



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por el (la) ciudadano (a) **JORGELIS DE CAIRES RAMÍREZ**, Cédula de Identidad N° **18.931.439** titulado: **LA COMUNICACIÓN. UN CAMINO DE LA GERENCIA MODERNA PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL**, Elaborado bajo la supervisión de la tutora, **MSc. Leidys Nuñez**, cédula de identidad N° **10.730.307** adscrito a la línea de investigación: **Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa**, para optar al grado académico de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

| Nombre, Apellido | C. I. | Firma del Jurado |
|--------------------------------|------------|------------------|
| Prof. Edgar León (Presidente) | 4.122.734 | |
| Prof. Oneida Jiménez (Miembro) | 10.227.464 | |
| Prof. Maira Sánchez (Miembro) | 10.231.010 | |



En San Diego, a los 31 días del mes de Agosto de dos mil veinte.

**LA COMUNICACIÓN. UN CAMINO DE LA GERENCIA MODERNA
PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**LA COMUNICACIÓN. UN CAMINO DE LA GERENCIA MODERNA
PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL**

**Autor(a): Jorgelis De Caires
Tutor(a): Dra. Aleida Palencia de Montañez**

San Diego, agosto, 2020.



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**“LA COMUNICACIÓN. UN CAMINO DE LA GERENCIA MODERNA
PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL”.**

Trabajo de Grado presentado para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de Comunicación Organizacional.

Autor (a): Jorgelis De Caires

Tutor (a): Dra. Aleida Palencia de Montañez

San Diego, Agosto de 2020.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana Jorgelis De Caires, titular de la cédula de identidad N. 18.931.439, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es: **“LA COMUNICACIÓN. UN CAMINO DE LA GERENCIA MODERNA PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL”**. Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

Tutor(a):

Dra. Aleida Palencia de Montañez

C.I. 3.290.542

San Diego, a los días del mes de agosto del año 2020.

INDICE

| | Página |
|---|---------------|
| RESUMEN..... | vi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULOS | |
| I EL PROBLEMA | |
| Planteamiento del Problema..... | 4 |
| Objetivos de la Investigación..... | 6 |
| Objetivo General..... | 6 |
| Objetivos Específicos..... | 6 |
| Justificación..... | 6 |
| II MARCO TEÓRICO | |
| Antecedentes de la Investigación..... | 7 |
| Bases Teóricas..... | 9 |
| Bases Legales..... | 21 |
| III MARCO METODOLÓGICO | |
| Tipo y Diseño de la Investigación..... | 22 |
| Población y Muestra..... | 22 |
| Técnicas e Instrumentos..... | 23 |
| IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | |
| Análisis de resultados..... | 24 |
| V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 42 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 48 |



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**“LA COMUNICACIÓN. UN CAMINO DE LA GERENCIA MODERNA
PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL”**

AUTOR(A): Yorgelis De Caires

TUTOR(A): Dra. Aleida Palencia de Montañez

Año: 2020.

RESUMEN

La comunicación se ha transformado en un elemento fortalecedor de la Participación Social, dado su objetivo de mejorar las estrategias de comunicación, para aumentar su influencia en la opinión del público. Es, utilizar la cabida de los medios de propagación, y otras conveniencias de comunicación para la transformación con participación activa y efectiva de las personas, coordinar acciones y, en general sentar las bases para una mayor capacidad de acceso y participación en la gestión gerencial con la gente y sus intereses. El objetivo de la presente investigación lleva consigo Evaluar la necesidad de la comunicación efectiva desde la Gerencia Moderna para consolidar una verdadera participación social. El tipo de investigación utilizada fue de Campo, con un nivel Descriptivo y un Diseño no experimental de Campo. Como unidad de análisis se utilizó un informante clave para evaluar la comunicación efectiva existente para mayor participación. Además se aplicó una encuesta a veinte (20) gerentes de San Diego-Carabobo. Los resultados fueron analizados en cuadros y gráficos, resaltando entre las conclusiones, que la comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización y así cumplir con su derecho y deber constitucional de participar, además causa un impacto favorable para la cooperación de todos, permitiendo asumir alguna responsabilidad en la gestión gerencial en base a una gerencia moderna proactiva con estrategias claves para la transformación.

Palabras Clave: *Comunicación efectiva, Gerencia moderna, Participación.*

INTRODUCCIÓN.

La “Comunicación” y la “Participación” se ven como dos conceptos accidentales, ya sea para fines orientados a nutrir de elementos necesarios en un grupo de ciudadanos, grupos de sociedades cada vez más complejas o bien, como una relación que busca satisfacer las demandas, cada vez mayores por parte de las personas.

La comunicación, antes que todo, es una cualidad de apertura al otro, que envuelve disponibilidad generosa para compartir, es decir, para dar y recibir. Sin embargo, ésta no es fácil; es un arte que se debe practicar continuamente para desarrollarlo en toda su totalidad y poder así lograr el mejor beneficio de él. Nosotros como seres humanos necesitamos practicar al máximo y mejorar cada día la calidad de la comunicación.

Gran parte de las dificultades de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual en las organizaciones y en la vida personal está relacionado con incapacidad para comunicar de manera efectiva y relacionarnos con los demás. Muchas personas sufren por la imposibilidad de ser escuchados, por su dificultad para reconocer el trabajo de otros.

Muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que existe entre los involucrados. La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización. La comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino que también nos enfrentaremos a comunicación intergrupal, intragrupal, organizacional y externa. De allí, la necesidad de contar con buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarnos en cada una de ellas, pues a través de la gerencia se alcanza todo lo pautado para mayor eficiencia en la organización. Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones

son la clave para el desarrollo de la institución, empresa, o cualquier lugar de trabajo que representemos.

La comunicación efectiva significa examinar las condiciones que hacen posible sea provechosa y eficaz. A través de las palabras pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos de lo que verdaderamente nos interesa. Según sea la calidad de comunicación que mantengamos dentro de un grupo en una empresa, dependerá totalmente de la calidad de la comunicación que se obtenga.

La participación social y el ejercicio de la gestión gerencial es asumida bajo esquemas de modalidades activas de participación cooperativa en el desarrollo de esquemas de trabajo en equipo, para lo cual se requiere de un personal también activo, así como la presencia de organizaciones sociales de todo tipo, que funcionen mediante objetivos claramente establecidos con propósitos compartidos en un diálogo e interacción con las autoridades gerenciales.

Según Mariño (2011), la gerencia participativa se basa en el concepto de autoridad compartida y se define como el proceso por el cual “se involucra a los subordinados en la toma de decisiones” (p. 45), enfatizando la participación activa de las personas y aprovechando su experiencia y creatividad para resolver problemas importantes.

El presente trabajo se estructurará en cinco (5) capítulos, los cuales contienen los aspectos más relevantes que se describen a continuación: **Capítulo I:** El Problema, destacándose en el planteamiento del problema sobre la Comunicación efectiva desde la Gerencia Moderna para la Participación Social. Seguidamente, se enuncian los Objetivos de la Investigación, Objetivo General, Específicos, y la Justificación, lo cual permitirá describir las razones, alcance, originalidad e importancia de la investigación.

Capítulo II: Fundamento Teórico Referencial, se inicia los Antecedentes de la Investigación. Posteriormente, se presentan las Bases Teóricas y Fundamento legal de esta investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, señala el tipo, diseño y nivel de la Investigación; la población y muestra. Las técnicas e instrumentos que se emplearon para la recolección de datos, validez del instrumento y la unidad de análisis.

Capítulo IV se refiere al análisis e interpretación de los resultados que son necesarios para complementar el desarrollo de la investigación con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación. Toda la información se obtuvo a través de una entrevista aplicada a un informante clave para estudiar el grado de comunicación efectiva desde la gerencia moderna para mayor participación social. Asimismo, se aplicó una encuesta a diez Gerentes adscritos al departamento de gerencia de cinco (5) empresas comerciales ubicadas en San Diego-Carabobo.

Seguidamente en el **Capítulo V** se señalan las Conclusiones y recomendaciones de la presente investigación y finalmente se señalan las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA.

Planteamiento del Problema.

En estos tiempos la participación social en la gestión gerencial es lo que caracteriza el proceso que se inició en Venezuela desde 1999, en el que se toma en cuenta en sus sentires y exigencias, sino para gestionar directamente la solución de los problemas locales que puedan presentar las distintas comunidades.

La participación ciudadana es el fruto de las organizaciones sociales o ciudadanas surgidas desde los años 30 del siglo XX, que dieron origen a las actuales formas organizativas comunitarias y la dinámica social.

Ello con la finalidad de poder analizar el impacto de la comunicación en la participación desde una visión de la gerencia moderna y comprender el devenir histórico de las distintas organizaciones sociales que han llevado al surgir de las actuales formas organizativas. Se puede afirmar, que hoy en día las corporaciones tienen el derecho y el deber de organizarse y participar en los asuntos que son de su interés para superar las dificultades existentes, donde la participación de todos sea un mecanismo que antagoniza a las burocracias que, en ocasiones, pueden empañar las formas de convivencias modernas, y para ello se requiere de manera directa la comunicación entre las personas que conforman los grupos de trabajo participativo.

De esta manera, resulta posible establecer la comunicación acertada entre las sociedades, y por otro la gerencia empresarial donde se advierte que las estrategias utilizadas para tal fin, requieren de acciones comprometidas para definir del modo más apropiado los procesos que dan lugar a distintas etapas en las cuales se establece quienes participan de la iniciativa y cuáles son los recursos más indicados para dar lugar a esa planificación.

