

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ

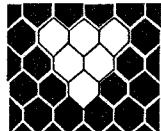
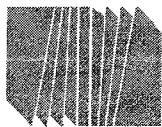
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA
ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DEL LICEO UNIDAD
EDUCATIVA “8 DE DICIEMBRE”, UBICADO EN CÚPIRA MUNICIPIO PEDRO
GUAL DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster
en Educación. Mención: Gerencia Educacional

Autora: Zulaida Gómez

Tutor: Asdrúbal Silva

Caracas, julio de 2014



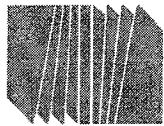
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **ZULAYDA GÓMEZ**, titular de la cédula de identidad **Nº 12.297.400**, bajo el título: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DEL LICEO UNIDAD EDUCATIVA "8 DE DICIEMBRE", UBICADO EN CÚPIRA MUNICIPIO PEDRO GUAL DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA**, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al título de **Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional**, dejan constancia de lo siguiente:

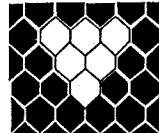
Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2- A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

El mismo se considera **Aprobado** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1.- *El problema es relevante y refleja una realidad en el ámbito educativo.*
- 2.- *Pertinencia con el contexto social en el cual se realizó el estudio.*
- 3.- *Coherencia durante la presentación oral de los resultados del estudio.*

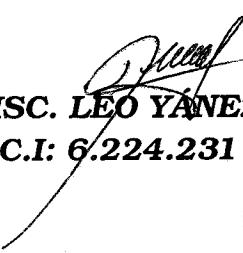


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



2/2

*En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los veintinueve días
del mes de julio de dos mil catorce, dejando constancia, de acuerdo
con lo dispuesto en la Normativa vigente que el MSc. Asdrúbal Silva,
Tutor del trabajo, actuó como Coordinador del Jurado examinador.*


MSC. LEO YANEZ
C.I: 6.224.231


MSC. YINETTE AGUDO
C.I. 8.762.197




MSC. ASDRÚBAL SILVA
C.I: 6.220.053
Coordinador
Tutor

Dedicatoria

*A Dios sobre todas las cosas, por ser mi guía
y mi fuerza espiritual. Gracias.*

*A mi madre, por darme su apoyo en todo momento
y ser una de las personas muy importante para mí.*

*A mis hijos Cesar Alejandro y Eliher Melecio,
que son mi razón de vivir, luchar y triunfar,
que Dios me los bendiga.*

*A mi Esposo Cesar, porque en todo momento
me ha brindado su apoyo, afecto, amor
y comprensión. Mil Gracias.*

*A mi hermana, primas, cuñadas, suegra,
por su apoyo y colaboración
que en todo momento me brindaron.*

Mil Gracias.

RECONOCIMIENTO

A dios por sobre todas las cosas, por iluminar mi entendimiento y guiar me por el buen camino.

A la UPEL Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez” por brindarme la oportunidad y colaboración para lograr con éxito la meta final de este Posgrado.

Al profesor Asdrúbal Silva, por su afecto, colaboración y orientaciones en el desarrollo de este proyecto.

A mis compañeros de clase en especial a Nelly, Carmen, Rodolfo y Pacifico por su apoyo y compañía.

Zulaida Gómez

INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación	10
II. MARCO REFERENCIAL	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	15
Enfoques de la Teoría de la Comunicación en las Organizaciones	16
Teoría de las Relaciones Humanas	18
La Comunicación	19
Comunicación Efectiva	21
Elementos Básicos de la Comunicación efectiva	22
Importancia de la Comunicación dentro de una Organización	22
Formas de Comunicación dentro de una Organización	25
Barreras de Comunicación	27
Las Relaciones Interpersonales	28
La Gerencia en la Administración de la Educación	28
Estrategias gerenciales	30
Dinámicas de grupo	34
Bases Legales	36
III. MARCO METODOLÓGICO	38

Diseño, de Investigación	38
Tipo de Investigación	39
Nivel de la Investigación	39
Población y Muestra	40
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	41
Validez y Confiabilidad del Instrumento	42
Técnicas de Análisis de Datos	44
Cuadro de Operacionalización de variables	45
Procedimiento	45
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	48
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
Conclusiones	76
Recomendaciones	77
VI. PROPUESTA	79
Objetivo General	79
Objetivos Específicos	80
Justificación	80
REFERENCIAS	89
ANEXOS	92
A. Cuestionario dirigido a los docentes.	93
B. Cuestionario dirigido al directivo.	97
C. Formularios de Validación del Instrumento.	101
SÍNTESIS CURRICULAR	107

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Confiabilidad	43
2 Confiabilidad de De Kunder Richardson (KR-20)	44
3 Operacionalización de variables.	45
4 Plan de estrategias	42
5 Plan de estrategias	43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Opinión de los docentes encuestados en cuanto si las dinámicas de grupos forman parte de las estrategias gerenciales utilizadas por parte de la dirección para promover una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente.	48
2 Opinión de los docentes encuestados en cuanto a si el rumor es utilizado como estrategia gerencial en la institución.	49
3 Opinión de los docentes en cuanto si se realizan talleres grupales como estrategias gerenciales para el logro de una comunicación efectiva entre el personal docente y directivo	50
4 Opinión de los docentes encuestados en cuanto si se utilizan estrategias gerenciales por parte del directivo para propiciar el trabajo en equipo entre los docentes.	51
5 Opinión de los docentes encuestados si se realizan Reuniones con el personal directivo para promover la comunicación armónica, que permita la interacción de los docentes.	52
6 Opinión de los docentes encuestados en cuanto si consideran las estrategias gerenciales como recurso importante para el logro de una comunicación efectiva entre los docentes y directivos de la institución.	53
7 Opinión de los docentes encuestados en cuanto si la comunicación en la institución se produce en todas sus formas o direcciones. (Descendente, ascendente u horizontal).	54
8 Opinión de los docentes encuestados en cuanto si la comunicación verbal y escrita que circula en la institución entre el personal directivo y docente se distorsiona.	55
9 Opinión de los docentes encuestados en cuanto si reciben información por el personal directivo (verbal, escrita, otros) sobre las actividades a realizarse en la institución.	55
10 Opinión de los docentes encuestados en cuanto si los mensajes emitidos por el personal directivo al personal docente fluyen con claridad y sencillez.	56
11 Opinión de los docentes encuestados en cuanto si se propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes.	57

12	Opinión de los docentes encuestados en cuanto a si se da a través de estrategias gerenciales por parte del directivo un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas para el logro de objetivos.	58
13	Opinión de los docentes encuestados en cuanto si el personal directivo proporciona herramientas o estrategias, para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación.	59
14	Opinión de los docentes encuestados en cuanto si las estrategias gerenciales utilizadas por el directivo permiten el logro de una comunicación efectiva entre el personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa en general.	60
15	Opinión de los docentes encuestados en cuanto si se estimula a través de estrategias gerenciales a los docentes para que exista una comunicación efectiva en la institución.	60
16	Opinión de los docentes encuestados en cuanto si estarían de acuerdo que se ejecutaran estrategias gerenciales para el logro de una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución.	61
17	Opinión del directivo encuestado en cuanto si las dinámicas de grupos forman parte de las estrategias gerenciales utilizadas por parte de la dirección para promover una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente.	62
18	Opinión del directivo encuestado en cuanto a si el rumor es utilizado como estrategia gerencial en la institución.	63
19	Opinión del directivo encuestado en cuanto si utiliza estrategias gerenciales de comunicación para propiciar el trabajo en equipo.	64
20	Opinión del directivo encuestado en cuanto si realiza Reuniones con todo el personal a fin de incentivar el logro de los objetivos escolares compartidos.	65
21	Opinión del directivo encuestado en cuanto si considera fundamental efectuar entrevistas personales para lograr el intercambio de información oportuna.	65
22	Opinión del directivo encuestado en cuanto si considera las estrategias gerenciales como recurso importante para el logro de una comunicación efectiva entre el directivo y los docentes de la institución.	66
23	Opinión del directivo encuestado en cuanto si la comunicación verbal y escrita que circula en la institución entre el personal directivo y docente se distorsiona.	67

24	Opinión del directivo encuestado en cuanto si la comunicación en la institución se produce en todas sus formas o direcciones. (Descendente, ascendente u horizontal).	67
25	Opinión del directivo encuestado en cuanto si mantiene oportunamente por escrito a todo el personal informado de lo que acontece en la institución.	68
26	Opinión del directivo encuestado en cuanto si suministra información al personal docente (verbal, escrita, otros) sobre las actividades a realizarse en la institución.	69
27	Opinión del directivo encuestado en cuanto si ajusta su lenguaje de tal manera que pueda comunicarse con todo el personal docente de manera adecuada cuando transmite información de carácter masivo.	69
28	Opinión del directivo encuestado en cuanto si propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes.	70
29	Opinión del directivo encuestado en cuanto si promueve a través de la aplicación de estrategias gerenciales un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas para el logro de objetivos en la institución.	71
30	Opinión del directivo encuestado en cuanto si proporciona herramientas o estrategias, para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación.	71
31	Opinión del directivo encuestado en cuanto si implementa estrategias gerenciales para el logro de una comunicación efectiva entre el personal docente y su persona.	72
32	Opinión del directivo encuestado en cuanto si las estrategias utilizadas le permiten el logro de una comunicación efectiva entre el personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa en general.	73
33	Opinión del directivo encuestado en cuanto si estimula a través de estrategias gerenciales a los docentes para que exista una comunicación efectiva grupal e individual en la institución.	74
34	Opinión del directivo encuestado en cuanto si estaría de acuerdo que se ejecutaran estrategias gerenciales para el logro de una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución.	74



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBPROGRAMA: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA EDUCACIONAL



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA
ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DEL LICEO UNIDAD
EDUCATIVA “8 DE DICIEMBRE”, UBICADO EN CÚPIRA MUNICIPIO
PEDRO GUAL DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA.**

Autora: Zulaida Gómez
Tutor: Asdrúbal Silva
Fecha: Mayo 2014

RESUMEN

La Comunicación efectiva, permite entender de una manera satisfactoria el mensaje transmitido, es por ello que de su adecuado manejo, depende en gran medida, el éxito en una organización, ya que es un factor indispensable para posibilitar la integración grupal, la retroalimentación su desarrollo y mejora continua de los objetivos planteados. En el Liceo “8 de Diciembre” Municipio Pedro Gual del Estado Miranda, el directivo para una comunicación efectiva debe partir de estrategias gerenciales que le permitan coordinar las actividades entre sus miembros, el objetivo de esta investigación tiene por finalidad Evaluar la efectividad de la aplicación de Estrategias Gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” ubicado en Cúpira Municipio Pedro Gual del Estado Bolivariano de Miranda, como una forma de contribuir al mejoramiento de las relaciones grupales e interpersonales en esta institución. El estudio se enmarca en una investigación de campo de nivel descriptivo, diseño no experimental transaccional, el cual se corresponde a un enfoque cuantitativo, contando con una población de sesenta (60) docentes y un (1) directivo, donde se propone como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluyó que: el 100% de los docentes encuestados expresan que el directivo no aplica estrategias gerenciales para una comunicación efectiva, igualmente los docentes encuestados y el directivo expresan en un 100% que en la institución no se dan las formas de comunicación, por otro lado hay la disposición de parte de los docentes y directivo que se ejecuten estrategias (dinámicas de grupo) para una comunicación efectiva y por último los docentes y directivo expresaron su satisfacción en la aplicación del plan de estrategias.

Descriptores: Estrategias Gerenciales, Comunicación, Comunicación Efectiva.

INTRODUCCIÓN

La Comunicación es elemental para el entendimiento de toda organización ya que la misma permite que se beneficie a toda una comunidad laboral, esto quiere decir que si las relaciones se tornan de una manera no adecuada, surge la necesidad de implementar estrategias que permitan la satisfacción y rendimiento laboral en todas las áreas de la organización, dado el alcance de la influencia gerencial.

La comunicación efectiva es básica para la transformación organizacional y se considera crítica para lograr la motivación de los empleados y su satisfacción en el trabajo. Todo (a) trabajador(a) necesita información oportuna y útil para tomar decisiones acertadas; cuando los datos son incompletos, deficientes o inadecuados, afectan la motivación, la actitud, el rendimiento de los empleados y todas las áreas de la organización, dado el alcance de la influencia gerencial (Rivero 2011).

Es por ello, que la comunicación efectiva es importante en toda organización o institución por cuanto es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados, ya que en toda forma de comunicación se pierde algo de significado al transmitir el mensaje de un emisor a un receptor y la comunicación efectiva busca eliminar o minimizar esta “fuga”.

En tal sentido, depende de los gerentes (directivos) de coordinar acciones o estrategias gerenciales para una comunicación efectiva que permita el desenvolvimiento de una manera adecuada de los que hacen vida en las instituciones (docentes, obreros, administrativos, alumnos, padres, representantes).

Por lo que constantemente el director debe verificar que todas las acciones se estén desempeñando como corresponde, para dar cumplimiento con las metas propuestas, mediante procedimientos que vayan en beneficio de todos.

Sin embargo, para que todos estos cambios se logren en las instituciones educativas, se debe llevar a cabo una adecuada administración, y una comunicación efectiva, para así lograr dirigir y controlar el desarrollo de las acciones que permitan alcanzar los resultados y metas esperadas.

La finalidad de esta investigación o estudio, se realizó con el propósito de Evaluar la efectividad de la aplicación de estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”.

La estructura del presente estudio está conformada por seis (6) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

En el capítulo I se presenta el Problema, características, interrogantes de la investigación, objetivos de la investigación y la justificación.

Por otra parte, el capítulo II, comprende el Marco Referencial; en él se presentan los antecedentes relacionados con la investigación bases teóricas, bases legales y glosario.

El capítulo III, Marco Metodológico presenta el diseño de investigación, tipo de investigación, el nivel de la misma, la población y muestra, así como, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis de datos validez, confiabilidad del instrumento, el procedimiento metodológico.

El capítulo IV Análisis e Interpretación de los Resultados, presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

El capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones generadas de la investigación.

Por último, el capítulo VI muestra la propuesta del Plan de estrategias gerenciales. Referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el panorama de las organizaciones y en el mundo cambiante en el que se vive, la comunicación como proceso universal permite a los miembros o individuos de una comunidad relacionarse a través de mensajes o códigos comunes, evitando cualquier tipo de interferencias con el fin único de entenderse unos a otros, compartiendo información. Al respecto Chiavenato (2004), señala que “la comunicación es el intercambio de información entre personas” (p.110), es decir constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

La comunicación y la organización son actividades humanas, la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. Es por ello, que para la organización la comunicación representa un medio de particular interés por cuanto permite y proporciona los canales para transmitir información útil que se requiere para la realización de los objetivos y actividades combinadas para lograr el éxito y metas propuestas.

Para Garrido (2002), la comunicación que se produce en el seno de las organizaciones, cualquiera sea su tipo o su tamaño, está referida a un conjunto de técnicas, estrategias y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio.

La comunicación Organizacional es, según Kreps (1995):

El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella bien sea de manera formal e informal. Y en esencia, permite a las personas

generar y compartir información que les proporciona herramientas de pensamiento y de dirección para cooperar y organizarse (p.13).

Según lo planteado por este autor, la comunicación organizacional, es un proceso específico por medio del cual la información avanza y se intercambia a través de toda la organización, bien sea bajo los mecanismos de redes formales e informales, sobre su funcionamiento, proporcionando información y herramientas vitales para la empresa u Organización.

En el caso particular de las organizaciones educativas, Durán (1995) sostiene que para enfrentar los desafíos que se imponen se requiere del empleo de un uso eficiente de la comunicación como pieza fundamental, por cuanto ésta tiene un impulso decisivo sobre los factores críticos para el alcance de los objetivos de la institución, así como el aprovechamiento productivo de las emociones de los directivos, docentes, personal administrativo y obrero para el manejo efectivo de las relaciones interpersonales y la empatía entre los mismos.

Cabe señalar que la comunicación es una necesidad inherente a la condición humana, por cuanto permite la socialización del hombre, quien se realiza en la vida social, para la cual es indispensable comunicarse. Cuando las personas interactúan, cada una se coloca en el lugar de la otra y esta interacción implica asumir recíprocamente un rol y emplear una mutua empatía, con el objeto de obtener una perfecta combinación de sí mismo y del otro, favoreciendo la fluidez y las buenas relaciones interpersonales.

Según Robbins (2004) la comunicación interpersonal es entendida como un proceso que se da cuando se produce de manera efectiva entre sus miembros generalmente frente a frente. Por lo que, uno de los resultados más importantes de la comunicación interpersonal es el desarrollo de las relaciones humanas. Las personas dependen de sus relaciones interpersonales para producir la cooperación de los demás.

De manera tal que la comunicación y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los miembros de un grupo se ven favorecidas por el intercambio y el auto-descubrimiento de nuevas formas de interacción, las cuales les permiten

conocerse a sí mismos y a los demás, y que las experiencias obtenidas de estas relaciones pueden extrapolarse al resto de sus actividades o ambientes.

De allí la importancia de la comunicación en las organizaciones educativas, por cuanto al darse de manera armoniosa, flexible e integrada, contribuye a la mejora y crecimiento de las relaciones interpersonales del personal que labora en ellas.

Es de destacar que el entendimiento en las organizaciones educativas o en cualquier organización requiere el reconocimiento del hecho de que existen varias formas de comunicación; y que estas formas pueden variar dependiendo de donde se realiza el intercambio de información, ya que la información fluye a través de estructuras formales, que se refiere a aspectos de las tareas y tiende a seguir la cadena de autoridad de la organización, e informales, que se mueve en cualquier dirección, se salta niveles de autoridad y satisface necesidades sociales para facilitar el logro de las tareas. A este respecto Jablin (2000), señala que la comunicación en las organizaciones implica interacción, intercambio y relación, y por lo tanto puede ser formal e informal, ascendente o descendente u horizontal, interna y/o externa o de tipo rumor (p 160).

Estas formas de comunicación permiten el desarrollo de los procesos organizacionales y el logro de una comunicación efectiva, por cuanto se predice e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, para un beneficio común. A este respecto Chruden y Sherman (1986) señalan que la comunicación efectiva depende principalmente de crear entendimiento entre los individuos (p. 314).

Es así, que en las Instituciones educativas todo gerente debe ser un comunicador, debe saber escuchar a los demás y emplear las mejores técnicas o estrategias para informar y mantener el hilo interactivo para el logro de una comunicación eficaz o eficiente porque de esta depende la resolución de conflictos y fortalecimiento de las relaciones con quienes se relacione. Al respecto Pizzolante (2008), señala que el logro de comunicarse eficazmente en forma horizontal o vertical no es casual nace de la persuasión del líder (Gerente), por el estímulo de un proceso de inducción o en algunos casos por la instrucción, a través de encuentros formales.

Por consiguiente, la comunicación dentro de las instituciones educativas constituye un factor clave y se pueden producir problemas de comunicación en ellas cuando los mensajes no circulan, cuando no se dice o notifica a quien se debe, en el momento que corresponde y por la persona indicada, lo que podría afectar la dinámica institucional por lo que el director (gerente) debe abordarlo en forma estratégica o implementar estrategias para dinamizarlo.

En ello se inscribe el concepto de estrategia, el cual ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada gerencia estratégica, que utiliza este término para referirse a la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función del cumplimiento de objetivos y metas.

Tal como lo expresa Guédez (2001),...“una estrategia implica un abierto y plural juego de relaciones entre las fortalezas y debilidades organizacionales, por una parte, y las oportunidades y amenazas del entorno, por la otra” (p.257).

De acuerdo con Schermerhorn, Hunt, Osborn (2005), las estrategias son el proceso de posicionar a la organización en su entorno competitivo e implementar acciones para el éxito” (p.216).

Por otra parte, Pinzzolante (2008), Kreps (2005), y Berlo (1999), señalan que las estrategias gerenciales son herramientas que permiten identificar las debilidades y fortalezas de las organizaciones y a través de ella se pueden establecer las prioridades que requieren las mismas para obtener cambios efectivos, ejemplo de ellas para el logro de los objetivos y metas dentro de las diferentes organizaciones se encuentran las (dinámicas de grupo, entre otras). Al respecto de las dinámicas de grupo, Kenichi Y Kreitner (2003), señalan que son “el proceso social por el que las personas interactúan cara a cara” (p.335).

