

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA
GERENCIA EDUCATIVA CASO: UNIDAD EDUCATIVA
MANUARE



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA GERENCIA
EDUCATIVA CASO: UNIDAD EDUCATIVA MANUARE

Autor: María Alejandra Ramírez

Tutora: MSc. María A. Palacios M.

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de la
Comunicación

San Diego, Julio de 2019



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana **María Alejandra Ramírez Moreno**. Titular de la cédula de identidad N° **18.410.502**, para optar al grado académico de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es **“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA GERENCIA EDUCATIVA CASO: UNIDAD EDUCATIVA MANUARE”**, adscrito a la línea de investigación en **Planificación y Comunicación estratégica Corporativa, específicamente en la línea de Recepción y usos de la Comunicación.**

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.

MSc. María Andreina Palacios Mata

C.I. 14.956.933.

San Diego, Julio de 2019.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
LISTA DE CUADROS O TABLAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS O FIGURAS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del Problema	7
1.3 Objetivo de la Investigación	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificación de la Investigación	8
1.5 Alcance de la investigación	9
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes	10
2.2 Bases Teóricas	15
2.2.1 Comunicación	15
2.2.2 Tipos de Comunicación	16
2.2.3 Elementos de la comunicación	17
2.2.4 Función de la comunicación	18
2.2.5 El rol estratégico de la comunicación	19
2.2.6 La comunicación efectiva	19
2.2.7 Eficacia, Eficiencia y Efectividad en el Proceso de Comunicación	20
2.2.8 Técnicas de comunicación efectiva	21

2.2.9	La comunicación en el logro de los objetivos	22
2.3	Bases Legales	25
III	MARCO METODOLÓGICO	
3.1	Tipo de Investigación	30
3.2	Diseño de la Investigación	30
3.3	Modalidad de la Investigación	31
3.4	Población y Muestra	31
3.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	32
3.6	Instrumentos de recolección de datos	33
3.7	Validez y Confiabilidad	34
3.8	Técnicas de Análisis de Datos	36
3.9	Fases Metodológicas	36
IV	RESULTADOS	
4.1	Diagnóstico de la problemática	38
VI	LA PROPUESTA	
5.1	Descripción de la propuesta	72
5.2	Justificación de la propuesta	73
5.3	Objetivos	74
5.4	Beneficiarios de la propuesta	74
5.5	Localización	75
5.6	Metodología para el desarrollo de las actividades	75
5.7	Determinación de recursos	75
5.8	Consideraciones de factibilidad o viabilidad de la propuesta	75
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES	87
	REFERENCIAS	89

INDICE DE TABLAS

CONTENIDOS

TABLAS

1	Coeficiente de Alfa de Cronbach	35
2	Elementos de la comunicación presente en el proceso comunicativo	39
3	Comportamiento de los elementos de la comunicación	40
4	Dirección de la comunicación presente en el proceso comunicativo	42
5	Comportamiento de la dirección de la comunicación en el proceso comunicacional	42
6	Tipos de la comunicación presente en el proceso comunicativo.	44
7	Comportamiento de los tipos de comunicación en el proceso	45
8	Técnicas de comunicación presente en el proceso comunicativo	46
9	Comportamiento de las técnicas de comunicación en el proceso comunicacional	48
10	Aspectos de gerencia educativa con los que se cuenta para el desarrollo de la propuesta	51
11	Comportamiento de la gerencia educativa para el desarrollo de la propuesta	52
12	Viabilidad económica de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.	53
13	Comportamiento de la viabilidad económica de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.	54
14	Viabilidad operativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.	55
15	Comportamiento de la viabilidad operativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.	56
16	Viabilidad organizativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.	57

17	Comportamiento de la viabilidad organizativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.	57
18	Estrategias Comunicacionales.	58
19	Comportamiento de las estrategias comunicacionales del proceso comunicativo.	59
20	Costo aproximado de inversión para el desarrollo del plan propuesto	65
21	Plan Estratégico de comunicación (Objetivo 1)	68
22	Plan Estratégico de comunicación (Objetivo 2)	72
23	Plan Estratégico de comunicación (Objetivo 3)	78
24	Plan Estratégico de comunicación (Objetivo 3)	80

INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

CONTENIDO

FIGURA

1	Elementos de la Comunicación	17
2	Fases que sistematizan la comunicación	24
3	Ejemplo modelo. Cartelera de Información Institucional	69
4	Ejemplo modelo. Cartelera de Información Académica e institucional	50
5	Ejemplo modelo de Foro Institucional	70
6	Ejemplo modelo de Taller de formación y capacitación en la comunicación	74
7	Ejemplo modelo de la Portada del Taller	82
8	Ejemplo modelo diapositiva: Objetivos del taller	83
9	Ejemplo modelo diapositiva: Elementos a evitar en la escucha activa	83
10	Ejemplo modelo diapositiva: Elementos a evitar en la escucha activa (cont)	84
11	Ejemplo modelo diapositiva: La escucha activa	85
12	Ejemplo modelo diapositiva: Pasos para la escucha activa	85

GRÁFICO

1	Comportamiento de los elementos de la comunicación	41
2	Comportamiento de la dirección de la comunicación en el proceso comunicacional	44
3	Comportamiento de los tipos de comunicación en el proceso	57
4	Comportamiento de las técnicas de comunicación en el proceso comunicacional	50
5	Comportamiento de la gerencia educativa para el desarrollo de la propuesta	53

6	Comportamiento de la viabilidad económica de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.	55
7	Comportamiento de la viabilidad operativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.	56
8	Comportamiento de la viabilidad organizativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.	58
9	Comportamiento de las estrategias comunicacionales del proceso comunicativo.	59



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA GERENCIA EDUCATIVA CASO: UNIDAD EDUCATIVA MANUARE

Autor: María Alejandra Ramírez

Tutor(a): MSc. María A. Palacios M.

Fecha: Diciembre 2016

RESUMEN

El presente trabajo se encuentra bajo la línea de investigación: Planificación y Comunicación estratégica Corporativa, específicamente en la línea de Recepción y usos de la Comunicación, siendo el propósito principal Proponer las estrategias basadas en la comunicación como medio para el desarrollo y cumplimiento de objetivos en la Unidad Educativa Manuare del Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo; para lo cual se pretende llevar a cabo un diagnóstico respecto la situación actual de la comunicación en la institución sometida a estudio, de manera de conocer cómo se lleva a cabo la misma, para de este modo desarrollar estrategias para su mejora. Todo esto dentro de la metodología de una investigación tipo descriptiva con base en un estudio de campo enmarcada en la modalidad de proyecto factible con un diseño no experimental, en el cual se trabajará con una muestra de 54 personas las cuales les se les aplicó un instrumento de medición tipo escala Likert de manera de cuantificar y analizar los resultados, para que en función de los mismos presentar las estrategias posteriormente. Las estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa se basó en un plan fundamentado en estrategias basadas en la comunicación como medio para el desarrollo y cumplimiento de objetivos de una institución educativa; se hace necesario establecer los lineamientos o pasos a seguir, en un tiempo específico y bajo las condiciones necesarias, de manera que no se dejen dudas al respecto.

Descriptor: Comunicación, estrategias, gerencia educativa.

INTRODUCCIÓN

La función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos tanto internos como externos; en relación directa a los objetivos de la empresa en cuanto al entorno económico, político, cultural, social y del medio ambiental al que pertenecen. En este sentido, la comunicación de la mano de otras estrategias y/o herramientas implementadas para la consecución de objetivos específicos, lo que hace que las instituciones tengan unos niveles de relacionamiento claros, donde a cada individuo le son reconocidas un conjunto de habilidades y/o destrezas para alcanzar lo individual y lo colectivo.

Por consiguiente, la presente investigación tuvo como propósito, presentar estrategias basadas en la comunicación no sólo como una simple interacción entre individuos sino el medio imprescindible para el logro de un propósito común dentro del entorno de la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo, del estado Carabobo; para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso comunicativo desde el plano gerencial en la institución objeto de estudio; asimismo de esta manera se identificó los elementos teóricos que permitieron sustentar las estrategias basadas en la comunicación como medio para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos, con la finalidad de determinar la factibilidad de la elaboración de estrategias basadas en la comunicación.

Para el cumplimiento de estos objetivos, se procedió a organizar el contenido en cinco capítulos, para una mejor comprensión del estudio, quedando estructurados de la siguiente manera: Capítulo I, se plantea la problemática de la situación actual, se presenta el objetivo general, así como, los objetivos específicos donde se establecen los procedimientos para su realización; asimismo se presenta la importancia el alcance del estudio.

El Capítulo II, se menciona los antecedentes bibliográficos, donde se consideran relevantes trabajos realizados por diferentes autores, las bases teóricas como legales que sustentan la investigación y las variables involucradas.

De igual manera el Capítulo III, conformado por el Marco Metodológico, se definió el procedimiento para lograr el desarrollo del estudio, las técnicas y los instrumentos aplicados en la recolección de los datos.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos y la presentación de los mismos.

Seguidamente, el Capítulo V, se presenta la propuesta titulada: Plan estratégico de comunicación para la mejora de la gerencia educativa, desde la perspectiva de la comunicación efectiva; en el cual se pretende brindar algunas herramientas de interrelación comunicativa entre todo el personal que labora en la institución. Para finalizar se detallan las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como, las referencias consultadas para el logro de la temática investigativa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La comunicación es considerada una necesidad tanto esencial como valiosa para los seres humanos, después de la supervivencia; la misma, comprende uno de los aspectos más relevantes para el hombre, pues es a través ella que se desarrolla la relación del individuo con su entorno, siendo la base para el logro de acuerdos como la resolución de conflictos. Es así como, un adecuado intercambio de ideas favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación así como una inagotable fuente de energía dentro de cualquier escenario.

En este orden de ideas, de acuerdo con De las Heras (2011) a nivel mundial, la comunicación es la actividad más importante de los gerentes en las organizaciones, bien sean empresariales o educativas, pues sin ella sería imposible interactuar unos con otros. En este contexto, de acuerdo a los planteamientos realizados por Triadú (2006), la comunicación en las organizaciones "... consiste en la planificación, gestión y evaluación de las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece" (p.53). Por ende, en el mundo organizacional, la comunicación puede ser considerada un elemento esencial la cual a través de instrumentos, estrategias y acciones puede facilitar la realización de las distintas tareas que una empresa o institución está encaminada a cumplir, para alcanzar sus metas.

En tal sentido, es importante resaltar que la comunicación en el plano de la gerencia educacional viene a ser una herramienta fundamental, puesto que, el gerente educativo demanda información de lo que realmente sucede en la institución, y es la comunicación quien en su condición de mediadora entre los miembros que la integran y la organización, permitirán atender todo el proceso educativo de manera integral, minimizando las barreras que se puedan presentar, como vía para responder a las necesidades del recurso humano y las exigencias técnicas de la gerencia; se puede decir, que es a través de ella se orienta el proceso de organización y empleo de recursos para alcanzar, orientar y reconocer

constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar tanto la acción como la función de gerenciar.

Dentro de ese marco, al plantear la comunicación en el plano de la gerencia educativa, resulta relevante considerar la revisión de los factores y aspectos que la llevan a ser considerada el fundamento principal dentro de las organizaciones, tal como se ha hecho mención. Pues, no se trata de verla como una interacción entre individuos sino el medio imprescindible para el logro de un propósito común dentro del entorno en el que esta se desarrolla; esto no es más que lo señalado por Hyme (citado en Tobón, 2006), quien al referirse a la comunicación considera lo siguiente:

La competencia comunicativa va más allá de lo lingüístico, porque se desarrolla no cuando se manejan las reglas gramaticales de la lengua, sino cuando la persona puede determinar cuándo sí y cuándo no hablar y también sobre qué hacerlo, con quién, dónde y en qué forma. La competencia comunicativa tiene en cuenta las actitudes, los valores y las motivaciones relacionadas con la lengua, con sus características y sus usos. (p. 27).

Esto quiere decir, que el gerente educativo en su rol puede a través de su competencia en la comunicación lograr un entendimiento, en la cual se establezcan acuerdos, se desarrollen metas y se establezca un intercambio de ideas favorables entre las partes.

Desde esta perspectiva, el gerente educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas no sólo debe valerse de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, funciones gerenciales características o típicas para conducir cualquier entidad, además de trabajar porque exista una eficiente comunicación dentro de su grupo de trabajo, así como una adecuada interacción con la comunidad en general.

Por tal motivo, resulta difícil hablar de gerencia educativa si en su planificación se carece de encuentros destinados al intercambio de ideas; asimismo, si ésta es rígida en su estructura tampoco puede considerarse la gestión, es decir, cuando la organización no funciona e interacciona entre las partes involucradas o están ausentes los canales libres para exponer propuestas y existe falta de diálogo entre, el personal directivo, docente, administrativo e incluso, ambiente, los estudiantes y sus

representantes, no se puede considerar una gestión eficiente sino son tomados en cuenta todos los que integran la comunidad educativa.

De acuerdo con los planteamientos de Fernández (2012) en el escenario actual de América Latina, la gran labor de la comunicación se ha centrado en crear más un procedimiento o accionar de las instituciones educativas, a través de planes de trabajo que permiten fortalecer y establecer una verdadera comunicación participativa, en la que todos los involucrados aporten a las instituciones sus ideas hasta exponer sus dudas y sumar sus aportes para alcanzar el desarrollo de los objetivos propuestos, a corto como a largo plazo.

En este sentido, es importante mencionar los planteamientos realizados por Rivera (2009), cuando señala que los países como Colombia, Chile, Venezuela, entre otros por mencionar han concentrado la atención en la comunicación organizacional desde un "... enfoque tecnócrata cuyo eje central es la comunicación como estrategia, se basa en un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa hacia el logro de metas" (p. 91). Esto indica que los países latinoamericanos consideran la comunicación como el pilar fundamental en la búsqueda de alcanzar la visión de las empresas de forma técnica, sin profundizar en los procesos comunicacionales.