La participación social nace así como un mecanismo que antagoniza a las burocracias y eso sirve para activar o reactivar las relaciones entre el empresario y la sociedad, en aras de afianzar la colaboración mutua para el bienestar de todos.

Según Moreno (2004:125) la participación implica: Un proceso mutuo de transformación en la medida en que la persona al mismo tiempo que trasforma, se ve transformada por la realidad o hecho en el que participa, por su parte en el ámbito de la comunidad la participación también implica y abarca espacios y estructuras que van desde los espacios de encuentro informales hasta los plenamente constituidos y legalizados.

De acuerdo con lo expuesto se entiende “una dinámica mediante la cual las personas se involucran en forma consciente y voluntaria en todos los procesos que le afectan directa o indirectamente”. En este sentido, el autor hace una reflexión acerca de la importancia de la participación y de los procesos que afectan a todos y por lo tanto esto debe ser una decisión que nace de la voluntad de los involucrados, donde se conforman las organizaciones gerenciales.

Con la entrada en vigencia de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en 1999, hubo un gran impulso de la participación ciudadana.

En aras de fomentar la participación, donde se permite a las personas organizadas el derecho y el deber de participar en la toma de decisiones sobre la planificación, ejecución y control de proyectos en sectores que les sean de su interés.

De allí, se plantea la necesidad de la comunicación desde la Gerencia Moderna para consolidar una verdadera participación social y entendimiento en los llamados a involucrarse en la gestión empresarial en busca de mejor calidad de la gestión.

Objetivos de la investigación.

Objetivo General.

Estimar la necesidad de comunicación desde la Gerencia Moderna para consolidar una verdadera participación social.

Objetivos Específicos.

- Descubrir la realidad de los elementos esenciales de la Gerencia Moderna que permita mayor participación social.
- Establecer los fundamentos que sostienen a la comunicación efectiva desde una visión de la Gerencia Moderna para la participación.
- Analizar la participación social desde una visión de la Gerencia para alcanzar niveles de eficiencia en la gestión empresarial.

Justificación.

Desde el punto de vista práctico, con los resultados de esta investigación se pretende aportar al ámbito gerencial un conjunto de recomendaciones para alcanzar mayor eficiencia en la comunicación desde la Gerencia Moderna para consolidar una verdadera participación. Asimismo, es de suma importancia para futuros participantes de la Especialidad de Gerencia, pues contribuirá a ampliar conocimientos en el área de estudio.

La presente investigación tiene pertinencia social y gerencial, ya que el estudio contribuirá a generar nuevas alternativas para proporcionar cambios profundos en lo que respecta a la comunicación y así poder alcanzar mayor participación ciudadana en la gestión social y gerencial.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

Con la intención de respaldar los distintos aspectos técnicos relacionados con investigación, se realizó una revisión bibliográfica, a partir de la cual se obtuvo información relacionada con estudios en sus diferentes etapas y las herramientas implicadas. Por eso se presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan el estudio, que servirán de apoyo bibliográfico del presente estudio.

Antecedentes de la investigación

Colon, (2016) presenta investigación “**La comunicación en el desempeño gerencia**”, El tipo de investigación es descriptiva de campo. La misma concluyó que ciertamente la comunicación se hace indispensable en el manejo de los procesos gerenciales, ya que es determinante para quienes son los llamados a lograr la participación de los involucrados.

Lo relevante del estudio es que se llevó a cabo mediante un modelo de gestión conjunta fundamentada en los principios de planificación estratégica aplicada. Las estrategias gerenciales diseñadas permitirá la integración de las diversas áreas que integran el proceso comunicacional con el fin de jerarquizar las necesidades que poseen cada una de ellas y se propongan soluciones viables mediante la aplicación de las acciones de autogestión y la cogestión.

Henríquez, E. (2015), en su trabajo titulado “**Vinculación entre el sistema de información de Recurso Humano y la estrategia Gerencial**”, el procesamiento de información de acuerdo al autor es la capacidad del sistema de Información de gestión de recursos humanos para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados.

Esta característica permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

Ahora bien, existe una estrecha vinculación entre el sistema de información de recursos humanos y la estrategia empresarial, entendida esta como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. De allí que la estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los recursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico; lo que a su vez supone la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas mediante programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos.

Para el desarrollo de la estrategia empresarial, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos se debe acometer un conjunto de actividades, resultantes de una serie de decisiones emanadas de la estrategia empresarial, y de las necesidades derivadas de la implementación de ésta donde los sistemas de información de recursos humanos juegan un rol protagónico, toda vez que permiten ejecutar la estrategia funcional, dentro de la necesidad de movilizar a todos los niveles, en torno a los objetivos generales de la empresa y las sucesivas estrategias que han de permitir lograrlos.

Bases Teóricas

La Gerencia

Para algunos autores la gerencia es tan importante como la administración. Ruiz (2002), se refiere a la efectividad gerencial desde un punto de vista normativo y se ha vinculado con las funciones de la administración; en este sentido, al hablar de la gerencia expone:

La Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos. De esta forma, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir ganancias financieras. (p. 3)

Las ciencias administrativas su fundamento epistemológico y la gerencia. Con el objeto de contextualizar este tema, es necesario concebir la científicidad de la gerencia como un todo en el plano de la metagerencia y enmarcar en ella todas las variantes que están inmersas en su estudio, como es el caso que nos ocupa, en el cual se aborda la administración y la gerencia empresarial.

En consecuencia, para hablar de la gerencia es necesario transitar desde épocas muy remotas, con los filósofos griegos (Platón, Sócrates y Aristóteles) en cuyo periodo surgieron ideas y pensamientos que dieron origen a conceptos y teorías que involucran la administración científica desde un enfoque filosófico, pasando por la época de la revolución industrial influenciada por Adam Smith, Frederick Taylor y Henry Fayol, hasta llegar a los precursores de la gerencia moderna como: Drucker, Senge, Toffler y otros.

Estos son citados en esta investigación por sus contribuciones en el campo de la gerencia. Diferentes enfoques y estilos gerenciales que se orientan de acuerdo a las circunstancias particulares en un contexto de amplitud en la manera de

ejercer la función gerencial en las diferentes disciplinas de su entorno. Tal como lo expresa Schvarstein (1998:190) “Corresponde a las cuestiones epistemológicas hacerse cargo del modo en que las distintas disciplinas conciben el conocimiento de su objeto, en este caso organización, y de las dificultades para practicar una mirada interdisciplinaria”.

Por su parte, Ibáñez y Castillo (2008) señalan al respecto: Se considera a la gerencia como ciencia social, porque se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de la economía psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, religión, antropología, ingeniería educación, entre otros, que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social, basado en la rigurosidad de su análisis, reflexiones e interpretaciones que generan un entramado teórico - conceptual que persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno.(p.219).

La gerencia en un sentido general ha sido considerada como la habilidad para administrar recursos escasos, el manejo del capital humano y tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos, estas situaciones están presentes en la administración pública. No obstante, el proceso administrativo se torna complejo en virtud a los aspectos legales y burocráticos que giran en torno a ella, estableciendo niveles jerárquicos de dominación. Al respecto Weber (2012:175) acota: “El tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático”.

Tal como se desprende de lo anterior, el estudio de la comunicación desde la gerencia moderna en busca de mayor participación social, por ello, el abordaje se orienta hacia la gestión empresarial, considerando aspectos como comunicación, participación y el uso de las Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), cuyas herramientas aplicadas de manera integral permiten realizar una mejor gestión que satisfaga las necesidades más apremiantes de la comunidad. Esto se afianza con lo mencionado por Gaete (2009):

...el concepto de gestión también se vincula con el enfoque de las políticas gerenciales, en especial cuando se mencionan temáticas como la salud, educación o vivienda las que describen necesidades sociales, requiriéndose una capacidad de gestión muy importante para satisfacerlas. (p.42)

Etimológicamente, la axiología significa tratado de los valores, deriva de los vocablos griegos axios que significa digno, que vale, que tiene peso, y logos que significa estudio o tratado. También es llamada teoría de los valores, porque es una rama de la Filosofía que se encarga de investigar la naturaleza, la capacitación y la jerarquía de cada uno de los valores en un plano axiológico determinado. En el desarrollo de esta investigación están presentes los aspectos axiológicos en virtud de que se toman en cuenta los valores éticos, morales y la responsabilidad social del gerente, en el cumplimiento de sus funciones para atender la demanda de las necesidades de la empresa.

En el caso de la gerencia, implica un rediseño de las organizaciones; de un innovador estilo de gerencia; de la implantación de avanzados mecanismos y sistemas de gestión del talento humano al servicio del proyecto; de la incorporación de instrumentos de gerencia moderna; de la actualización de tecnologías de gestión, organizacionales y de información.

Es importante que el Gerente de hoy, el Directivo, sea flexible al cambio, y deje de creer que la organización funciona mecánicamente. Es decir, la rutina y los procesos continuos faltos de innovación matan las empresas. Es importante citar algunos aspectos claves para la Alta Gerencia, que invitan a reflexionar hacia el interior de las organizaciones y sus procesos:

- Enfrentar el cambio, ejecutarlo y sostenerlo.
- Ser abiertos al continuo aprendizaje y a los aportes de otros.
- Ser líderes en el manejo del tiempo, y los recursos. Asimismo utilizar el tiempo de manera que se le dé prioridad a lo realmente importante y no a lo urgente.

- Fomentar los cambios profundos, con el objetivo de liderar un futuro que permita ir un paso delante de la competencia. Las costumbres y hábitos pueden mejorar resultados cuantitativos pero condenan a la muerte pronta de la empresa. Peter Senge dice: “Cuando algo muere, se convierte en alimento para un nuevo ser viviente”.
- Gerenciar es dar resultados rápidamente, soluciones idóneas y estar preparado ante los desafíos inmediatos.
- Gerenciar es hacer grandes cambios que conduzcan transformaciones profundas y perdurables.

