. <http://www.monografias.com>.
- Gutiérrez, G. (2008) Inteligencia Emocional y Comunicación Gerencial Efectiva en los Directivos de Educación Básica. Universidad Beloso Chacín. Venezuela. REDHECS, Edición 5 - Año 3 Septiembre 2008
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Herrera, B. (2006) Gestión pedagógica. Editorial La Muralla. España.
- Hurtado, J. (2008). Metodología de la Investigación Holística. Ediciones CieaSypal. Venezuela.
- Kinicki, K. y Kreinther, R. (2006) Comportamiento de las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2006). Administración. Una Perspectiva Global. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Ley Orgánica de Educación (2009) Gaceta Oficial N 5.929 Extraordinaria del 15 de agosto de 2009
- Luzardo, O. y Pelekais, C. (2007). Gerencia del control interno del efectivo en los Institutos y Colegios Universitarios Públicos. Ediciones ASTRODATA S.A. Venezuela.
- Martinez, S (2004).Ensayo la Comunicación Organizacional. Caracas Venezuela.

- Matos, G. (2009) Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales. CICAG. Volumen 6. Edición 1. Zulia. Venezuela.
- Matsushita, K. (2006). Claves de un buen gerente. Editorial. Kyodai Trading Corporation S. A. Perú.
- Méndez, C. (2006). Metodología. Guía para la elaboración de diseños de investigación. (2ª ed.). Editorial McGraw-Hill. México.
- Monterrey, M. y Morales, M. (2002). Comunicación y Eficiencia en las Organizaciones. Memorias EVEMO. México.
- Morles, V (2000). Planeamiento y Análisis de Investigación (9aed). ELDORADO Venezuela
- Münch, L y Garcia, J. (2008). Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, S. A de C.V. España.
- Niño, V (2012). Competencias en la comunicación. Editorial ECOE (3ª ed). Bogotá – Colombia.
- Noe, A y Parick, W. (1996). Administración de Organizaciones. Editorial IRWIN. Estados Unidos.
- Pelekais, C., Finol, M. Neuman, N. Y Parada, J. (2007). El ABC de la investigación. Una aproximación teórico práctica. Ediciones Astro data S.A. Maracaibo, Venezuela.
- Pujol, B. (2000). Marketing y Ventas. Editorial Cultural. España.
- Ramírez, A. (2009) Metodología de la Investigación. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Reyzábal, M. (2001) La comunicación oral y su didáctica. Editorial La Muralla, S.A. España.
- Rodríguez, E. (2002) Aproximación a un modelo de Gerencia Educativa para la Tercera Etapa de Educación Básica, Media Diversificada y Profesional. Investigación y Postgrado [online]. 2002, vol.17, n. pp. 115-134. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci>

- Rudolph I. (2002) Comunicación Educativa. Editorial IICA. Lima – Perú.
- Ruiz, L. (1992). Gerencia en el aula. Editorial FEDUPEL. Venezuela.
- Saavedra, L. (2010) Comunicación eficaz del supervisor en el cambio organizacional en el nivel de Educación Media General. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela
- Sarramona, J. (1998) Teoría de la Educación. Editorial Ariel. España.
- Senge, P (1994).La Quinta Disciplina. Editorial Granica, Barcelona
- Senge, P. (1990) La quinta disciplina. Documento en Línea.
<http://www.resumen.com/resumen>
- Sisk, H. y Sverdlik, M. (2006) Administración y Gerencia de Empresas. Mario Sverdlik Editores. Estados Unidos.
- Sosa, O. (2012) Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, en el nuevo milenio. Tesis Doctoral para optar al grado de Doctora en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Venezuela
- Stephen P. y Coulter, M. (2005) Administración. Pearson Educación, México
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). Metodología de la Investigación Científica. Grupo Noriega Editores. Editorial Limusa S.A. de C.V. México.
- Terroni, N. (2009) La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. Trabajo doctoral en la Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.

ANEXO A
CUESTIONARIO

www.bdigital.ula.ve



NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
 CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN
 HUMANÍSTICA, ECONÓMICA Y SOCIAL (CRIHES)



MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN

TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

A continuación se presenta el instrumento de recolección de datos para la investigación titulada HACIA LA PROMOCION DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE, presentada por la Licenciada Yajaira Liseth Albarrán Rondón, como requisito para optar al grado académico de Magister Sientiae, el mismo será aplicado a los docentes de educación media general de la Unidad Educativa “Emilio Maldonado” de Chachopo municipio Miranda estado Mérida.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada enunciado.