En Venezuela, según De las Haras (2011), señala que de acuerdo con investigaciones realizadas por diversos autores en los últimos diez años, se enfatiza que existen en general deficiencias comunicativas por parte de los directores de las organizaciones educativas. Tal como lo considera Montilla (citado en Herrera 2007), quien sostiene que actualmente el personal directivo de las organizaciones a nivel educativo "...deja de lado el diálogo y la información, lo cual origina que los docentes no reciban instrucciones y orientaciones pertinentes, que les permita desempeñarse con mayores niveles de eficacia" (p.58); esto denota un déficit en los procesos comunicativos básicos de las instituciones, como: planificaciones, atención a los estudiantes y representantes, resolución rápida de situaciones, evitando así una gestión eficiente de los procesos educativos.

Dentro de este orden de ideas, se evidencia que no todo gerente educativo maneja de manera oportuna la información dentro de su administración, y que ésta no es visualizada hasta el momento como una capacidad de impulsar acciones; sino que se mantiene el viejo paradigma

de la comunicación como un proceso “simple”, fundamentado en una interacción de modo espontáneo o sin mucho esfuerzo, obviando que la misma es en realidad un proceso complejo que requiere habilidad y/o destrezas que permitan alcanzar los propósitos planteados, desde la perspectiva del plano gerencial.

En el campo de la docencia, la gerencia es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de las empresas, siendo importante mencionar los 6 planteamientos de Mane (2010) cuando afirma que la gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar, la gestión estratégica de aquellas actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica, la eficiencia administrativa.

Por consiguiente, los gerentes educativos modernos tienen el deber de divisar nuevas y significativas formas de administrar como mejorar la gestión de las instituciones educativas acordes con los paradigmas contemporáneos, esto hace necesario que se trabaje de una forma más activa, en cuanto a la manera de pensar y actuar en los diferentes procesos comunicativos que profieran las diversas instancias de la vida escolar. Esto indica que una organización o institución educativa que maneje su gerencia sin considerar la importancia que expone el comunicarse, esta signada al fracaso constante y por ende es presa fácil del retraso y estancamiento no sólo de su gerente sino de la comunidad con el entorno en la cual tal organización se desenvuelve.

Con base en los planteamientos anteriores, es importante señalar que en el estado Carabobo, específicamente en el Municipio Carlos Arvelo, de acuerdo con algunas entrevistas realizadas por parte de la autora del presente trabajo, a los docentes y personal directivo que labora en la Unidad Educativa Manuare, se evidenció que dicha organización viene presentando deficiencias en cuanto a los aspectos comunicacionales que deberían llevarse a cabo para el logro de objetivos dentro de la institución, además la pérdida de oportunidades para concretar acuerdos, así como la ausencia de la creación de comitivas de colaboración para dotación deportiva, planificación y desarrollo de verbenas para recabar fondos para mejorar las instalaciones educativas.

Aunado a esto, existe una falta de lineamientos para el acuerdo entre docentes y directivos, con el fin de tener objetivos en común claros, al

momento de la planificación de actividades que benefician a todos los involucrados en el proceso educativo, así como actividades deportivas y planificación de verbenas con fines de mejora institucional y la consolidación de los mismos para beneficio de la institución.

Tales situaciones han dejado en evidencia que el uso inadecuado de los canales comunicativos, la recepción como empleo de la comunicación entre y con los involucrados no es del todo eficiente, por lo que se hace evidente centrar la atención en esta problemática. Pues siendo así, resulta claro que de continuar esta situación, la posibilidad de concretar acciones se debilitaría al punto de afectar no sólo la gerencia de la institución sino a todos aquellos que hacen vida en la misma, puesto que el proceso expresivo debe ser el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones dentro del contexto educativo.

Es por ello que con base en las afirmaciones antes expuestas, se considera oportuno indagar respecto a la manera en cómo es llevada a cabo la comunicación y su incidencia en el logro de los objetivos planteados por las instituciones educativas, así como las herramientas y medios empleados por los gerentes educativos para tal fin. Todo esto con el propósito de presentar una propuesta que permita estrategias de trabajo que puedan servir de medio para alcanzar las metas que se proponen.

1.2 Formulación del Problema

A partir de los planteamientos anteriores se genera la siguiente interrogante:

¿Qué estrategias comunicativas se pueden emplear en la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo, del estado Carabobo, con el fin de mejorar la gerencia educativa de la misma?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer las estrategias basadas en la comunicación para el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales en la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo, del estado Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso comunicativo desde el plano gerencial en la Unidad Educativa Manuare.
- Identificar los elementos teóricos que permitan abordar las estrategias basadas en la comunicación desde el plano gerencial.
- Determinar la factibilidad técnica, económica, operacional y organizacional de la propuesta.
- Elaborar las estrategias basadas en la comunicación para el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales en la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo, del estado Carabobo.

1.3 Justificación de la Investigación

En toda organización o institución educativa una parte fundamental para el fortalecimiento y desarrollo de la misma se encuentra concentrada en el factor humano, por lo tanto, éste requiere de principios claros de integración e interacción que agrupe sus esfuerzos alrededor de los objetivos institucionales. Es por esta razón que el estudio de la comunicación como medio para el desarrollo y cumplimiento de objetivos en las instituciones educativas destaca la importancia de vincular la tarea de comunicación con los objetivos medulares de la organización para el alcance de los propósitos comunes.

Desde el aspecto social, la investigación se justifica ya que al contar con una gerencia educacional que maneja herramientas adecuadas de comunicación se logrará a nivel social una inclusión en el proceso de todos sus actores, lo que se traduce en un mayor acercamiento aquellos grupos menos involucrados, al hacerlos partícipes de los proyectos y avances de la institución.

Asimismo, al desarrollar esta investigación se realizaron planteamientos actualizados del cómo y de qué manera se debe llevar a cabo la comunicación en el plano de la gerencia educativa, rompiendo así los viejos paradigmas de la comunicación simple y fragmentada; permitiendo exponer a nivel teórico la complejidad de la misma pero dejando en claro la sencillez de su estructura cuando es enfocada y trabajada en coincidencia con las metas planteadas, siguiendo tanto directrices como procedimientos diseñado hasta alcanzar el intercambio de ideas, de manera eficaz.

Por otra parte, esta investigación posee una aplicabilidad en el contexto académico en el desarrollo de su fundamentación teórica, puesto que, este estudio pueda llenar algunos vacíos de conocimientos acerca de la magnitud de la importancia que tiene, para las comunidades en general, la búsqueda de alternativas que permitan ofrecer soluciones a las problemáticas presentes en la sociedad.

Finalmente, esta investigación se justifica por enmarcarse dentro de la Línea de investigación en Planificación y Comunicación estratégica Corporativa, específicamente en la línea de Recepción y usos de la Comunicación; siendo este trabajo el medio para exponer una parte importante de los conocimientos obtenidos durante la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, ofreciendo con su elaboración un aporte a la comunidad, a la Universidad y aquellos estudiantes en formación.

1.4 Alcance de la Investigación

Con el desarrollo de esta investigación se pretende cubrir la necesidad inmediata de una problemática presente en la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo, específicamente en el estudio del proceso comunicativo, recepción y uso de la comunicación entre los diversos grupos involucrados en tal proceso: Directivos, Docentes, Personal Administrativos, Padres y Representantes y la Comunidad. Para cumplir con esto se realizó el análisis situacional de la problemática objeto de estudio, con la finalidad de conocer a detalladamente las debilidades presentes y así elaborar estrategias acorde con las necesidades evidenciadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El desarrollo del marco teórico tiene como fin dar a la investigación un sistema ordenado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema objeto de estudio. Esto quiere decir, que busca integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo que resulten útiles para el cumplimiento de la investigación. A partir del marco teórico, se sustentó teóricamente el estudio con anteriores investigaciones y puntos de vista de otros autores, en cuyo análisis se pudo encontrar diversos aportes significativos para fundamentar el objeto de estudio. Asimismo, se plantearon tanto las bases teóricas como legales, con el fin de dar un mayor soporte al estudio.

2.1 Antecedentes

En la actualidad, el campo de la investigación que se orienta al área de la gerencia de la comunicación, destacándose la importancia del intercambio de ideas entre los miembros que conforman una organización, como actividad dentro de la cual se manifiestan claras tendencias referidas a la temática investigativa. En tal sentido, se ha recopilado información relevante que servirá como guía para desarrollar la misma.

Entre los referentes monográficos se tiene a Gelanze, (2014), en su trabajo especial de grado para optar al título Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, titulado: “Propuesta de un programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional del personal docente y administrativo”, caso estudio: Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para optar al grado de Magister en Ciencia Política y Administración Pública, plantea una problemática en el trabajo por quienes interactúan en la institución con estilos de comunicación, liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes, y símbolos distintos generando una considerable dificultad a la hora de su búsqueda en alcanzar un adecuado conocimiento de todos sus procesos internos y externos, por lo cual el autor plantea una estrategia comunicacional que fomente las actividades y permitan fortalecer y viabilizar la comunicación de la información del sistema de departamentos, institutos, y las distintas unidades tanto de la plana mayor de la academia como de la de gestión administrativa de la Facultad.

El objetivo principal de su investigación fue proponer un programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo. La

investigación fue realizada como proyecto factible fundamentada en un diseño de campo y documental con un nivel de tipo descriptivo. La población estuvo representada por 326 trabajadores pertenecientes a la Facultad de Ciencias Políticas y Jurídicas de la Universidad de Carabobo, discriminados por 58 docentes ordinarios, 84 docentes contratados, 176 personal administrativo fijo, y 08 personal administrativo contratado.

La técnica utilizada para recabar la información fue la encuesta a través un cuestionario. El autor concluyo que implementar un programa de estrategias favorece la comunicación a través de un conjunto de acciones, técnicas y actividades que propician la comunicación efectiva e igualmente el acceso inmediato a la información debido al conocimiento por parte de los empleados docentes y administrativos de los procesos y procedimientos necesarios para cumplir metas organizacionales, entre otros.

Este trabajo es tomado como apoyo fundamental para fortalecer la investigación ya que se realizó en una institución educativa lo cual da sustento y veracidad a la problemática presentada y refleja la importancia que representa utilizar un adecuado estilo de comunicación en pro de los objetivos establecidos.

Asimismo Coronel, Moira (2014). En su trabajo especial de grado para optar al título Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, realizó una investigación de campo con tendencia a un estudio descriptivo titulado: "La comunicación del personal supervisorio con el personal de base en una empresa fabricante de pinturas y su incidencia en la optimización de la productividad". El propósito de esta investigación, fue analizar el proceso de comunicación del personal supervisorio con el personal de base en una empresa fabricante de pinturas y su incidencia en la optimización de la productividad y plantear reflexiones para garantizar un buen desempeño laboral y aumento de la productividad.

La población de la investigación se encontró representada con un total de 19 trabajadores, y se utilizó la técnica de la observación directa con un instrumento denominado cuestionario que permitió tener una clara visión de todos los factores y variables que intervienen en el proceso de comunicación. Así mismo, el autor concluye que la comunicación eficaz en la empresa debe surgir de forma ascendente, describe la importancia del flujo de la comunicación lo cual no son lo suficientemente efectivos para la organización y resalta la insatisfacción por parte del personal supervisorio ante el proceso de comunicación empleado en la empresa que limita o 3 inhiben el éxito general. Este trabajo es tomado como referencia en el análisis del proceso de

comunicación de la organización que es objeto de estudio, aun cuando es desarrollado en una organización, es base para esta investigación.

Finol (2013) en su investigación titulada: “Diseño de estrategias que mejoren la comunicación interpersonal y organizacional de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo”. Dicho estudio fue presentado ante Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en el Área de Estudios de Postgrado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia; esta investigación tuvo como finalidad proponer un plan de estrategias que mejoren la comunicación interpersonal y organizacional del personal de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo.

El estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, apoyándose en un estudio descriptivo e investigación de campo. Para el logro de los objetivos propuestos se aplicó un instrumento de recolección de información que evidencio los detalles de los procesos comunicacionales, las barreras existentes y las deficiencias en la comunicación interpersonal de los miembros (esto último a través de una autoevaluación). El instrumento compuesto por 29 preguntas respondidas a través de la Escala de Likert, se aplicó a una muestra de los distintos gremios de la escuela: 35 docentes, 10 administrativos, cinco obreros y 96 estudiantes.

Entre los resultados obtenidos, se destaca que el 84 por ciento del personal manifestó deseos de participar en cursos de formación comunicacional, 91 por ciento considera que el ambiente de trabajo es negativo por la gran cantidad de rumores, falta de claridad en la información, malas actitudes del personal, escasa comunicación asertiva, entre otras y el 87 por ciento desean mejorar la comunicación con todos los gremios de la Escuela. Se concluye que, en esta organización no existen planes estratégicos destinados a mejorar las capacidades comunicacionales del personal, afectando directamente la productividad de los empleados como el clima organizacional, por lo cual se deben implementar estrategias comunicacionales. Se recomienda la aplicación de la propuesta presentada en la investigación y su evaluación futura a fin de determinar su efectividad.

Esta investigación es considerada un aporte para el estudio en curso pues en primera instancia se presenta un instrumento de recolección de datos que puede ser un punto de referencia para desarrollar las herramientas que se desean aplicar en la presente investigación, así mismo se muestra información teórica que también representa una fuente información bibliográfica a ser tomada en cuenta.