Se debe tener presente un aspecto fundamental por parte del nivel gerencial y se refiere a que se debe tener muy claro cuál es la misión y la visión de la empresa y lograr que los funcionarios se sientan identificados y motivados por la misión y la visión de su empresa. Algunos tratadistas sobre los temas gerenciales consideran que los gerentes que han obtenido mejores resultados presentan cinco características comunes: sentido común, amplio conocimiento del campo en el que laboran, confianza en sí mismo, inteligencia general y capacidad de lograr que se hagan las cosas.

En fin, la Gerencia Moderna está ligada a conceptos como la eficiencia, efectividad, productividad, competitividad, calidad y al cambio para lograr objetivos y generar beneficios sociales, bajo actividades de planificación, organización, dirección y control. Es concebida como la gerencia del conocimiento, pues propicia la capacitación y formación de su recurso humano en enfoque gerencial, de espíritu innovador hacia gerentes integrales.

Además es considerada como muy competitiva, es de tipo proactiva y emprendedora, la información es compartida, con una estructura flexible y sujeta a cambios con análisis de temas estratégicos.

Gerencia de la Participación

Antes era muy fácil definir a los gerentes: eran los miembros de la organización que le decían a los demás lo que tenían que hacer y cómo. Los gerentes en la actualidad, entienden que el mundo ha cambiado y que, por lo tanto, se ha modificado la definición de cómo se hace el trabajo en las organizaciones y cuál es la relación entre los gerentes y los trabajadores.

Este viejo esquema paradigmático, confluye en un cambio de mentalidad en el pensamiento administrativo en donde la organización burocrática pierde su supremacía como modelo de organización en virtud de su incapacidad para dar respuestas oportunas a los cambios que constantemente se producen en el mundo económico.

De allí pues que, a través de muchos estudiosos se advierten reflexiones que conducen a la toma de conciencia sobre los enunciados y prácticas; lo cual, va reconstruyendo y construyendo un discurso crítico de la Gerencia. Desde una perspectiva epistemológica postmoderna, la organización se concibe cambiante, mutante, transformante en un entorno complejo y de alta incertidumbre. Esta condición cambiante, demanda capacidad de aprendizaje de la organización y capacidad auto-organizadora. Las organizaciones se "...conceptualizan como un sistema de acción inteligente" (Morgan, G 1998 citado por Mariña D)

En este sentido, en la gerencia de hoy día, el recurso humano es más importante que nunca. De acuerdo a Maxwell, J. (1996) el activo más importante que tiene una organización es la gente que allí trabaja. Los buenos ejecutivos saben que la única manera de conseguir algo es contar con los integrantes de la organización, lograr la participación total de los empleados, crear una visión y valores culturales que permitan al personal crear un lugar de trabajo de colaboración auténtica.

En las organizaciones tradicionales la autoridad era el derecho formal y legítimo de un gerente para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos a fin de obtener los resultados deseados. Y aunque hoy día, el gerente sigue teniendo la misma autoridad y responsabilidad dentro de su organización, hoy, las organizaciones alientan a los gerentes para que deleguen autoridad a los niveles más bajos posibles.

El nuevo paradigma o tendencia reciente en las organizaciones es el Empowerment (delegar el poder o facultar), que permita la comprensión e interpretación de la realidad basada en:

- **Toma de conciencia de los valores** predominantes en el contexto social que lo rodea y su influencia en la construcción de la realidad organizacional. Ello facilitará la comprensión y aprovechamiento de cualidades del administrado.

- **Construcción de la realidad propia en el campo de la administración** Mediante, la creación de conciencia del capital humano en cuanto al cómo se construye la realidad, su realidad y su relación con la creación de conocimientos aceptando términos en los cuales se busca desmentir las concepciones dicotómicas entre mente-cuerpo.

- **Organizarse para la innovación**, ya que según Joseph Schumpeter (citado por Mujica, 2002) “la innovación es destrucción creativa”.

- **Concebir como ventaja las características del sujeto emergente**, en el nuevo contexto paradigmático: deliberante, contestatario, informal, espontáneo, así como su capacidad de apertura al aprendizaje.

- **Aprender a entender y comprender** que los cambios no sólo se circunscriben a lo económico y tecnológico, sino también en la población, en la sociedad, la filosofía y ante todo en la visión del mundo.

En este orden de ideas, es preciso dar cabida a las perspectivas paradigmáticas del pensamiento administrativo, interpretando al sujeto desde y para la construcción de su realidad, que se convierte a su vez en generador de enunciados

y prácticas discursivas, con lo cual va reconstruyendo y construyendo un discurso crítico y nuevo de la gerencia.

La comunicación

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. La comunicación se refiere al intercambio de pensamientos e ideas con la intención de transmitir información. El propósito de la comunicación es transmitir las propias creencias, ideas, pensamientos o necesidades con claridad a fin de llegar a un consenso o una solución mutuamente aceptable.

Dentro de los procesos de comunicación efectiva los distintos elementos de la comunicación deben tener en cuenta ciertas características.

- El transmisor debe establecer credibilidad, debe conocer el tema, conocer a quién y cómo se debe emitir el mensaje para evitar malos entendidos.
- El mensaje debe mostrar componentes intelectuales (lenguaje que nos ayude entender y razonar) y componentes emocionales (las emociones y sentimientos explican nuestro sentir sobre el mensaje).
- El receptor debe escuchar y entender el mensaje para responder efectivamente a la situación.

El valor de la comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes.

Tipos de Comunicación

La comunicación se puede clasificar de diversas maneras, siendo las siguientes las más populares

La Comunicación Interpersonal: Es aquella que se realiza generalmente cara a cara entre dos individuos o un grupo reducido de personas. La comunicación interpersonal es la forma más primaria, directa y personal de la comunicación. Ella ofrece la oportunidad de que usted y otras personas puedan verse, compartir ideas, interrumpir o suspender el diálogo. Ella permite no solamente la comunicación a través de la palabra, sino también con gestos, movimientos, además que forma parte del lenguaje.

La comunicación interpersonal es un acto creativo, que ofrece, tanto al emisor como al preceptor, la posibilidad de una expansión sin límites por vía del diálogo. El diálogo es la forma más completa de comunicación entre los hombres. Se opone al homólogo, pues sí pone énfasis en el receptor del mensaje, se remite simultáneamente a varios marcos de referencia y con suma frecuencia utiliza oraciones interrogativas. Así mismo, permite la exteriorización de las ideas por medio de la conversación

Comunicación Masiva: La comunicación social es la aplicación de los principios de las técnicas de la información, sociológicas, políticas y económicas para la difusión de datos, vertebrados y estructurados, sistematizados y “estetizados”, dirigidos a grandes conglomerados. Podríamos decir que es el manejo de información orientada a numerosos sectores de la población, a la nación misma y a los habitantes de otros territorios, es decir, a la sociedad en general.

La Comunicación Organizacional: Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo,

entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales (se refiere a tareas u operaciones).
- Reglamentarios (órdenes e instrucciones).
- Mantenimiento (relaciones públicas, captación y publicidad).

La organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y su público. La comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una buena comunicación porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional efectiva.

La Comunicación Organizacional Formal: La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas, es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum, las reuniones con agenda escrita y entregada previamente. Tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

Comunicación Ascendente: Es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación o feed back de la comunicación descendente. La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. Por otra parte, el tener la posibilidad de comunicar con los superiores, mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia a la empresa, y por tanto, la motivación en el trabajo.

Comunicación Descendente: Es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada. Puede discurrir desde el director general hasta el empleado de menor categoría, bien directamente, o a través de mandos intermedios.

La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la empresa, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original. Esta puede realizarse por medios orales o escritos. Los primeros son más rápidos, pero plantean el problema de su escasa fiabilidad y tendencia a la distorsión, por lo que se intenta que quede siempre una constancia por escrito.

Comunicación Horizontal: Es la que se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas.

Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal, por un lado, y por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de seguir el aforismo de "divide y vencerás". En ocasiones se intenta incluso promover rivalidades entre los departamentos, secciones o divisiones, pero las posibles ventajas son muy inferiores a las desventajas y sobre todo, a los riesgos de descoordinación que se corren.

Comunicación Asertiva: Es una Habilidad que utilizan las personas para expresar sus deseos, defender sus derechos personales y manifestar sus necesidades respetando a los demás. La Comunicación Asertiva es una forma de expresión

consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. Plantea también, que la asertividad es necesaria y conveniente a causa de los beneficios que genera.

Comunicación Efectiva.

La comunicación deberá tener un énfasis cara a cara pero apoyándose con acciones y con todos los elementos gráficos, escritos, audiovisuales y en general no verbales que se tengan a mano. Cuando hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la credibilidad y confianza aumentan y son el escenario, el clima perfecto, para que la comunicación eficaz y efectiva se logre.

Comunicación Efectiva en las Organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes **se** corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados (*yo pensé que...a mí me dijeron que...yo no sabía que...*), todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo.

Hoy en día, es fundamental que los ejecutivos sepan expresar, comprender, vender y presentar sus ideas tanto a jefes como a compañeros y clientes. El primer obstáculo, en orden de importancia, es precisamente no reconocer que existen obstáculos. Lo cual va de la mano con la falta de consciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional.

Comunicación Efectiva y Comunicación Asertiva.

La comunicación efectiva implica una comunicación asertiva. La comunicación asertiva, en este sentido, se refiere a la utilización de la inteligencia emocional para

que los elementos de la comunicación no verbal como, por ejemplo, el tono de voz, puedan complementar el mensaje y no dificultarlo.