Marque con una X la opción que considere se ajusta a su realidad.

El instrumento es totalmente anónimo.

Muchas gracias por su atención y colaboración.

SIEMP RE	CASI SIEMP RE	ALGUN AS VECES	CASI NUN CA	NUN CA
-------------	---------------------	----------------------	-------------------	-----------

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE EDUCACIÓN MEDIA
GENERAL DE LA U.E. "EMILIOMALDONADO"

N°	Descripción	S	CS	AV	CN	N
ESTILOS DE COMUNICACIÓN						
1°	¿Cuándo te comunicas con tus compañeros de la institución?					
a	Tus opiniones son rechazadas.					
b	Planteas metas y alternativas claras.					
c	Asumes retos.					
d	Eres cordial.					
2°	¿Cuándo hablas con tus compañeros?					
Tu postura es:						
a	Insegura.					
b	Rígida.					
c	Relajada.					
Tu voz es:						
a	Temblosa.					
b	Fuerte.					
c	Firme.					
Con tus manos						
a	Realizas movimientos naturales (armoniosos).					
b	Utilizas los dedos constantemente para acusar al otro.					
c	Tus manos sudan y tiemblan.					
La mirada:						
a	Evita el contacto visual.					
b	Mirada penetrante.					
c	Mirada franca.					
3°	Cuando te equivocas al comunicarte:					
a	Recibes consejos para mejorar.					
b	Prefieres retirarte y no escuchar					
c	Difícilmente me equivoco.					
d	Agradece las orientaciones.					
PROCESOS GERENCIALES: Planificación, organización, dirección y control						
Planificación.						
1°	El proceso de planificación que se desarrolla en la escuela permite:					
a	Adaptarse a los cambios.					
b	Identificar oportunidades.					
c	Predecir imprevistos.					
d	Exigir modificaciones continuas.					
e	Se toman acciones en función de lo observado					
2°	A través de la planificación:					
a	Establecen objetivos.					
b	Se consideran los recursos disponibles.					
c	Ubica la manera efectiva para darle curso a las acciones.					
d	Se define la razón de ser de la organización.					
e	Asegura el futuro de la institución.					

		S	CS	AV	CN	N
3°	El proceso de planificación es asumido como:					
a	Continuo.					
b	Sistemático.					
c	Improvisado.					
d	Flexible.					
e	Impuesto.					
Organización.						
1°	La organización de la institución funciona:					
a	Como elemento integrador.					
b	Como proceso armonizador de fuerzas y energías organizacionales					
c	Como etapa de designación y coordinación de las actitudes.					
d	Como proceso para establecer el uso ordenado de todos los recursos.					
e	Para reinventar el proceso de organización					
2°	Al innovar considera las siguientes características:					
a	Las emociones.					
b	Los sentimientos					
c	Los hábitos.					
d	Las costumbres.					
3°	En la organización prevalece:					
a	Liderazgo transformacional.					
b	Liderazgo autoritario.					
c	Grupos de trabajo divididos.					
d	Equipos conformados para trabajar					
Dirección.						
1°	Se ejecutan los proyectos elaborados por la institución:					
a	PEIC					
b	PA					
c	PMS					
2°	Estimula al personal para cumplir las metas a través de:					
a	Incentivo.					
b	Reconocimiento.					
c	Es su trabajo tiene que hacerlo.					
d	Formando equipos de trabajo					
3°	Para alcanzar los objetivos los directivos:					
a	Guían.					
b	Motivan.					
c	Lideran.					
d	Unen esfuerzos para alcanzar objetivos.					
Control.						
1°	Los directivos al supervisar las actividades:					
a	Corrigen cualquier desviación significativa.					
b	Estimulan para mejorar.					
c	Amonestan por el error.					