Por ello, las estrategias gerenciales, permiten en las organizaciones cambios efectivos del presente hacia el futuro, y su uso y adecuada aplicación va depender del grado de conocimiento y comprensión que se tenga de las estrategias a utilizar y su impacto en la filosofía de la organización.

A este respecto, Rivero (2008) señala que:

Los gerentes de instituciones educativas y los de aula, tienen la responsabilidad de guiar, orientar y aplicar estrategias que dinamicen el proceso comunicacional, por cuanto uno de los problemas principales de los centros educativos viene dado por las fallas generales de la comunicación, los cuales se convierten en apatía, rechazo hacia la participación, conflictos entre grupos, bloqueo de relaciones interpersonales, entre otros. Por lo que el personal, en general de las instituciones educativas se puede ver afectado por un conjunto de factores de tipo comunicacional. (p. 29)

En concordancia con lo planteado por este autor, la creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la institución, tiene que ser compromiso y responsabilidad del gerente educativo.

Ahora bien, las relaciones que se originan entre los diferentes actores que integran las instituciones educativas (estudiantes, docentes, padres, representantes, personal directivo, administrativo y obrero, entre otros), es un proceso que se produce gracias a la comunicación, por lo que los líderes o gerentes de estos planteles deben promover el desarrollo de canales de comunicación, bien sean internos o externos, para apoyarse mutuamente y poder alcanzar y cumplir las metas y objetivos previstos; de lo contrario, se generarían dificultades y situaciones conflictivas de tipo comunicacional.

Al respecto, García y Urrea (2007), expresan que “En algunas instituciones educativas venezolanas se han venido generando situaciones conflictivas relacionadas con la comunicación y las relaciones interpersonales que afectan el estado emocional y conductual del personal que en ellas labora” (p.114).

En efecto, el Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”, institución de dependencia Nacional ubicada en la población de Cúpira, Municipio Pedro Gual del Estado Bolivariano de Miranda, la cual cuenta con una población de 1004 estudiantes, 60 docentes, (1) un directivo, 13 obreros , y 11 administrativo, atiende dos turnos mañana y tarde, el nivel del subsistema es educación media general con duración de cinco años de primero a quinto año, no escapa de esta problemática,

puesto que se han venido generando situaciones conflictivas de tipo comunicacional; (Comunicación interpersonal, formal e informal) por cuanto los canales o formas de comunicación no se dan de manera efectiva, debido a que los mensajes, memorándum, notificaciones, actas e informes no circulan de manera formal, no se dice o notifica a quien se debe, en el momento que corresponde y por la persona indicada, lo que probablemente afecta las relaciones interpersonales de quienes hacen vida en el plantel, cuya consecuencia se traduce en conflictos profesionales, laborales y personales que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación, generando poca relación entre los docentes, falta de sentido de pertenencia al sitio de trabajo, individualismo, trabajo en equipo, que afectan el buen desarrollo y funcionamiento de la misma; aunado a esto la falta de estrategias gerenciales que en materia comunicacional debe ser implementada por los directores de las instituciones educativas , no fluyen en ninguno de los ámbitos para dinamizar y proyectar políticas pertinentes a la dirección y a la estructura; la comunicación informal no se procesa ni se canaliza institucionalmente, para que trascienda el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelva comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la organización.

Por ello, al considerar que la comunicación es uno de los factores determinantes en el funcionamiento de las instituciones educativas, surge el interés para la realización de esta investigación, en aras de presentar a la consideración del personal directivo del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”, estrategias gerenciales para una comunicación efectiva, como una forma de contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales en esta institución.

Ante esta problemática se plantean las interrogantes siguientes:

¿Cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas por el personal directivo del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” para una comunicación efectiva?

¿Qué tipo de comunicación predomina entre el personal que labora en el Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”?

¿Qué tan efectivo es la implementación de estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal que labora en el Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la efectividad de la aplicación de estrategias gerenciales para una Comunicación Efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre ubicado en Cúpira Municipio Pedro Gual del Estado Bolivariano de Miranda.

Objetivos Específicos

-Diagnosticar las estrategias gerenciales utilizadas por el directivo del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” del Municipio Pedro Gual del Estado Bolivariano de Miranda.

-Caracterizar los tipos de comunicación efectiva que predominan entre el personal que labora en el Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”

-Determinar un plan de estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal que labora en el Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”

-Valorar la aplicación de las estrategias gerenciales para una Comunicación Efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”.

Justificación

Las instituciones educativas siempre están sujetas a cambios e innovaciones, tanto en los aspectos administrativos-gerenciales como en el proceso educativo y en cualquiera de estos aspectos siempre está presente la comunicación, oral o escrita la cual juegan un papel de gran relevancia en estas organizaciones.

Cuando se estudia el proceso de comunicación en el contexto de las organizaciones, éste asume de pronto una complejidad que sólo permite comprenderla a partir de las relaciones interpersonales que engloban el contenido y calidad de los mensajes y de la interacción entre las personas con las cuales se definen formas de valoración del comportamiento organizacional y de su aspecto comunicacional.

La comunicación en las organizaciones se puede realizar en varias direcciones y, en este sentido, este estudio sobre las estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”, se justifica no solo por sus implicaciones teóricas, sino por lo que representa tanto para la práctica de los aspectos administrativos-gerenciales como para el proceso educativo.

Con este estudio se espera ofrecer al personal directivo y docente información útil como alternativas de solución para lograr el crecimiento y convivencia, mediante el establecimiento de la comunicación efectiva como el eje motivador que facilite la interacción y fomente las relaciones interpersonales para el beneficio de todos los actores del proceso educativo.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se justifica por cuanto en ella se utilizarán técnicas como la encuesta y la observación directa, las cuales servirán para recolectar la información necesaria que será analizada y con la cual se generarán los resultados sobre el proceso comunicacional que se da entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”

De igual manera, se espera que los insumos de esta investigación puedan servir como fuente de consulta y de ayuda para otros estudiantes e investigadores que se interesen, no sólo en profundizar sus propios conocimientos acerca del proceso de comunicación como factor relevante en las relaciones interpersonales, sino también

para emprender nuevos estudios que aporten más información para los docentes y motiven a los actores involucrados en el proceso educativo a tomar más en serio los alcances de la comunicación dentro del ámbito organizacional. En este sentido, la investigación está orientada aplicar estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” ubicado en Cúpira Municipio Pedro Gual del Estado Bolivariano de Miranda.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se presentan algunos trabajos de la investigación que apoyan la temática en estudio. Asimismo se encuentran las bases teóricas que sustentan la investigación y bases conceptuales que se consideran importantes destacar.

Antecedentes de la Investigación

Rivero (2008) realizó un trabajo titulado: Programa de capacitación para optimizar el clima organizacional de la U.E.E “Juan Vicente González”, como requisito para optar al grado de magister en gerencia educacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Miranda J.M Siso Martínez, Con sede en la Urbina- Caracas , en cual planteo como objetivos a) Determinar el tipo de comunicación existente entre le personal directivo y docente; Determinar las características personales y profesionales que posee el personal directivo y Elaborar un Programa de Capacitación Comunicacional y de Liderazgo para la optimización del clima organizacional en la institución objeto de estudio. La Metodología utilizada está enfocada en la modalidad de proyecto factible, el cual se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptivo, la población y la muestra estuvo conformada por 30 docentes y 4 directivos. Concluye la autora que un ambiente favorable se propicia la participación y el compromiso de todos los involucrados en mejorar los procesos comunicativos, las relaciones interpersonales, identificarse con la institución y así apropiarse de un liderazgo apropiado que

permite elevar la calidad de la educación en el plantel, aunados a los cambios y transformaciones que hoy día la sociedad exige.

Esta investigación realizada por Rivero plantea tópicos de la comunicación que sirven de apoyo a esta investigación, así como estrategias que permiten el establecimiento comunicacional de trabajo para la integración y cohesión en los grupos para mejorar las relaciones interpersonales.

García y Urrea (2007), realizaron una investigación que lleva por título: Análisis de la gestión de comunicación organizacional en las instituciones educativas privadas del Municipio Sucre del Estado Bolivariano de Miranda, para optar al grado de magíster en la Universidad Andrés Bello en Caracas, la cual tuvo como propósito efectuar un análisis de los elementos que afectan la comunicación en seis (6) planteles educativos del sector privado. La metodología consistió en una investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental-transeccional, donde fueron encuestados ciento ocho (108) trabajadores seleccionados proporcionalmente y al azar entre las mencionadas instituciones, logrando establecer la significación de la comunicación organizacional como un elemento de extremada importancia para generar ambientes de trabajo que favorezcan la participación, el compromiso y el logro de la misión-visión de las escuelas. Concluyen estas autoras indicando que el gerente educativo tiene a su disposición un grupo de personas a quienes distribuirles las tareas y supervisar su desempeño, a objeto de que produzcan más, de manera eficaz y eficiente, para lo cual debe valerse de la comunicación efectiva como herramienta para lograr armonía, espíritu de pertenecía y compromiso con la institución.

Esta investigación suministra información considerada útil para el desarrollo del estudio, al señalar que el gerente o directivo institucional debe establecer canales de comunicación entre las personas que hacen vida en el plantel e inclusive con agentes externos, así como promover actitudes positivas, motivando a los docentes y demás actores involucrados en el hecho educativo para que todos se sientan comprometidos a trabajar por mejorar en búsqueda de la calidad educativa.

Herrera (2005) realizó una investigación que lleva por título: Elementos de la comunicación organizacional que afectan el clima organizacional en las escuelas básicas del Municipio Plaza del Estado Miranda. El propósito de esta investigación, presentada ante la Universidad Central de Venezuela para optar al grado de Magíster en Gerencia Educativa, fue determinar en qué medida la comunicación organizacional repercute o no en el desarrollo y sostenimiento de un clima organizacional apropiado para el desarrollo de los procesos gerenciales que se llevan a cabo en estos planteles educativos, lo cual fue logrado aplicando un cuestionario a ciento treinta y siete (137) trabajadores que laboran en escuelas de la población de Guarenas, quienes presentaban características similares en cuanto a edad, nivel social, con diferentes niveles instruccionales. La investigación permitió concluir que un buen sistema de comunicaciones repercute positivamente en el desenvolvimiento de los trabajadores para un cincuenta por ciento (50%) de los aspectos evaluados, tales como: compañerismo, ambiente de trabajo, relación patrono-trabajador, sentimientos hacia el trabajo. cuanto se utilizan estrategias para determinar en qué medida la comunicación organizacional afecta las relaciones laborales de la institución y destaca los aspectos considerados útiles para la obtención de información que conlleve al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores. Asimismo, desde el punto de vista teórico, considera que la comunicación es una herramienta de gestión cuya práctica emerge como función articuladora y transversal a los procesos organizacionales con el objetivo de convertir el vínculo de las instituciones educativas con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos.

Esta investigación nutre a la presente desde el punto de vista metodológico, por cuanto se utilizan estrategias para determinar en qué medida la comunicación organizacional afecta las relaciones laborales de la institución y destaca los aspectos considerados útiles para la obtención de información que conlleve al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Por su parte, Luna (2003) realizó un trabajo titulado: Diseño de un Manual de Estrategias Comunicacionales, dirigido al personal Directivo de la Unidad Educativa

Municipal “Félix Manuel Luces” Modalidad de Educación de Adultos Petare Estado Miranda, como requisito para obtener el título de magister en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Miranda J.M Siso Martínez, Con sede en la Urbina- Caracas la cual tuvo como finalidad diseñar una propuesta de un Manual de Comunicaciones basado en la necesidad que existe en los planteles de la modalidad de educación de adultos a nivel comunicacional, que servirá de apoyo a la labor gerencial de los directivos de la Unidad Educativa Municipal “Félix Manuel Luces”, Petare Estado Miranda. La metodología que se utilizó está enfocada en la modalidad de un Proyecto Factible, el cual se apoyó en una revisión documental y en un trabajo de campo exploratorio y descriptivo, la población estuvo conformada por dos directivos, dos coordinadores, veintinueve profesores, en total una población de treinta y tres sujetos. Concluye la autora que la Comunicación es de vital importancia para el éxito de los procesos administrativos dentro de la organización.

Este estudio realizado por Luna nutre a esta investigación desde el punto de vista teórico por presentar la comunicación como factor importante para el éxito de los procesos administrativos dentro de las organizaciones, y por presentar las estrategias comunicacionales como guía y apoyo a la labor gerencial.

Bases o Fundamentos Teóricos

Entre los aspectos que se abordan en el desarrollo del marco teórico de esta investigación se encuentran: Enfoques de la Teoría de la Comunicación en las Organizaciones, Teoría de las Relaciones Humanas, Comunicación, Comunicación Efectiva, Elementos Básicos de una Comunicación Efectiva, Importancia de la Comunicación dentro de una Organización, Comunicación en las Organizaciones, Formas de Comunicarse dentro de las Organizaciones, Barreras de la Comunicación, Las relaciones interpersonales, Estrategias Gerenciales, Dinámicas de Grupos.

Enfoques de la Teoría de la Comunicación en las Organizaciones

Existen muchas teorías acerca de la naturaleza de la organización por lo que resulta apropiado en esta investigación realizar un breve paneo histórico sobre los enfoques de la teoría que han influido en el estudio de la comunicación en las organizaciones, para así entender de qué manera está relacionada con las condiciones existentes en las formas de valoración del comportamiento organizacional y en su aspecto comunicacional.

Pese al hecho de que las organizaciones han existido desde hace mucho tiempo, es sólo a partir de los inicios del siglo XX que se han formulado teorías concretas al respecto. La mayoría de las teorías se han fundamentado en el estudio de los principios de comunicación que rigen en las organizaciones y especialmente al rol que ésta cumple en las organizaciones eficientes. Kreps (1995, resume estas teorías en cinco:

1. Teoría Clásica: Desarrollada como uno de los primeros intentos por explicar la naturaleza del comportamiento en las organizaciones. Se volvió popular al comienzo del siglo XX, tanto en Europa como en Estados Unidos y se basó, en gran parte, en los escritos del sociólogo alemán Max Weber (1909/1948), el industrial francés Henri Fayol (1916/1949) y el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Winslow Taylor (1911). La teoría clásica se concentraba en identificar los métodos más eficientes y ordenados para cumplir las tareas de organización.

2. Teoría Humanista: fue introducida en la década de 1930, con el trabajo pionero de Mayo (1933), Bernard (1938/1968) y Roethlisberger y Dickson (1939). A menudo se ve Bernard como una figura de enlace entre las escuelas clásica y la de las relaciones humanas. La perspectiva de relaciones y recursos humanos creció en popularidad con el trabajo de teóricos como McGregor (1960) y Likert (1961). Su desarrollo se originó, en gran parte, como reacción a las regulaciones y el control demasiado estrictos de la teoría clásica; enfatiza la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, sugiriendo estrategias para mejorar a

las organizaciones por medio del aumento de la satisfacción del empleado y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a alcanzar el potencial humano.

3. Teoría de Sistemas: se popularizó a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta con el trabajo de teóricos como March y Simón (1958, Kats y Kahn (1966) y Lawrence y Lorsch (1967); todos ellos aplicaron los conceptos de la teoría de sistemas generales a los fenómenos de la organización. La perspectiva de sistemas sociales acentúa la integración funcional y coordinación de los procesos de organización, tanto dentro de las organizaciones, como entre ellas.

4. El Modelo de Organización de Weick: fue articulado en su libro *The Social Psychology of Organizing* (1969). No ha disfrutado de la gran popularidad de los tres enfoques que acabamos de mencionar, tal vez debido a su complejidad, pero fue adoptada por una cantidad creciente de investigadores de la comunicación en las organizaciones. El modelo se incluye aquí debido a su fuerza exploratoria, su alejamiento de los modelos estáticos de organización y su clara importancia para la comunicación e información en las organizaciones. El modelo de Weick amplió el modelo de sistemas introducido en la perspectiva de sistemas sociales al clarificar el rol de la información en la organización y proporcionar una descripción profunda de cómo los sistemas de organización coordinan las actividades de proceso de información para promover los procesos continuos de organización.

5. La Teoría de Cultura de Organización: es la perspectiva más moderna. Fue popularizada a principios de la década de 1980 por medio de libros muy vendidos como *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies* (peters & Waterman, 1982) y *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Deal & Kennedy, 1982). Este enfoque describe la poderosa naturaleza interpretativa de la vida de organización y muestra la influencia de los símbolos significativos compartidos sobre los procesos de organización.

Kreps (1995) señala que, estas cinco perspectivas han influido en el estudio de la comunicación en las organizaciones. Por cuanto, la teoría clásica subraya los canales formales y jerárquicos de la organización, para proporcionar direcciones e instrucciones de trabajo a los miembros. La perspectiva de relaciones y recursos

humanos recalca el desarrollo de la comunicación social informal en la organización para ayudar a satisfacer las necesidades de los miembros de la organización. La teoría de los sistemas sociales subraya el rol de la comunicación entre la organización y su entorno y entre las divisiones de la organización, para promover la coordinación de esfuerzos. El modelo de Weick acentúa el rol de la comunicación humana al interpretar y responder entradas de información provocativa y en la preservación del conocimiento práctico de la organización.

Teoría de las Relaciones Humanas

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje dominante al repertorio administrativo que está enfocado hacia la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, entre otros.

Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo la interacción social que se produce cuando los individuos participan en grupos sociales. Estos estudios se orientan hacia la manera en que los niveles superiores de la organización se deben comportar para lograr que los niveles inferiores sean más productivos, enfatizando en esto el uso de las relaciones humanas de los trabajadores como el comportamiento fundamental.

De acuerdo con lo expresado por Chiavenato (2004) “Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos” (p.92). Cabe agregar que en las organizaciones surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan. Así lo explica el mismo autor al señalar que cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes; por ello, en la búsqueda de comprensión, aceptación y participación el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses más inmediatos.

Para la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores de las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir continuamente de los supervisores un flujo de comunicaciones capaz de suplirles las necesidades. Por otro lado, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicaciones capaz de proveerles una idea adecuada de lo que está sucediendo. Al respecto Kreps (1995), señala que para que las organizaciones trabajen de manera efectiva, es importante que los líderes de la organización determinen las necesidades individuales de los miembros, y esto puede lograrse sólo por medio de una comunicación efectiva entre la dirección y el trabajador.

De allí surge la necesidad de elevar la competencia de los gerentes a través del trato interpersonal, que le permitan adquirir condiciones para enfrentar con eficiencia los complejos problemas de comunicación, la cual, según la teoría de las relaciones humanas, debe ser tratada como un fenómeno social, por cuanto es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores de las razones de las decisiones tomadas, toda vez que los subordinados deben recibir continuamente de los supervisores un flujo de comunicaciones capaz de suplirles las necesidades, mientras que éstos deben recibir de aquéllos un flujo de comunicaciones capaz de proveerles una idea adecuada de lo que está sucediendo.

La Comunicación

La comunicación es el proceso de enviar y recibir símbolos que poseen un significado y es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización.

Por ello, cuando se estudia la comunicación en el contexto de las organizaciones ésta asume de pronto una complejidad que sólo permite comprenderla parcialmente. De acuerdo con Miller, citado por Chruden y Sherman (1986):

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes—individuos u organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las

organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relacionan consigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro (p 313).

Partiendo de lo antes expuesto la comunicación se concibe como un proceso vital en las relaciones humanas, la cual permite el fortalecimiento de las actividades y funciones organizacionales, y de su adecuado manejo depende en gran medida, el éxito en el logro de los objetivos y metas propuestas de la organización.

Para Chiavenato (2004), la comunicación es el intercambio de información entre personas; por lo tanto, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Básicamente, la comunicación es la transmisión de un mensaje de una persona (a la que se denomina fuente) a otra u otras personas (receptores). En el contexto de una organización, el mensaje puede consistir en una directriz u orden para hacer algo; tratarse de una sugerencia para modificar un procedimiento; ser una expresión de aprobación o desaprobación de la forma en que se realiza un trabajo; y así sucesivamente. El vehículo utilizado para la transmisión del mensaje se denomina canal, el cual puede ser oral o escrito, formal e informal, y puede ir de persona a persona o de una persona a varias.

Para Robbins y De Cenzo (2008), “la comunicación, implica la transferencia de un significado” (p.278). Es decir si no se transmiten la información o las ideas, entonces no hay comunicación.