Participación Ciudadana.

La Participación Ciudadana nace como un derecho y un deber constitucional, ya que en la Carta Magna consagra la defensa de ese Estado democrático, participativo y protagónico, en algunos casos ha sido entendida como un recurso diseñado por el para promover acciones.

Al respecto, Cunill (1991), define la Participación Ciudadana como todas aquellas experiencias que remiten a la intervención de los individuos en actividades para hacer valer intereses sociales. El propósito es, lograr que la población influya sobre las decisiones, para ello, se hace necesario institucionalizar mecanismos, procesos y organismos a través de una normativa legal.

Por su parte, López (1993) señala que “las raíces y defensas de la participación suelen encontrarse en tres contextos bastante diferentes”. En primer lugar, el agotamiento del modelo tradicional de desarrollo económico, para dar lugar a un nuevo estilo de desarrollo integral”, que incorpora además el elemento económico, lo social y ambiental, y tiene como requisito indispensable la participación de la población.

De igual manera, plantea que “las modalidades o formas de participación que adopte la participación ciudadana varían substancialmente de acuerdo por lo menos a dos factores: por una parte a los niveles y ámbitos en los que recaiga la participación y por otra parte, según el carácter de la intervención de los ciudadanos en las actividades de los órganos establecidos para ello”.

Bases Legales.

Derechos de Participación Ciudadana en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Según Arroba, Bezarra y M (1998), la participación ciudadana “es la intervención de los individuos en los asuntos fundamentalmente políticos, en los procesos de toma de decisiones o en la formación de la política pública”. (p.20)

Es aquí, donde emerge este derecho de participar libremente en los asuntos y los ciudadanos cada día se interesan más en generar mejor calidad de vida y condiciones favorable para su vida en sociedad, pero, para completar esa participación se requiere de herramientas claras para la toma de decisiones coherentes en la gestión.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO.

Una vez presentadas las bases teóricas que fundamentan el problema planteado y por consiguiente justificado, con mayores detalles en el capítulo anterior; resulta oportuno el detalle de los aspectos metodológicos que orientarán la obtención de resultados ante lo investigado y a su vez la ponencia de una conclusión; considerando aspectos como: el tipo, la técnica de la investigación, la entrevista, la encuesta, determinación de la población, el universo y el análisis de los instrumentos utilizados en la recolección de datos

TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En la siguiente investigación de campo que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, se hará un sondeo de consultas al personal interno y externo mediante entrevistas y encuestas. Esta investigación es de carácter descriptivo se determinan la mediación de manera independiente las variables, utilizando la recolección de datos para comprobar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y comprobar teorías. “Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva que habrá de investigarse desde la perspectiva cuantitativa a la realidad subjetiva desde la perspectiva cualitativa” (Fernández, 2006, p.32).

POBLACIÓN Y MUESTRA.

La Universidad Nacional Abierta (2011:273), define la población como “el conjunto para el cual serán válidos los resultados obtenidos de la investigación realizada”, de esta forma, la población viene a ser el grupo de personas asociadas o insertas dentro de la problemática en estudio, que para el caso se escogió a cien (100) gerentes de negocios de la localidad.

Muestra.

La muestra según Ramírez (1997:56), como aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestras”, de esta manera tal que se percibe que la muestra censal es aquella conformada por todas las unidades de población insertas en el estudio”.

Asimismo, la Universidad Nacional Abierta (1997:56), señala que la muestra es concebida “como una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo o población”, así la misma se constituye en un segmento o parte representativa de una población, que ha de ser escogida a través de métodos que de forma científica han sido diseñados para tal fin.

Para tal fin, se seleccionó un número representativo de la población en estudio que permita estudiar el impacto del fenómeno estudiado, y se tomó veinte (20) Gerentes de comercios del Municipio San Diego. El método de selección de la muestra fue intencional, según Bunge (2001:122), señala que el investigador decide según los objetivos, los elementos que integra la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente típicas de la población y las características que desea conocer “.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizaron dos técnicas fundamentales para la recolección de información: La entrevista y la encuesta.

Técnicas de Recolección de datos.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se recabó información a través de técnicas e instrumentos de recolección, en este sentido, Méndez (2003:36) afirma que: “constituye los hechos o documentos a los que acude el investigador, y que le permite obtener información”. Además, las técnicas

e instrumentos de recolección de datos, son la base para plantear el marco metodológico de la investigación, con el cual se logró el análisis y resultados de los objetivos de la misma.

Por consiguiente, la técnica empleada en la presente investigación es la encuesta, la cual es definida por Riskey, Fuenmayor (1999:59) aquella que consiste en hacer pregunta para recoger información sobre hechos, creencias, sentimientos, reacciones e intenciones”, la misma permitió recoger con mayor precisión las impresiones de la muestra respecto a la problemática planteada.

El instrumento que se utilizó permitió realizar el trabajo de colección de datos utilizado a través del formulario escogido propicie la investigación para una mayor facilidad de aplicación a la muestra seleccionada de los gerentes involucrados. La encuesta está constituido por quince (15) preguntas de respuestas, aplicando varias alternativas según la escala de Lickert.

Sabino (2003:45), expresa que “las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, engloban los recursos que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ello la información”. Para la realización de esta investigación y la consecución de los objetivos planteados, se realizaron revisiones documentales que permitió tener las bases teóricas suficientes, de apoyo a las conclusiones.

Unidad de Análisis.

La procedencia de los datos serán primarios por cuanto serán obtenidos originalmente por el investigador, además por un (1) informante clave especialista en gerencia comunicacional, para recolectar información sobre gerencia moderna, comunicación y participación social, y a través de la aplicación de una encuesta a veinte (20) gerentes, el cual se le aplicó una encuesta con quince (15) ítems.

CAPÍTULO IV.

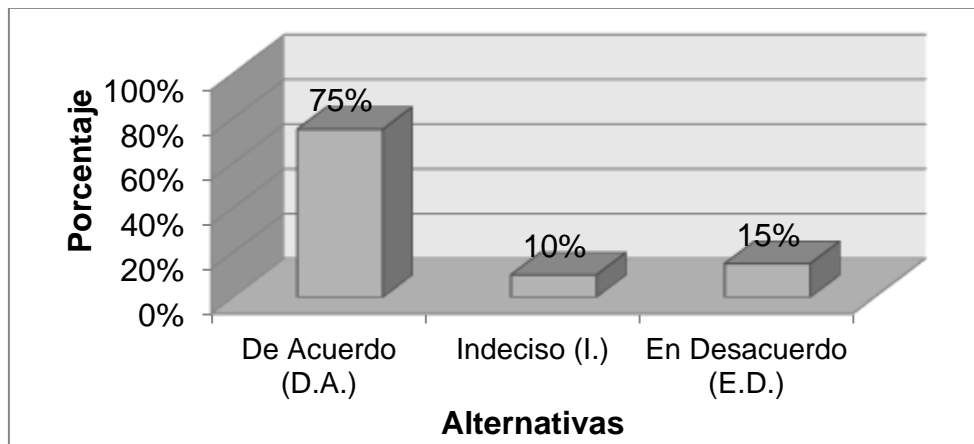
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

1.-¿La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización?

Tabla 1.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 15 | 75% |
| Indeciso (I.) | 2 | 10% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 3 | 15% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 1. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

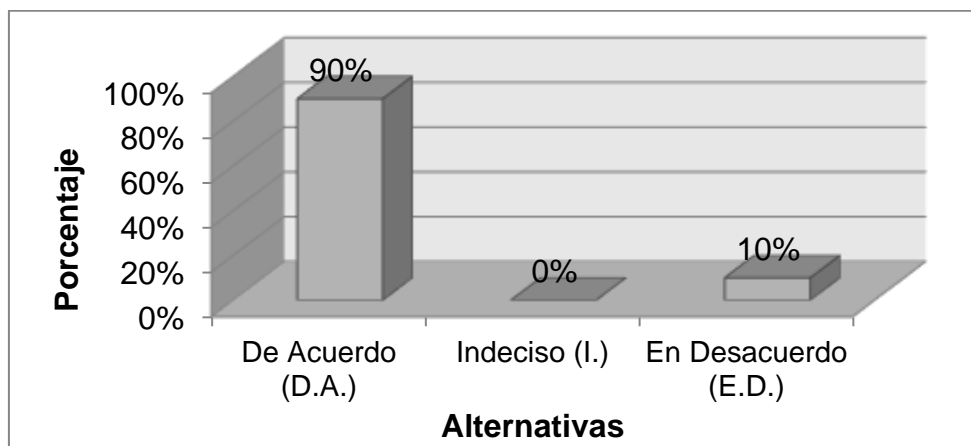
Como puede observarse en este ítem el setenta y cinco por ciento de la muestra considera que la comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización, tomando en cuenta que esta comunicación implica ser asertiva en las mismas personas para poder cumplir con su derecho de opinar.

2.- ¿Se afirma que la comunicación efectiva causa un impacto favorable para la participación?