		S	CS	AV	CN	N
d	Revisan y valoran el cumplimiento de las normas.					
2°	El control que se realiza en la institución permite:					
a	Comparar el trabajo personal.					
b	Comparar el trabajo grupal.					
c	Comparar el trabajo en equipo.					
d	Controlar los procesos y recursos.					
3°	El control en la institución viene dado por:					
a	Establecer medidas para corregir las actividades.					
b	Se aplica a todas las cosas, personas y actos.					
c	Determina y organiza las causas que originan desviaciones.					
d	Proporciona información acerca de la ejecución de los planes					
	ORGANIZACIONES INTELIGENTES: "la quinta disciplina"					
	Dominio personal					
1°	Las personas con alto dominio personal son capaces de:					
a	Alcanzar coherentemente los resultados.					
b	Abordar la vida como un artista abordaría una obra de arte.					
c	Conseguir un aprendizaje incesante.					
d	Conseguir sus propósitos.					
2°	El dominio personal es la disciplina que permite:					
a	Aclarar y ahondar continuamente la vida personal.					
b	Concentrar energías.					
c	Observar la realidad objetivamente.					
d	Poner la vida al servicio de mayores aspiraciones.					
	Modelos mentales					
1°	Los modelos mentales se refieren a:					
a	Generalizaciones.					
b	Imágenes.					
c	Supuestos.					
d	Modos de entender el mundo.					
2°	Los modelos mentales comienzan por:					
a	Aprender a exhumar las imágenes internas del mundo.					
b	Llevar las imágenes a la superficie.					
c	Un equilibrio y la indagación.					
d	Exponer los pensamientos para colocarlos al servicio de otros.					
	Visión compartida					
1°	Esta organización goza de:					
a	Prestigio.					
b	Tareas profundamente compartidas.					
c	Metas.					
d	Valores.					
2°	Los miembros de la organización educativa aprenden por:					
a	Presión externa.					
b	Deseo intrínseco de aprender.					

		S	CS	AV	CN	N
c	Por obligación.					
d	Por compromiso.					
Aprendizaje en equipo						
1°	Cuando la organización educativa aprende en equipo consigue:					
a	Buenos resultados.					
b	Un mayor y rápido crecimiento.					
c	Desarrollar las aptitudes de las personas.					
d	Influye negativamente en su desarrollo.					
2°	En el aprendizaje en equipo el dialogo puede ser visto como:					
a	Punto de partida.					
b	Pensamiento en conjunto.					
c	Interacción que erosiona el aprendizaje.					
d	La unidad fundamental de aprendizaje.					
Pensamiento sistémico						
1°	Es la disciplina que:					
a	Integra todas las disciplinas.					
b	Trabaja aisladamente.					
c	Se presenta como un marco de conocimientos.					
d	Actúa como el aspecto más sutil de la organización.					
2°	El pensamiento sistémico de la organización educativa debe estar centrado en:					
a	Visiones de futuro.					
b	Cultivar las semillas de la organización en un terreno árido					
c	Modificar la suerte de la organización.					
d	La percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.					

ANEXO B

CARTAS DE VALIDACIÓN

www.bdigital.ula.ve

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Prof. Félix Delgado de S. Muro
titular de la cédula de identidad N° 3.905.573, por medio de la
presente hago constar que revise el instrumento para la recolección de la
información de la investigación titulada **HACIA LA PROMOCIÓN DE LA
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN
INTELIGENTE**, presentada por la Lic. Yajaira Lisseth Albarrán Rondón.

Constancia que se expide a los 30 días del mes de octubre de 2014

www.bdigital.ula.ve

Atentamente.

Félix Delgado de S. Muro

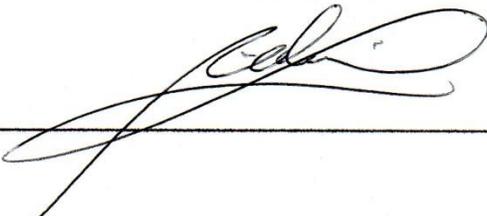
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Rolando Adriani Mathews
titular de la cédula de identidad N° 5-763-583, por medio de la
presente hago constar que revise el instrumento para la recolección de la
información de la investigación titulada **HACIA LA PROMOCIÓN DE LA
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN
INTELIGENTE**, presentada por la Lic. Yajaira Lisseth Albarrán Rondón.

Constancia que se expide a los 31 días del mes de octubre de 2014

www.bdigital.ula.ve

Atentamente.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Beatriz Coronado Barreto
titular de la cédula de identidad N° 14309104, por medio de la
presente hago constar que revise el instrumento para la recolección de la
información de la investigación titulada **HACIA LA PROMOCIÓN DE LA
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN
INTELIGENTE**, presentada por la Lic. Yajaira Lisseth Albarrán Rondón.

Constancia que se expide a los 21 días del mes de Enero de 2015

www.bdigital.ula.ve

Atentamente.

Beatriz Coronado