La comunicación según Schermerhorn, Hunt, Osborn (2005), “es el proceso de enviar y recibir símbolos que poseen un significado.” (p.345)

Berlo (1999), define la comunicación como un proceso dinámico, que va hacia adelante, sin punto de partida ni punto final (p. 61)

En función a las anteriores definiciones la comunicación, es un proceso de las relaciones humanas que favorece el intercambio de información de manera apropiada que vayan en función del objetivo común de la organización.

Comunicación Efectiva

Es el proceso de interrelación entre el facilitador y los participantes, es decir una comunicación es efectiva cuando el mensaje pretendido es igual al mensaje percibido.

Según Rivero (2011) “es aquella que se da a través de buenas destrezas y formas de comunicación, ya que con ella se logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Por cuanto dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia, es decir que ambos entienden el mensaje transmitido” (p.20).

Por lo tanto, la comunicación efectiva permite explorar las condiciones que hacen posible que la misma sea provechosa y eficaz.

Es por ello que toda institución educativa debe incorporar un sistema de comunicaciones interno que permita las relaciones interpersonales, promueva la participación, trabajo en equipo, de manera que acerque a todos sus integrantes y sean parte de un solo equipo, como si fuesen uno solo, para así lograr la excelencia y productividad de la misma; por cuanto los grupos que son más productivos tienen establecida una red de comunicaciones más adecuadas que aquellos que son menos productivos. Según Imundo (2000) citado por Luna (2003), la comunicación efectiva implica:

La transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quien se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera, que se pretende. En otras palabras, la comunicación es el proceso de distribuir ideas de manera que otros la comprendan (p.179).

Schermerhorn, Hunt, Osborn (2005), señalan que la comunicación efectiva “ocurre cuando el significado pretendido de la fuente y el significado percibido del receptor es virtualmente el mismo” (p.347). Es decir que para asegurar la precisión, el receptor debe brindar retroalimentación al emisor para verificar si se ha logrado la comprensión.

Según Chruden y Sherman (1986) la Comunicación Efectiva depende de todas las personas de la organización, y en particular de los gerentes y supervisores, cuya

responsabilidad es crear un clima en el cual la comunicación exista y pueda circular con libertad. Por lo que, una comunicación efectiva tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Elementos Básicos de una Comunicación Efectiva.

De acuerdo con Schvarstein, L. (2003) en las organizaciones existen cuatro tipos de Comunicaciones a saber:

Comunicación instrumental: relativa a los procesos de creación de sentido en las actividades normales y rutinarias de transformación que dan sentido a la organización; Comunicación mutativa: necesaria para los procesos de cambio y renovación. Dicho autor usa la palabra mutación como expresión de este tipo de comunicación para dar idea de la radical transformación que requieren los procesos de significación y, por lo tanto, los significantes utilizados cuando se refieren a contenido portadores de novedad. Comunicación motivacional: dirigida a asegurar la cooperación de los integrantes en actividades tanto de rutina como de cambio y Comunicación simbólica: relativa a la institución y refuerzo de orden simbólico que la organización sustenta. Este autor en referencia a los procesos comunicacionales en las organizaciones reafirma estas dos axiomas: Todas las comunicaciones están presentes en todos los mensajes y todas las comunicaciones poseen un contenido simbólico, desde el momento en que hemos convenido en que la comunicación es un proceso de asignación de sentido (p.56).

Importancia de la Comunicación dentro de una Organización

Los procesos de comunicación en el seno de cualquier organización son vitales para la consecución de sus objetivos; se trata de procesos que enlazan los diversos componentes de la misma, los cuales pueden encontrarse en todos los niveles y afectan a cada una de las personas que de una forma u otra trabajan para ella. De allí que la eficacia del sistema de comunicaciones, es decir, la forma en que se dirige, tiene un impacto significativo sobre toda la organización.

En cuanto a los objetivos de tareas, o de productividad, si no existiera ningún medio de comunicación en sentido descendente, los trabajadores no sabrían lo que se

espera de ellos y cuándo y cómo deben realizar su trabajo. Si no existen unas comunicaciones ascendentes preestablecidas, los directivos no dispondrían de la información necesaria para decidir qué órdenes deberían dar a sus empleados en el futuro. Por ello, a medida que las organizaciones crecen y se hacen más complejas, se hacen cada vez más importantes las comunicaciones afines al objetivo de mantenimiento de la organización. Al respecto Luna (2003), señala que la Comunicación es:

El medio más importante para desarrollar actividades y lograr el entendimiento entre las personas, concebidas como el proceso de cambiar información y sentimientos entre dos o más personas, siendo esta esencial para alcanzar los objetivos que se propone en toda organización, de allí que es el ingrediente primordial de las funciones que realiza el gerente de cualquier institución (p.17).

Aunque es importante el grado del esfuerzo que se haga en el área de la comunicación dentro de la organización, el ingrediente más crucial para el éxito es la actitud o disposición de la gerencia. Quizás más que en ningún otro aspecto de la dirección, el sistema de comunicaciones exige la participación y apoyo por parte de los niveles más altos de la misma. Si no existe un clima de confianza y sinceridad desde la cúspide de la organización, es probable que exista una comunicación real mínima, independientemente de la cantidad de tiempo y dinero destinado a las técnicas formales de comunicación.

Serna (2000) resume los requisitos básicos para lograr unas comunicaciones efectivas dentro de una organización, de la siguiente manera:

La gerencia debe reconocer la necesidad y los beneficios que aportarían unas buenas comunicaciones en el seno de la organización, y debe tomar las medidas necesarias para crear un clima que conduzca a una comunicación efectiva.

Los directivos de todos los niveles deben ser conscientes de su papel en el sistema de comunicaciones y, si es necesario, deben estar preparados para desempeñarlo debidamente.

Debería recurrirse a profesionales en el campo de las comunicaciones dentro de la organización para asistir a la dirección en la planificación del sistema de comunicaciones, en su implementación y en la determinación de su eficacia.

En el seno de una organización, la comunicación, o transmisión de mensajes, discurre a través de estructuras formales o procesos informales en los que existen redes de comunicaciones. Una red es básicamente un patrón de canales para la comunicación de mensajes entre grupos de personas o en el seno de los mismos.

Las redes, tanto formales como informales, de una organización típica están formadas habitualmente por más de cinco personas, y ocurre con frecuencia que se trata de una combinación de dos o más modelos.

El sistema formal de comunicaciones se utiliza para todos los mensajes oficiales, incluidas las directrices, procedimientos, políticas, memorándums o informes explicativos, instrucciones de trabajo, entre otros. Se trata de un sistema predominantemente descendente, si bien existen normalmente disposiciones para determinadas comunicaciones ascendentes a través del sistema formal, en forma de informes de producción y ventas, evaluación de resultados y cuestiones similares.

Como bien sabe todo directivo, en una organización se transmiten cada día muchos mensajes que no siguen los canales formales. En contraste con el sistema formal, que recurre predominantemente a los canales escritos, el sistema informal de comunicaciones es fundamentalmente de tipo oral. Además, gran parte de la información transmitida a través del sistema informal de comunicaciones no es crucial ni determinante para el funcionamiento de la organización; con frecuencia se trata de rumores.

La oportunidad para participar en una comunicación de este tipo puede servir a un determinado fin en la medida en que afecte al mantenimiento de la organización y tenga un efecto positivo sobre la reputación de la ésta como lugar de trabajo, pero no contribuye directamente al logro de los objetivos de trabajo.

Sin embargo, existen algunas comunicaciones informales que influyen en la productividad de la organización, ya sea de forma positiva o negativa; por consiguiente, no puede ignorarse el sistema informal. Las redes de un sistema

informal pueden ser muy complejas, y generalmente afectan a relaciones ajenas a la jerarquía formal.

Formas de Comunicarse dentro de la Organización

Las comunicaciones que van desde la cúspide de la organización hacia abajo son básicas para cualquier operación, por cuanto convierten el proceso de planificación de políticas y adopción de decisiones por parte de la dirección en órdenes que permitan dirigir a los trabajadores en sus puestos de trabajo. Por consiguiente, no es sorprendente que la mayoría de las organizaciones dediquen mucho más tiempo y esfuerzo a las comunicaciones descendentes que a las ascendentes.

Para Robbins (2004) y la comunicación en las organizaciones puede fluir en sentido vertical u horizontal. Y el sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente:

Comunicación Descendente: la que va desde la parte gerencial a un nivel o grupo u organización inferior. Gerentes y jefes de grupos se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. La ausencia de la misma puede crear tensión entre los miembros de la organización. Al respecto Luna (2003), afirma que la “comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de organización y sirve para iniciar el proceso de retroalimentación (p.93).

Comunicación Ascendente: la que va desde los subordinados a los superiores de la organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informales del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. Es decir este tipo de comunicación mantiene a los gerentes al tanto de las opiniones que tienen los trabajadores de su trabajo, los compañeros y la organización en general, los gerentes también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas.

Cabe destacar que la comunicación ascendente es importante, porque ofrece a los directivos y trabajadores de niveles inferiores la oportunidad de plantear preguntas, exponer sus quejas, expresar su satisfacción, hacer sugerencias para la introducción de mejoras en los métodos o cambios en la filosofía.

En este sentido, Luna (2003), señala que es importante para el director crear un ambiente armónico en que los docentes se sientan libres de intercambiar sentimientos y preocupaciones, así como también sus logros, habilidades y manifestar hechos que se tornan débiles para cumplir su rol (p.93).

Muchos de los métodos orales pueden incluir tanto comunicaciones descendentes como ascendentes; las conversaciones telefónicas o entrevistas de persona a persona suelen representar una oportunidad para transmitir información en sentido ascendente.

Comunicación Horizontal: es la que tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, es decir entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango. Es esencial para coordinar sus actividades y para facilitar su interacción en el desempeño de las responsabilidades de sus puestos.

Al respecto Davis y Newstrom (2003), señalan otras formas de comunicación:

Comunicación Informal: Esta comunicación surge de la interacción social, de modo que están voluble, dinámico y variado como las personas. Es la expresión de su motivación natural para comunicarse.

Los chismes son comunicaciones informales que surgen en la forma de cadena de grupos. En general, son precisos, rápidos e influyentes, si bien en ocasiones se omiten detalles y contadas veces se comunica la historia entera.

Los Rumores, son información que se comunica informalmente sin pruebas que la confirmen. Es la parte no verificada y no cierta del chisme.

Los administradores pueden influir hasta cierto punto en los chismes y los rumores, pues su objetivo básico es integrar los intereses de los sistemas de comunicación formal e informal, de modo que mejore su funcionamiento conjunto.

Para Robbins (2004), los rumores poseen tres características. Primera, que no los controla la Administración. Segunda, que la mayoría de los empleados les conceden

más credibilidad que a los comunicados formales por la dirección. Tercera, sirven sobre todo a los intereses personales de los involucrados.

Barreras en la Comunicación

Cualquier interferencia en la comunicación constituye una barrera, estas son comunes en la rutina de toda organización, originando conflictos en cualquier momento. Por consiguiente un buen gerente debe ser capaz de identificar y comprender aquellas barreras que puedan afectar las relaciones entre el gerente y sus subordinados, Por cuanto, para que la comunicación sea efectiva, es esencial que el gerente o supervisor reconozca estas barreras potenciales y que planee la comunicación de forma que puedan ser salvadas o al menos disminuidas.

Según Chruden y Sherman (1986) Una de las principales causas o barreras de la comunicación descansa en las diferencias entre los individuos, incluyendo las diferencias en percepción y en la interpretación del significado de las palabras:

Diferencias entre Individuos: Uno de los problemas principales en la comunicación con grandes cantidades de individuos en una organización es el simple hecho de que no hay dos individuos en una organización es el simple hecho de que no hay dos individuos iguales.

Diferencias en las Percepciones: Es aquella donde el empleado lleva con él al trabajo su forma exclusiva de considerar las cosas, lo cual recibe el nombre de marco referencial. Es decir la forma cómo interpreta o percibe lo que ve o escucha.

Diferencias en la Habilidad de Escuchar: Escuchar en forma no evaluativa favorece la comprensión fomentando no sólo que la otra persona escuche con cuidado sino que presente más información.

Diferencias en la Interpretación (Semántica): Las palabras, como gestos, pueden ser interpretados en varias formas creando así la barrera para la comunicación

Diferencia en Status: La posición del individuo en la estructura organizacional también influye en la calidad de la comunicación que tiene lugar.

De acuerdo a lo anteriormente señalado Luna (2003), expresa que los gerentes educativos para lograr comunicarse efectivamente con sus subordinados, deben tomar conciencia de sus barreras comunicacionales con el objeto de minimizarlas y así mejorar las relaciones interpersonales (p.25).

Al respecto Robbins y De Cenzo (2008), señalan que la meta de la comunicación perfecta es transmitir un pensamiento o idea de un emisor a un receptor para que este la perciba exactamente como lo imaginó el emisor. Pero que esta meta casi nunca se logra por las distorsiones y otras barreras.

Las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales engloban el contenido y calidad de la interacción entre las personas, y están definidas tanto por su comportamiento observable en la interacción como por las sensaciones que van asociadas a la misma. Estos intercambios habitualmente son personas de tú a tú, y en ellos suelen intervenir canales de comunicación verbales. Estas relaciones se caracterizan por una influencia considerable del afecto, tal y como lo sienten los individuos implicados, en la determinación de la naturaleza de las relaciones. La calidad y contenido de esas relaciones se ven influidas también, a lo largo del tiempo, por el efecto acumulativo de una serie de intercambios.

Diversas facetas importantes de las tareas propias de un directivo hacen que se vea implicado en un contacto personal con individuos pertenecientes y ajenos a su organización. La calidad y eficacia de las relaciones interpersonales de los directivos repercutirá directamente en la calidad y eficacia de su gestión global, que, a su vez, tiene una gran influencia en la determinación del rendimiento eficaz de la unidad de la organización que esté a su cargo.

La Gerencia en la Administración de la Educación

Guédez (2001) plantea que la gerencia es “... un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un

determinado producto” (p.30). Gerenciar es tomar ideas, iniciativas y sentimientos para convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlas a través de determinadas acciones organizacionales, favoreciendo la traducción de esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos.

En el caso de la administración educativa los propósitos o fines de la gerencia son transformados en servicio o conocimiento, la educación es un servicio y el conocimiento que adquieran los alumnos es el producto del proceso educativo.

La administración está presente en todas las instituciones sociales, empresariales, gubernamentales, comerciales, en las industrias, en la familia. Comprende dos tipos: la administración pública, que se realiza en organismos e instituciones del Estado y la privada, que se aplica en organismos e instituciones particulares (Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio, 1998).

Así la administración educativa es el medio por el cual el Estado ejecuta sus actividades, se encarga del proceso y ejecución de toma de decisiones relacionadas con la adecuada combinación y utilización de elementos pedagógicos.

En el presente estudio se hace énfasis en la función directiva dentro de la administración educativa, la cual está representada por los directores de las instituciones escolares. Los docentes que cumplen dichas funciones en las organizaciones educativas son los responsables del trabajo de las personas que componen esas unidades, por lo tanto son gerentes debido a que ejercen influencia sobre las actividades de los individuos o grupos, para lograr metas u objetivos comunes en un momento o situación determinada.

En síntesis, la gerencia educativa implica la realización de las actividades propias de cualquier otra actividad gerencial, tales como: planificación, organización, ejecución, control y evaluación del proceso, así como la toma de decisiones inherentes al proceso general, o los cambios o modificaciones que se pueden presentar en cualquier momento de la ejecución. Ahora bien, el trabajo gerencial requiere una participación considerable del equipo directivo, por cuanto son ellos quienes determinan los objetivos y metas de la institución y quienes los despliegan hacia el personal a su cargo para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias

para el logro de los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas actividades.

Estrategias Gerenciales

Se dice que el planificar con estrategias, tiene sus inicios en la antigüedad, indicio de ello son los hechos redactados en la Biblia en donde hay ejemplos de la forma como se planificaban y organizaban para ir a combates o para almacenar y administrar los alimentos de manera que no les faltara en las épocas de sequía.

De ahí, que sus orígenes provienen de las estrategias militares que se han utilizado y que se utilizan en la actualidad. Por su parte Chiavenato (1992), hace referencia a los aportes de personajes como Taylor y Fayol, quienes son representantes de las escuelas administrativas de Europa, Norte América y Asia, los cuales hicieron contribuciones significativas en la modificación de los procesos organizacionales en todos los niveles. Permitiendo así el origen de nuevas concepciones teórico – metodológicas, de carácter innovadoras y adaptables a toda organización independientemente de su función. Aportes que son propios del enfoque organizacional sistémico y han sido asumidos por la gerencia moderna.

Por consiguiente, la palabra estrategia deriva del latín *estrategia*, que a su vez se procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Es definida, en el Diccionario Pequeño Larousse (1991), como las habilidades para dirigir las operaciones militares, políticas o de cualquier asunto. (p. 441). Es decir, son todos aquellos medios o herramientas que permiten alcanzar a corto, mediano y largo plazo el ideal de toda organización.

Es por ello, que toda organización educativa debe hacer uso de diferentes estrategias gerenciales que le permitan fomentar las relaciones comunicativas de todos los entes que la conforman, para garantizar así el clima propicio para el desarrollo idóneo de las funciones y el logro de los objetivos.

Guédez (2001) expresa que...“la estrategia básica de una organización es la de fomentar un aprendizaje de excelencia, según las orientaciones preestablecidas por la misión, visión y valores” (p.259). Es decir, una estrategia es una manera de asumir riesgos, implica coraje y sentido común, exige esfuerzo racional y ejercicio intuitivo.

Por lo que, el propósito de las estrategias gerenciales, para la gerencia educativa es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la institución, mostrando la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

Bruce Henderson (citado en Pérez, 2010), define por su parte las estrategias gerenciales como: “la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Son acciones que deben estar presente en toda organización, por cuanto permiten permanecer en constante nivel con respecto a los avances y exigencias del mercado cambiante de la actualidad.

Por otra parte, Coello (2010), expresa que las estrategias gerenciales permiten que las organizaciones sepan lo que son y a donde quieren llegar. Por lo que planificar de manera estratégica implica más competitividad y ampliación del mercado, siempre y cuando se realice una definición clara de los objetivos y todo lo que implique el logro de los mismos. Igualmente explica, que las estrategias están compuestas por una serie de factores, entre los que están: el riesgo, la toma de decisiones, la visión y el valor o capacidad gerencial que posea la persona al mando.

Las estrategias gerenciales, permiten alcanzar los objetivos organizacionales puesto que establecen su misión y visión, lo que genera trabajadores comprometidos, que antecede la responsabilidad. Las dinámicas de grupo, como técnicas o herramientas de trabajo de acuerdo con Chiavenato (2004), son la “suma de intereses de los componentes del grupo y puede ser activada a través de estímulos y motivaciones, en el sentido de mayor armonía y aumento de relacionamiento” (p.156).

Tipos de Estrategias Gerenciales

De acuerdo con Pacheco (2009), existen tres tipos de estrategias:

Estrategia corporativa: generalmente esta es definida por la alta gerencia y los principales accionistas. Aquí se va a definir el modelo de negocio, las inversiones de largo plazo, entorno competitivo, posicionamiento (bajo costo, diferenciación), nuevos productos servicios, segmentación clientes, objetivos, indicadores clave, entre otros. Hay que recordar que estrategia corporativa solo hay una y debe ser alineada con los objetivos de cada una de las divisiones.

También, son definidas por Guzmán (2007), como planes de amplio rango que se diseñan para seleccionar los diferentes negocios en los que deberá participar una compañía,(organización o institución) Es la forma en que los ejecutivos de más alto rango dentro de una organización agregan valor a sus empresas. A través de ella se identifican los mercados que se van a servir y las líneas de productos o servicios que se van a producir u ofrecer.

Este tipo de estrategia aplicada al campo educativo es la establecida por la dirección del plantel, en donde señala el modelo general a seguir en la institución durante el año escolar. El entorno competitivo en este caso estaría determinado por el perfil del estudiante en función de las demás instituciones educativas y las estrategias o planificación que se llevarán a cabo para lograrlo. Para ello se debe unificar los criterios y competencias de todas las divisiones o en este caso de todo el personal que hace vida en la institución. Lo que implica que debe existir una comunicación adecuada es decir efectiva en este nivel competitivo para lograr el éxito o metas planteadas y a su vez estrategias que te permitan dinamizar el proceso ya que esta estrategia corporativa estará en línea con las funciones emanadas por el Ministerio de Educación.