Por otra parte, Ochoa (2013) en su estudio titulado: Comunicación Gerencial como base fundamental del desarrollo organizacional en el centro 4 de educación inicial nacional “Los Pinos” en Tinaquillo Estado Cojedes; esta investigación se presentó ante la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias de la educación dirección de postgrado para optar el título de Magister en Gerencia avanzada en educación. La investigación tuvo como objetivo proponer un plan de comunicación como base fundamental en el desarrollo organizacional del Centro de Educación Ini

avanzada en educación. Este trabajo de investigación tuvo como propósito analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. "Felipe Cecilio Tovar", ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo. En atención a ello, la investigación responde a la modalidad descriptiva con diseño de campo. La población está conformada por dieciséis (16) docentes de aula, dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada. Quedando un total de 19 sujetos muestrales. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas. El cual respondió a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción. Y la confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples.

La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñó tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Por medio de éstos resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones: la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo.

La autora concluyo que actualmente maximizar la práctica comunicacional efectiva permite promover un mejor clima organizacional en la institución. Por tal motivo, ésta investigación guarda estrecha relación con el estudio que se está realizando, ya que muestra como la comunicación permite mejorar el desempeño laboral de los empleados.

De igual manera, Ávila (2012) en su investigación titulada: Estrategias de comunicación efectiva para fortalecer el desempeño laboral del Personal Directivo y Docente de la U.E "Modulo Rural de Belén" presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Dicho estudio tuvo como propósito proponer estrategias de comunicación efectiva para el fortalecimiento del Desempeño Laboral del Personal Directivo y Docente de la U.E. "Módulo Rural de Belén", el estudio se sustentó en las teorías de las Relaciones Humanas de Mayo, Teoría de la Motivación de Maslow, Teoría de los Dos Factores de Herzberg, Teoría X y Y de Ma. Gregor, Teoría de la Organización de Money, además de la Teoría de la Integración de Honey. Metodológicamente, el estudio se ubica bajo la modalidad de Proyecto factible

enmarcado en un diseño de campo, la cual consta de tres fases: Diagnóstico, Factibilidad y Diseño de la Propuesta.

La muestra es de tipo estratificada no probabilística, la cual estuvo constituida por 23 docentes y siete directivos que laboran en dicha institución, siendo ésta una muestra representativa y porcentual de la población. Se diseñaron dos instrumentos tipo cuestionario que tiene la peculiaridad de ser dicotómico, teniendo preguntas cerradas con dos alternativas de respuestas: Sí y No. Los cuestionarios fueron previamente 6 validados por tres expertos en el área de investigación y gerencia, y mediante el cálculo del coeficiente Kuder Richardson se determinó la confiabilidad para ambos, obteniendo como resultado 0,76 en el instrumento aplicado a docentes, así como 0,82 en el instrumento aplicado a directivos. La interpretación y el análisis de los resultados se realizaron de forma porcentual presentando la información en tablas y gráficos estadísticos, relacionándola con el basamento teórico. Los resultados obtenidos describieron el proceso comunicacional de los actores educativos de mencionada institución, determinaron la factibilidad como la necesidad de la aplicación de estrategias de comunicación efectiva como el Coaching Organizacional y la Escucha Activa para fortalecer el desempeño laboral del personal tanto docente como los directivos de la U.E. Módulo Rural de Belén.

Esta investigación cuenta con información de tipo metodológica que puede ser considerada como referencia en el desarrollo del estudio en curso, específicamente el instrumento aplicado así como las fases desplegadas en el trabajo son parte del aporte que dicho estudio ofrece al presente trabajo de grado.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Comunicación

La palabra deriva del latín *cummunis*, que significa común o comunicación. El concepto de comunicación se ha ido desarrollando a través del tiempo y por lo general ha estado vinculado a la idea de transmisión de información; pero la definición más completa es la del autor Alcaraz (2000) quien establece que la comunicación es “la interacción lingüística que, regida por máximas reglas ejercen recíprocamente los interlocutores que negocian en torno al contenido de un tema o de una materia, con el fin de intercambiar información, expresar opiniones y sentimientos, solicitar ayuda, etc.” (p. 53). Mientras que Stoner y otros (2006), la define como “el proceso mediante el cual las personas

pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (p. 574); esto refuerza que la comunicación se entiende como la acción que permite transmitir e intercambiar una información, con un propósito definido.

De acuerdo con los planteamientos anteriormente, se resume que la comunicación es el acto de transmitir información de una persona a otra, esta información estaría cargada de palabras, ideas, sentimientos, que de una u otra forma serán de interés para el receptor, y así poder relacionarse en un círculo social. En una institución educativa el acto de comunicarse es el elemento vital ya que, allí se transmite información y conocimientos, valores y pensamientos, se relacionan personas; estudiantes, docentes, directivos, administrativos, de apoyo, padres, representantes, además todas aquellas personas que ahí transitan con el fin de aprender y relacionarse.

2.2.2 Tipos de comunicación

La comunicación y los procesos de comunicación según Fernández (2008) se clasifican de distintas maneras, dependiendo del ángulo en que se mire y de la aplicación que se le atribuya. Siendo las siguientes:

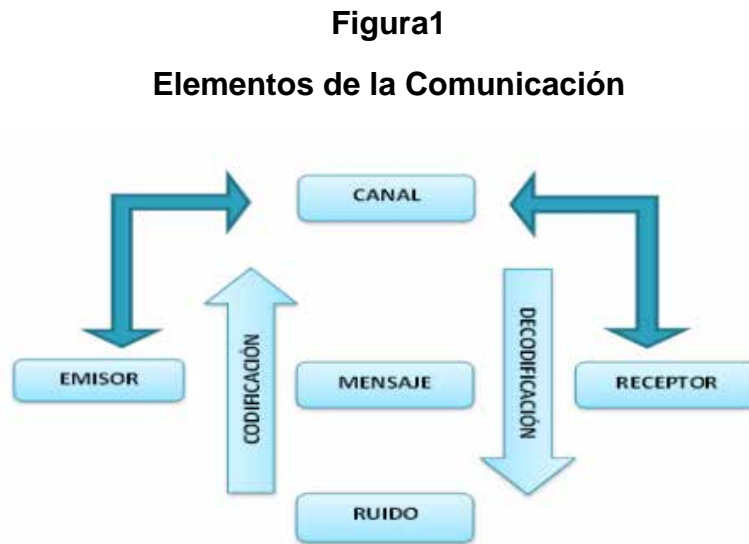
La comunicación formal, definida desde la perspectiva del autor mencionado anteriormente “es la que se realiza a través de los canales predeterminados por la organización para que fluya la información entre sus miembros” (p. 72). En otras palabras, las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad; las cuales están limitadas con las comunicaciones de tipo laboral, en las mismas se establecen tareas, metas u objetivos. Se caracteriza porque los procesos y procedimientos están a la luz pública, soportándose tanto en los medios escritos como orales.

Por consiguiente, los medios orales deben ser un lenguaje que todos los empleados entiendan y que no se preste para otras interpretaciones. Ejemplo: comités, reuniones, entre otras. En cuanto a las escritas han de ser claras, completas, precisas y correctas. Ejemplo: Boletines, cartas, actas, memorandos. Puede afirmarse, entonces que la comunicación Informal; es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Se forma a partir de las relaciones de amistad o se estructura desde la cotidianidad.

Esto quiere decir que los temas pueden ser laborales pero no dentro de la empresa, pero por ser información que va de persona a persona formando una cadena, puede ser cambiada o deformada y prestarse para chismes o los peligrosos rumores.

2.2.3 Elementos de la comunicación

Según lo planteado por Stoner y otros (2006), “para que exista comunicación debe existir un emisor, un receptor, un canal y un mensaje” (p. 577); es así como la comunicación ocurre mediante la relación entre un emisor y un receptor. Adicional a estos elementos básicos, se deben tomar en cuenta tres factores que influyen en la efectividad de la comunicación, como lo son la codificación, decodificación y el ruido. A continuación, se pueden visualizar en la Figura 1, cada uno de los elementos que constituyen la comunicación.



Fuente: María Alejandra Ramírez (2015).

Cada uno de los elementos visualizados en la figura anterior, se definen considerando los planteamientos de los investigadores Stoner y otros (ob. cit.), que son los siguientes:

a) Emisor: Es la fuente del mensaje o el que inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como el propósito de comunicárselo a otra persona o a varias.

b) Receptor: Es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber uno o varios receptores. Siempre se debe

tomar en cuenta que, si el receptor no capta la información, no hay comunicación alguna.

c) Canal: Es el medio formal de comunicación entre el emisor y el receptor de la información.

d) Mensaje: Es la información codificada que el emisor envía al receptor a través de cierto canal establecido previamente.

e) Codificación: Se presenta cuando el emisor traduce la información que se transmitirá a una serie de símbolos. La codificación es necesaria porque la información sólo se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de representaciones o símbolos.

f) Decodificación: Es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos: el receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo.

g) Ruido: Es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que sea. El ruido se puede presentar en el canal de la comunicación o en el método de transmisión. Éste puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente), y se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

Estos elementos son claves en cualquier proceso de comunicación, pero dependiendo de los componentes que se estén presentes y de la finalidad, se puede tipificar el proceso comunicacional.

2.2.4 Función de la Comunicación

La función de la comunicación en las organizaciones de acuerdo con Triadú (2006) consiste en “planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece” (p.11). En otras palabras, la planificación estratégica y de gestión de la comunicación forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones, transformándose en un vector que aporta un valor fundamental en escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico y complejo.

Paradójicamente, a la relevancia que la comunicación cobra en el campo profesional, su total legitimación científica y académica sigue sin

encontrar acuerdos epistemológicos ni amplios consensos, haciendo de sus diversos trayectos teóricos e investigativos un constante y cíclico debate.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, esta nueva estructura de comunicación determina el mapa comunicacional de la organización y este debe estar seguido de dos mapas complementarios, el de los destinos de la comunicación (públicos) y el de los medios; con ellos se conforma el panorama global de la organización, desde el cual se diseñan acciones estratégicas.

2.2.5 El rol estratégico de la comunicación

Diversos son los enfoques que la función de comunicación adquiere en las organizaciones, dependiendo de la teoría o escuela administrativa desde la cual se parta. En este sentido, Marín (1997) plantea un nuevo campo de estudio, el cual define como la “comunicación en las organizaciones” (p.84). En otras palabras, desde el punto de vista histórico, puede decirse que el interés por el estudio de la comunicación en las organizaciones tiene origen en necesidades prácticas y teóricas de las mismas y que ingresan en lo académico por una doble vía.

En este sentido, Marín (1997) plantea que “en los intentos de mejorar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos económicos y en la evolución vista de las teorías de la organización, cada vez más centradas en la cultura de las organizaciones” (p. 101); es decir, la investigación sobre comunicación en las organizaciones empezó centrándose en cinco áreas que denomina tradicionales: la primera comunicación como medio para comunicarse, el estudio de los canales de comunicación; el clima comunicativo fundamental para las relaciones interpersonales; el análisis de las redes de trabajo como un intercambio de experiencias y por último el estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.

Posteriormente con el desarrollo de la teoría sistemática en 1945, con los trabajos de H.A. Simon de Administrative Behavior los sistemas de comunicación en las organizaciones el campo de la comunicación en las organizaciones comienzan a modificarse las relaciones interpersonales.

2.2.6 La comunicación efectiva.

El proceso de comunicación ideal debe ser eficaz, cuando el mensaje emitido es interpretado de manera igual o similar a la que se quiso transmitir, pero eficiente en el momento que se hace buen uso de los medios utilizados para este proceso. De esta manera, la eficacia de la comunicación depende de su bidireccionalidad, es decir, debe tener dos o más componentes, debe ir del emisor al transmisor, y viceversa. Al respecto Guevara (2005, p.39), resalta que “si la comunicación no funciona crea una situación de malestar entre los

miembros y trae como consecuencia una desarticulación en las relaciones interpersonales”.

Así mismo, afirma el autor que:

La comunicación efectiva va armonizar y a facilitar los procesos administrativos. De allí que, la organización va tener un mejor desempeño, sobre todo va dirigido a los miembros de la organización y busca tener un mejor ambiente comunicacional, que le permita a los miembros utilizar las herramientas necesarias para mejorar su desempeño laboral. (p.39)

De esta manera, la comunicación efectiva en sentido general es aquella información que se recibe internamente, cuyos mensajes son imágenes mentales internas que primero provocan cambios en el interior y forman ideas en el individuo, y que luego lo llevan a exteriorizarlas a través de diferentes canales, según su intención, necesidad y a quien va dirigido, con la finalidad de solucionar algún conflicto, o como manera de prevenirlos, o de establecer vínculos sociales imprescindibles para la vida en comunidad entre las personas.

2.2.7. Eficacia, Eficiencia y Efectividad en el Proceso de Comunicación

La eficacia, eficiencia y efectividad son tres terminos vitales para el proceso comunicacional, por lo que es necesario definirlo. Según Lugo (1996): La eficacia de las comunicaciones en una organización se mide por el éxito o fracaso para lograr una meta y está en relación directa con la eficiencia y la efectividad comunicacional. La eficiencia está condicionada a la competencia personal, medida en razón directa con su capacidad de comunicarse; mientras que la efectividad se demuestra cuando se obtiene la colaboración y la cooperación de una persona al explicarle que ella se beneficia, también al trabajar con la organización respectiva (p.38).

Ahora bien, en los términos de Berlo (1991) literalmente puntualiza que:

“La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control... La eficacia o ‘fidelidad’ de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término,

los 'ruidos' que pueden distorsionar el propósito comunicacional" (p.91).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede intuir que estos parámetros no son solamente producto del entorno o de las barreras que se puedan presentar, sino que la eficiencia está directamente relacionada con la capacitación que tenga la persona para comunicarse; mientras que la efectividad es producto del trabajo en equipo dentro de la institución. Por tal motivo, estos parámetros deben ser registrados una vez que se implemente un plan de comunicación efectivo que erradique y ataque las deficiencias a nivel personal y organizacional dentro de cualquier institución.