Tabla 2.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 18 | 90% |
| Indeciso (I.) | 0 | 0% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 2 | 10% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 2. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

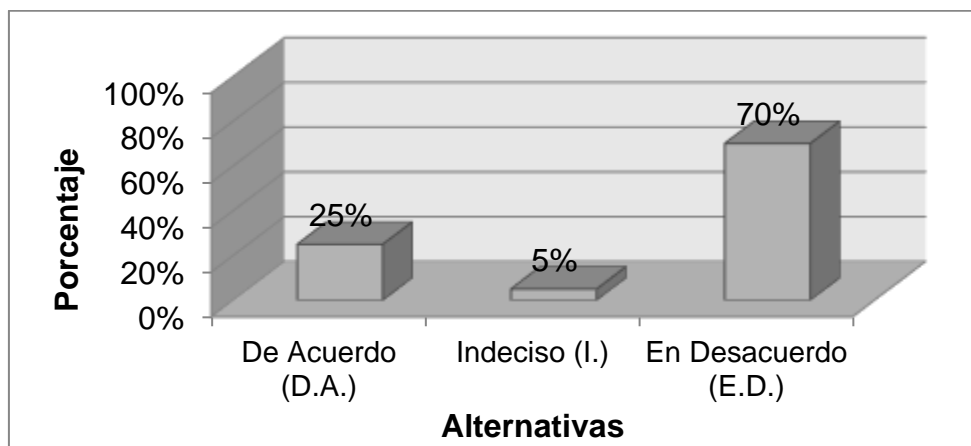
Como se evidencia en el gráfico de esta pregunta demuestra que casi la totalidad de la muestra constituida por un noventa por ciento opina que la comunicación efectiva causa un impacto favorable para la participación, representa un aspecto positivo para promover acciones que permitan asumir algunas responsabilidades en la gestión y su rol social.

3.- ¿Las personas se organizan y participan en los asuntos de su interés, sin motivación externa?

Tabla 3.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 5 | 25% |
| Indeciso (I.) | 1 | 5% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 14 | 70% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 3. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

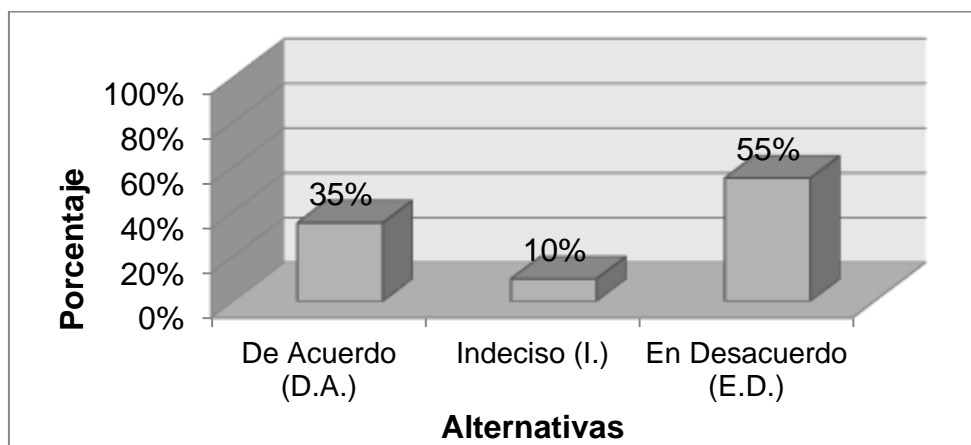
Se puede observar que un setenta por ciento está en desacuerdo con este ítem, pues consideran, que a pesar del que la gente puede organizarse y participar en los asuntos de su interés, las personas no participan voluntariamente, olvidándose de esa oportunidad que tienen a partir de la vigencia de la Constitución del 1999, que los hace protagonistas de las decisiones que le competen, o sea tengan libertad de actuación en las decisiones que les conciernen.

4.- ¿Desde la Gerencia se incentiva a la participación para la toma de decisiones?

Tabla 4.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 7 | 35% |
| Indeciso (I.) | 2 | 10% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 11 | 55% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 4. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

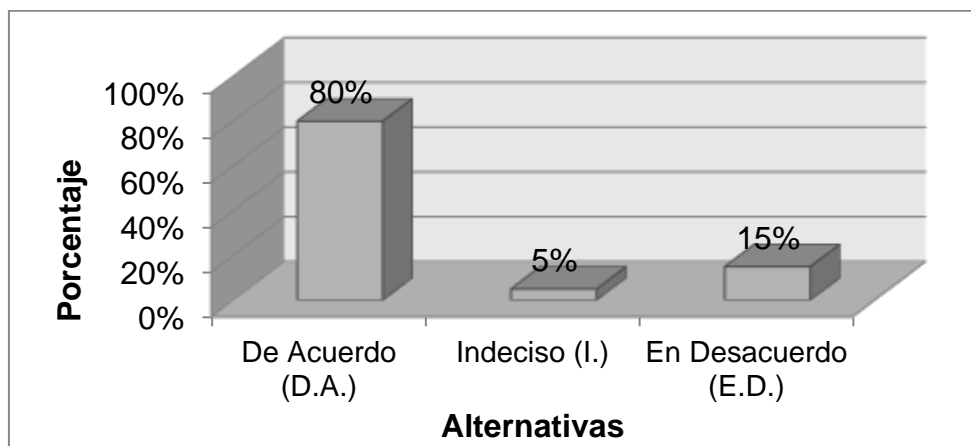
La información obtenida nos señala que un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados opinan que la gerencia no incentiva la participación para la toma de decisiones, a pesar de que un treinta y cinco por ciento consideran que si los incentiva, por lo cual es relevante destacar que dentro de las actuaciones en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación al proceso de definición y ejecución de la gestión gerencial, en forma efectiva, suficiente y oportuna.

5.- ¿La participación siempre es considerada como una forma estratégica para activar las relaciones con las personas?

Tabla 5.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 16 | 80% |
| Indeciso (I.) | 1 | 5% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 3 | 15% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 5. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

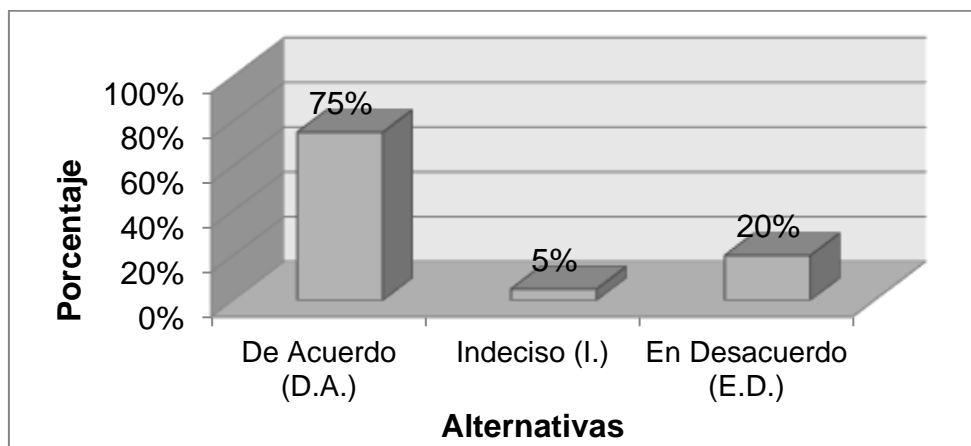
Tal como se desprende del gráfico se obtiene que casi la totalidad de la muestra constituido por un ochenta por ciento opina favorable, a la pregunta afirmando que la participación siempre es considerada como una forma estratégica para activar las relaciones con la sociedad, y es precisamente la intervención de los ciudadanos lo que permite hacer valer los intereses sociales de las comunes.

6.- ¿La participación contribuye a la transformación de la gerencia tradicional a la gerencia moderna?

Tabla 6.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 15 | 75% |
| Indeciso (I.) | 1 | 5% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 4 | 20% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 6. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

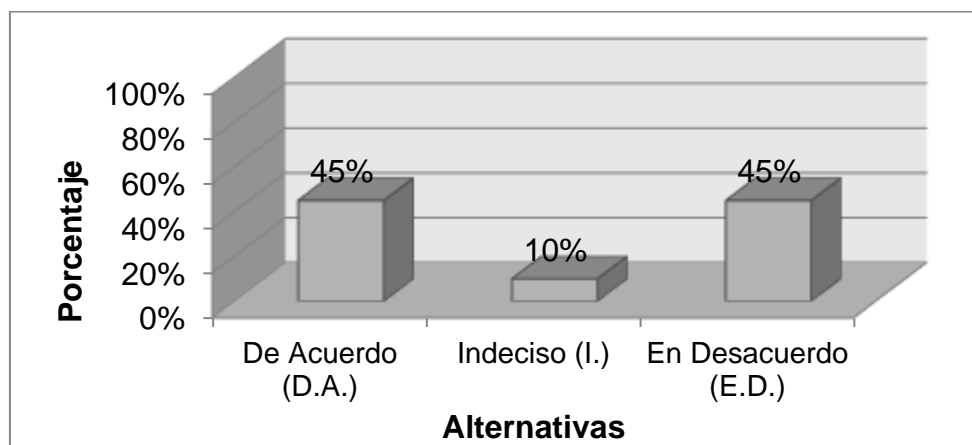
De acuerdo al resultado obtenido se desprende que el sesenta y cinco por ciento están de acuerdo que la participación contribuye a la transformación de la gerencia, constituyendo esto a la intervención de los individuos en los asuntos de la gestión gerencial, en las actividades de las políticas empresariales en la toma de decisiones para mejorar.

7.- ¿Considera que los ciudadanos siempre se involucra en forma voluntaria en los procesos que la afectan directamente?