Estrategias funcionales: son dirigidas a mejorar la eficacia operacional en áreas como: manufactura, mercadeo, cadena de abastecimiento, servicio al cliente, entre otras. El solo hecho de cómo se maneja la producción puede tener muchas variables: líneas o grupos de producción, producción propia o subcontratada, alta tecnología o

alta mano de obra, entre otras. Las decisiones sobre la distribución son otro buen ejemplo: tiendas propias Vs distribución mayorista, flotilla propia o subcontratada, distribución directa o mediante intermediarios, etc.

En relación a esta estrategia la dirección del plantel conjuntamente con los docentes, especialistas y demás departamentos que conforman el organigrama de la institución atenderán sus necesidades y funciones de manera directa a sus correspondencias, pero sin olvidar cual es la estrategia planteada, por lo que la comunicación debe fluir de manera efectiva para llegar acuerdos en común.

Estrategias de crecimiento: estas definen donde se van a invertir los recursos destinados al crecimiento de la compañía. Puede existir un crecimiento orgánico o un crecimiento mediante adquisiciones ya sea de compañías competidoras o complementarias. En este rubro también se toman decisiones relacionadas a integraciones, ya sea vertical u horizontal.

Una vez detectadas las necesidades se trabajará para buscar la solución de éstas, en función de los objetivos y metas establecidas, es decir, de lo determinado por la dirección.

Pasos para Formular Estrategias Gerenciales.

De la misma manera, el autor anteriormente citado explica que para formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos a saber: primero hay que determinar dónde está la organización; para ello se analiza la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como por ejemplo la matriz DOFA (sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea). En donde se analizan las deficiencias internas, las oportunidades externas, las fortalezas internas y las amenazas externas.

Segundo, se debe determinar a dónde se quiere llegar, lo que implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad

de negocio. Y tercero determinar cómo llegar hasta allí, es decir, establecer el plan estratégico. En resumen:

1. Establecer dónde está la organización: diagnosticar.
2. Determinar a dónde se quiere llegar.
3. Cómo llegar hasta allí.

Siguiendo estas pautas los gerentes educativos, pueden diagnosticar donde están, si presentan algún problema deben tratar de resolverlo para lograr donde quieren llegar y como lo pueden hacer, las dinámicas de grupo como otra herramienta o técnica, de acuerdo con Beal, Bohlen, y Raudabaugh, (1964) expresan que constituyen el medio para lograr un fin (p.133). Permitiendo de una u otra manera la integración de los grupos de trabajo, y estas a su vez podrían armonizar de una manera dinámica las relaciones entre los grupos de trabajo.

Es por ello que las dinámicas de grupo siendo una técnica se seleccionó como estrategia gerencial por considerarse que a través de ella se puede aportar experiencias enriquecedoras por su beneficio, creatividad nuevos canales de expresión de sentimientos hacia el otro y la relación en el grupo, para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la U.E “8 de diciembre” por cuanto a través de ellas y la comunicación, se pueden diagnosticar y resolver problemas comunes.

Dinámicas de Grupos

Las dinámicas de grupo, como herramientas de trabajo y estrategia de acuerdo con Chiavenato (2004), son la “suma de intereses de los componentes del grupo y puede ser activada a través de estímulos y motivaciones, en el sentido de mayor armonía y aumento de relacionamiento” (p.156).

Es decir, las dinámicas de grupo son recursos que permiten armonizar las relaciones entre los grupos de trabajo, propiciando la manifestación de valores, creencias y actitudes que vayan en función de un logro común, en donde todos los

integrantes estén conscientes de que lo positivo y negativo que le suceda al grupo afecta de una manera general a todos.

Por otra parte Cirigliano y Valleverde (1978), señalan que la dinámica de grupos “se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta” (p.64).

Es lógico que al seleccionar una técnica los conductores en este caso en las instituciones educativas los gerentes (directivos), observan ambos sentidos; hacia el grupo y sus integrantes y hacia los fines deseados.

Las dinámicas de grupo según Casas (2011), se ocupan de:

Estudiar la conducta de los grupos como un todo.

Estudiar la conducta de los miembros del grupo.

Estudiar las relaciones entre grupos.

Formular leyes o principios.

Derivar técnicas que aumentan la eficiencia de los grupos.

Tipos de Dinámicas de grupos

Casas (2011), igualmente señala que existen Dinámicas de:

Presentación: Es aquella que permite presentar a todos los componentes del grupo. Es decir familiarizarse con los nombres y apellidos de los participantes.

Formación de grupos: Son aquellas que se utilizan al principio o en los primeros momentos en los que se toma contacto con el grupo.

Integración: Son aquellas que ayuda al grupo a conocerse e integrarse para la realización de la dinámica.

Conocimiento de sí mismo: Son aquellas que permiten lograr un mayor grado de confianza.

Uso de las Dinámicas de grupo

Las dinámicas de grupo no son juegos.

Se tiene que dar tiempo necesario

No se deben utilizar para ridiculizar u ofender.

Deben tener una conclusión y evaluación.

Bases Legales

A continuación se señalan los instrumentos jurídicos que sirven de base para sustentar la presente investigación. En primer lugar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en segundo lugar la Ley Orgánica de Educación (2009) y en tercer lugar el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2006).

En el artículo ciento cuatro (104) de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit), se contempla las características que debe tener en relación a la moral y profesionalismo las personas que desempeñen las funciones de docentes en los diferentes niveles y modalidades. El mismo establece:

La educación “estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evacuación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p.111).

El citado artículo señala las características fundamentales para ejercer la carrera docente, ya que son comunes en todos los niveles y modalidades educativas.

En cuanto a la comunicación, el artículo 58 de la misma Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) refiere que: La comunicación es libre plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Todos tienen derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura.

Entonces esta referencia nos lleva a extraer de estos articulados: a) La valoración ética del trabajo y la participación activa, consciente en los procesos comunicativos.

Así mismo la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), introduce modificaciones e innovaciones muy importantes en la estructura y en la orientación del sistema educativo venezolano y en nivel de formación de los educadores del país.

Los aspectos legales conducen, orientan y comunican como instrumento de control al servicio de una sociedad que quiere conocer el uso que se hace de la educación y el rendimiento que se obtiene, el cual pretende destacar que es necesario controlar externamente la educación, el rendimiento de los estudiantes, de los docentes, de los centros y del sistema en su conjunto. Se trata entonces que la institución educativa rinda cuentas como empresa pública al servicio de la sociedad.

El Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente- REPD- (2006) en el Artículo 6, refiere sobre los deberes del personal docente:

1. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.
2. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.
3. Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.
4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.
5. Cumplir con las actividades de evaluación.
6. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.
7. Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo.
8. Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.
9. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja... (p.3-4).

Cada una de estas funciones, deben ser tomadas en cuenta tanto por el docente como el personal directivo de la Institución. Las mismas comprenden todos los aspectos personales y de conocimientos de las personas encargadas del proceso educativo. Ellas servirán de base a la hora de orientar, guiar y comunicar de manera efectiva a través de los canales formales los objetivos institucionales, en vías de lograr la calidad de la educación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo de la investigación se hace referencia de la metodología que se utilizó. Para Arias (2006), la metodología “es el estudio analítico de los tipos de investigación, así como las técnicas e instrumentos de la recolección de la información” (p.9). Es así que en el marco metodológico del presente estudio se indicaran los siguientes elementos los cuales son: diseño de la investigación, tipo de la investigación, nivel de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos que se utilizaron, validez y confiabilidad del instrumento y además la técnica de análisis de datos.

Diseño de la Investigación

Para Arias (2006), el diseño de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.26). Es por ello, que en el marco de esta investigación referida a estrategias gerenciales para el logro de una comunicación efectiva en el Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” ubicado en Cúpira Municipio Pedro Gual del Estado Miranda, se realizara bajo el diseño no experimental, el cual es señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2001) como “...aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador” (p 199).

De igual manera, para este diseño no experimental el nivel se ubica en lo transeccional porque “... se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo

único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia en interrelación en un momento dado” (Ob.cit., p. 186).

Tipo de Investigación

La investigación se orienta hacia una investigación de campo. En este sentido Arias (2006) señala que la investigación de campo consiste “en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p.31)

Atendiendo al planteamiento anterior, se puede decir que en este estudio se evidencia la investigación de campo, por cuanto este diseño de investigación permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad recogidos directamente entre los docente y el directivo que laboran en el Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre.

Nivel de la Investigación

Según Arias (2006) el nivel de investigación “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p.23).

En este orden de ideas, Palella y Martins (2006), refiere que el nivel descriptivo comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

De acuerdo con estos planteamientos, la investigación descriptiva trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso en estudio, caso que nos ocupa por cuanto se analizan las formas y tipos de comunicación que predominan entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”, para luego describir sus implicaciones, sin interesarse mucho en conocer el origen o causa del fenómeno. Fundamentalmente, está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características.

De allí que la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hechos y su característica fundamental es presentar una interpretación correcta de la situación objeto de estudio.

Además se considerara en este estudio el enfoque cuantitativo y según Palella y Martins (2006), lo definen como la corriente paradigmática que relega la subjetividad humana y busca la verificación empírica de los hechos y causas, con el objetivo de establecer leyes universales.

Población y Muestra

Para la realización de esta investigación se tomó en cuenta toda la población del grupo de docentes y directivos del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”. Al respecto Palella y Martins (2006), refieren que “La población es un conjunto de unidades de las que desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p.115). Así mismo Balestrini (2002), expresa que: “Estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p.137). Para el desarrollo del presente trabajo se tomo como población a todos los docentes y el personal directivo que labora en Liceo Ciclo Combinado “8 de Diciembre” la cual está conformada por sesenta y un (61) sujetos.

La muestra, según Hernández, Fernández y Baptista (2001), no es más que un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de dicha población” (p.302).

Como anteriormente se ha indicado el universo de estudio está integrado por la totalidad de docentes y un directivo del liceo unidad educativa “8 de Diciembre”, por lo que, dada las características de esta población la muestra será de 53 sujetos por considerar ciertos parámetros estadísticos como los son: Nivel de confianza que se ubica en 95%. Margen de error que usualmente se coloca el 5%. Según Hamdan (1999), “La población finita se compone de un número limitado de elementos” (p.173), como es el caso de la presente investigación, sesenta y un (61) individuos. El

criterio utilizado para la muestra fue una selección sistemática muestral, que según Hernandez, Fernandez y Batista (2010) es un procedimiento muy útil e implica elegir dentro de una población N un numero n de elementos a partir de un intervalo K , el cual se determina por el tamaño de la población y la muestra $K = \frac{N}{n}$ y representa el intervalo de selección sistemática

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (2006) plantea que: “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.111). Así mismo, el autor define los instrumentos como “medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. En este aparte se indicarán la técnica y el instrumento de medición que se utilizarán en la presente investigación.

Descripción de la Técnica

Para la recolección de la información se empleará como técnica la encuesta por ser la que más se adapta para el presente estudio ya que permitirá recabar información tanto oral como escrita sobre algunos aspectos del proceso de comunicación que se da en el liceo unidad educativa “8 de diciembre” la cual será aplicada a los docentes y el directivo que conforman la muestra, y que de acuerdo con Arias (2006), se define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular.”(p.72).

Descripción del Instrumento

Para la recolección de los datos directamente de la realidad se elaborara como instrumento un cuestionario estructurado, formado por un sistema de preguntas dirigidas a obtener información necesaria sobre la temática de estudio. El mismo

estará configurado por un conjunto de ítems, predominantes cerrados, con la finalidad de verificar algunos aspectos en el proceso comunicacional. Hurtado (2003), señala que el cuestionario es aquel “...que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea tener información” (p.449), el cual permitirá la recolección de datos directamente de la realidad.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

El instrumento utilizado debe medir lo que pretende que mida y no otra cosa, de una manera correcta, adecuada al problema en estudio y segura para facilitar la comprobación. Es por esto que los datos deben ser bien discriminados, omitiendo los que no son significativos, por cuanto éstos deben ser validados.

Validez

La validez del instrumento constituye un proceso elemental para lograr la confiabilidad y factibilidad de los propósitos investigativos. Según Albert (2006), la validez “Se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir (p.64).

Palella y Martins (2006), recomiendan determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento(s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación el sistema de variables y una serie de criterios para clarificar las preguntas.

Por lo que, la validación del instrumento de esta investigación se determinó mediante el juicio emitido por un grupo de tres (3) expertos, quienes corrigieron algunos ítems por su redacción. Y luego de realizado los ajustes se procedió a reproducir el instrumento de los cuales se dispuso de la cantidad necesaria para la aplicación del mismo.

Una vez validado el instrumento (cuestionario) se aplicó a la muestra seleccionada: docentes y directivo del Liceo Ciclo Combinado “8 de Diciembre”.

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición, según Palella y Martins (2006), se define “como la ausencia de error aleatoria en un instrumento de recolección de datos” (p.176).

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a ocho (8) docentes que laboran en otra institución educativa de la región de Barlovento y que no forman parte de la muestra en estudio. Al respecto Sabino (2006), señala que la prueba piloto consiste en administrar el cuestionario a un conjunto reducido de personas para calcular sus dificultades y corregir sus defectos antes de aplicarlo a la totalidad de la muestra (p.121). Para garantizar la aplicabilidad del instrumento (Prueba Piloto) a los datos recogidos se le calculó con el procedimiento de KUnder-Richardson KR20, arrojando la confiabilidad del instrumento un rango de 0,65 lo cual lo ubica en una magnitud de alta.

Cuadro 1

Confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 – 1	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (2002)

Confiabilidad de Kunder- Richardson (KR-20)

Procedimiento: Correlación a través de proporciones de aciertos y desaciertos y varianza total de aciertos.

Aplicable en: Lista de Cotejos y Cuestionarios de preguntas cerradas con opciones de respuestas dicotómicas.

$$KR20 = \frac{K}{K-1} \left[\frac{S_t - \sum PQ}{S_t} \right]$$

Cuadro 2

Confiabilidad De Kunder Richardson (KR-20)

KR20 = Coeficiente de Confiabilidad
K = Número de ítems que contiene el instrumento
$\sum P.Q$ = sumatoria de proporciones de aciertos por desaciertos
ST = Varianza del total del instrumento

Fuente Gómez (2014)

Técnica de Análisis de Datos

Balestrini (2002) considera que "...incluye los métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos, bien sean éstos derivados de una muestra o cualquier información completa..." (p.184).

Para realizar el análisis se utilizó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Science (SPSS), versión 20.0 (2011), este sistema estadístico es una herramienta importante en el proceso de investigación, porque provee un acceso sencillo y rápido a los datos del investigador y hace posible el uso de una amplia variedad de técnicas estadísticas, por otro lado constituye un importante apoyo para el procesamiento de datos y la interpretación de los resultados.

Atendiendo al planteamiento anterior, los datos recogidos con la aplicación del cuestionario serán presentados en gráficos en el cual se indicarán los porcentajes obtenidos. Asimismo, el resultado para cada ítem será mostrado individualmente para su análisis e interpretación.

Cuadro 3

Operacionalización de las Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS Doc.	ITEMS Direc
- Diagnosticar las estrategias gerenciales utilizadas por el directivo para una comunicación efectiva.	Estrategias Gerenciales	Tipos de Estrategias Gerenciales	-Dinámicas de grupos -Rumor -Talleres grupales -Trabajo en equipo - Reuniones -Entrevistas	1 2 3 4 5 -	1 2 - 3 4 5
-Valorar la aplicación de las estrategias gerenciales para una Comunicación Efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Ciclo Combinado “8 de Diciembre”.	Comunicación Efectiva.	-Pedagógico -Entorno comunicacional	-Importancia -Comunicación oral, Escrita. -Mensajes -Lenguaje -Relaciones Interpersonales -Ideas para el logro de objetivos -Herramientas o Estrategias Gerenciales -Estrategias gerenciales	6 7,8,9 10 - 11 12 13 14 14,15,16	6 7,8,9 10 - 11 12 13 14 15,16,17, 18

Fuente: Gómez (2014)

Procedimiento

El procedimiento de la presente investigación a seguir se desarrolló en dos fases con varias etapas cada una.

Primera fase

Primera etapa, en esta etapa se realizó una revisión de varios problemas seleccionando el tema a investigar. Se llevó a cabo la revisión bibliográfica pertinente. Se delimitó el problema, se formularon los objetivos y se elaboró la justificación de la investigación.

Segunda etapa, se revisaron los antecedentes se seleccionaron los aspectos teóricos que sustentan la investigación, así como conceptualizaciones referidas al tema de estudio.

Tercera etapa, se elaboró el marco metodológico en el que se describió el diseño utilizado y el tipo de investigación, se seleccionó la población y la muestra así como la técnica de recolección de datos estableciendo el procedimiento más idóneo para hacer el análisis de la información obtenida. Se elaboró el instrumento (cuestionario), del cual se obtuvo la confiabilidad por la prueba piloto y la validez a través de juicio de expertos.

Segunda fase: Desarrollo

En esta etapa se abordó lo relacionado con los objetivos del presente estudio, donde para dar respuesta al objetivo diagnosticar las estrategias gerenciales utilizadas por el directivo del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” se suministró un cuestionario a los docentes y directivo de la institución, el mismo contenía una serie de preguntas en función de la información que se deseaba obtener y que responde por escrito.

Para dar respuesta al segundo objetivo que es caracterizar los tipos de comunicación efectiva que predominan entre el personal que labora en el liceo U. E “8 de Diciembre” de las opiniones de los encuestados (docentes y directivo) la comunicación no se produce en todas sus formas es decir (ascendente, descendente, u horizontal) lo que se contrastó con la teoría y se puede inferir que al no fluir la comunicación en todas sus direcciones, la institución no puede operar con eficacia, por cuanto puede haber demoras para filtrar el flujo de información, retroalimentación y así una comunicación efectiva.

Para dar respuesta al objetivo N° 3 se pudo determinar y evidenciar con las respuestas de los encuestados (docentes y directivo) que las condiciones para la ejecución de un plan de estrategias gerenciales basados en la dinámica de grupo, son favorables por la disposición y aceptación de los docentes y directivos que laboran en la institución objeto de estudio.

Para dar respuesta al objetivo N° 4 permitió la aplicación del plan de estrategias gerenciales basado en dinámicas de grupo, para una comunicación efectiva en el Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” valorar la importancia de la comunicación efectiva dentro de la Institución por cuanto se pudo observar y evidenciar la integración grupal, e individual, de los docentes por cuanto los mismos expresaron su satisfacción.

Por último para la interpretación de los resultados del cuestionario aplicado al directivo y docentes del Liceo Bolivariano “8 de diciembre”, se utilizo gráficos circulares como medio para una mejor interpretación de los mismos. Luego se procedió a la elaboración de la propuesta.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de cada uno de los instrumentos de recolección de datos suministrado al personal directivo y docente de la institución objeto de estudio.

El análisis de los datos se presenta en forma porcentual, representada por gráficos circulares como medio para una mejor interpretación de los mismos, tal como se muestra a continuación.

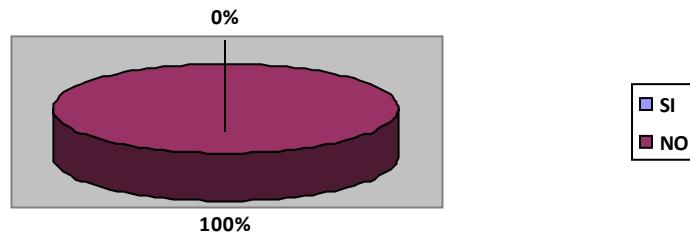


Gráfico 1. Pregunta N° 1 ¿Las dinámicas de grupos forman parte de las estrategias gerenciales utilizadas por parte de la dirección para promover una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente?

Análisis

Como se puede apreciar en el *Gráfico N° 1* Los encuestados afirmaron en un 100% que las dinámicas de grupo no forman parte de las estrategias gerenciales utilizadas por el directivo para promover una comunicación efectiva.

Al respecto David, y Newstrom, (2003). Expresan que “la dinámica de grupos (DG) es el estudio de las fuerzas que operan en el grupo puesto que los trabajadores tienden a establecer grupos informales, los cuales afectan la satisfacción en el trabajo y la efectividad.