2.2.8 Técnicas de comunicación efectiva

El dominio de las habilidades de comunicación permite una comunicación más eficaz. Algunas estrategias que facilitan la comunicación de acuerdo con Pérez (2013) son los siguientes:

1. Escucha activa: La escucha activa se focaliza intencionalmente en la persona que uno escucha, ya sea en un grupo o sólo dos personas, para comprender lo que se está diciendo. Es la intensa aplicación de los sentidos y de la mente para lograr la mayor correspondencia sensible entre lo que quieren decir y lo que se entiende.

2. Empatía. Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de ponernos en su lugar y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, ni siquiera de ser simpáticos. La clave está en ser capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "Entiendo lo que sientes", "Noto que...", "Comprendo que..."; "Me hago cargo..."; "Te estoy escuchando y me doy cuenta..."; "Puedo entender que te sientas así...".

3. Técnica especular o parafraseo (también llamada de eco). Es una de las que más facilitan seguir la comunicación porque demuestra atención e interés. Se trata de expresar una frase similar a la del entrevistado, o bien la repetición de su última frase. Es muy importante en el proceso de escucha, ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafraseo puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que..."; "¿Quieres decir que te sentiste...?".

4. Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Eso es muy interesante"; "Hiciste bien en rechazar aquel trabajo"... Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien"; "Umm" o "¡Estupendo!"

5. Técnica del "resumen". Mediante esta habilidad, informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Valgan como expresiones de resumen: "A ver si te he comprendido bien..."; "O sea, que lo que me estás diciendo es..."; "Si no te he entendido mal..."

6. Expresiones de aclaración o de ánimo. Conviene también introducir en el discurso expresiones de aclaración tales como: "¿Es correcto?"; "¿Estoy en lo cierto?"; ceder la palabra: decir simplemente: "Continúa, por favor"; o hacer comentarios confirmatorios, que expresan aprobación, del tipo: "De acuerdo"; "Muy bien".

7. Feedback o retroalimentación comunicacional. Puede ser de dos tipos: informativa o repetir lo que el entrevistado dice (técnica del eco); o retroalimentación del comportamiento, cuando le decimos las reacciones que producen sus palabras o su comportamiento.

8. El subrayado. Con él, se evidencia un problema del entrevistado, que éste ha verbalizado pero sobre el que no toma conciencia.

9. La interpretación. El objetivo es establecer las causas y consecuencias de los hechos narrados.

10. Aterrizaje en paracaídas. Cuando el emisor no trata un tema necesario y el receptor lo hace de forma sorpresiva y directa. Por lo anterior, se puede evidenciar que al conocer y poner en práctica estas técnicas, hace que la comunicación circule de forma fluida y sea eficaz. También es conveniente conocer las estrategias básicas de la escucha activa, la empatía y la asertividad.

2.2.9 La comunicación en el logro de los objetivos

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las

personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?.

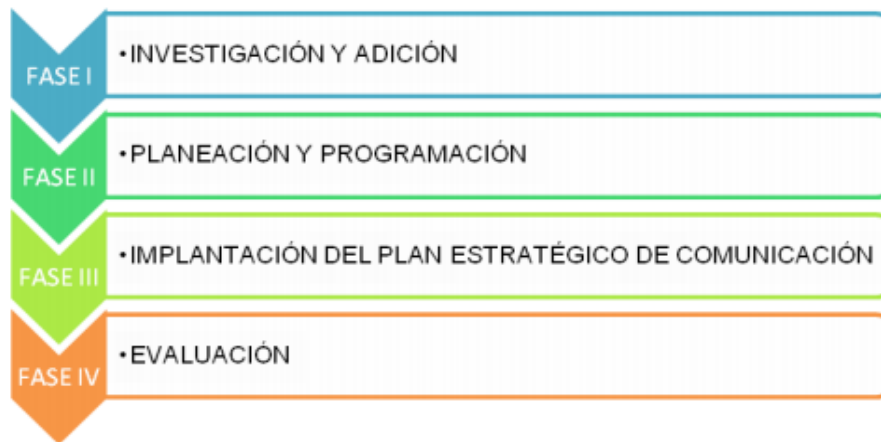
Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración así como la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

El ideal de una institución educativa es lograr la excelencia entre el nivel administrativo así como el académico, lo cual se consigue si la información fluye sin impedimentos tanto en los dos ámbitos como en los niveles. En tal sentido, para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo, evitando así los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas que un especialista en la materia aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización. Estos pasos o fases básicas, son definidos Herrera (2010) de la siguiente manera en la figura 2

Figura 2
Fases que sistematizan la comunicación



Fuente: La Autora (2015).

En la figura anterior, se puede visualizar las fases por medio de las cuales se sistematiza la comunicación, estas fases son de gran importancia al permitir generar un sistema de intercambio de ideas ordenado y coherente que contribuye con el logro o alcance del propósito que persigue dicho intercambio, estas fases describen el contexto para identificar las posibles problemáticas, permite estructurar, programar y planificar soluciones, implementarlas y evaluarlas a futuro.

Fase I. Investigación y adición: Emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.

Fase II. Planeación y programación: En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planean así como se calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo, presentándolas “en blanco y negro”, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura así como su filosofía corporativas, repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

Fase III. Implantación del plan estratégico de comunicación: Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

Fase IV. Evaluación: Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.

2.3 Bases Legales

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) como son:

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Además de los fines y propósitos de la educación expresada en el artículo anterior, dicha Constitución enmarca un perfil para el personal a cargo de cumplir y hacer cumplir lo establecido en las leyes del estado y que así mismo se establece en el artículo a continuación:

Artículo 104. 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.

En referencia a lo expresado en los artículos anteriores, se establece el derecho a la educación y el deber social de asumirla mediante un paradigma humanista donde se practique la integración, la democracia, la valoración del trabajo y la participación social. Además establece las características del personal a cargo de la educación en reconocida moralidad y aptitud académica, además se establece la estabilidad laboral para los docentes en el ejercicio de su cargo mediante la promoción, ingreso y permanencia en el sistema educativo, lo cual es relevante para la fundamentación de la investigación en cuanto al nombramiento del derecho a la educación y a la garantía del ejercicio docente.

En el mismo orden de ideas y atendiendo a lo establecido en la norma suprema del estado, la Ley Orgánica de Educación (2009) establece:

Artículo 4. La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

De acuerdo con el artículo anterior y atendiendo a lo establecido en la Carta Magna, se fundamenta la educación como un deber social enmarcado en el desarrollo social, económico y cultural de los venezolanos, asumiendo el rol de fortalecedor, promotor y difusor de los valores culturales y democráticos del estado, que se hacen relevantes para la investigación en la reafirmación de la educación como un deber social que incluye a todas los venezolanos como un proceso esencial humanístico.

Reglamento del ejercicio de la profesión docente (2000)

Este Reglamento establece las normas y procedimientos que regulan el ejercicio de la Profesión Docente, relativos a ingreso, reingreso, retiro, traslados, promociones, ubicación, ascensos, estabilidad, remuneración, perfeccionamiento, profesionalización, licencias, jubilaciones y pensiones, vacaciones, previsión social, régimen disciplinario y demás aspectos relacionados con la prestación de servicios profesionales docentes.

Artículo 6°: Son 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.

10. Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes.

11. Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente.

12. Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.

13. Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa.

14. Promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente.

15. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

Artículo 7°: Son derechos del personal docente:

1. Desempeñar funciones docentes con carácter de ordinario o interino.
2. Participar en los concursos de méritos para ingresar como docente ordinario

3. Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.

4. Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa.

5. Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido.

6. Disfrutar de un sistema de previsión y asistencia social que garantice mejores condiciones de vida para él y sus familiares.

7. Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.

8. Justificar las razones por las cuales no pudo asistir a sus labores. A tal efecto, si no pudiere solicitar el permiso respectivo con anticipación, deberá presentar el justificativo correspondiente dentro de los quince 15 días hábiles siguientes a la fecha de inasistencia.

9. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

Luego de detallar los deberes y derechos del personal docente descritos en los artículos anteriores, cabe agregar la corresponsabilidad de las autoridades educativas en pro del desempeño laboral del docente, partiendo de la efectividad en las condiciones de trabajo y la satisfacción del mismo para el mejor desarrollo de las metas de la educación venezolana señalado en el Artículo 11 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), el cual establece:

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y

recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

En referencia a las citas anteriores, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), establece los derechos y deberes del personal docente en el ejercicio de sus funciones, por lo cual se hace relevante resaltar lo mencionado en los numerales 3, 9 y 13 en el que se establece la planificación del trabajo, rendir información cuando se le requiera, contribuir a la prominencia del nivel ético, científico, técnico y cultural de los miembros de la institución educativa, cooperar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa como un deber fundamental para el cumplimiento de los fines de la educación.

Estos artículos guardan una relación importante con la investigación, pues el mismo sugiere la garantía por parte de las autoridades educativas para brindar al personal docente un ambiente de trabajo adecuado desde todos los ámbitos que este demanda. Lo que indica que al contar con una comunicación adecuada, el manejo de las necesidades y requerimientos que el personal exhibe pueden ser tratados de a través de los canales adecuados.

Además en los numerales 3, 4 y 7 de los derechos del personal docente se garantiza el disfrute de un ambiente de trabajo acorde con la función educativa, se garantiza el derecho de estar informado acerca de todas las actividades pedagógicas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa, y se avala la participación efectiva en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa, siendo todas estas consideraciones de importancia para el desarrollo de la investigación en cuanto se asumen los deberes del personal docente en cumplir sus funciones educativas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico comprende la descripción de los distintos procedimientos que permitieron recabar la información necesaria para el desarrollo del estudio, en este marco, se pretende establecer el tipo de investigación y diseño que se empleó, la población y la muestra estudiada, las técnicas e instrumentos que se utilizaron, además las fases en las que se desarrolló el proceso investigativo.

3.1 Tipo de Investigación.

De acuerdo con los objetivos planteados, la investigación posee las características de un estudio de tipo descriptivo. Según Arias (2006) el estudio descriptivo es aquel "... que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 24); es decir, en este caso se indaga con respecto a cómo ocurre la comunicación en la institución sometida a estudio a fin de describirla detalladamente.

3.2 Diseño de la Investigación.

El diseño de investigación, no es más que la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, el presente estudio posee un diseño no experimental. En este tipo de diseño, de acuerdo con Hernández (2006) "... no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación para quien se realiza" (p.205). Esto quiero decir, que no existe manipulación de las variables implicadas, limitándose sólo a la observación del fenómeno objeto de estudio.

En este orden de ideas el diseño que se empleará en la presente investigación es de Campo, el cual según Arias (2006) lo define como "es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos". (p.31). Por su parte, Bisquerra (1989) plantea que es "la investigación de campo tiene como objetivo conseguir una situación lo más real posible" (p. 68). Con base en los

autores antes mencionados, el presente estudio se orientó en la búsqueda y recolección de la información en la institución sometida a estudio, de modo que los datos obtenidos sean de primera mano.

3.3 Modalidad de la Investigación.

Según Arias, F (2006) destaca que, desde el punto de vista puramente científico, la investigación es un “proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes” (p.22). En el caso particular del presente estudio y atendiendo a sus objetivos la investigación se presenta bajo la modalidad de “Proyecto Factible”.

En este sentido, de acuerdo al Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006) se considera que el proyecto factible consiste en una “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 21), esto indica que esta modalidad de investigación, busca presentar una solución asequible a una determinada problemática.

3.4 Población y Muestra

Población.

La población según lo que establece Arias (2006) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Por su parte, Newbold (1998) define la población como un conjunto “completo de la información numérica sobre una característica particular en la que el investigador está interesado” (p. 5). Con base en los autores anteriores, la población no es más que el universo donde se indagará para conocer, medir o explorar una o varias características a través de la investigación a desarrollar.

En el caso particular de la presente investigación, donde el planteamiento de la misma se basa en presentar estrategias basadas en la comunicación como medio para el desarrollo y cumplimiento de objetivos

en la Unidad Educativa Manuare del Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo. La Población constó de un total de 54 personas que conforman al personal de la institución caso estudio: 37 Docentes, 4 Administrativo y 13 Obrero.

Por otra parte, teniendo en cuenta el tamaño de la población, esta se define como una población de tipo finita. Según Arias (2006) la población finita “es aquella agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran (p. 82). En este caso se trabajó con un total de 54 unidades.

Muestra

Por otra parte en lo que respecta a la muestra, según Arias (2006) “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). En este caso en particular se trabajó con una muestra no probabilística de tipo intencional, la cual según el autor mencionado anteriormente lo define como los “... elementos escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (p.85).

Con base en lo anterior, el tipo de población (finita) se puede trabajar con todo el personal de la institución objeto de estudio, el cual se encuentra conformado de la siguiente manera: 37 Docentes, 4 Administrativo y 13 Obrero.

Sin embargo se tomó una pequeña muestra piloto (4sujetos) de manera de realizar los cálculos pertinentes a la confiabilidad por lo que la muestra quedó establecida por un total de 50 sujetos.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.

Una vez determinado el tipo de investigación, fue necesario seleccionar los procedimientos que ayudaron a recabar óptimamente los datos que solucionaron el problema planteado y con ello permitió el logro de los objetivos; es decir, elegir las técnicas de recolección de datos.

Técnicas de Recolección de datos

Para la recolección de los datos de la presente investigación, se empleó la técnica de la encuesta. La encuesta es una técnica que pretende obtener

información que suministra un grupo o muestra de sujetos de sí mismos, o en relación con un tema en particular. Para Balestrini (2006) es un "... formulario impreso, con una serie de preguntas ordenadas y lógicas, destinado a obtener información objetiva de una determinada muestra" (p. 55). Es decir, la técnica es medio que permitió Teniendo en cuenta lo planteado por los autores citados anteriormente, la encuesta será el medio que permitirá la aplicación del instrumento necesario para recabar la información de interés.