Tabla 7.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 9 | 45% |
| Indeciso (I.) | 2 | 10% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 9 | 45% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 7. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

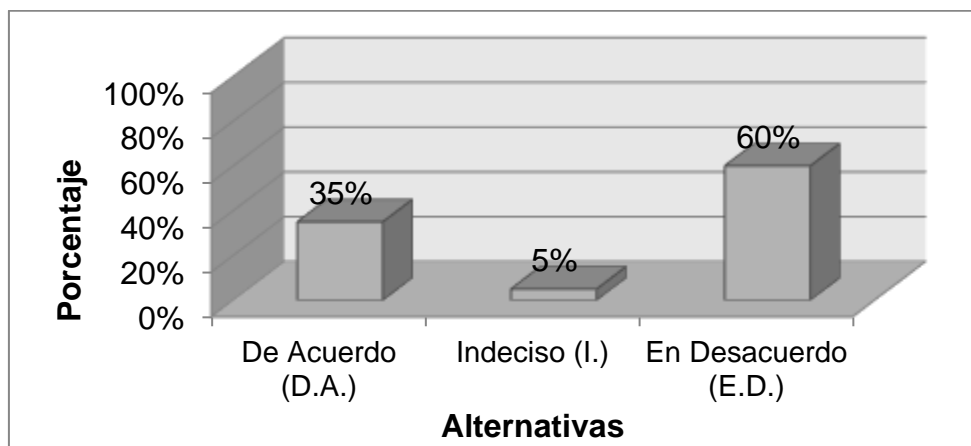
Es evidente en este gráfico una posición equilibrada en las respuestas al ítem formulado, por una parte el cuarenta y cinco por ciento afirman que los ciudadanos siempre se involucra en forma voluntaria en los procesos que la afectan directamente, sin embargo, el otro cuarenta y cinco por ciento consideran lo contrario siendo negativa su respuesta, evidenciándose así que la participación ciudadana varía según la modalidad, por una parte de acuerdo a los niveles y ámbitos en lo que recaiga la participación y por la otra, según el carácter de intervención de los ciudadanos con los órganos públicos, siendo ello importante conocerlo.

8.- ¿La gerencia reconoce a las organizaciones sociales para generar los cambios en la estructura?

Tabla 8.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 7 | 35% |
| Indeciso (I.) | 1 | 5% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 12 | 60% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 8. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

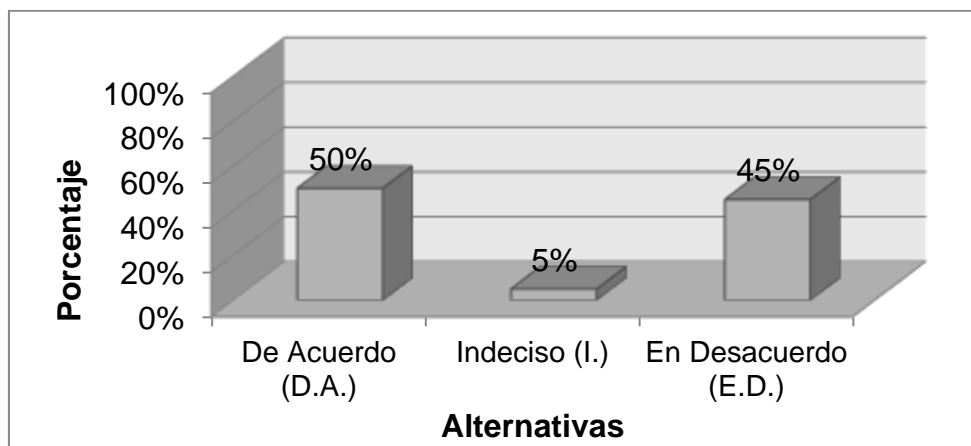
Como se evidencia en el presente gráfico el sesenta por ciento de la muestra están en desacuerdo con el ítem, y opinan que el gerente no reconoce a las organizaciones sociales para generar los cambios en la estructura, sin embargo, un treinta y cinco por ciento están de acuerdo y afirman que están de acuerdo con ello, por consiguiente, es obligación del gerente y deber facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.

9.-¿Actualmente la gestión gerencial se vincula con el enfoque de las temáticas de interés para el colectivo empresarial?

Tabla 9.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 10 | 50% |
| Indeciso (I.) | 1 | 5% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 9 | 45% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 9. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

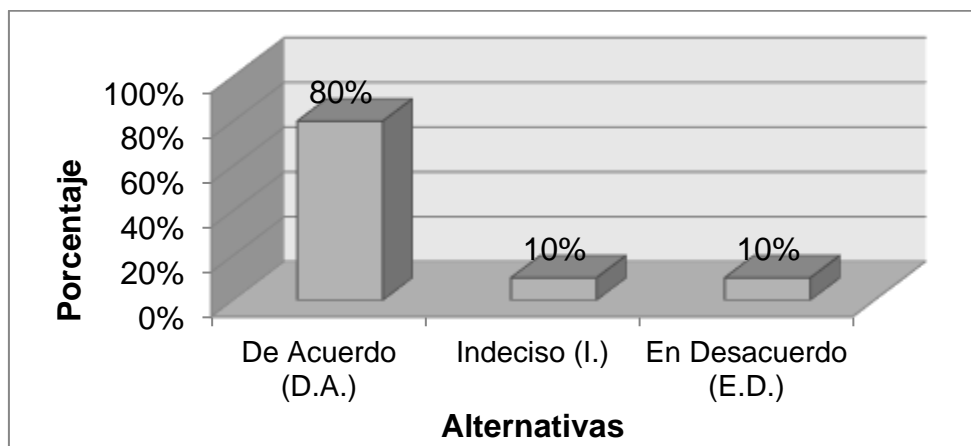
En este gráfico se evidencia una posición casi equilibrada al ítem formulado, por una parte el cincuenta por ciento afirman que actualmente la gestión se vincula con el enfoque de las temáticas de interés para el colectivo, sin embargo, el otro cuarenta y cinco por ciento consideran lo contrario siendo negativa su respuesta, evidenciándose así posiciones contradictorias al respecto.

10.- ¿Se ha perfeccionado la incorporación de instrumentos de gerencia moderna propiciando la integración de trámites mediante sistemas de calidad de servicio?

Tabla 10.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 16 | 80% |
| Indeciso (I.) | 2 | 10% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 2 | 10% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 10. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

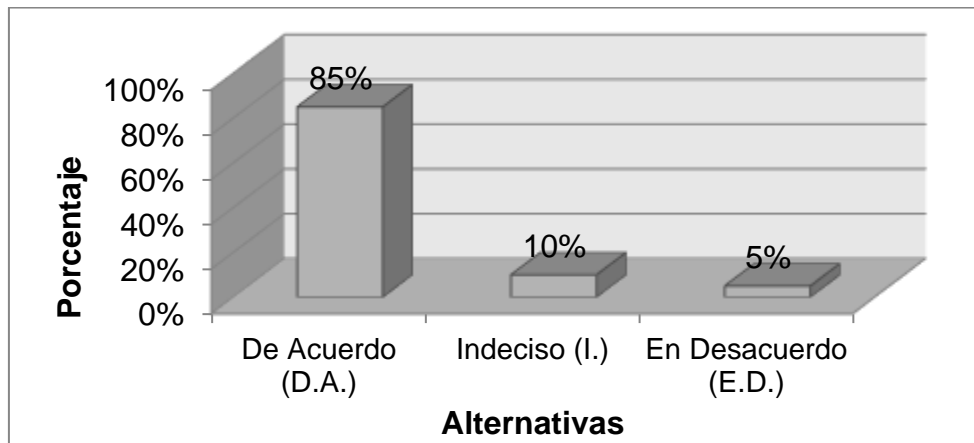
Según se evidencia en el gráfico anterior, un ochenta por ciento de la muestra opinan y están de acuerdo que se ha perfeccionado la incorporación de instrumentos de gerencia moderna en el ámbito municipal, propiciando la integración de trámites mediante sistemas de calidad, siendo ello muy importante, por cuanto la gerencia es considerada como la habilidad para administrar recursos, manejo del capital humano, y tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos en la administración.

11.- ¿El gerente en la gestión propicia soluciones idóneas?

Tabla 11.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 17 | 85% |
| Indeciso (I.) | 2 | 10% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 1 | 5% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 11. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

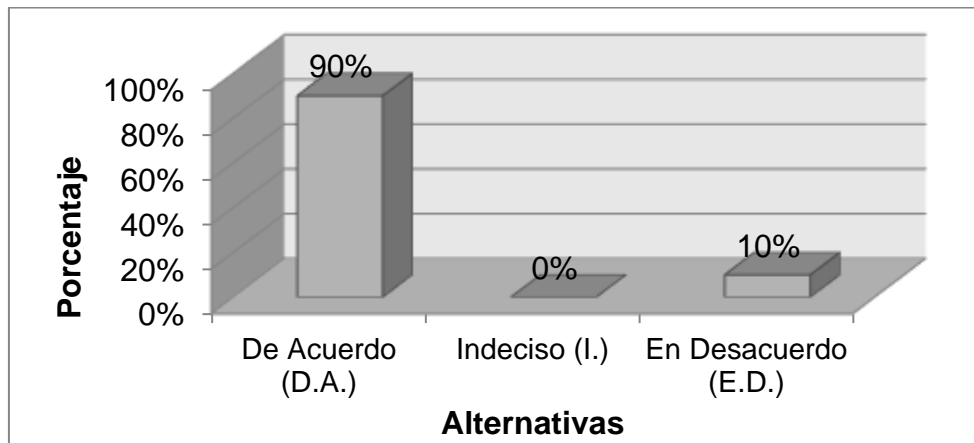
Es evidente en este gráfico un ochenta y cinco por ciento, o sea casi la totalidad de la muestra están de acuerdo y consideran el gerente en la gestión propicia soluciones idóneas, aspecto relevante en esta pregunta pues el comportamiento o la conducta del gerente tienen que ver en muchos casos con el elemento humano, independientemente que su desempeño sea en el sector privado.

12.- ¿La gerencia moderna induce a cambios y transformaciones perdurables?