Lo que indica según lo expresado por el citado autor y la opinión de los encuestados que las dinámicas de grupos permiten conocer al grupo, e interactuar con los mismos, por lo que el directivo debería utilizarlas como instrumento (estrategia o técnica), para el funcionamiento de una manera efectiva del grupo a través de la comunicación.

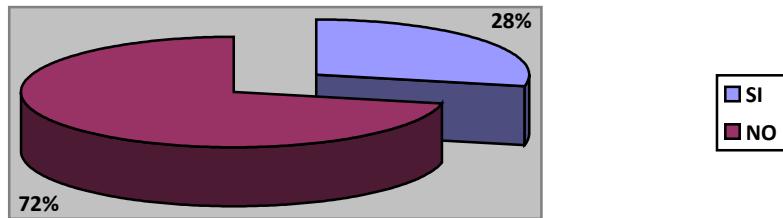


Grafico 2. Pregunta N° 2 ¿El rumor es utilizado como estrategia gerencial en la institución?

Análisis

De acuerdo con los resultados mostrados en el *gráfico N° 2* se evidencia que el 72% de los encuestados indican que el rumor no es utilizado como estrategia gerencial mientras que un 28% arroja que si se utiliza.

Robbins, (2004). Sostiene que el rumor es una forma de comunicación a través de canales informales, y que sin duda son una parte importante de la red de comunicación de cualquier grupo u organización y es de provecho entenderlo, ya que los empleados o trabajadores les conceden más credibilidad que a los comunicados formales.

Lo que indica o se puede apreciar en este gráfico en cuanto a la opinión de los docentes que el directivo no le da credibilidad a los rumores como estrategia informal en la institución.

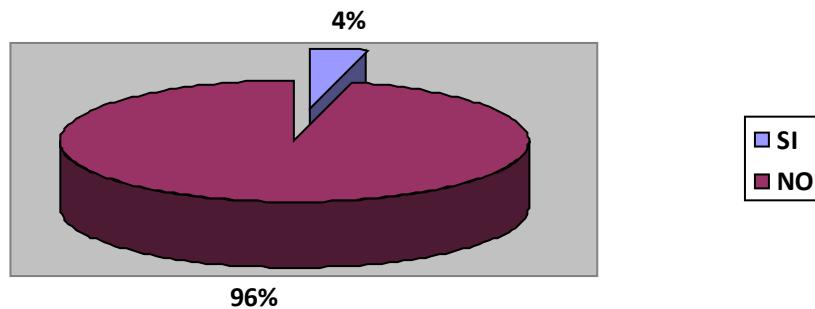


Gráfico 3. Pregunta N° 3 ¿Se realizan talleres grupales como estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal docente y directivo?

Ánálisis

Los resultados contenidos en el *gráfico N° 3*, muestran que el 96% de los docentes encuestados indican que no se realizan talleres grupales para una comunicación efectiva mientras que el 4% indican que sí.

Según Beal, Bohlen y Raudabaugh, (1964). Señalan que los grupos que son más productivos tienen establecida una red de comunicaciones más adecuada que aquellos que son menos productivos y que muchos problemas de grupo o de comunicación, resultan de la incapacidad de los conductores o de los integrantes del grupo para comunicarse con otros miembros.

Es decir que de acuerdo a las respuestas de los encuestados, los talleres grupales no son una opción por parte del directivo de esta institución, por lo que debería utilizarla ya que de esta manera puede obtener mejores resultados en las relaciones, interacciones y comunicaciones dentro del grupo, por cuanto les permite, compartir experiencias, ideas, sentimientos, y por consiguiente, diagnosticar y resolver problemas comunes.

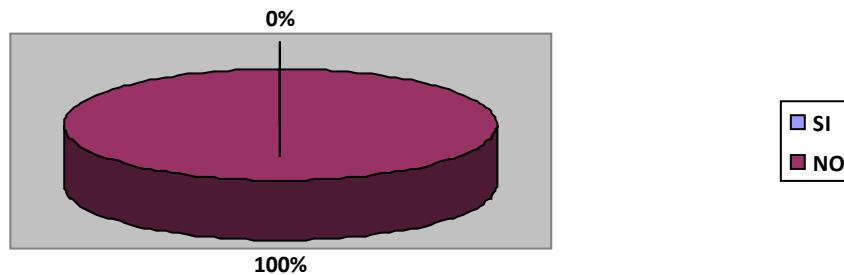


Gráfico 4. Pregunta N° 4 ¿Se utilizan estrategias gerenciales por parte del directivo para propiciar el trabajo en equipo entre los docentes?

Análisis

Se observa en el *gráfico N° 4*, que el 100% de los docentes encuestados expresa que el directivo no utiliza estrategias gerenciales para propiciar el trabajo en equipo entre los docentes.

Bruce Henderson (citado en Pérez, 2010), sostiene que las estrategias gerenciales permite: “la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una organización, y la multiplique”. Es decir son acciones que deben estar presente en toda organización o Institución, por cuanto permiten permanecer en constante nivel con respecto a los avances y exigencias del mercado cambiante de la actualidad.

Se puede concluir e inferir que la mayoría de los encuestados afirman que no interactúan grupalmente, puesto que el directivo no propicia el trabajo en equipo.

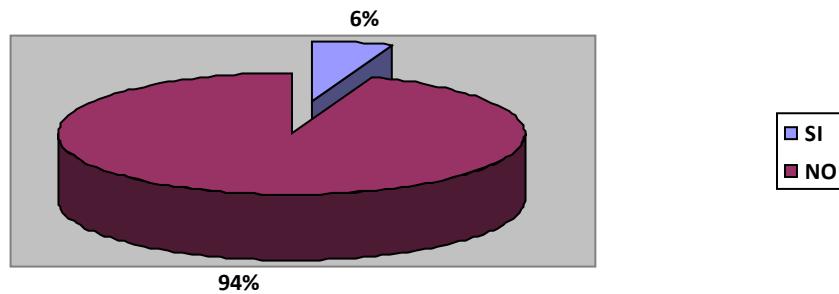


Gráfico 5. Pregunta N° 5 ¿Se realizan reuniones con el personal directivo para promover la comunicación armónica, que permita la interacción de los docentes?

Análisis

Los resultados contenidos en el *gráfico N° 5*, muestran que el 94% de los docentes encuestados afirma que no se realiza reuniones que permita la interacción entre los docentes.

Robbins, (2004). Al respecto señala que el principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral, discursos, encuentros formales entre dos personas (reuniones) o discusión en grupo. Y sus ventajas son la velocidad y la retroalimentación.

Por lo que se puede concluir que el directivo debería tener encuentros (reuniones) para así facilitar su retroalimentación y comunicación de una manera armónica con los docentes.

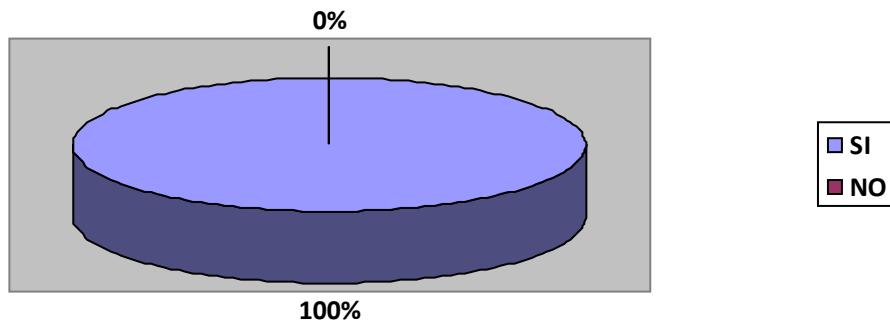


Gráfico 6. Pregunta N° 6 ¿Considera usted que las estrategias gerenciales son un recurso importante para una comunicación efectiva entre los docentes y directivos de la institución?

Análisis

Como se puede apreciar en el *gráfico N° 6*, que de los docentes encuestados el 100 % consideran que las estrategias gerenciales son un recurso importante para una comunicación efectiva.

David, y Newstrom, (2003). Señalan que cuando la comunicación es efectiva, establece un puente de significados entre dos personas. Por consiguiente, las estrategias gerenciales, vienen a ser un puente para lograr esa efectividad.

Por lo que se puede concluir según el autor que las estrategias gerenciales permiten a través de las mismas lograr la efectividad de la comunicación.

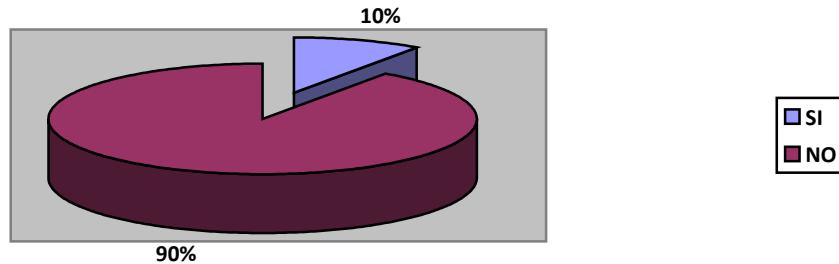


Gráfico 7. Pregunta N° 7 ¿La comunicación en la institución se produce en todas sus formas o direcciones. (Descendente, ascendente u horizontal)?

Análisis

De los resultados obtenidos en el *gráfico N° 7*, indican claramente que el 90% de los docentes encuestados afirman que la comunicación no se da o produce en todas sus formas o direcciones es decir (descendente, ascendente u horizontal). Mientras que el restante es decir el 10% indica que si se da la comunicación en todas sus formas.

Jablin, (2000). Señala que la comunicación en las organizaciones, implica interacción y relación y por lo tanto puede ser: formal o informal, ascendente o descendente u horizontal... Y que la comunicación solo se da cuando se produce una retroalimentación.

Lo que indica entonces según lo expresado por el autor y las respuestas de los encuestados que en la institución no se da ese proceso de comunicación efectiva por cuanto la misma no fluye en todas sus direcciones. Lo que implica que no debe existir retroalimentación, por lo que provoca graves problemas de comunicación interna.

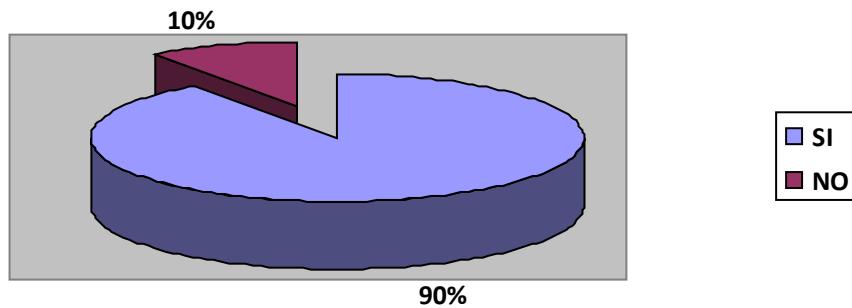


Gráfico 8. Pregunta N° 8 ¿La comunicación verbal y escrita que circula en la institución entre el personal directivo y docente se distorsiona?

Análisis

De los resultados obtenidos en *el gráfico N° 8*, se puede observar claramente que el 60% de los docentes encuestados afirman que la comunicación verbal y escrita que circula en la institución se distorsiona y un cuarenta por ciento afirma que no.

Por lo que es preocupante debido a que la comunicación es un elemento importante en toda organización, y para que pueda funcionar de manera efectiva el mensaje pretendido tiene que ser igual al mensaje percibido.

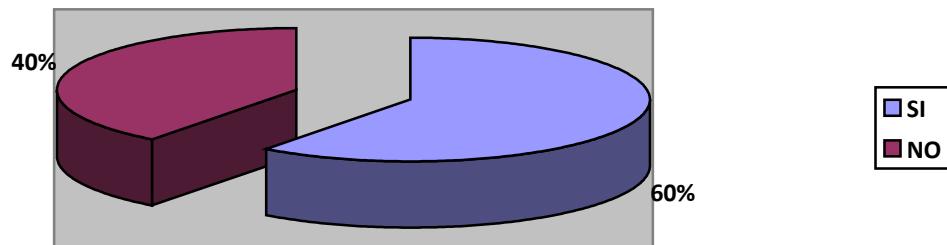


Gráfico 9. Pregunta N° 9 ¿Recibe información por el personal directivo (verbal, escrita, otros) sobre las actividades a realizarse en la institución?

Análisis

Los resultados contenidos en el *gráfico N° 9*, muestran que el 60% de los docentes encuestados afirma que si reciben información por el personal directivo, sobre las actividades a realizarse en la institución mientras que un 40% opina que no reciben información.

Por lo que se puede concluir o inferir que la información no está llegando a todo el personal que labora en la institución, ni por la vía escrita ni oral, por lo que el directivo debe tomar acciones para lograr que se le informe a todos por igual, para el mejor funcionamiento de la misma.

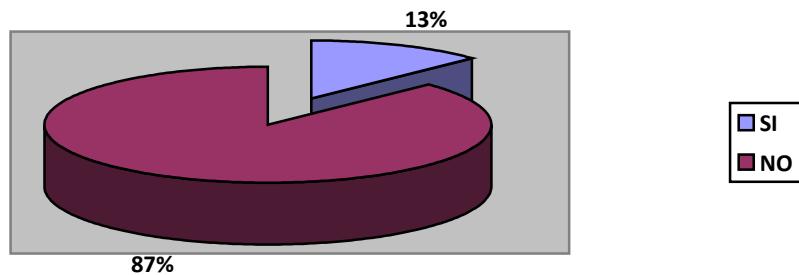


Gráfico 10. Pregunta N° 10 ¿Los mensajes emitidos por el personal directivo al personal docente fluyen con claridad y sencillez?

Análisis

Los resultados obtenidos en el *gráfico N° 10*, indican claramente que un 87% de los docentes encuestados opinan que los mensajes emitidos por el personal directivo al personal docente no fluyen con claridad y sencillez y un 13% expresan que sí.

Robbins, (2004). Señala al respecto, que para que haya comunicación se necesita una intención manifestada en un mensaje, que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica, y la principal desventaja es que a cuantas personas deban transmitir el mensaje mayor es la posibilidad que se distorsione.

Se puede concluir que si los mensajes no están fluyendo con claridad y sencillez, el mensaje no se está codificando de manera correcta por lo que el directivo debe buscar otra estrategia para informar a su personal de los asuntos de la institución.

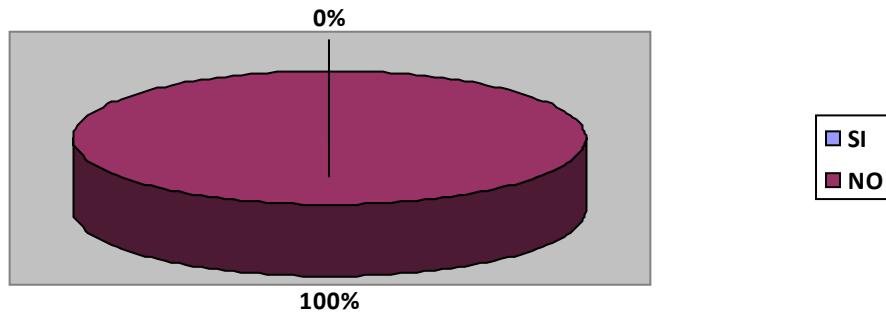


Gráfico 11. Pregunta N° 11 ¿Se propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes?

Análisis

Los resultados obtenidos en el *gráfico N° 11*, indican claramente que la totalidad de los docentes encuestados es decir el 100% opinan que en la institución no se propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes.

En este sentido Fernández, (2007) citado por Rivero (2011), Expresa que...“la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambia entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, (p 78).

En conclusión y de acuerdo a lo expresado por los encuestados, es preocupante ya que la comunicación es primordial en toda organización y que depende de ella su éxito, por lo que el directivo debe buscar estrategias para que esta se dé en un ambiente agradable fluida y socializada para mejor pronunciamiento de la institución.

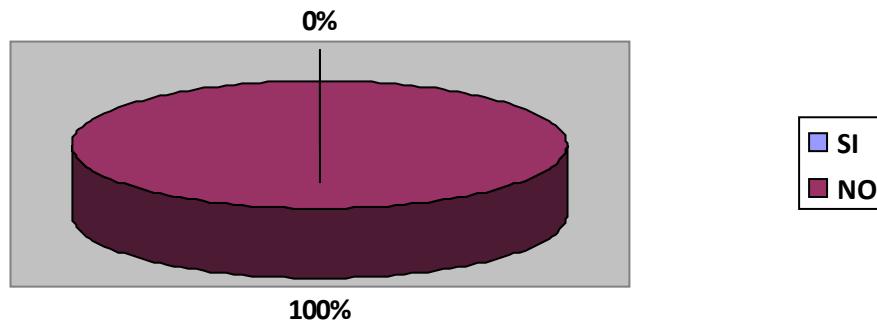


Gráfico 12. Pregunta N° 12 ¿Se da a través de estrategias gerenciales por parte del directivo un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas para el logro de objetivos?

Análisis

Los resultados obtenidos en el *gráfico N° 12*, indican claramente que la totalidad de los docentes encuestados es decir el 100% opinan que en la institución no se propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes.

Toda institución educativa debe incorporar un sistema de comunicaciones interno que permita las relaciones interpersonales, que contribuya y promueva la participación, trabajo en equipo, de manera que acerque a todos sus integrantes y sean parte de un solo equipo, como si fuesen uno solo, para así lograr la excelencia y productividad de la misma; por cuanto los grupos que son más productivos tienen establecida una red de comunicaciones más adecuadas que aquellos que son menos productivos.

En conclusión y de acuerdo a los resultados obtenidos se sustrae entonces que es responsabilidad de los directivos buscar estrategias que permitan una comunicación efectiva que permita explorar las condiciones que hacen posible que la misma sea provechosa y eficaz.

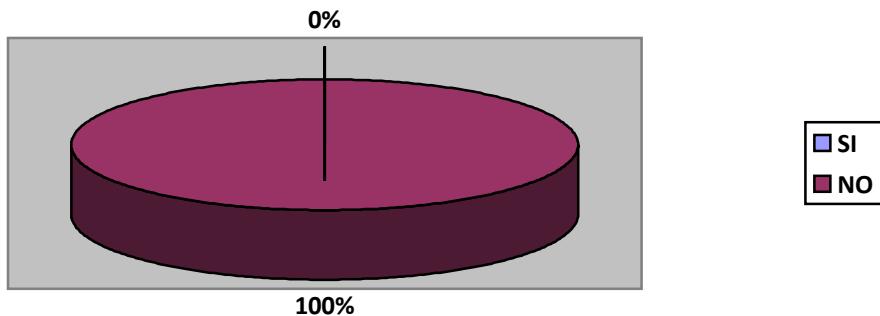


Gráfico 13. Pregunta N° 13 ¿El personal directivo proporciona herramientas o estrategias, para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación?

Análisis

Los resultados obtenidos en el *gráfico 13*, indican claramente que la totalidad de los docentes encuestados es decir el 100% opinan que el personal directivo no proporciona herramientas o estrategias a los docentes, para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación.

Labana, (2013). Señala que el directivo de un plantel o institución es la persona que busca soluciones y aplica estrategias adecuadas a cada necesidad. Es quien ejerce su función de liderazgo para delegar y hacer que todas las personas que forman parte de la institución, trabajen en función del bienestar y el desarrollo de un excelente proceso de enseñanza - aprendizaje.

Los datos arrojados permiten concluir e inferir que el directivo debe propiciar una actitud positiva para aplicar estrategias de comunicación ya que la misma es una herramienta poderosa en toda organización y que de ella depende el logro de objetivos, metas y éxitos.

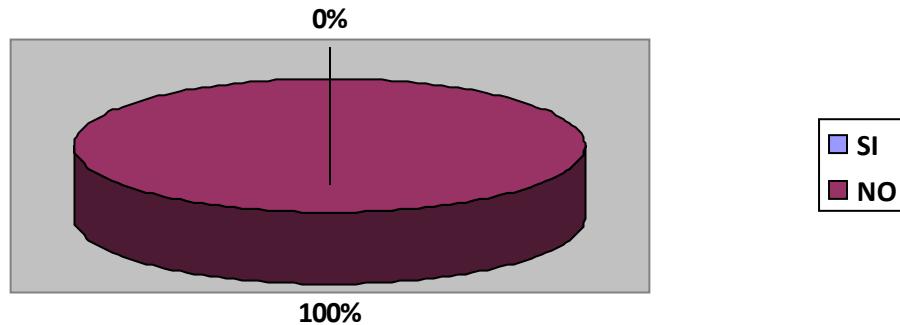


Gráfico 14. Pregunta N° 14 ¿Las estrategias gerenciales utilizadas por el directivo permiten una comunicación efectiva entre el personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa en general?