3.6 Instrumentos de recolección de datos.

En lo que se refiere al instrumento de recolección de datos, según Bautista (2006) "son los medios que permiten observar y registrar características, conductas, entre otros y en general cualquier dato que se desea obtener en una situación educativa a investigar, evaluar o supervisar. Se refiere al ¿Con qué? Recoger la información." (p. 65). Para el desarrollo del presente estudio se empleó el cuestionario, el cual según Hernández 4 (2006) "consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir" (p.310), en este caso las variables que se midieron estaban relacionadas con el proceso comunicativo desde el plano Gerencial en la Unidad Educativa Manuare del Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo.

Siguiendo este orden de ideas, el cuestionario empleado se basó en una escala de liker, la cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) es "un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra" (p. 263); con la finalidad de tener una visión a través de la percepción del todo el personal de la institución sujeta a estudio, sobre el proceso de la comunicación.

Con respecto al instrumento diseñado este consto de tres partes; la primera estuvo conformada por 27 ítems referentes a la variable comunicación; la segunda parte comprendió tres (3) ítems relacionados con la variable Gerencia Educativa y la tercera parte, estuvo constituida por tres (3) ítems relacionados con la variable factibilidad del mismo.. Las categorías que se utilizaron para medir el grado de aceptación o rechazo ante las proposiciones, fueron las siguientes:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

3.7 Validez y Confiabilidad

La validez según Palella (2006) “se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 172), por su parte según Hernández y Otros (2006) “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346). En otras palabras, para validar el contenido del cuestionario, se seleccionaron expertos con experiencia en gerencia, docencia e investigación; se les entregó a través de una comunicación los instrumentos para ser validados, tomando en cuenta redacción, pertinencia, calidad y congruencia de los mismos.

Por otra parte, la confiabilidad viene dada por la capacidad de obtener resultados iguales o similares, aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o eventos, en la misma muestra. La confiabilidad es considerada por Hurtado y Toro (1998) como la que “se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad” (p. 85).

En relación a ello Palella y Martins (2004) acotan que esta prueba permite valorar los siguientes aspectos:

1. Verificación de si el instrumento responde a los objetivos del estudio.
2. Comprensión de las preguntas y aceptabilidad por parte de los encuestados.

En tal sentido, para conocer la consistencia interna o estabilidad que tienen los instrumentos de medición utilizado, se determinó el grado de confiabilidad de los mismos. En tal sentido, los cuestionarios se aplicaron en una prueba piloto a un grupo de cuatro integrantes del personal de la institución educativa sometida a estudio.

En este sentido, es pertinente citar a Hernández, Fernández y Baptista (1996.), quienes plantean que la confiabilidad puede determinarse mediante coeficientes, siendo uno de estos el Alfa de Cronbach, el cual los autores citados lo definen como “Este coeficiente... requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1” (p. 251), consideran que la ventaja que presenta este procedimiento radica en “que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente” (p. 251).

Para medir la confiabilidad del instrumento, es importante mencionar a Ruiz (2002), quien explica que el coeficiente de Alfa de Cronbach se emplea en los casos de medición de constructos que se realizan a través de la Escalas de Likert, en los cuales no se permite ítems dicotómicos con opciones de respuestas correctas e incorrectas, es decir, que el sujeto va a emitir una respuesta dependiendo del valor de la escala que representa conducta.

La interpretación del resultado de la aplicación del coeficiente se llevó a cabo a través de la siguiente escala:

Tabla N° 1. Coeficiente de Alfa de Cronbach

Escala	categoría
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1,00	Muy alta

Fuente: Ruiz, 2002 (p. 70)

Con base en lo planteado, la interpretación de una escala de actitud es guiada por la tabla anterior, que permitió afirmar que el instrumento era confiable o aceptable de acuerdo al resultado que se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$x = \frac{k}{k - 1} = \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k St^2}{St^2} \right)$$

Siendo:

k= Número de Ítems

St² = Varianza de total de filas

S i² = Suma de varianzas de cada ítem

El resultado obtenido fue igual a 0,86 (ver anexos) lo que indicó una “muy alta” confiabilidad.

3.8 Técnicas de Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de los datos, según Arias (2006) “son las técnicas lógicas o estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos” (p. 55). Es decir, los medios que permiten cuantificar las opiniones o respuestas dadas por los consultados.

En relación a estos planteamientos, Balestrini (2006) aporta que, el marco metodológico del proyecto de investigación, relacionado con el proceso de análisis e interpretación de los resultados, está referido a los métodos estadísticos que se introdujeron en los datos. Además refiere el tipo de cálculo que se aplicó a los datos obtenidos de la muestra, para describirlos o resumirlos y definir las características de la población en estudio.

En esta investigación se utilizó la estadística descriptiva empleándose los parámetros de frecuencias y porcentajes, cuya representación se realizará a través de cuadros y gráficos de barras y circulares, para tales efectos se recurrirá al programa de aplicación de Word Excel.

3.9 Fases de la Investigación

En este punto de la investigación es necesario describir las etapas o fases que se desarrollaron durante la investigación; identificando y describiendo los métodos y técnicas a ser aplicadas, tal como se visualiza a continuación:

Fase I. Diagnóstico e identificación de la problemática.

En esta fase de la investigación se realizó la aplicación del instrumento a fin de recabar la información de interés, esta herramienta fue aplicada a la muestra seleccionada con el fin de identificar las debilidades presentes y conocer más a detalle la situación o problema de estudio, lo que dio las directrices para el desarrollo de las estrategias que se querían proponer.

Luego de realizado el diagnóstico e identificado cómo se da el proceso comunicativo desde el plano gerencial en La Unidad Educativa Manuare, Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo, se determinó con base en los resultados del diagnóstico las estrategias de comunicación que son necesarias para el desarrollo y cumplimiento de objetivos.

Fase II. Elaboración de las estrategias basadas en la comunicación como medio para el desarrollo y cumplimiento de objetivos en las instituciones educativas.

En esta fase, con base en los resultados del diagnóstico realizado el cual dio cuenta de las principales debilidades presentes en la institución, se realizó un arqueo informativo de elementos teóricos y prácticos basados en la comunicación, esto llevó al establecimiento de estrategias que permitirían dar solución a la problemática y con esto, lograr el desarrollo y cumplimiento de objetivos de la unidad educativa objeto estudio.

Fase III. Determinación de la factibilidad técnica, económica, operacional y organizacional de la propuesta.

En esta fase, ya con conocimiento en las estrategias que se querían elaborar procedió a estimar la factibilidad de las mismas mediante aquellos aspectos relacionados con la factibilidad técnica: si existe o está al alcance la tecnología necesaria para el sistema, la factibilidad económica y la factibilidad operacional u organizacional.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

4.1. Diagnóstico de la problemática

Luego de aplicada la encuesta, se dio paso a la realización del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en relación a los objetivos planteados en la investigación, este procedimiento puede apreciarse a detalle en el cuadro de operacionalización de variables, en el cual se sintetizan las variables, dimensiones e indicadores que se utilizaron para la evaluación del instrumento.

A consideración del presente trabajo de grado, el análisis de los datos tuvo la finalidad de responder a las interrogantes planteadas en la Etapa I de la investigación, logrando con esto, diagnosticar la situación actual del proceso comunicativo desde el plano gerencial en la Unidad Educativa Manuare.

En ese orden de ideas, el propósito del análisis fue resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo en forma tal que sea posible materializar los resultados de la investigación con el fin de proporcionar respuestas a los interrogantes planteadas, pudiendo con esto identificar los elementos teóricos que permitan abordar las estrategias basadas en la comunicación desde el plano gerencial educativo, a partir del conocimiento, mediante el diagnóstico, de la situación actual del proceso comunicativo desde el plano gerencial en la Unidad Educativa Manuare.

En este sentido, los datos determinados se examinaron mediante la técnica de frecuencia porcentual, presentando los resultados obtenidos en gráficos de barra, de manera tal que faciliten la representación de las respuestas emitidas por los trabajadores encuestados; logrando exponer detalladamente los resultados del estudio realizado a la información recabada mediante la aplicación del instrumento, una vez aplicado el mismo se determinó la importancia contar con estrategias basadas en la comunicación para el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales de la institución objeto estudio.

Seguidamente se presenta el análisis de los hallazgos logrados, mediante las tablas 2,4,6,8,10,12,14,16 y 18 en las cuales se especifican las variables, dimensión e indicadores; de igual manera, en las tablas 3,5,7,9,11,13,15,17 y 19 se especifican los resultados expresados en frecuencia y porcentajes, para posteriormente exponer el comportamiento de

cada uno de los ítems que conforman el instrumento; mediante la visualización de los gráficos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

Tabla 2

Elementos de la comunicación presente en el proceso comunicativo

Variable:	Comunicación
Dimensión:	a. Elementos
Indicadores:	a.1. Emisor a.2. Receptor a.3. Mensaje a.4. Código a.5. Canal

Fuente: La Autora (2016)

Ítems:

1. El proceso de comunicación efectiva se inicia principalmente por un buen emisor.
2. Para ser un receptor efectivo se debe dar retroalimentación al emisor.
3. Para que la comunicación sea efectiva el mensaje enviado debe ser expresado de manera clara por el receptor.
4. Los códigos de comunicación empleados por el personal directivo” son manejados eficientemente.
5. En la institución se respetan adecuadamente los canales de información.

Tabla 3
Comportamiento de los elementos de la comunicación

Alternativas		Muy de acuerdo (MDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni DA ni ED)		En desacuerdo (ED)		Totalmente en desacuerdo (TED)	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a.1. Emisor	1	50	93	4	7	0	0	0	0	0	0
a.2. Receptor	2	52	96	2	4	0	0	0	0	0	0
a.3. Mensaje	3	9	17	45	83	0	0	0	0	0	0
a.4. Código	4	7	13	47	87	0	0	0	0	0	0
a.5. Canal	5	0	0	5	9	49	91	0	0	0	0

Fuente: La Autora (2016)

Tal como se aprecia en la tabla 3, la percepción de los sujetos consultados indican estar “Muy de acuerdo” con la manera como ocurre la comunicación respecto a sus elementos. Para el indicador Emisor un 93% está “de acuerdo” mientras que el 7% restante señaló estar “de acuerdo”. En cuanto a al indicador receptor, el 96% está “Muy de acuerdo” mientras que el 4% restante opinó estar “de acuerdo”.

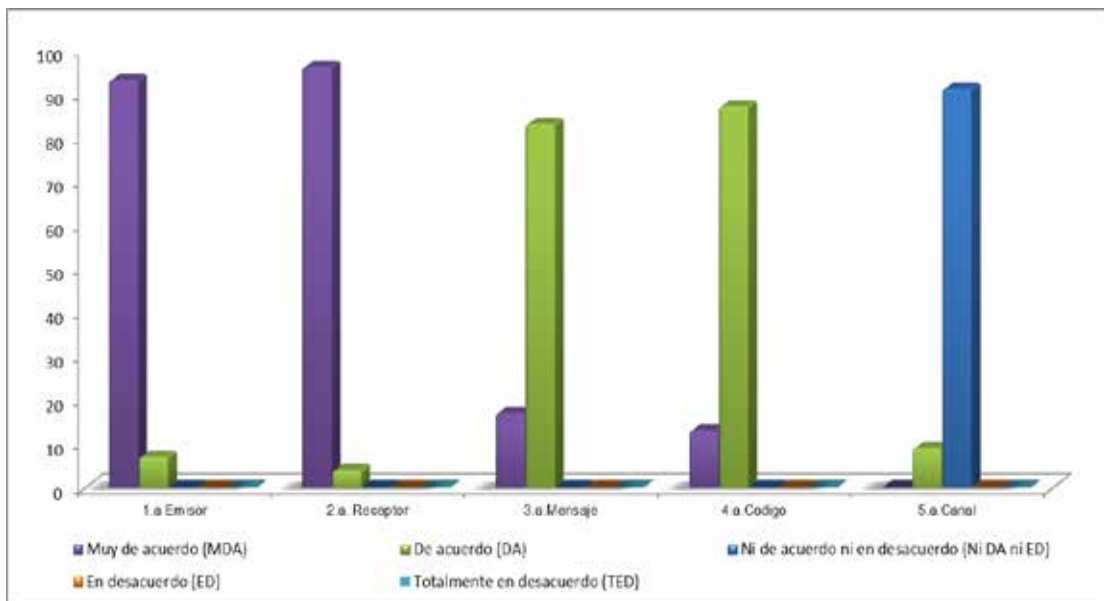
En relación a los indicadores de Mensaje y Código, la muestra presenta una tendencia a estar “de acuerdo” con los mismos en un 83% y 87% respectivamente. No obstante en cuanto al canal comunicativo los consultados afirmaron estar en 91% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el mismo.

Como puede apreciarse, estos resultados permiten preciar que, en lo que respecta a los elementos, dirección, tipo y técnicas de la comunicación se aprecian algunas debilidades, en primer lugar en lo que se refiere a los canales comunicativos. Es de acotar que la comunicación entendida como un acto de intercambio de información entre los diferentes agentes implicados en la misma, es decir un productor (emisor) y un consumidor (receptor), donde la información no muere al llegar al receptor, sino que ésta adopta un movimiento

circular, en el cual la comunicación actúa como un proceso que va y vuelve entre los dos agentes implicado, necesita de un medio o canal oportuno de manera que el mensaje se transmita del modo correcto y a todos los involucrados.

Gráfica I.

Comportamiento de los elementos de la comunicación



Fuente: La Autora (2016)

Tabla 4

Dirección de la comunicación presente en el proceso comunicativo.