Tabla 12.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 18 | 90% |
| Indeciso (I.) | 0 | 0% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 2 | 10% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 12. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

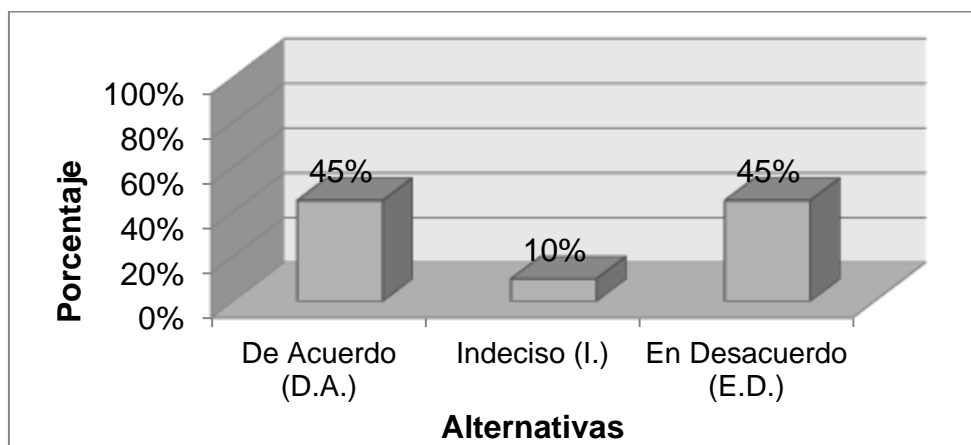
En el Gráfico precedente se desprende que casi la totalidad de la muestra representada por un noventa por ciento consideran que la gerencia moderna induce a cambios y transformaciones perdurables, comprobándose que es proactiva y su contribución al logro de los objetivos está centrado en factores claves y de procesos críticos basados en estrategias modernas para mayor productividad.

13.-¿La comunicación ha permitido la conexión para intercambiar ideas y pensamientos con la intención de cambiar la gestión gerencial?

Tabla 13.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 9 | 45% |
| Indeciso (I.) | 2 | 10% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 9 | 45% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 13. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

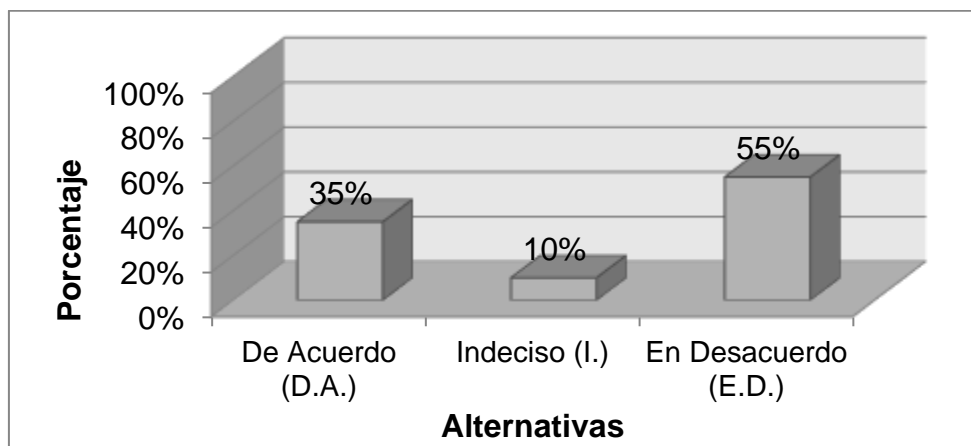
Es evidente en este gráfico una posición equilibrada en las respuestas al ítem formulado, por una parte el cuarenta y cinco por ciento afirman que la comunicación ha permitido la conexión para intercambiar ideas y pensamientos con la intención de cambiar la gestión gerencial, gsin embargo, el otro cuarenta y cinco por ciento consideran lo contrario siendo negativa su respuesta, existiendo posiciones totalmente equilibradas a la misma pregunta formulada, constituyendo posiciones adversas sobre la comunicación en la gestión y la gerencia.

14.-¿Se cuenta con métodos eficientes para generar un clima organizacional productivo para la comunicación efectiva en la gestión gerencial?

Tabla 14.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 7 | 35% |
| Indeciso (I.) | 2 | 10% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 11 | 55% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 14. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

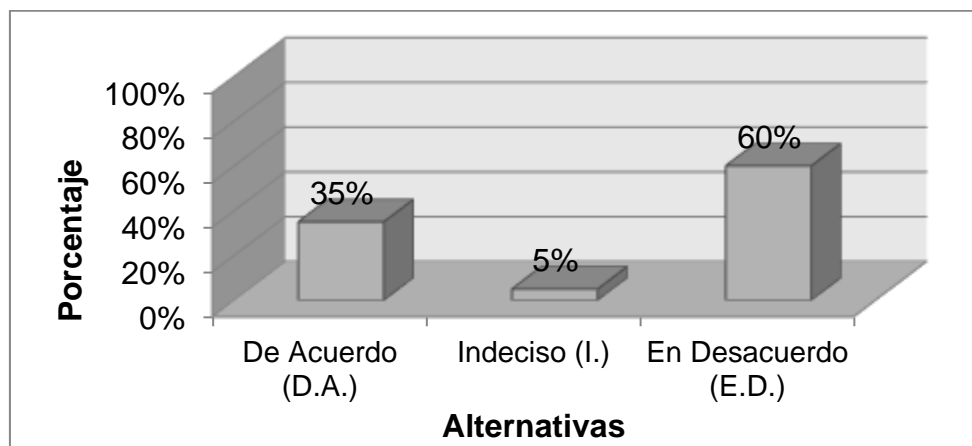
Los resultados que describe el gráfico demuestran que el cincuenta y cinco por ciento están en desacuerdo con el ítem y afirman que no se cuenta con métodos eficientes para generar un clima organizacional productivo para la comunicación efectiva en la gestión, siendo ello preocupante ya es que es fundamental para generar mayor productividad en la organización, sin embargo el treinta y cinco por ciento consideran que si se ejecutan los métodos necesarios y eficientes para la satisfacción del bien común.

15.- ¿Se promueve la transferencia de competencias y responsabilidades a las personas involucradas para combatir la ineficiencia en la resolución de problemas?

Tabla 15.

| Alternativas | Nº de Personas | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| De Acuerdo (D.A.) | 7 | 35% |
| Indeciso (I.) | 1 | 5% |
| En Desacuerdo (E.D.) | 12 | 60% |
| TOTAL | 20 | 100% |
| Fuente: De Caires. (2019) | | |

Gráfico 15. Fuente: De Caires. (2019)



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

De acuerdo al resultado obtenido el sesenta por ciento están en desacuerdo con el ítem, afirmando que no se promueve la transferencia de competencias y responsabilidades a las personas para combatir la ineficiencia en la resolución de problemas, siendo ello muy discordante, pues la participación es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo colectivo según el artículo 62 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

ENTREVISTA.

1.- ¿La comunicación efectiva existente en los ciudadanos desde la gerencia moderna permite mayor participación?

La participación ciudadana en los asuntos comunes encuentra en el ámbito gerencial un espacio idóneo para su materialización, ya que éste constituye el nivel más cercano a las necesidades y demandas de la personas y por ende el que puede darle respuestas rápidas y oportunas a las mismas. Lograr una participación exitosa exige a su vez, sanas relaciones de comunicación entre las instancias involucradas, es aquí donde las tecnologías de información y comunicación (TIC) abren nuevas posibilidades de estrechar estos lazos y permitir que los asuntos de gestión sean manejados de manera consensuada, compartida y plural.

Dichas bondades convierten a las TIC en un recurso de gran valía para las autoridades municipales interesadas en el funcionamiento de los mecanismos de participación y algo semejante ocurre con los ciudadanos, quienes una vez en condiciones de usarlas adecuadamente en acciones participativas, podrán beneficiarse de las potencialidades que éstas ofrecen para tal fin.

Sin embargo, aún persisten problemas caracterizados por la falta de concreción en la selección y aplicación de opciones tecnológicas orientadas al uso de los ciudadanos, pocas iniciativas para estructurar unidades y servicios de información automatizada, dificultades para el acceso a la información mediante el empleo de tecnologías, según las investigaciones realizadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (2002).

Del mismo modo, estas investigaciones expresan las debilidades en la sistematización de programas dirigidos a la formación de los ciudadanos en el uso efectivo y aprovechamiento de las TIC, como un medio útil y fundamental para su

efectiva participación en asuntos de interés colectivo, así como el poco fortalecimiento de proyectos para la construcción y funcionamiento de redes que viabilicen el flujo de información entre los diferentes actores.

La llamada Sociedad de la Información, se concreta en la medida que existan infraestructuras de información integradas por componentes físicos y tecnológicos que permitan ejecutar los procesos que conllevan a acceder a los contenidos que se ofrecen, por diversos tipos de usuarios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, presentamos lo más apreciable de acuerdo a los resultados obtenidos y desarrollados desde varias variables, lo cual se expresa de la siguiente manera:

Hoy día coexisten dos modelos de gestión, por una parte el modelo tecnocrático que permanece en las organizaciones, y por otra, se expone idealmente un modelo participativo que debería implantarse definitivamente en toda la gerencia moderna para concretar la intervención de todos en los asuntos de interés común contenida en la normativa constitucional venezolana debería impulsarse enérgicamente, es allí donde nosotros interpretamos se propone un modelo más directo, efectivo, inmediato, democrático de relación Gerencia-Social.