Análisis

Los resultados obtenidos en el *gráfico N° 14*, indican claramente que la totalidad de los docentes encuestados es decir el 100% afirman que las estrategias que aplica el directivo no permiten el logro de una comunicación efectiva.

Por lo que se puede concluir o inferir que los encuestados no cuentan con una comunicación organizacional óptima.

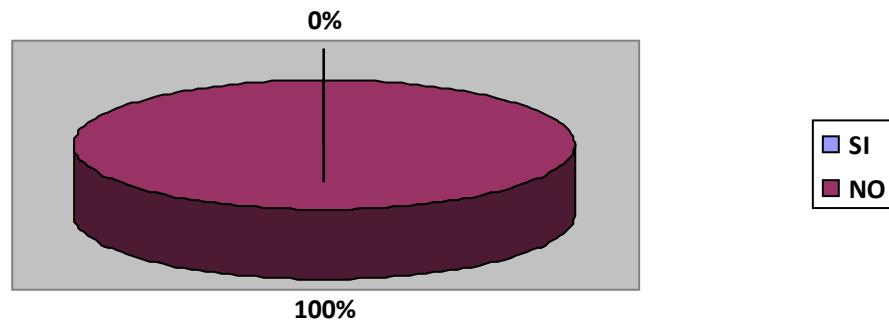


Gráfico 15. Pregunta N° 15 ¿Se estimula a través de estrategias gerenciales a los docentes para que exista una comunicación efectiva en la institución?

Análisis

Los resultados obtenidos en el *gráfico 15*, indican claramente que la totalidad de los docentes encuestados es decir el 100% opinan que las estrategias utilizadas por el directivo no permiten el logro de una comunicación efectiva.

Por lo que se puede inferir que el directivo no implementa, ni aplica estrategias que permitan el logro de una comunicación efectiva, por lo que se requiere entonces que el directivo, inicie un proceso de reflexión acerca de la práctica organizacional; orientada hacia la necesidad de fortalecer la institución a través de la comunicación.

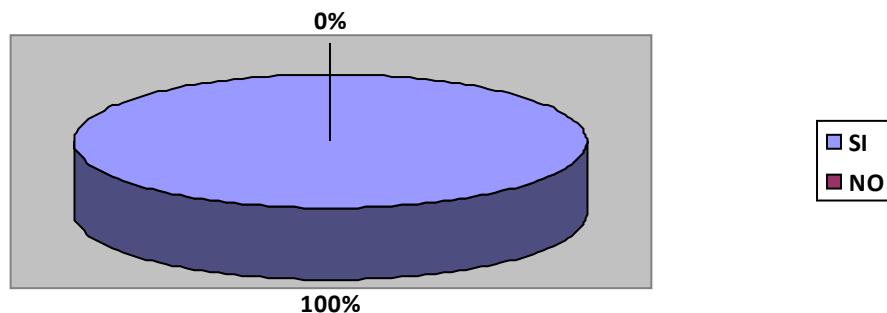


Gráfico 16. Pregunta N° 16 ¿Estaría usted de acuerdo que se ejecutaran estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución?

Análisis

Los resultados contenidos en el *gráfico N° 16*, muestran que el 100% de los docentes encuestados afirma que están de acuerdo que se ejecuten estrategias para una comunicación efectiva.

Según Chruden y Sherman (1986). La Comunicación Efectiva depende de todas las personas de la organización, y en particular de los gerentes y supervisores, cuya responsabilidad es crear un clima en el cual la comunicación exista y pueda circular con libertad. Por lo que, una comunicación efectiva tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Las estrategias gerenciales, para la gerencia educativa es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la institución, mostrando la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

Lo que indica o se puede inferir de acuerdo al autor y la opinión de los encuestados, que el directivo como gerente de la administración educativa en la institución, tiene el compromiso y responsabilidad de ejercer influencia sobre las actividades de los individuos o grupos, a través de diferentes estrategias para lograr metas u objetivos comunes en un momento o situación determinada y en este caso de comunicación.

Resultados del Cuestionario Aplicado al Directivo

A continuación se detallan los resultados del cuestionario aplicado al directivo de la institución objeto de estudio. En este caso y de acuerdo a la muestra corresponde al director de la Institución, lo que representa al cien por ciento en cada pregunta.

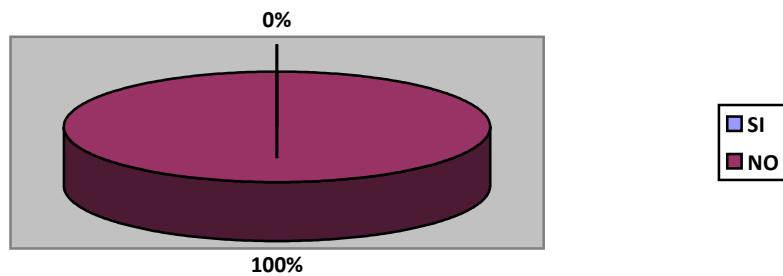


Gráfico 17. Pregunta N° 1 ¿Las dinámicas de grupos forman parte de las estrategias gerenciales utilizadas por parte de la dirección para promover una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente?

Análisis

Al observar lo reflejado en el *gráfico N° 17* el cual presenta los resultados obtenidos en el aspecto estudiado de las dinámicas de grupo.

Por consiguiente es importante referir a Chiavenato, (2004). Quien señala que las dinámicas de grupo, es “la suma de intereses” de los integrantes la cual puede ser activada mediante estímulos y motivaciones para lograr mayor armonía y relaciones humanas. La convicción social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo son las fuentes más significativas de satisfacción en el trabajo. El conocimiento de la dinámica de grupo ayuda al éxito del administrador.

Lo que indica que el directivo, sujeto de estudio debe revisar en que marco se produce la comunicación, a los fines de fortalecer el proceso administrativo de la institución a través de la dinámica de grupo.

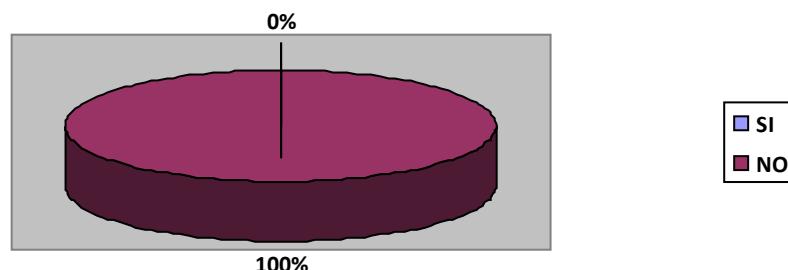


Gráfico 18. Pregunta N° 2 ¿El rumor es utilizado como estrategia gerencial informal en la institución?

Análisis

El directivo expresa en su respuesta al 100% que el rumor no es utilizado como estrategia gerencial.

Robbins, (2004). Señala que los rumores son una forma de comunicación informal. Aunque los rumores sean informales, eso no quiere decir que no sean una fuente importante de la información.

Lo que indica o se puede apreciar en este gráfico que el directivo no aplica esta forma de comunicación informal, es decir no le da credibilidad a los rumores como estrategia en la institución.

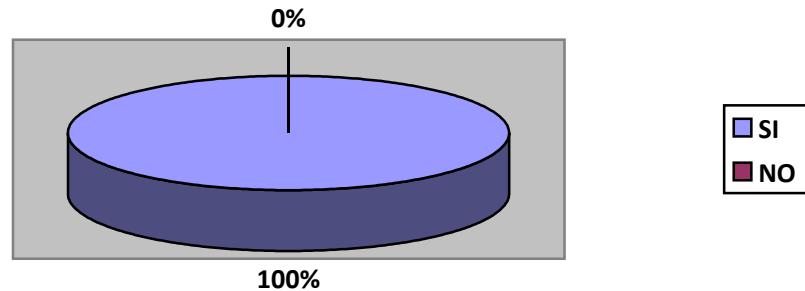


Gráfico 19. Pregunta N° 3 ¿Utiliza estrategias gerenciales de comunicación para propiciar el trabajo en equipo entre los docentes?

Ánálisis

En el *gráfico N° 19*, se puede apreciar que la respuesta expuesta por el directivo, difiere de las opiniones de los docentes.

Por tanto se puede inferir que si el directivo verdaderamente está aplicando estrategias para propiciar el trabajo en equipo, esto nos indica que en la institución debe haber compañerismo, mayor conocimiento de la información y diversos puntos de vista, puesto que el trabajo en equipo es una de las condiciones que más influye en el personal.

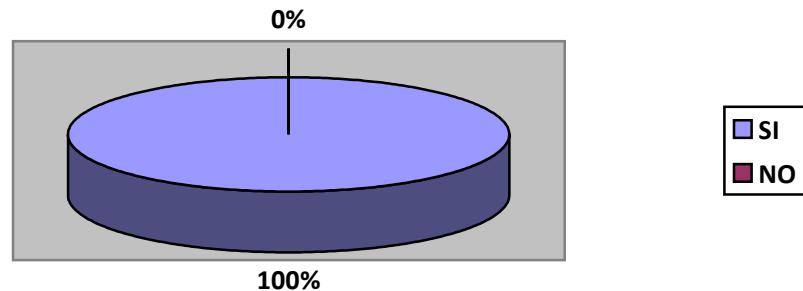


Gráfico 20. Pregunta N° 4 ¿Realiza reuniones con todo el personal docente, a fin de incentivar el logro de los objetivos escolares compartidos?

Ánálisis

El directivo expresa en su respuesta (100%) que si realiza reuniones con todo el personal docente, a fin de incentivar el logro de los objetivos escolares compartidos.

Lo que indica o se puede inferir que el directivo con este tipo de labores o actividades permite con frecuencia la participación activa de los docentes para elaborar estrategias, planes entre otros, para el logro de los objetivos escolares.

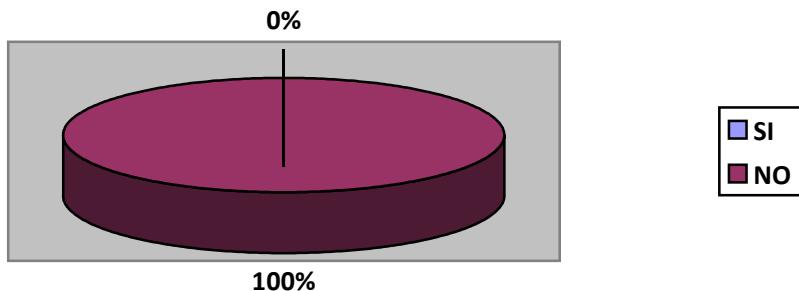


Gráfico 21. Pregunta N° 5 ¿Considera fundamental efectuar entrevistas personales para lograr el intercambio de información oportuna?

Análisis

El directivo expresa en su respuesta en un (100%) que no considera realizar entrevistas personales para lograr un intercambio de información.

Lo que indica o se puede inferir que el directivo no le parece apropiada esta estrategia para generar intercambio de información con los docentes.

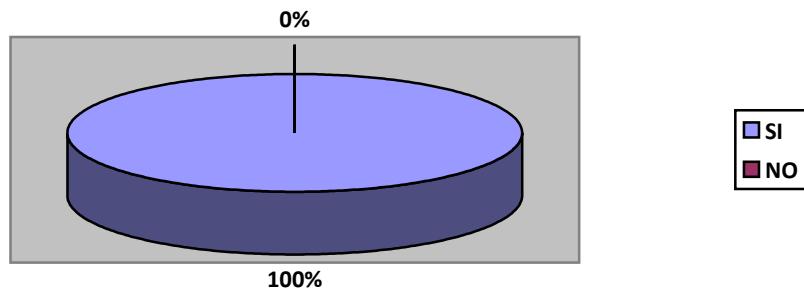


Gráfico 22. Pregunta N° 6 ¿Considera usted que las estrategias gerenciales son un recurso importante para una comunicación efectiva entre el directivo y los docentes de la institución?

Análisis

Los resultados obtenidos en el *gráfico N° 22*, indica claramente en un 100% que el directivo encuestado opina que las estrategias gerenciales son un recurso importante para una comunicación efectiva.

Lo que permite referir que las estrategias gerenciales son una herramienta, necesaria en cualquier organización o institución, es decir para cualquier gerente o directivo, ya que las mismas permiten el logro y fortalecimiento de las organizaciones.

Lo que indica entonces que el directivo debe desarrollar fórmulas adecuadas para el logro de una comunicación efectiva, debido a que la misma es un elemento fundamental e indispensable para la integración del recurso humano en la institución.

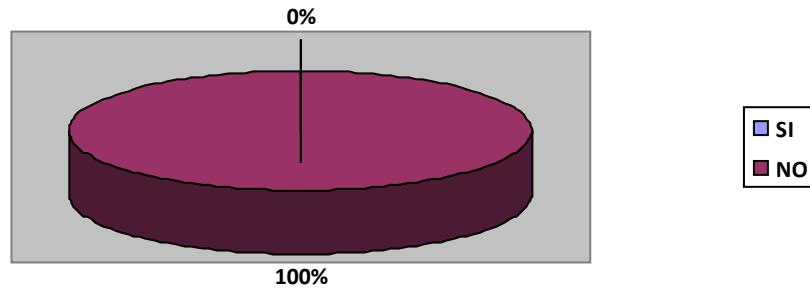


Gráfico 23. Pregunta N° 7 ¿La comunicación verbal y escrita que circula en la institución entre el personal directivo y docente se distorsiona?

Ánalisis

El directivo expresa en un 100% que la comunicación verbal y escrita que circula en la institución no se distorsiona.

David, y Newstrom, (2003). Señalan que un problema más de comunicación es la distorsión. Esta consiste en la modificación intencionada de un mensaje para el logro de objetivos personales.

Lo que indica de acuerdo al autor y la respuesta del directivo que la comunicación como elemento importante en toda organización, funciona de manera efectiva ya que no se distorsiona esto quiere decir que el mensaje pretendido es igual al mensaje percibido.

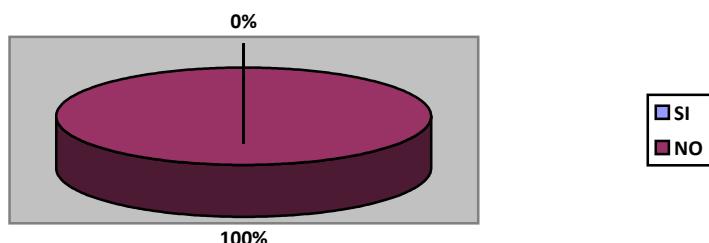


Gráfico 24. Pregunta N° 8 ¿La comunicación en la institución se produce en todas sus formas o direcciones. (Descendente, ascendente u horizontal)?

Análisis

Los resultados contenidos en el *gráfico N° 24*, muestran que la respuesta del directivo expresa en 100% que la comunicación en la institución no se produce en todas sus formas o direcciones. (Descendente, ascendente u horizontal).

David, y Newstrom, (2003). Señalan que la comunicación es la transferencia de información de una persona y otra y su comprensión subsiguientes. Por lo que las organizaciones necesitan la comunicación efectiva en todas sus direcciones, (descendentes, ascendente u horizontal), para su éxito.

Por lo que se puede inferir con la opinión del directivo que al no fluir la comunicación en todas sus direcciones, la institución no puede operar con eficacia, por cuanto puede haber demoras para filtrar el flujo de información, retroalimentación y así una comunicación efectiva.

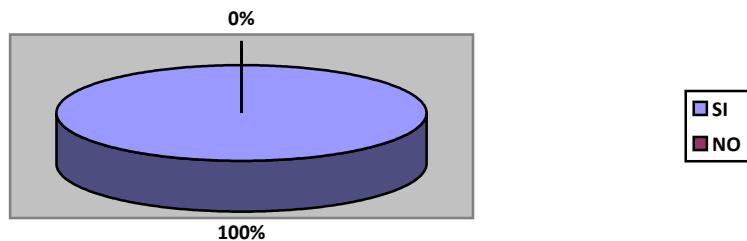


Gráfico 25. Pregunta N° 9 ¿Mantiene oportunamente por escrito a todo el personal informado de lo que acontece en la institución?

Análisis

En la información recabada se hace notar en el *gráfico N° 25*, que el directivo afirma que mantiene oportunamente por escrito a todo el personal informado de lo que acontece en la institución.

Lo que indica de acuerdo a la opinión del directivo que la comunicación como elemento primordial en toda organización y como tarea de todo gerente, parte de la información bien sea oral o escrita. Permitiendo de esta manera el entendimiento entre los mismos.

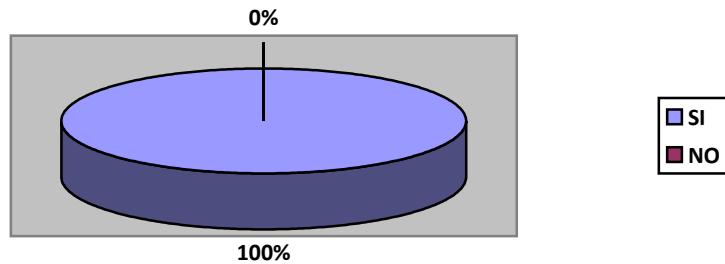


Gráfico 26. Pregunta N° 10 ¿Suministra información al personal docente (verbal, escrita, otros) sobre las actividades a realizarse en la institución?

Análisis

El en *gráfico N° 26*, se puede observar claramente que el directivo expresa en un 100% que si suministra información al personal docente (verbal, escrita, otros) sobre las actividades a realizarse en la institución.

La opinión del directivo sometido a estudio, permite al investigador expresar o inferir que el proceso de comunicación en la institución se da de una manera integral permitiendo que los docentes estén debidamente informados de las actividades a realizarse en la institución, no obstante es obvio que personas capaces trabajarán mucho más efectivamente si todos se comunican entre sí y conocen el papel que deben cumplir, así como la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

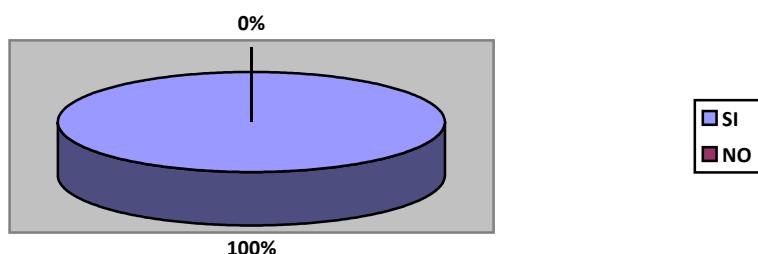


Gráfico 27. Pregunta N° 11 ¿Ajusta su lenguaje de tal manera que pueda comunicarse con todo el personal docente de manera adecuada cuando trasmite información de carácter masivo?

Análisis

Se observa en *el gráfico N° 27* que el directivo encuestado afirma 100% que si ajusta su lenguaje de tal manera que puede comunicarse con todo el personal docente de manera adecuada cuando trasmite información de carácter masivo.

Se puede concluir que el lenguaje como capacidad humana y elemento de la comunicación al ser utilizado de manera adecuada, permite su efectividad para quien está comunicando.

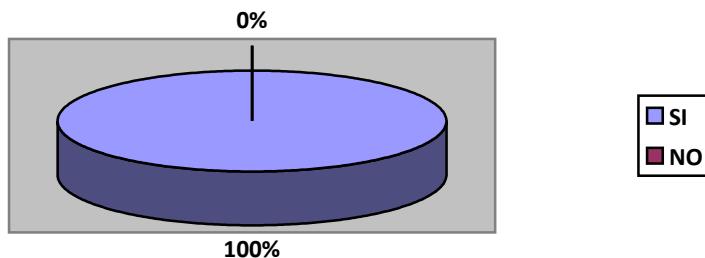


Gráfico 28. Pregunta N° 12 ¿Propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes?

Análisis

De acuerdo con los resultados mostrados en el *gráfico N° 28* se puede observar que el directivo afirma en un 100% que si propicia un proceso de comunicación que contribuye al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes.