Variable:	Comunicación
Dimensión:	b. Dirección
Indicadores:	b.1. Ascendente b.2. Descendente b.3. Horizontal

Fuente: La Autora (2016)

Ítems:

6. La comunicación ascendente de docentes a directivo se maneja de manera efectiva
7. La comunicación descendente de directivo a docentes se maneja de manera efectiva
8. La comunicación horizontal entre docentes y directivos es efectiva

Tabla 5

Comportamiento de la dirección de la comunicación en el proceso Comunicacional

Alternativas		Muy de acuerdo (MDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni DA ni ED)		En desacuerdo (ED)		Totalmente en desacuerdo (TED)	
Indicador	Ítems	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
b.1. Ascendente	6	0	0	43	80	11	20	0	0	0	0
b.2. Descendente	7	0	0	0	0	43	80	11	20	0	0
b.3. Horizontal	8	0	0	43	80	11	20	0	0	0	0

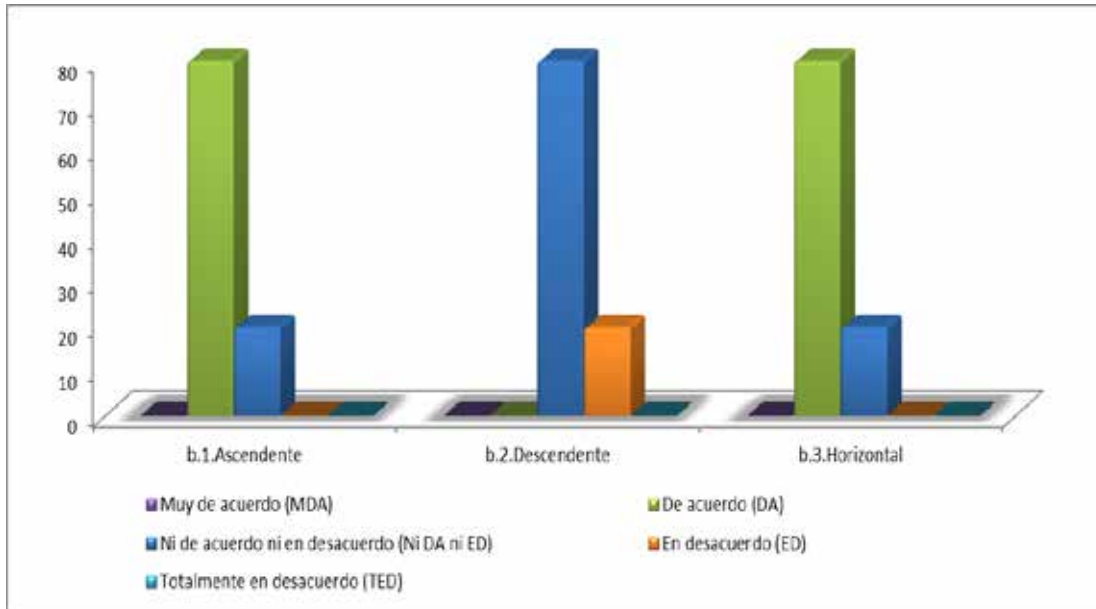
Fuente: La Autora (2016)

Como se aprecia en la tabla 5, la muestra sujeta a estudio coincide en estar “De acuerdo” en un 80%, con la efectividad (de docentes a directivo) y horizontal (entre docentes y directivos) del proceso comunicativo que se desarrolla en la institución. No obstante en lo que se refiere al sentido descendente (de directivo a docentes) de la comunicación, con respecto a la misma señalan estar en un 80% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que el 20% restante indicó estar “en desacuerdo”.

Estos resultados indican que, en lo que respecta a la dirección de la comunicación, principalmente la que posee un sentido Ascendente, requiere su principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. Adicionalmente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con el personal que se tenga a cargo y, por lo tanto, su utilidad está, tal como lo señala Katz y Kahn, (1981) dependiendo del nivel de detalle que se tenga, se podrá diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente.

Gráfica 2.

Comportamiento de la dirección de la comunicación en el proceso comunicacional



Fuente: La Autora (2016)

Tabla 6

Tipos de la comunicación presente en el proceso comunicativo.

Variable:	Comunicación
Dimensión:	c. Tipos de comunicación
Indicadores:	c.1. Formal c.2. Informal

Fuente: La Autora (2016)

Ítems:

- 9. En la institución maneja la comunicación formal de manera efectiva
- 10. La comunicación que se adopta en la institución es más de carácter informal

Tabla 7

Comportamiento de los tipos de comunicación en el proceso comunicacional

Alternativas		Muy de acuerdo (MDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni DA ni ED)		En desacuerdo (ED)		Totalmente en desacuerdo (TED)	
Indicador	Ítems	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
c.1. Formal	9	22	41	32	59	0	0	0	0	0	0
c.2. Informal	10	0	0	22	41	32	59	0	0	0	0

Fuente: La Autora (2016)

Como puede apreciarse en la tabla 7, la muestra consultada está en un 59% “De acuerdo” con que la comunicación de tipo formal se maneja de manera efectiva en el proceso comunicativo; el 41% restante señaló estar “muy de acuerdo” en que este tipo de comunicación se maneja de manera efectiva. Por otra parte, un 59% señaló no estar “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” en cuanto al hecho de que el carácter comunicativo que se maneja en la institución es de tipo formal, sin embargo el 41% restante indicó estar “de acuerdo” con la comunicación que se adopta en la institución es más de carácter informal.

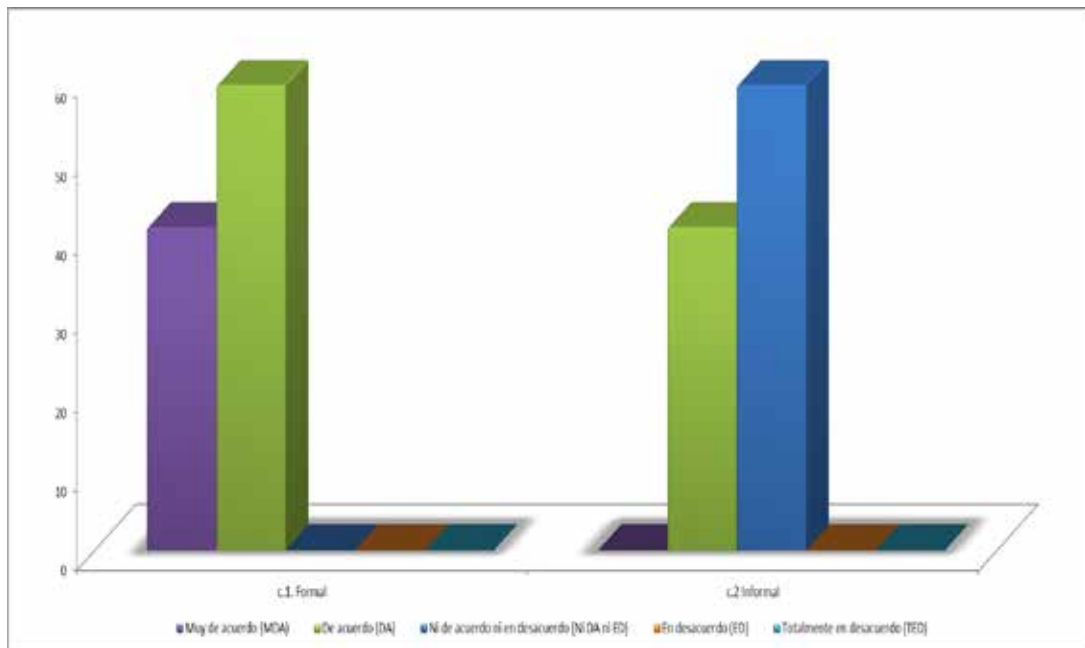
Estos resultados indican que, en cuanto al tipo de comunicación, la comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

En este sentido, Schein (1993), al referirse a la información informal indica que “... significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los

miembros” (p.65) No obstante, en el funcionamiento de los canales de información tiene que haber un balance entre comunicación informal y la comunicación formal. La comunicación formal y la informal se complementan y se necesitan mutuamente.

Gráfica 3

Comportamiento de los tipos de comunicación en el proceso comunicacional



Fuente: La Autora (2016)

Tabla 8.

Técnicas de comunicación presente en el proceso comunicativo.

Variable:	Elementos teóricos
Dimensión:	d. Técnicas de comunicación
Indicadores:	d.1 Escucha Activa d.2 Empatía d.3 Parafraseo

	d.4 Refuerzo
	d.5 Resumen
	d.6 Animo
	d.7 Feedback
	d.8 subrayado
	d.9 Interpretación
	d.10 Aterrizaje

Fuente: La Autora (2016)

Ítems:

11. En la institución se puede expresar abiertamente las causas y consecuencias de los hechos narrados por cualquiera de los compañeros.
12. Siempre se encuentra dispuesto a escuchar activamente a los compañeros de trabajo
13. Le interesa lo que piensa el grupo de trabajo y a ellos también lo que usted piensa
14. Siempre que puede explicar detalladamente a sus compañeros la información que va a transmitir
15. Siempre que puede expresar un halago a sus compañeros o les hace saber que aprueba la comunicación
16. Puede exponer sin problemas la comprensión o necesidad de mayor aclaración cuando conversa con sus compañeros.
17. Cuando conversa con sus compañeros de trabajos trata de introducir en el discurso expresiones de aclaración o expresiones de afirmación.
18. Siempre que se comunica procura interactuar con la otra persona para expresar la reacción ante su discurso
19. Cuando algunos de sus compañeros no expresa adecuadamente una idea le comunica abiertamente su opinión.
20. Puedo expresarme abierta y enfáticamente siempre que sea necesario.

Tabla 9

Comportamiento de las técnicas de comunicación en el proceso comunicacional

Alternativas		Muy de acuerdo (MDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni DA ni ED)		En desacuerdo (ED)		Totalmente en desacuerdo (TED)	
Indicador	Ítems	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
d.1 Escucha Activa	11	0	0	5	9	49	91	0	0	0	0
d.2 Empatía	12	0	0	52	96	2	4	0	0	0	0
d.3 Parafraseo	13	0	0	45	83	9	17	0	0	0	0
d.4 Refuerzo	14	0	0	7	13	47	87	0	0	0	0
d.5 Resumen	15	0	0	4	7	50	93	0	0	0	0
d.6 Animo	16	0	0	52	96	2	4	0	0	0	0
d.7 Feedback	17	0	0	0	0	53	98	1	2	0	0
d.8 subrayado	18	0	0	52	96	2	4	0	0	0	0
d.9 Interpretación	19	0	0	0	0	53	98	1	2	0	0
d.10 Aterrizaje	20	0	0	53	98	1	2	0	0	0	0

Fuente: La Autora (2016)

Al consultar a la muestra, respecto al comportamiento de las técnicas de comunicación en el proceso de intercambios de ideas, en relación con la Escucha Activa los consultados señalaron en un 91% la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”; esta misma tendencia de respuesta se cumple en las técnicas de refuerzo, resumen, feedback e interpretación con porcentajes de 87, 93, 98, y 98% respectivamente. Para esta misma dimensión, la tendencia cambia a “De acuerdo” en para las alternativas: Empatía, con un 96%, el parafraseo un 83%, el ánimo 96% y el subrayado con un 96%, interpretación y aterrizaje 98% respectivamente.

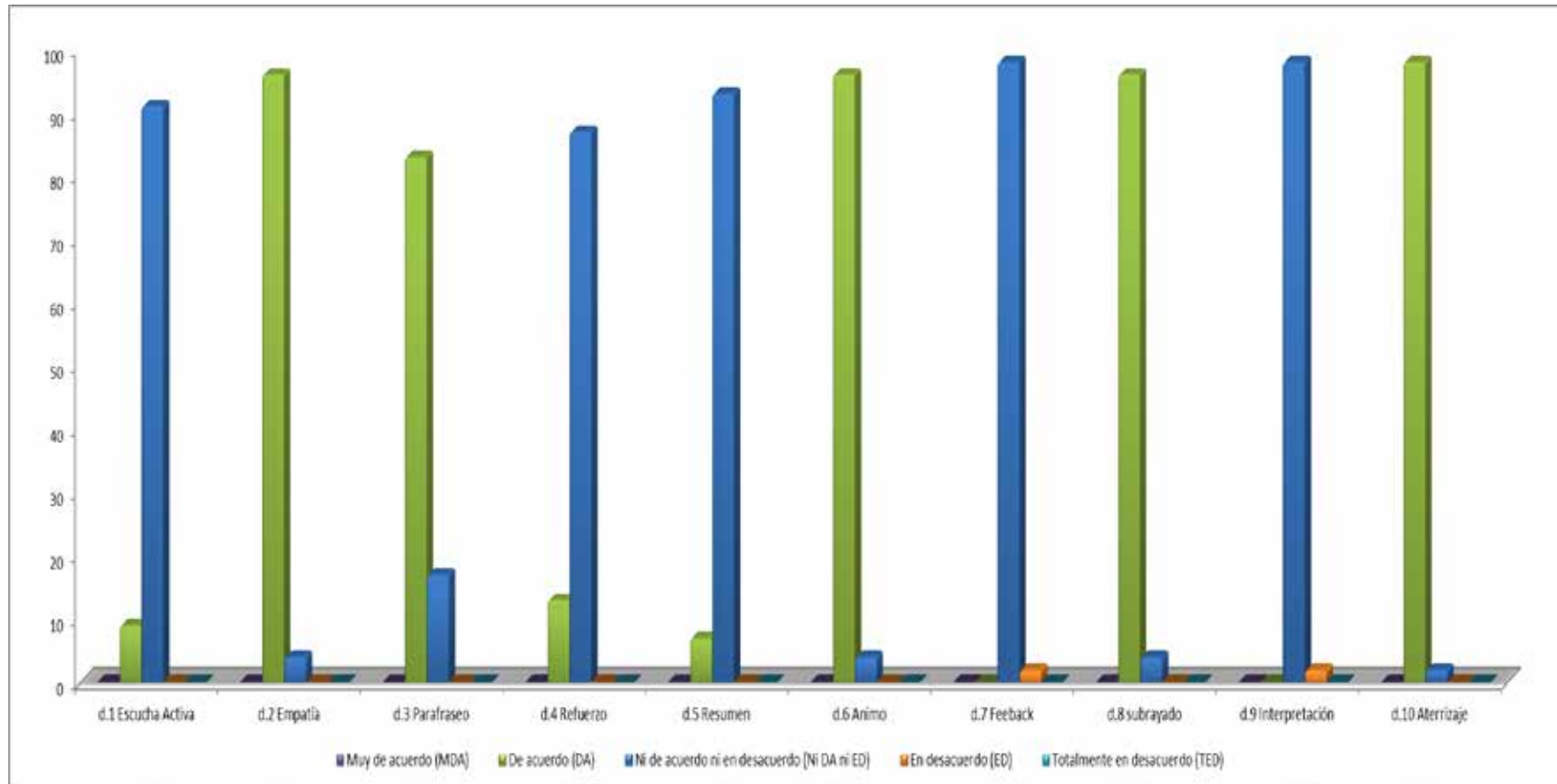
Estos resultados indican que, en cuanto a la técnica de comunicación, se pudo apreciar que hay debilidad en cuanto a la escucha activa, así como sus técnicas complementarias: el refuerzo, resumen, feedback y la interpretación. Esto repercute en una adecuada comunicación pues la escucha activa, según

Serrano (2010) implica un máximo esfuerzo, tanto a nivel físico como mental, para tratar de entender la totalidad del mensaje (p.81).