Consideramos de sumo cuidado que la participación ciudadana no debe ser iniciativa ni impulsada por los sectores de cargos intimidantes, su papel se concentra en brindar a las personas el soporte mancomunado, legal, administrativo y económico para su viabilidad. Tampoco desde los sectores económicos vistas ya todas las consecuencias negativas generadas en la penetración de este sector en la toma de decisiones, lo cual no limita su participación pero dentro del contexto de la sociedad y como ciudadanos en igualdad de condiciones frente a los otros ciudadanos.

Las personas deben asumir el compromiso de la participación con el objeto de mejorar su espacio pero considerando las necesidades de sus compañeros creando redes de solidaridad y compromiso para la consecución de los fines colectivos y colaborando en una nueva gestión gerencial donde los gerentes sean administradores en la consecución de esos fines. De esa forma articular la relación del gerente con la Sociedad pero desde la perspectiva de cooperación.

La participación caracterizada por un ciudadano responsable, proactivo, solidario, capaz de mejorar sus realidades socioeconómicas, junto a un cuerpo de gerentes que faciliten la articulación y expresión de la toma de decisiones, así como un empresario garante de los mecanismos y recursos necesarios para el desarrollo participativo.

Es así, como en el ámbito de la administración, se cumplen las mismas funciones de la gerencia general, solamente que se adaptan a los principios filosóficos educacionales en los que se apoyan sus normas y reglamentos. En este sentido, al considerar que las instituciones constituyen una empresa de orden sistemático que funciona como proceso previamente planificado, se comprende la necesidad de gerenciar bajo similares concepciones y prácticas desarrolladas en otras organizaciones.

De allí, que los avances que se han logrado en materia de gerencia deben ser puestos al servicio de las personas, con el fin de acelerar la evolución como base del desarrollo, lo cual requiere que los gerentes o funcionarios sean más eficientes y productivos, basados en una continua adaptación a los constantes cambios que se producen en el entorno. Este nivel de adaptación sólo puede lograrse a través de un nuevo sistema gerencial que esté en la búsqueda continua de la calidad y la productividad.

Si bien es cierto, que una habilidad gerencial de calidad sólo se logrará con gerentes que sustenten su acción mediante esfuerzos en una teoría gerencial, y cultiven el aprendizaje y el conocimiento profundo, puntos centrales de la filosofía de los teóricos de la calidad. El conocimiento profundo, implica tener una visión sistémica de la organización, con un conocimiento del propósito de la misma, sus elementos y sus interrelaciones. Un sistema debe ser gerenciado para lograr la optimización lo cual significa el cumplimiento del fin con el esfuerzo organizado de todos los componentes del mismo.

Por esta razón, se requiere de un cambio en los valores, actitudes y conducta de todos los miembros de las organizaciones, representando en sí mismo, un verdadero cambio de paradigma, es por ello, que la gerencia debe mejorar desde el nivel más alto de la organización hasta llegar al más bajo, actor fundamental del proceso administrativo moderno, donde el gerente juega un rol que se hace cada vez más determinante dentro del contexto organizacional.

En virtud a ello, la gestión de un gerente depende no sólo de su capacidad al actuar sino de un cúmulo de habilidades que estén en estrecha relación con el logro de los objetivos, a fin de desarrollarlos y originar resultados. En consecuencia, es preciso definir cada uno de los aspectos que se consideran en la gerencia, con esto se pretende que quienes asumen un rol gerencial en una institución respondan a las directrices y a las responsabilidades que le corresponden.

Se podría señalar, que los organismos empresariales son visto como una totalidad en la que se entrecruzan seres racionales-emocionales, demanda el desarrollo de las múltiples inteligencias de sus integrantes; en un contexto en el que la diferencia sería aceptada como estímulo para el respeto mutuo, la libertad y la responsabilidad, en esta estrategia de cambio es pertinente considerar la singularidad de cada empresa, aun cuando basada en forma general, en los constructos de competencia y conspiración, el sustento será la cultura, valores, experiencia, e historia singular de cada organización.

Desde esta perspectiva, una cultura organizacional fundada en el trabajo en equipos con alto grado de autonomía y libertad creativa, donde las redes de comunicación son fundamentales para el despliegue de competencias conversacionales, ya que la organizaciones constituyen un sistema social, es también, un fenómeno en el que se determina la manera en cómo se relacionan.

En este aspecto, la gerencia se relaciona con una variedad de procesos que debe acompañar a la transformación del sistema y ser en ella, a la vez, el primer producto de esa transformación, no obstante, para que la gerencia cumpla con este rol, necesitaría orientarse, por principios, en los postulados planteados por Peter Senge (1993), en su obra “La Quinta Disciplina”, y que pudiera reflejarse en las siguientes características:

- Sistémica, que auspicia la toma de decisiones y promover cambios, basándose en la consideración global, interdependiente de todos los componentes estructurales del sistema educativo, así como de sus autores;
- Proactiva, que está en permanente actitud de alerta tanto para visualizar la necesidad de cambios en el sistema como para ejecutar los mismos y para prevenir sus efectos o consecuencias, a corto, mediano y largo plazo. Todo lo cual es opuesto a una gerencia reactiva;
- Dinámica, que mantiene un estilo de activa e inmediata reacción, ante la sucesión de cambios previstos y no previstos que se sucedan en el funcionamiento del sistema;
- Flexible y estratégica, que produce respuestas variables y adaptables a diferentes realidades, tanto al diseñar los cambios en el sistema, como al ejecutar y al realizar el seguimiento de la aplicación de éstos;
- Audaz, que busca estar dispuesto a correr riesgos, tanto al promover o diseñar cambios, como al buscar soluciones a las problemáticas planteadas;
- Abierta al aprendizaje permanente, que está dispuesta a cambiar los mecanismos de toma de decisiones y las decisiones mismas, de acuerdo con los resultados que se deriven de estas durante la ejecución de los planes de acción;
- Asertiva, que refleja el dominio personal de la gerencia por parte de los dirigentes del sistema, lo cual crea un ambiente de credibilidad y confianza entre quienes laboran dentro del sistema y entre quienes son usuarios y testigos de su acción; Integradora, que promueve los cambios y toma de decisiones basadas en la consideración global de sus efectos en todos los componentes

del sistema y en las consecuencias que de éstos pudieran derivarse. Es decir, por mantener una percepción holística de la problemática y de sus soluciones; y descentralizadora y desconcentradora, que promueve los cambios en la estructura administrativa y gerencial, que permitan la adecuación más efectiva de las políticas a las particularidades propias. Tal promoción propiciará la participación, así como la concentración y el consenso entre las diferentes instancias de las instituciones.

A la luz de las consideraciones que anteceden queda develado el hecho de que el permanente cambio que sucede ha obligado a las organizaciones y sus gerentes a desarrollar todos sus potencialidades, para adaptarse constantemente a nuevas situaciones, donde puedan sobrevivir y prosperar, más aún si pretenden incidir y modificar el ambiente cambiante y complejo. En este sentido, los gerentes deben estimular y conducir la reorientación de sus organizaciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional, desde la perspectiva del pensamiento sistémico, el cual constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente aprende a través de personas, valores y sistemas.

En la medida en que los gerentes adopten nuevos paradigmas gerenciales, las organizaciones irán cambiando su modo de pensar y actuar. Por otra parte, el gerente debe tener los siguientes principios: ser accesible en la idea de bajar para hablar con sus subordinados; atender a sus subordinados de una manera directa; cada jefe tiene la obligación de conocer muy bien a todos sus subalternos y ser capaz de felicitarlos cuando realicen un buen trabajo; asegurarse siempre que el personal ha entendido lo que se le ha expresado; ser muy objetivo a la hora de evaluar un trabajo; ser capaz de cumplir la responsabilidad de un trabajo mal hecho sin delegar demasiadas responsabilidades; debe existir un esfuerzo colectivo en un trabajo en equipo y cooperación; ser específico y concreto; trabajar con acuerdos tomados en común desde el principio; y sobre todo, mostrar que es un ser humano.

Es decir, las relaciones del gerente con todo el personal que conforma la estructura organizativa de la organización han de estar fundadas en los principios de lealtad, respeto mutuo, consideración y justa solidaridad, debe contribuir a que reine la armonía y la mejor relación humana entre los miembros.

Por lo tanto, el conocimiento por parte del gerente de las aspiraciones, valores, actitudes de los trabajadores permitirá minimizar las debilidades y optimizar las fortalezas para así satisfacer las necesidades en virtud del desarrollo deseado, donde prevalezca la superación profesional y laboral para poder abordar y convivir con la complejidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36860**. (Extraordinaria), 30-12-1999. Caracas.
- Cartay, R.(2003). **Plan de Participación en la defensa de prioridades presupuestarias**. I.U.T Agustín Codazzi. Barinas.
- Dagger, A(1999). **La participación en el ejercicio del Poder**. Caracas.
- Delgado, J (2009). **El Hombre Participativo**. Escuela de la Democracia. Caracas.
- Cunill, N.(1991). **Participación Ciudadana, Dilemas y Perspectivas para la democratización de las Empresas**. Chile.
- Fermín,J (2004). **Fortalecer la participación ciudadana como eje transversal de la gestión para lograr la participativa protagónica**. Universidad de Tecnología Coronel Agustín Codazzi. Maracay.
- Gamboa, T y Suarez, C. (1997). **Control y evaluación, claves del poder económico**. Caracas
- Caracas Harnecker, M. (2005). **Herramientas para la Participación**. Caracas.
- Held, D. (1991). **Modelos de participación**. Alianza Editorial. España
- Hernández, S.; Fernández, R. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. (10ª. ed.). México: Editorial Ultra S.A.
- Hevia, F. (2011). **Relaciones Sociedad, Participación Ciudadana y clientelismo**. México.