Lo que indica o se puede inferir de acuerdo a los resultados que el directivo como eje motivador permite a través de la comunicación el flujo de ideas y las relaciones interpersonales logrando con ello la interacción el entendimiento, la coordinación y la cooperación, que posibilitan el crecimiento y desarrollo de la institución.

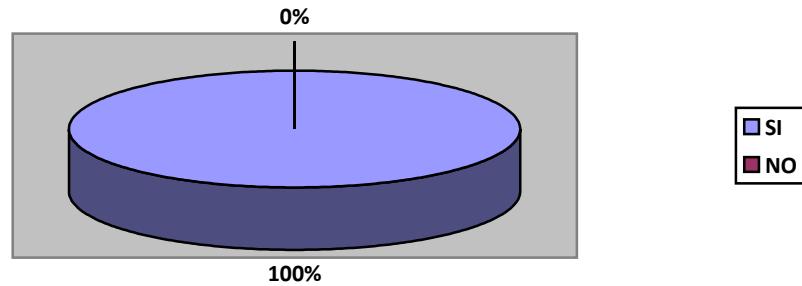


Gráfico 29. Pregunta N° 13 ¿Promueve a través de la aplicación de estrategias gerenciales un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas para el logro de objetivos en la institución?

Ánálisis

El directivo encuestado afirma en un 100% que si promueve a través de la aplicación de estrategias gerenciales un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas para el logro de los objetivos en la institución.

La opinión del directivo sometido a estudio, permite al investigador expresar o inferir que la aplicación de estrategias de comunicación fortalece los vínculos existentes de manera positiva entre sus miembros.

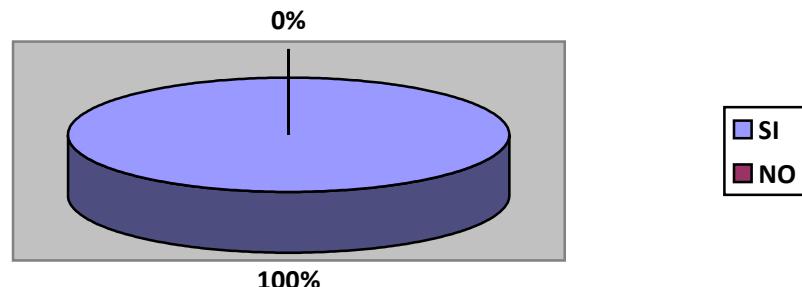


Gráfico 30. Pregunta N° 14 ¿Proporciona herramientas o estrategias para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación?

Análisis

El gráfico 30, permite visualizar claramente que en un 100% expresa el directivo que si proporciona herramientas o estrategias para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación.

Se puede afirmar que son muchas las herramientas o estrategias, para su uso, pero los gerentes deben elegir las más adecuadas para lograr una comunicación efectiva, por cuanto las organizaciones necesitan de ella para el logro de sus objetivos y metas. Al respecto Robbins (2004) Expresa que la ausencia de la retroalimentación puede hacer que sea difícil conocer si el mensaje pretendido ha sido recibido con exactitud.

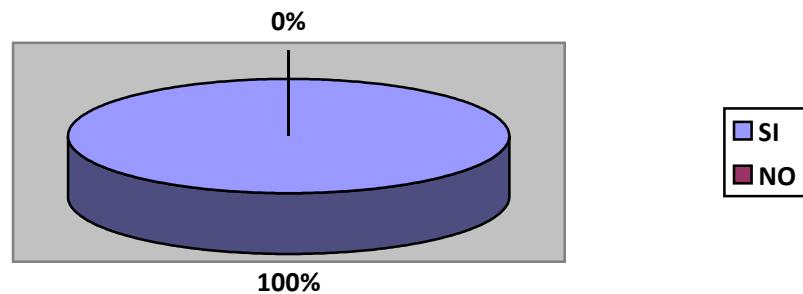


Gráfico 31. Pregunta N° 15 ¿Implementa estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal docente y usted?

Análisis

De los resultados obtenidos se puede observar que en el 100% el directivo expresa que si implementa estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal docente y el.

Esta respuesta del directivo difiere de las respuestas del personal docente encuestado, por lo que se puede inferir que la implementación de estrategias de comunicación debe guiar y superar las barreras personales, para fortalecer de manera efectiva su debido uso.

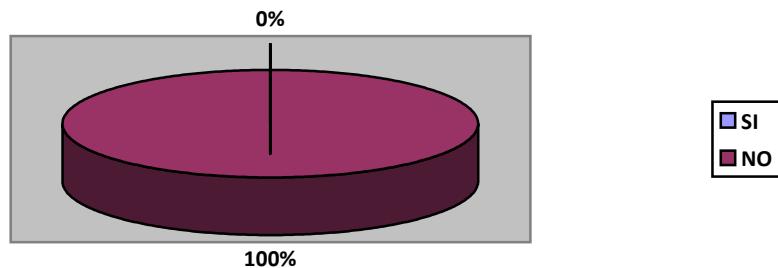


Gráfico 32. Pregunta N° 16 ¿Las estrategias gerenciales utilizadas por usted le permiten una comunicación efectiva entre el personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa en general?

Análisis

En el gráfico N° 32 se puede observar que el directivo expresa en un 100% que las estrategias gerenciales utilizadas no le permiten el logro de una comunicación efectiva entre el personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa en general.

Lo que indica o se puede concluir que la efectividad de las estrategias gerenciales utilizadas para el logro de una comunicación efectiva, van a depender de la disponibilidad, motivación, información y retroalimentación que tengan los gerentes o directivos con todos los integrantes de las organizaciones o instituciones debido a que su aplicación o implementación según Rivero (2011) “... no debe estar en manos de improvisados porque pierde su efectividad con la que debe fortalecer los vínculos existentes de manera positiva entre sus miembros”,(p.46).

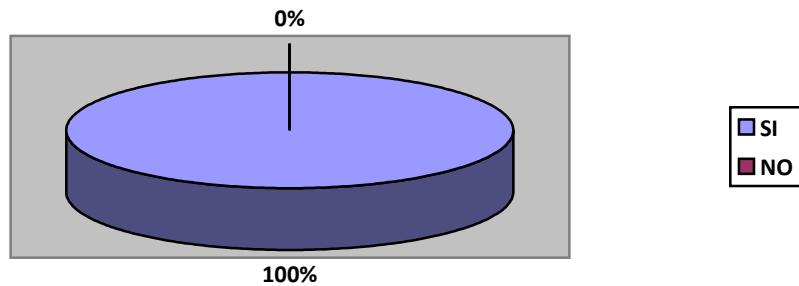


Gráfico 33. Pregunta N° 17 ¿Estimula a través de estrategias gerenciales a los docentes para que exista una comunicación efectiva grupal e individual en la institución?

Análisis

El directivo expresa en su respuesta en un 100% que si estimula a través de estrategias gerenciales a los docentes para que exista una comunicación efectiva grupal e individual en la institución.

Lo que indica o permite al investigador expresar o inferir que el directivo de la institución tiene un gran compromiso con la institución pero debe revisar si realmente las estrategias que aplica son las más adecuadas para fortalecer la comunicación efectiva grupal e individual.

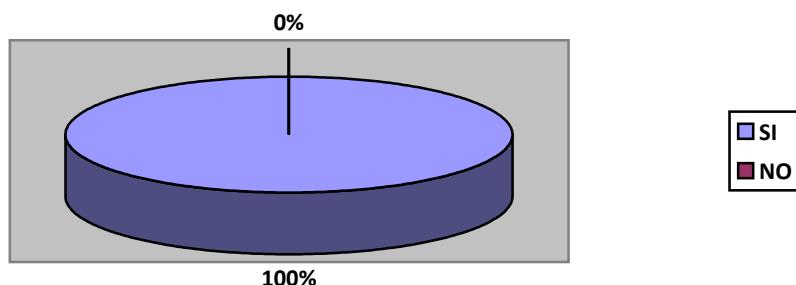


Gráfico 34. Pregunta N° 18 ¿Estaría usted de acuerdo que se ejecutaran estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución?

Análisis

Los resultados contenidos en el *gráfico 34*, muestran que en un 100% el directivo encuestado afirma que está de acuerdo que se ejecuten estrategias para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución.

Lo que indica o se puede concluir que la comunicación como clave del éxito de toda institución u organización, es un reto o tarea para los directivos o gerentes estar alerta sobre las exigencias que se les presente en pro de fortalecer la institución u organización a través de la implementación o aplicación de estrategias que les permitan el funcionamiento de la misma.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo al diagnóstico realizado sobre las estrategias gerenciales utilizadas por el directivo del Liceo Unidad Educativa “8 de diciembre” del Municipio Pedro Gual del Estado Miranda, permitió establecer las siguientes conclusiones:

Se concluye que el personal directivo no utiliza las estrategias gerenciales para una comunicación efectiva (dinámicas de grupos) por lo que se pudo inferir que las dinámicas de grupos no son un instrumento (estrategia o técnica) para el directivo de la institución. Pero afirma que si realiza reuniones, talleres trabajo en equipo como estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal docente y directivo de la institución. Así mismo se puede apreciar en sus respuestas que no le da credibilidad al rumor como estrategia informal. Todo esto se contrasta en las opiniones de los docentes encuestados en las preguntas del Gráfico 1, 2, 3,4 y 5 por cuanto ellos opinan que el directivo no realiza estrategias gerenciales, dinámicas de grupo, reuniones, talleres grupales, igualmente expresaron que no reciben información de las actividades a realizarse en la institución.

Por otra parte, se evidenció en el grafico 7 y 24 que en las opiniones del directivo y de los docentes la comunicación no se produce en todas sus formas es decir (ascendente, descendente, u horizontal) Por lo que se puede inferir que al no fluir la comunicación en todas sus direcciones, la institución no puede operar con eficacia, por cuanto puede haber demoras para filtrar el flujo de información, retroalimentación y así una comunicación efectiva.

De igual manera los resultados obtenidos de la población encuestada *grafico 16 y 34* evidencian en un 100% que hay la disposición por parte de los docentes y el directivo de que se planifiquen o ejecuten estrategias gerenciales para una comunicación efectiva. Ya que la comunicación efectiva es elemental, fundamental e indispensable para la integración del recurso humano en torno al marco conceptual de las organizaciones permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias. Con lo cual las condiciones para la ejecución del plan de estrategias gerenciales basadas en las dinámicas de grupo, son favorables, en virtud de la disposición y aceptación de los docentes y directivos que laboran en la institución objeto de estudio.

Por consiguiente la aplicación del plan de estrategias gerenciales basado en dinámicas de grupo, para una comunicación efectiva en el Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” busco la participación de todos los docentes y directivo, con lo que permitió con su aplicación valorar la importancia de la comunicación efectiva dentro de la Institución por cuanto se pudo observar o evidenciar la integración grupal, e individual, de los docentes expresando los mismos su satisfacción.

Recomendaciones

En correspondencias con los resultados obtenidos se establecen las siguientes recomendaciones:

El directivo de la Institución objeto de estudio en esta investigación, debe adoptar las estrategias gerenciales para una comunicación efectiva, con el propósito de que facilite la integración grupal, la retroalimentación, y las relaciones interpersonales de todos los actores de la institución.

Incorporar de manera constante las estrategias gerenciales basadas en las dinámicas de grupo, para fortalecer y lograr una comunicación efectiva en el personal directivo y docente, por lo que se sugiere participar de tal manera en foros, talleres, conversatorios círculos de trabajo a los fines de que le permitan desarrollar las competencias necesarias para el logro de objetivos y metas en pro de la institución.

Realizar seguimientos permanentes por parte de los docentes de la institución en cuanto al uso de las estrategias gerenciales, utilizadas por el directivo para una comunicación efectiva, todo ello con el fin de convertir esta debilidad que tiene el directivo en fortaleza.

Establecer comunicación constante con los docentes por parte de la dirección del plantel con la intención de informar.

Planificar reuniones con el personal, para realizar autoevaluación y coevaluación con el objeto de activar el proceso de retroalimentación.

Unificar los lineamientos necesarios en consenso de todos los involucrados en el proceso, con el propósito que el mismo se base en la realidad existente y promuevan diversas estrategias para el logro de una comunicación efectiva.

CAPITULO VI

PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADO EN DINÁMICAS DE GRUPOS DIRIGIDOS A LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL LICEO UNIDAD EDUCATIVA “8 DE DICIEMBRE” PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

PRESENTACIÓN

El presente plan surge de la problemática planteada en la investigación y del análisis de los resultados obtenidos. La misma responde a la necesidad detectada en cuanto a la falta de aplicación por parte de la dirección de la institución de estrategias gerenciales como las dinámicas de grupos para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución.

Siendo que el director de una institución tiene entre sus funciones la de crear y generar soluciones que vayan en la búsqueda de lograr las metas propuestas, debe en forma constante, promover la creatividad en los grupos de trabajo, dar soluciones y establecer procesos metódicos que se adapten a las necesidades y a los cambios constantes que vive la sociedad.

De allí, se presenta la propuesta de un plan que contemple la aplicación de estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”.

Objetivos del Plan

Objetivo General

Desarrollar un plan de estrategias gerenciales basado en la dinámica de grupo para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”.

Objetivos Específicos

1. Incentivar al personal docente y directivo para desarrollar las actividades relacionadas con el plan de estrategias gerenciales utilizando para ello la dinámica de grupo para una comunicación efectiva.
2. Orientar al directivo en la importancia de las estrategias gerenciales para una comunicación efectiva.

Justificación

En las Instituciones, organizaciones o espacios educativos se hace necesario e importante una comunicación efectiva, por lo que se requiere conocer el proceso de comunicación de una manera práctica bien sea mediante un plan o estrategias para el cambio, esto permite lograr de una manera exitosa la integración del personal tanto docente como directivo. Es de destacar que la tarea de todo gerente educativo es la comunicación la cual proporciona información y promueve un ordenamiento en la estructura organizativa funcional de la misma.

En el proceso de comunicación el directivo debe poseer, muchas habilidades, o estrategias para saber cómo hacer frente a la incertidumbre y tener confianza en la propia capacidad de manejar toda clase de problemas. Por lo que es necesario realizar cambios en los procesos y estilos de dirigir para fortalecer al personal directivo en materia comunicacional, con el objeto de impulsar y aunar esfuerzos en el logro de objetivos y metas.

En por ello que la propuesta ofrece la posibilidad de incentivar a través de un plan basado en la dinámica de grupo la formación del personal directivo y docente para fortalecer los aspectos básicos de la comunicación efectiva.

Beneficiarios de la Propuesta

Los beneficiarios directos de la presente propuesta son el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” ya que se les va a suministrar

un plan de estrategias gerenciales basado en dinámicas de grupos para una comunicación efectiva.

Limitaciones

La única limitante que se puede presentar en la ejecución del plan, es la no incorporación o apatía del directivo y los docentes a los talleres, lo que influiría en el desarrollo y aplicación de las estrategias o dinámicas.

Control y Evaluación del Plan

La evaluación y control del plan será aplicada en la siguiente forma:

- a) Verificación de asistencia de los participantes.
- b) Cumplimiento de las actividades planificadas.
- c) Suministro de material y recursos necesarios.

En el desarrollo del taller se estarán realizando evaluaciones con la intención de verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, las evaluaciones serán continuas y realizadas por el facilitador por medio de la observación directa y constantes. Igualmente cada participante se autoevaluará y evaluará al proceso en general.

A continuación se detalla el plan del taller a ser aplicado:

**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADO EN DINÁMICAS
DE GRUPOS DIRIGIDOS A LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL LICEO
UNIDAD EDUCATIVA “8 DE DICIEMBRE” PARA EL LOGRO DE UNA
COMUNICACIÓN EFECTIVA**



AUTORA

Gómez Zulaida

La Urbina, mayo 2014

Objetivo General: Desarrollar un plan de estrategias gerenciales basado en la dinámica de grupo para el logro de una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”.

Cuadro 4

Plan de Estrategias

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos
Incentivar al personal docente y directivo para desarrollar las actividades relacionadas con el plan de estrategias gerenciales utilizando para ello la dinámica de grupo para una comunicación efectiva	Definición: -Dinámica de Grupo. -Estrategias Gerenciales. -Comunicación Efectiva.	Facilitador Explica los objetivos del taller. Seguidamente -La Técnica de Presentación de: Saludos Múltiples Desarrollo del contenido a través de un torbellino de ideas, y la técnica preguntas y respuestas. - Técnica la Rueda Loca Receso Cierre: Plenario y conclusiones.	30 minutos Una (1) hora Una (1) hora 30 minutos Una (1) hora	-Afiche blanco (12)Marcadores Radio grabador Videovim

Fuente: Gómez (2014)

Objetivo General: Desarrollar un plan de estrategias gerenciales basado en la dinámica de grupo para el logro de una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”.

Cuadro 5

Plan de Estrategias

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos
Orientar al directivo en la importancia de las estrategias gerenciales para el logro de una comunicación efectiva.	-Comunicación organizacional Importancia de la comunicación efectiva y de las estrategias gerenciales.	Facilitador -Explica los objetivos del taller- -Motiva a los participantes a realizar la dinámica. Obstáculos Y el dialogo dibujado. Participante: -Demuestra participación activa en las dinámicas que se desarrollan a la vez que expresa sus expectativas.	30 minutos 30 minutos 30 minutos 30 minutos	Papel afiche Marcadores Videovim

Fuente: Gómez (2014)

TÉCNICA DE PRESENTACIÓN: SALUDOS MÚLTIPLES

Para la presentación de los participantes

OBJETIVO DE LA TÉCNICA

Promover los distintos modelos de comunicación a través del “encuentro y reencuentro” de todos los miembros del grupo.

INSTRUCCIONES

-Se van a saludar todos de distintas maneras.

-Todos los participantes estarán de pie.

-Una vez que estén todos dispuestos se van proponiendo diferentes formas de saludos: Con mano derecha, la izquierda, atrás; con pie derecho; con rodilla izquierda, codo con codo, espalda con espalda, cabeza con cabeza.

-Finalmente se saludaran como más le guste.

Esta dinámica permite romper el hielo y abre un clima de confianza.



TÉCNICA DE TRABAJO EN GRUPO:

RUEDA LOCA



Objetivo de la Técnica:

-La comunicación humana como proceso grupal.

INSTRUCCIONES

-Formación de grupos de doce (12) personas

- Por cada formación de grupo se necesita un afiche blanco, una caja de marcadores de doce (12) colores un radio grabador para acompañar con música suave.

- Se coloca el afiche sobre una mesa y los doce participantes alrededor del mismo, cada uno con un color distinto.

-Tendrán que dibujar algo que se relacione con el concepto de comunicación en el lugar de la hoja que le corresponda, sin hablar hasta que el coordinador diga la palabra cambio.

-Inmediatamente se corren un lugar hacia la derecha y continúan la tarea, cada vez que el coordinador diga cambio, hasta llegar nuevamente a su dibujo original.

-Debe mantenerse en silencio mientras se desarrolla el ejercicio y el coordinador juega con la palabra cambio (más lento o más rápido, con la voz más suave o más agresiva), según la dinámica del grupo se acompaña con un poco de música.

TÉCNICA DE TRABAJO EN GRUPO:

OBSTÁCULOS

Objetivo de la Técnica:

-Analizar los obstáculos para comunicarse grupalmente.

INSTRUCCIONES

-Realizar un Torbellino de ideas en relación a los obstáculos en la comunicación ¿A qué remite la palabra obstáculo?

- Se anotan todas las palabras en un pizarrón o un papel afiche.
- Se subdivide en grupos de seis (6) personas.
- En función de las palabras se pide que elijan dos o tres de ellas y construyen una estatua corporal que represente a las palabras.
- Se muestran las estatuas y se busca modificarlas.



TÉCNICA DE TRABAJO EN GRUPO:

DIALOGO DIBUJADO

Objetivo de la Técnica:

-Promover la comunicación y la creatividad de todos los miembros del grupo.

INSTRUCCIONES

-Cada uno del grupo debe seleccionar un color de marcador.

-Una vez elegido, buscar a otro que tenga un color diferente.

-Sentarse a ambos lados del papel afiche, en un lugar cómodo.

-Sostener el color con la mano opuesta a la que escriben.

-Empezar a dibujar juntos, sin dividir la hoja, sin planificar, sin dialogar, en silencio.



REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* ·5ta Edición Caracas: Editorial Episteme.
- Albert, M. (2006). *Investigación Educativa. Claves teóricas*. Madrid. Editorial Mc, Graw Hill.
- Balestrini, M. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados BL. Servicio Editorial.
- Beal, M. Bohlen, J. y Raudabaugh, N. (1964). *Conducción y acción dinámica del grupo*. Editorial. Kapelusz. Buenos Aires.
- Berlo, D. (1999). *El Proceso de la Comunicación, Introducción a la teoría y la práctica*. “El Ateneo” Editorial .Caracas.
- Casas, J. (2011). Dinámicas grupales Disponibles:
es.lideshare.net/aliriotua/dinamica.10404612.
- Cirigliano, G. y Villaverde, S. (1978). *Dinámicas de Grupos Educación Fundamentos y Técnicas*. Décima Edición Editorial HUMANITAS, Buenos Aires.
- Coello, W. (2010). Estrategias Gerenciales Disponibles:
odspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/683/4/CAPITULO%20II.pdf.
- David, K. y Newstron J, (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial McGraw. Hill.
- Durán, A. (1995). *El Proceso docente educativo como proceso comunicativo*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición McGraw-Hill Latinoamericana.
- Chruden, y Sherman (1986). *Administración de Personal* Primera Edición. Editorial Panapo. CECSA. Venezuela.
- García, M. y Urrea, C. (2007). *Ánalisis de la gestión de comunicación organizacional en las instituciones educativas privadas del Municipio Sucre del Estado Bolivariano de Miranda*. Tesis de Maestría no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Garrido, F. (2002). *Comunicación Estratégica*. Madrid: Gestión.
- Guzmán, A. (2007). Estrategias Gerenciales de Mercadeo para la Toma Decisiones. Disponible: <http://www.monografias.com>. [Consulta: 2013, octubre10].
- Guédez, V. (2001). *Gerencia Cultural y Educación*. Editorial Tropykos CLACDEC.
- Herrera, E. (2005). *Elementos de la comunicación organizacional que afectan el clima organizacional en las escuelas básicas del Municipio Plaza del Estado Miranda*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Hamdan, N. (1999). *Métodos estadísticos en educación*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Hernández, R. (2009). *Medios de Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2001). *Metodología de la Investigación..* 3era Edición Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación..* 5ta Edición Editorial Mc Graw Hill
- Hurtado de B, J. (2003). *Metodología de la Investigación Holística*. Segunda Edición SYPAL.
- Jablin, F. (2000). *Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro*. México. McGraw Hill.
- Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio. (1998). *Administración educativa*. Caracas.
- Kinicki, A. y Kreitner, R (2003). *Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw Hill.
- Kreps, D. (1995). *Comunicación en las Organizaciones*. México: Trilla.
- Labana, S. (2013). *Estrategias Gerenciales para la evaluación. Dirigidas a optimizar la práctica pedagógica del docente en E.B. Dr Ramón Alfonzo Blanco de Guatire*. Tesis de Maestría no publicado. Universidad Nacional Abierta. Caracas.
- Luna, R. (2003). *Diseño de un Manual de Estrategias Comunicacionales dirigido al Personal Directivo de la Unidad Educativa Municipal “Félix Manuel Luces”*

Modalidad de Educación de Adultos Petare – Estado Miranda. Tesis de Maestría no publicado, Universidad Experimental J.M.Siso Martínez La Urbina.

Matute, A. y Laguna, M. (2009). *La comunicación y su importancia para el fomento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Nacional “Armando Castillo Plaza”, Municipio Sucre del Estado Bolivariano de Miranda.* Trabajo de Grado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa.* Caracas: FEDUPEL.

Pérez, G, (2010), El Concepto de Estrategias Gerenciales. Disponible: www.sepi.upiicsa.ipn.mx/mdid/concestrate.pdf [Consulta: 2013, agosto 10]

Pizzolante, I. (2008). *Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen Corporativa: una Estrategia para Crecer.* Cuarta Edición. Editorial Panapo.

Rivero, A. (2008). *Diseño de un Programa de capacitación Comunicacional y de Liderazgo Transformacional para la Optimización del Clima Organizacional dirigido al personal Directivo de la Unidad Educativa Estadal Juan Vicente González Municipio Pedro Gual del Estado Miranda .* Trabajo de Grado no publicado, Universidad Experimental J.M.Siso Martínez, La Urbina.

Rivero, Y. (2011). *La Comunicación Organizacional en la Gerencia del Centro de Educación Inicial Simoncito “ Alejandro Petión” Municipio Tucupita, Estado Delta Amacuro.* Trabajo de Grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Núcleo Bolívar.

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008). *Supervisión.* Quinta Edición. Pearson Educación, México.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional,* Décima Edición, Pearson Educación México. S.A.

Sabino, C. (2006). *El Proceso de Investigación.* Editorial. Panapo. Caracas.

Serna, G. (2000). *Gerencia Estratégica.* Santa Fe de Bogotá.

Schermerhorn, J. Hunt, J. y Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional.* Limusa Wiley.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.* Caracas.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE

DATOS (CUESTIONARIO)

DIRIGIDO A LOS DOCENTES

ANEXO A

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
LICEO UNIDAD EDUCATIVA “8 DE DICIEMBRE”
CÚPIRA ESTADO MIRANDA

(Guía de Instrumento)

Estimado Colega:

El presente cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de recopilar información valiosa sobre Estrategias Gerenciales para una Comunicación Efectiva entre el personal docente y directivo del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” ubicado en el Municipio Pedro Gual del Estado Miranda. A través de este instrumento se solicita su apreciación, considerando que usted interactúa directamente con el material sujeto a evaluación, el cuestionario consta de 16 ítems.

Los resultados emitidos serán confidenciales y solo se utilizarán para los fines de la investigación y apoyo que me permitirá cumplir con el requisito final para culminar la Maestría en Gerencia Educacional en la Universidad Pedagógica Experimental J.M Siso Martínez con Sede en La Urbina.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Zulaida Gómez

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas relacionadas con los elementos internos del programa, sobre Estrategias Gerenciales para una Comunicación Efectiva entre el personal docente y directivo del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”, para cada una de las preguntas dispone de dos alternativas Si o No las cuales usted debe responder para darles confiabilidad a las interrogantes que se plantean:

- Antes de proceder a llenar la encuesta lea cuidadosamente cada uno de los enunciados.
- Marque con una X, la respuesta seleccionada.
- Responda completamente la encuesta.
- La encuesta es anónima.

Gracias por su participación

CUESTIONARIO

Dirigido a los Docentes			
Nº	Ítems	SI	NO
1	¿Las dinámicas de grupos forman parte de las estrategias gerenciales utilizadas por parte de la dirección para promover una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente?		
2	¿El rumor es utilizado como estrategia gerencial en la institución?		
3	¿Se realizan talleres grupales como estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal docente y directivo?		
4	¿Se utilizan estrategias gerenciales por parte del directivo para propiciar el trabajo en equipo entre los docentes?		
5	¿Se realizan Reuniones con el personal directivo para promover la comunicación armónica, que permita la interacción de los docentes?		
6	¿Considera usted que las estrategias gerenciales son un recurso importante para una comunicación efectiva entre los docentes y directivos de la institución?		
7	¿La comunicación en la institución se produce en todas sus formas o direcciones. (Descendente, ascendente u horizontal)?		
8	¿La comunicación verbal y escrita que circula en la institución entre el personal directivo y docente se distorsiona?		
9	¿Recibe información por el personal directivo (verbal, escrita, otros) sobre las actividades a realizarse en la institución?		
10	¿Los mensajes emitidos por el personal directivo al personal docente fluyen con claridad y sencillez?		
11	¿Se propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes?		
12	¿Se da a través de estrategias gerenciales por parte del directivo un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas para el logro de objetivos?		
13	¿El personal directivo proporciona herramientas o estrategias, para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación?		
14	¿Las estrategias gerenciales utilizadas por el directivo permiten una comunicación efectiva entre el personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa en general?		
15	¿Se estimula a través de estrategias gerenciales a los docentes para que exista una comunicación efectiva en la institución?		
16	¿Estaría usted de acuerdo que se ejecutaran estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución?		

ANEXO B

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE

DATOS (CUESTIONARIO)

DIRIGIDO AL DIRECTIVO

ANEXO B

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
LICEO UNIDAD EDUCATIVA “8 DE DICIEMBRE”
CÚPIRA ESTADO MIRANDA

(Guía de Instrumento)

Estimado Directivo:

El presente cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de recopilar información valiosa sobre Estrategias Gerenciales para una Comunicación Efectiva entre el personal docente y directivo del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre” ubicado en el Municipio Pedro Gual del Estado Miranda. A través de este instrumento se solicita su apreciación, considerando que usted interactúa directamente con el material sujeto a evaluación, el cuestionario consta de 18 ítems.

Los resultados emitidos serán confidenciales y solo se utilizarán para los fines de la investigación y apoyo que me permitirá cumplir con el requisito final para culminar la Maestría en Gerencia Educacional en la Universidad Pedagógica Experimental J.M Siso Martínez con Sede en La Urbina.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Zulaida Gómez

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas relacionadas con los elementos internos del programa, sobre Estrategias Gerenciales para una Comunicación Efectiva entre el personal docente y directivo del Liceo Unidad Educativa “8 de Diciembre”, para cada una de las preguntas dispone de dos alternativas Si o No las cuales usted debe responder para darles confiabilidad a las interrogantes que se plantean:

- Antes de proceder a llenar la encuesta lea cuidadosamente cada uno de los enunciados.
- Marque con una X, la respuesta seleccionada.
- Responda completamente la encuesta.
- La encuesta es anónima.

Gracias por su participación.

CUESTIONARIO

Dirigido al Directivo			
Nº	Ítems	SI	NO
1	¿Las dinámicas de grupos forman parte de las estrategias gerenciales utilizadas por parte de la dirección para promover una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente?		
2	¿El rumor es utilizado como estrategia gerencial informal en la institución?		
3	¿Utiliza estrategias gerenciales de comunicación para propiciar el trabajo en equipo entre los docentes?		
4	¿Realiza reuniones con todo el personal docente, a fin de incentivar el logro de los objetivos escolares compartidos?		
5	¿Considera fundamental efectuar entrevistas personales para lograr el intercambio de información oportuna?		
6	¿Considera usted que las estrategias gerenciales son un recurso importante para una comunicación efectiva entre el directivo y los docentes de la institución?		
7	¿La comunicación verbal y escrita que circula en la institución entre el personal directivo y docente se distorsiona?		
8	¿La comunicación en la institución se produce en todas sus formas o direcciones. (Descendente, ascendente u horizontal)?		
9	¿Mantiene oportunamente por escrito a todo el personal informado de lo que acontece en la institución?		
10	¿Suministra información al personal docente (verbal, escrita, otros) sobre las actividades a realizarse en la institución?		
11	¿Ajusta su lenguaje de tal manera que pueda comunicarse con todo el personal docente de manera adecuada cuando transmite información de carácter masivo?		
12	¿Se propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes?		
13	¿Promueve a través de la aplicación de estrategias gerenciales un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas para el logro de objetivos en la institución?		
14	¿Proporciona herramientas o estrategias para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación?		
15	¿Implementa estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal docente y usted?		
16	¿Las estrategias gerenciales utilizadas por usted permiten una comunicación efectiva entre el personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa en general?		
17	¿Estimula a través de estrategias gerenciales a los docentes para que exista una comunicación efectiva grupal e individual en la institución?		
18	¿Estaría usted de acuerdo que se ejecutaran estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución?		

ANEXO C
FORMULARIO PARA LA VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO

ANEXO C

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA EDUCACIONAL**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Profesor:

Muy respetuosamente me dirijo a usted, en la ocasión de solicitar su valiosa colaboración como experto, con el objetivo de someter a su consideración el presente instrumento, para su validación, para ser utilizado en la recolección de datos en el Trabajo de Investigación titulado: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DEL LICEO UNIDAD EDUCATIVA “8 DE DICIEMBRE”, UBICADO EN CÚPIRA MUNICIPIO PEDRO GUAL DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA.

Se anexa el Sistema de Operacionalización de las variables y objetivos de la investigación, así como el formato de validación que permitirá determinar si hay relación con las variables de estudio, los indicadores y los ítems del instrumento, pudiendo usted anexar cualquier observación que tenga a bien hacer, las cuales serán tomadas en consideración, si fuere el caso, para mejorar la compresión del mismo.

Anticipándoles las gracias se despide de usted.

Atentamente,

Zulaida Gómez

Formulario para la Validación del Instrumento

Instrucciones: En las columnas Pertinente y No Pertinente indique con una “P” si considera correcta, o con una “NP” si considera incorrecta, la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, adicione sus observaciones.

Escala Valorativa:

P. (Pertinente): Si tiene relación con los objetivos propuestos.

NP. (No Pertinente): No tiene relación con los objetivos propuestos.

Observaciones: A las que diera lugar.

ítems	PREGUNTAS Dirigidas a los Docentes	CONTENIDO		OBSERVACIONES
		Pertinente	No Pertinente	
1	¿Las dinámicas de grupos forman parte de las estrategias gerenciales utilizadas por parte de la dirección para promover una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente?			
2	¿El rumor es utilizado como estrategia gerencial informal en la institución?			
3	¿Se realizan talleres grupales como estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal docente y directivo?			
4	¿Se utilizan estrategias gerenciales por parte del directivo para propiciar el trabajo en equipo entre los docentes?			
5	¿Se realizan Reuniones con el personal directivo para promover la comunicación armónica, que permita la interacción de los docentes?			
6	¿Considera usted que las estrategias gerenciales son un recurso importante para una comunicación efectiva entre el directivo y los docentes de la institución?			
7	¿La comunicación en la institución se produce en todas sus formas o direcciones. (Descendente, ascendente u horizontal)?			
8	¿La comunicación verbal y escrita que circula en la institución entre el personal directivo y docente se distorsiona?			
9	¿Recibe información por el			

	personal directivo (verbal, escrita, otros) sobre las actividades a realizarse en la institución?			
10	¿Los mensajes emitidos por el personal directivo al personal docente fluyen con claridad y sencillez?			
11	¿Se propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes?			
12	¿Se da a través de estrategias gerenciales por parte del directivo un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas para el logro de objetivos?			
13	¿El personal directivo proporciona herramientas o estrategias, para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación?			
14	¿Las estrategias gerenciales utilizadas por el directivo permiten el logro de una comunicación efectiva entre el personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa en general?			
15	¿Se estimula a través de estrategias gerenciales a los docentes para que exista una comunicación efectiva en la institución?			
16	¿Estaría usted de acuerdo que se ejecutaran estrategias gerenciales para una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución?			

Datos de Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: _____

C.I. _____

Profesión: _____

Firma

Formulario para la Validación del Instrumento

Instrucciones: En las columnas Pertinente y No Pertinente indique con una “P” si considera correcta, o con una “NP” si considera incorrecta, la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, adiciones sus observaciones.

Escala Valorativa:

P. (Pertinente): Si tiene relación con los objetivos propuestos.

NP. (No Pertinente): No tiene relación con los objetivos propuestos.

Observaciones: A las que diera lugar.

ítems	PREGUNTAS Dirigidas al Directivo	CONTENIDO		OBSERVACIONES
		Pertinente	No Pertinente	
1	¿Las dinámicas de grupos forman parte de las estrategias gerenciales utilizadas por parte de la dirección para promover una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente?			
2	¿El rumor es utilizado como estrategia gerencial informal en la institución?			
3	¿Utiliza estrategias gerenciales de comunicación para propiciar el trabajo en equipo entre los docentes?			
4	¿Realiza reuniones con todo el personal docente, a fin de incentivar el logro de los objetivos escolares compartidos?			
5	¿Considera fundamental efectuar entrevistas personales para lograr el intercambio de información oportuna?			
6	¿Considera usted que las estrategias gerenciales son un recurso importante para una comunicación efectiva entre el directivo y los docentes de la institución?			
7	¿La comunicación verbal y escrita que circula en la institución entre el personal directivo y docente se distorsiona?			
8	¿La comunicación en la institución se produce en todas sus formas o direcciones. (Descendente, ascendente u horizontal)?			
9	¿Mantiene oportunamente por escrito a todo el personal informado de lo que acontece en la institución?			

10	¿Suministra información al personal docente (verbal, escrita, otros) sobre las actividades a realizarse en la institución?			
11	¿Ajusta su lenguaje de tal manera que pueda comunicarse con todo el personal docente de manera adecuada cuando transmite información de carácter masivo?			
12	¿Se propicia un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas y relaciones interpersonales entre los docentes?			
13	¿Promueve a través de la aplicación de estrategias gerenciales un proceso de comunicación que contribuya al flujo de ideas para el logro de objetivos en la institución?			
14	¿Proporciona herramientas o estrategias para mejorar la comunicación y lograr la retroalimentación?			
15	¿Implementa estrategias gerenciales para el logro de una comunicación efectiva entre el personal docente y usted?			
16	¿Las estrategias gerenciales utilizadas por usted permiten el logro de una comunicación efectiva entre el personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa en general?			
17	¿Estimula a través de estrategias gerenciales a los docentes para que exista una comunicación efectiva grupal e individual en la institución?			
18	¿Estaría usted de acuerdo que se ejecutaran estrategias gerenciales para el logro de una comunicación efectiva entre el personal directivo y docente de la institución?			

Datos de Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: _____

C.I. _____

Profesión:

Firma

SINOPSIS CURRICULAR

DATOS PERSONALES:

Nombres: Zulaida Maydee

Apellidos: Gómez

C.I N° V-12.297.400

Edad: 38 años

Dirección de Habitación: Urbanización Colinas de Cúpira

Teléfono: 0416 8162850

ESTUDIOS REALIZADOS:

- ✓ **Bachiller en Ciencias**, Liceo U.E "8 de Diciembre" ubicado en Cúpira Municipio Pedro Gual del Estado Miranda (1991).
- ✓ **Lic. En Educación Integral** Universidad Simón Rodríguez- Caracas 2005. Área de Concentración Lengua.
- ✓ Actualmente finalizando, **Maestría en Gerencia Educacional** en la Universidad J.M. Siso Martínez Cohorte 2010.

CURSOS Y TALLERES REALIZADOS:

Cursos no conducentes de Postgrado:

- ✓ **Procesos Básicos Cognoscitivos**
 - ✓ **Metodología de la Investigación**
 - ✓ **Formulación desarrollo y Evaluación de Proyectos**
 - ✓ **Estadística Aplicada a la Educación**
 - ✓ **Comprensión de Textos en Ingles**, realizados en el Instituto Pedagógico de Miranda J.M. Siso Martínez La Urbina 2007-2008-2009.
 - ✓ **III Congreso Pedagógico Nacional** Caracas- Venezuela 2006.
 - ✓ **Taller cómo hablamos:** Algunos Fenómenos de Incorrección desarrollado en el Instituto Pedagógico de Miranda J.M. Siso Martínez Río Chico 2006.
-
- ✓ **Formación de Instructores en Empresa.** Ince Miranda 2004.
 - ✓ Operador de Micro Computador. Multi CAD 2000 Venezuela S.R.L 1999.
 - ✓ **Secretaria.** Instituto Nacional de Cooperación Ocupacional Educativa 1998.
 - ✓ **Asistente Jurídico**, Academia Americana Caracas 1996.

EXPERIENCIA LABORAL

- ✓ **Asistente de Asuntos Legales** en la Oficina de Sindicatura Municipal Alcaldía Pedro Gual 1996-2005.
- ✓ **Profesora P.H.** en la U.E. "8 de Diciembre" 2005 -2014 Actualmente.

- ✓ **Profesora Colaboradora** de la Misión Sucre Aldea “8 de Diciembre” 2007-2010.

RECONOCIMIENTOS

- ✓ Por dedicación Apoyo e Incentivo a los graduandos de la I, III y IV Promoción de T.S.U en Planificación de Programas Socio Comunitarios en P.F.G, Gestión para el Desarrollo Local, de la Misión Sucre Aldea Bolivariana “8 de Diciembre”.
- ✓ Por Meritoria labor como Guía y Docente a la Formación Profesional de la I Promoción de T.S.U en P.F.G. Aldea Universitaria “8 de Diciembre”
- ✓ Orden Don Pedro Gual en su 2da Clase. Cámara Municipal del Municipio Pedro Gual del Estado Miranda.