De allí que el refuerzo, resumen, feedback e interpretación formen parte de una adecuada escucha activa. Al implementar el conjunto de estas técnicas se obtienen una serie de beneficios, tanto para la persona que escucha activamente como para aquella que habla, esto indica que es preciso enfocarse en mejorarla de manera de lograr un buen clima para la comunicación, ya que se ve como algo positivo y se favorece la efectividad de los mensajes. Lo anterior permite comprender el por qué la gerencia presenta inconformidades en cuanto a los aspectos de planificación, organización y ambiente de trabajo. Tal como lo señala, Salazar (2006) "Gerenciar es trabajar con las virtudes de otros para alcanzar los objetivos de la organización". (p.5) esto quiere decir que si no existe un adecuado entendimiento, una comunicación efectiva; difícilmente la gerencia podrá tener el éxito esperado.

Gráfica 4.

Comportamiento de los técnicas de comunicación en el proceso comunicacional



Fuente: La Autora (2016)

Tabla 10.

Aspectos de gerencia educativa con los que se cuenta para el desarrollo de la propuesta

Variable:	Elementos Teóricos
Dimensión:	e. Gerencia Educativa
Indicadores:	e.1 Planificación e.2 Organización e.3 Ambiente de trabajo

Fuente: La Autora (2016)

Ítems:

21. En la institución tanto el nivel administrativo como el académico planifican los objetivos que esperan alcanzar a corto y largo plazo.
22. Tanto el nivel administrativo y académico de la institución trabaja de manera organizada e integrada por el logro de los objetivos propuestos.
23. En la institución el nivel administrativo y el académico coexisten en armonía al momento de trabajar por los objetivos comunes

Tabla 11.

Comportamiento de la gerencia educativa para el desarrollo de la propuesta

Alternativas		Muy de acuerdo (MDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni DA ni ED)		En desacuerdo (ED)		Totalmente en desacuerdo (TED)	
Indicador	Ítems	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%
e.1 Planificación	21	0	0	0	0	43	80	11	20	0	0
e.2 Organización	22	0	0	0	0	11	20	43	80	0	0
e.3 Ambiente de trabajo	23	0	0	0	0	43	80	11	20	0	0

Fuente: La Autora (2016)

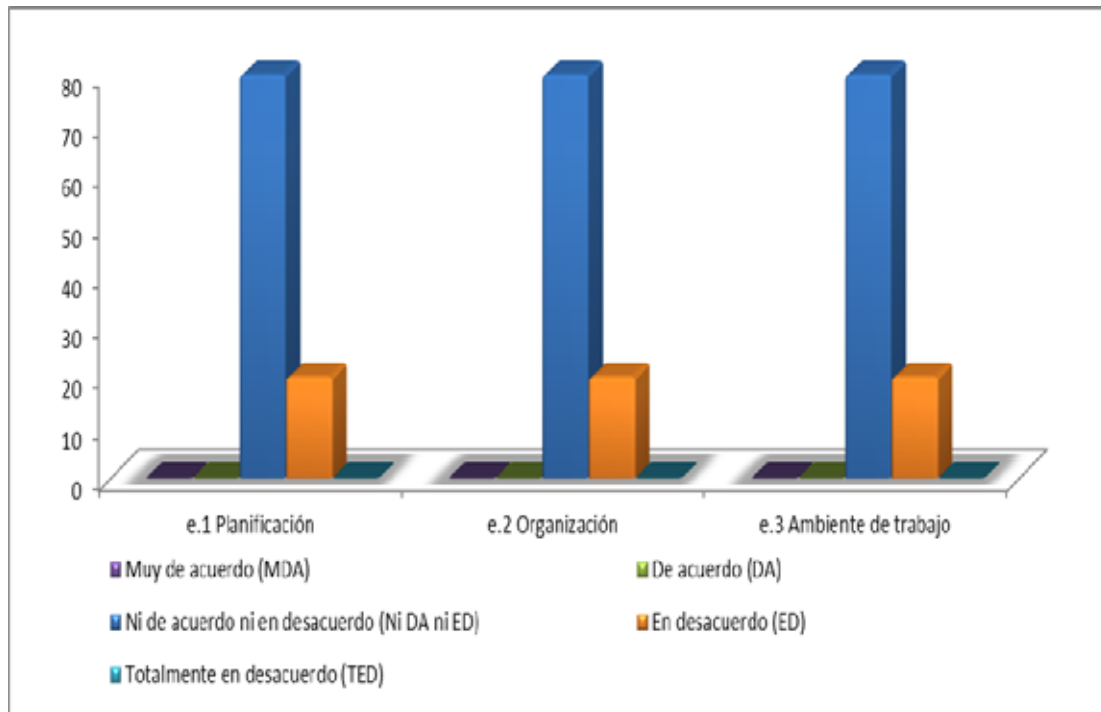
Tal como puede apreciarse en la tabla 11, un 80% de los encuestados señaló estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la planificación, en cuanto a que la institución tanto el nivel administrativo como el académico planifican los objetivos que esperan alcanzar a corto y largo plazo. El 20% restante está “En desacuerdo “con la planificación.

En relación a la organización, los consultados indicaron estar en un 80% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, es decir que tanto el nivel administrativo y académico de la institución trabaja de manera organizada e integrada por el logro de los objetivos propuestos. El 20% restante para este indicador señaló estar “En desacuerdo”.

En lo que respecta al indicador ambiente de trabajo, el 80% de los encuestados señaló estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con que en la institución el nivel administrativo y el académico coexisten en armonía al momento de trabajar por los objetivos comunes. El 20% de los consultados indico estar “En desacuerdo” con este indicador.

Gráfica 5.

Comportamiento de la gerencia educativa para el desarrollo de la propuesta



Fuente: La Autora (2016)

Tabla 12.

Viabilidad económica de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.

Variable:	Factibilidad
Dimensión:	f. Económica
Indicadores:	Recursos Económicos

Fuente: La Autora (2016)

Ítems:

- 24. La institución cuenta con los recursos económicos para implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa

Tabla 13

Comportamiento de la viabilidad económica de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.

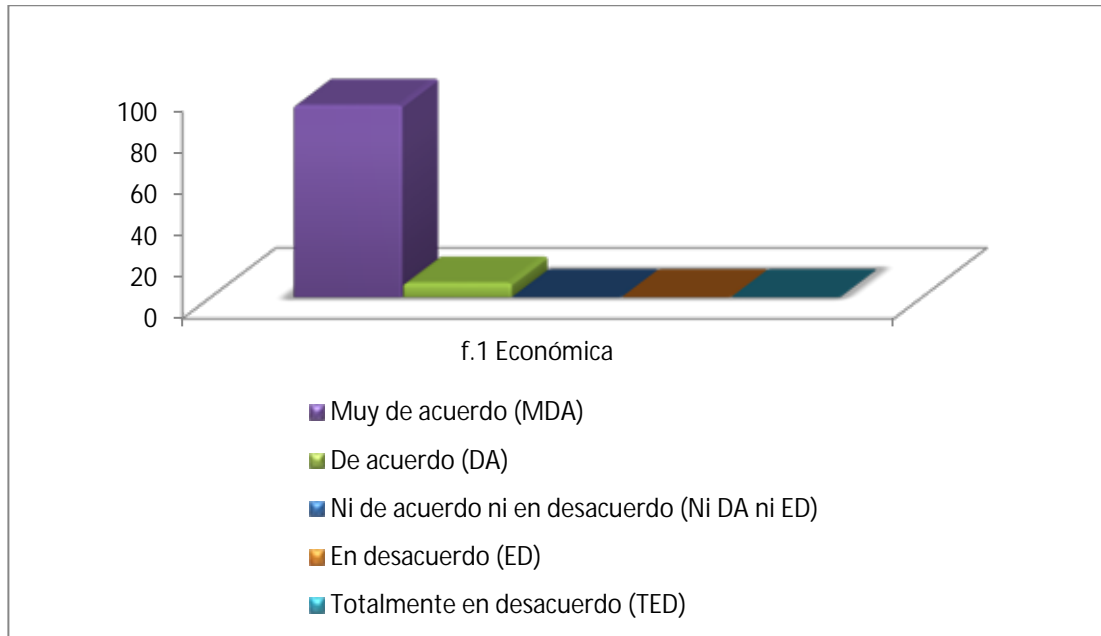
Alternativas		Muy de acuerdo (MDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni DA ni ED)		En desacuerdo (ED)		Totalmente en desacuerdo (TED)	
Indicador	Ítems	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
f.1 Económica	24	53	98	1	2	0	0	0	0	0	0

Fuente: La Autora (2016)

En la tabla 13 puede apreciarse que un 98% de los consultados señalo estar “Muy de acuerdo” con la viabilidad económica de la propuesta. Esto indica que la institución cuenta con los recursos económicos para implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa

Gráfica 6

Comportamiento de la viabilidad económica de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.



Fuente: La Autora (2016)

Tabla 14.

Viabilidad operativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.

Variable:	Factibilidad
Dimensión:	g. Operativa
Indicadores:	Personal Capacitado

Fuente: La Autora (2016)

Ítems: 25.

La institución cuenta con el personal capacitado para implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa

Tabla 15

Comportamiento de la viabilidad operativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.

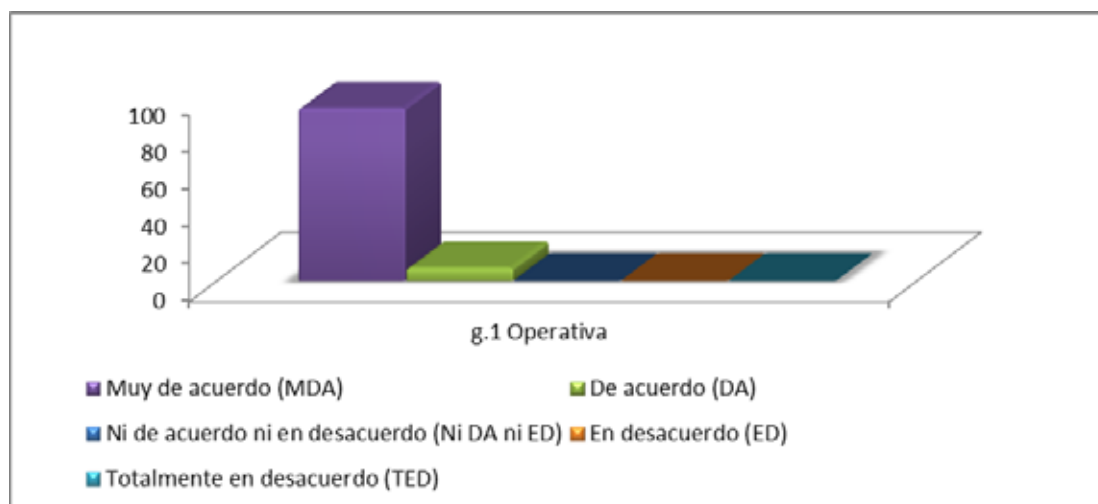
Alternativas		Muy de acuerdo (MDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni DA ni ED)		En desacuerdo (ED)		Totalmente en desacuerdo (TED)	
Indicador	Ítems	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
g.1 Operativa	25	52	96	2	4	0	0	0	0	0	0

Fuente: La Autora (2016)

La tabla 15, se observa que un 96% de los encuestados señalo estar “Muy de acuerdo” respecto a la operatividad de la propuesta, mientras que el 4% restante indico estar “de acuerdo”, es decir que la institución cuenta con el personal capacitado para implementar diferentes estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa.

Gráfica 7

Comportamiento de la viabilidad operativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.



Fuente: La Autora (2016)

Tabla 16.

Viabilidad organizativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.

Variable:	Factibilidad
Dimensión:	h. Organizativa
Indicadores:	Estructura Organizativa

Fuente: La Autora (2016)

Ítems:

26. La institución posee una estructura organizativa que permite implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa

Tabla 17

Comportamiento de la viabilidad organizativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.

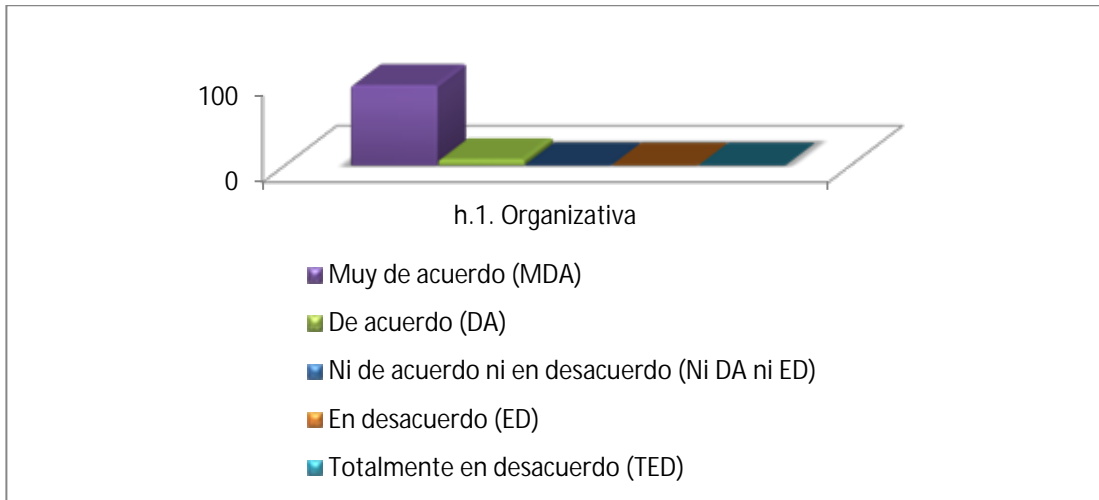
Fuente: La Autora (2016)

Alternativas		Muy de acuerdo (MDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni DA ni ED)		En desacuerdo (ED)		Totalmente en desacuerdo (TED)	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
h.1 Organizativa	26	51	94	3	6	0	0	0	0	0	0

Como puede apreciarse en la tabla 17, los consultados señalaron en un 94% estar “Muy de acuerdo” la viabilidad organizativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo, el 6% restante indicó estar “de acuerdo”. Esto indica que la institución posee una estructura organizativa que permite implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa

Gráfica 8

Comportamiento de la viabilidad organizativa de la propuesta de mejora del proceso comunicativo.



Fuente: La Autora (2016)

Tabla 18.

Estrategias Comunicacionales.

Variable:	Estrategias Comunicacionales
Dimensión:	i. Habilidades del Pensamiento
Indicadores:	i.1 Destrezas

Fuente: La Autora (2016)

Ítems:

27. Es necesaria la elaboración de diversas estrategias basadas en la comunicación, las cuales permitan el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales de la Institución

Tabla 19

Comportamiento de las estrategias comunicacionales del proceso comunicativo.

Alternativas		Muy de acuerdo (MDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni DA ni ED)		En desacuerdo (ED)		Totalmente en desacuerdo (TED)	
Indicador	Ítems	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
i.1 Destrezas	27	50	93	4	7	0	0	0	0	0	0

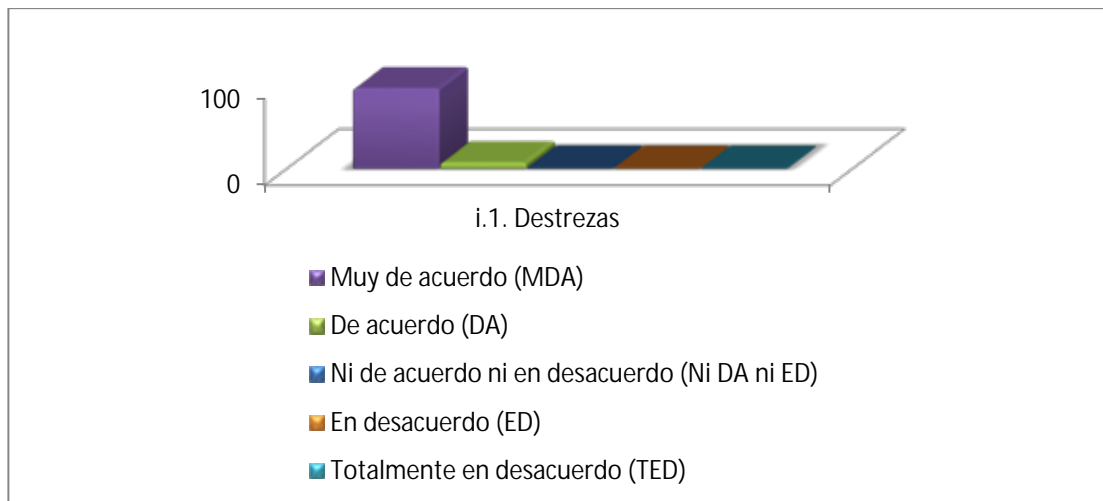
Fuente: La Autora (2016)

La tabla 19 permite apreciar que un 93% de los encuestados señalaron estar “Muy de acuerdo” con la necesidad de elaborar diversas estrategias basadas en la comunicación, que permitan el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales de la Institución. Asimismo el 7% restante está “de acuerdo” con esto.

Este resultado indica que, el personal que labora en la institución considera oportuno la elaboración de diversas estrategias basadas en la comunicación, las cuales permitan el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales de la misma.

Gráfica 9

Comportamiento de las estrategias comunicacionales del proceso comunicativo.



Fuente: La Autora (2016)

CAPÍTULO V

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GERENCIA EDUCATIVA

5.1 Descripción de la propuesta

En la propuesta titulada: Plan Estratégico de comunicación para la mejora de la Gerencia Educativa, la cual esta fundamenta en estrategias basadas en la comunicación como medio para el desarrollo y cumplimiento de objetivos de una institución educativa; se hace necesario establecer los lineamientos o pasos a seguir, en un tiempo específico y bajo las condiciones necesarias, de manera que no se dejen dudas al respecto.

En tal sentido, al hacer mención al orden estratégico de la propuesta que se presenta, se hace referencia a lo señalado por Ruiz (1994), cuando plantea que "... permite prever de forma conveniente lo que se hará, como se hará y en qué momento" (p. 83), esto indica que es necesario puntualizar en los pasos que comprenden la estrategia, el medio a través del cual se usará para ser ejecutada y al instante en el que sea oportuno realizarla.

En este orden de ideas, el plan estratégico que se propone se encuentra relacionado con los resultados obtenidos a partir de la consulta realizada a la muestra objeto de estudio, pues en ella quedaron evidenciadas las carencias o necesidades presentes en la institución, por lo que se plantearan alternativas para solventar las debilidades detectadas a partir de la encuesta realizada.

Por otra parte, en cuanto a cómo se hará o desarrollarán las alternativas que se desean presentar, las misma se encuentran enmarcadas dentro de un plan de estratégico, en el cual se describen como detallan los procedimientos a seguir para implementar los aspectos propuestos; con ello lograr el desarrollo y cumplimiento de los objetivos en la institución sujeta a estudio.

De esta manera, el procedimiento a seguir tiene como base la definición de acciones e instrucciones mediante los cuales se despliega una variedad de recursos de comunicación que busca mejorar el proceso comunicativo entre todos los miembros de la institución. Este medio se orienta principalmente en la inclusión del personal dentro del proceso, dejando a un lado la idea de convencimiento o imposición de lo que se desea desarrollar, sino dándole participación de modo que el mismo desde ya sienta la necesidad de comunicarse para exponer abiertamente sus puntos de vista.

5.2. Justificación de la propuesta

Al hacer referencia a la comunicación, debe hacerse mención a un sistema complejo en el que el significado, información y relación convergen. Este sistema, muestra que el intercambio de ideas no se trata de sólo emitir o impartir mensajes, sino de relacionar las variables necesarias para que la anastomosis sea realmente efectiva, para que este logre el resultado o propósito propuesto, de manera que demande como medio social para fortalecer y enriquecer relaciones.

En tal sentido, en el caso de la comunicación institucional la relevancia de la misma se encuentra en que la organización está conformada por diversas personas que en su actuar diario tratan de alcanzar sus proyectos laborales; no obstante, al no contar con medios o herramientas comunicacionales efectivos, el intercambio de ideas no fluye de manera adecuada lo que conlleva a que estos se alejen de sus propósitos.

Por tal razón, la presente propuesta adquiere relevancia, ya que en ella se visualizan diversas estrategias que permitirán fomentar el adecuado proceso comunicativo para el logro de los objetivos; teniendo en consideración, la relevancia que expone el accionar del significado, información y relación en la comunicación, con la finalidad de alcanzar las metas a corto o largo plazo.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivo general

Elaborar estrategias basadas en la comunicación para el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales en la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo, del estado Carabobo

5.3.2. Objetivos Específicos

- Optimizar los canales de comunicación con el personal
- Mejorar las habilidades comunicacionales del recurso humano
- Crear los medios y espacios de información, participación y opinión abierta en el espacio educativo, para la fomentación de la escucha activa.

5.4 Beneficiarios de la propuesta

En lo que respecta a las personas que se benefician de esta propuesta, se encuentran conformadas en primer lugar por todo el personal que labora en la institución sometida a estudio, pues son estos los que de manera directa podrán apreciar los resultados; por otra parte los estudiantes, padres y representantes que indirectamente también se favorecen. Por consiguiente, al lograrse los objetivos propuestos en la investigación, el espacio educativo podrá fortalecer el proceso comunicativo entre sus miembros y, por ende, la parte gerencial también se ve fortalecida.

5.5 Localización

La propuesta se realizó en la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo, estado Carabobo.

5.6 Metodología para el desarrollo de las actividades

Para cada uno de los objetivos propuestos se plantean una serie de estrategias con las cuales se pretende erradicar o minimizar las deficiencias evidenciadas. Por consiguiente, estas actividades principalmente consisten en el entrenamiento del personal con cursos y talleres de formación tanto académica como motivacional, en las que cada participante mejore sus habilidades, además encuentre motivación para aplicar estas destrezas en el día a día de su trabajo, así como en el desarrollo de su vida personal. De igual manera, es estrictamente necesario mejorar los sistemas de transmisión de información para así asegurar que el mensaje llegue adecuadamente.

5.7. Determinación de recursos

Los recursos que se emplearon en el desarrollo de la presente propuesta se basan principalmente en recursos de tipo humano, pues estos son necesarios para el entrenamiento del personal con cursos y talleres de formación tanto académica como motivacional. Asimismo, es importante contar con los recursos de tipo económico para el material de apoyo y didáctico que se requieren para desarrollarla de manera eficaz y eficiente.

5.8 Consideraciones de factibilidad o viabilidad de la propuesta

La factibilidad, se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, generalmente se determina la viabilidad de un proyecto. En ese sentido, la presente propuesta es factible desde diversos aspectos, tal como se describen a continuación:

Factibilidad Humana u Operativa

Se cuenta con el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, se tienen los usuarios finales dispuestos a emplear las estrategias acá descritas.

Factibilidad Técnica o Tecnológica

Indica si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos como funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además, se identifica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo, de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto.

Factibilidad Organizacional

Determina si existe una estructura funcional y/o divisional de tipo formal o informal que apoyen y faciliten las relaciones entre personal, sean empleados o gerentes, de tal manera que provoquen un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y una mayor eficiencia como la coordinación entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan los productos o servicios. Esta factibilidad puede ser difícil de determinar en proyectos innovadores o novedosos, dado que no hay una estructura previa conocida.

Factibilidad Económica

La cual está referida al capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, en este caso se encuentra de la mano respecto aquellos beneficios que se obtendrán de la ejecución del estudio, pues estos son los que realmente resaltan el valor de lo que se invertirá. En tal sentido, se muestran a continuación los benéficos generales que se obtendrán así como el costo del proyecto:

Beneficios Generales:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la institución.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la institución:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la institución.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Desarrollo o modificación de actitudes: se enfoca al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, al aumento de la motivación y al desarrollo de la

sensibilidad del personal en cuanto a sentimientos y reacciones de otras personas.

Por consiguiente, todos los beneficios mencionados anteriormente pueden lograrse de cumplirse el plan propuesto en la fase anterior, lo cual no requiere mayor inversión que la del personal experto en el área sometida a estudio, así como aquellos recursos de papelería, refrigerios, entre otros por mencionar, que deberán invertirse por cada sesión que conforman el desarrollo de los objetivos de las estrategias a realizarse. Tales costos se describen, en la tabla 7.

Tabla 20
Costo aproximado de inversión para el desarrollo del plan propuesto

Concepto	Precio (BsF.)
Materiales y equipos	12000,00
Otros	2000,00
Total	14000,00

Fuente: La autora (2015)

5.7 Desarrollo de la propuesta (cronograma, estructuras de ejecución y organizativas)



1. Mejorar los canales de comunicación con el personal.

Los especialistas afirman que la buena comunicación en el ámbito laboral es el pilar fundamental de la motivación, ya que les da a los empleados la posibilidad de expresar sus opiniones, ser escuchados y, en consecuencia, sentirse valorados. De esta manera, se logra una mayor fidelización de los trabajadores hacia la organización, una de las claves para retener a los mejores talentos de cada institución y para optimizar los resultados dentro de la misma.

Para Cebrian (2014) una buena comunicación interna en el trabajo es vital, ya que así los empleados se encuentran informados, escuchados y valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias. Es así como se logra una mayor lealtad de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndose así en

una acción clave para retener a los mejores talentos de cada organización y optimizar la productividad.

Con base en lo anterior, se desarrollaron un conjunto de actividades que permite mejorar los canales de comunicación en la institución de manera de que el proceso comunicativo se torne más eficiente.

Tabla 21
Plan Estratégico de comunicación (Objetivo 1)

Estrategia	Tiempo	Responsable	Acción / Actividad	Recursos	Limitaciones
Comisión de carteleras	-	Comisión seleccionada por el personal.	Mantenimiento continuo de las carteleras e información publicada en ellas.	- 2 carteleras informativas: Bs. 4000 - Material de reproducción: Bs. 1500	Motivación del personal y material para el mantenimiento.
Buzón de sugerencias	-	Director de Escuela	Analizar continuamente las sugerencias realizadas	Buzón de sugerencias: Bs.1000	
Reuniones	-	Gerentes Educativos.	Debatir y reflexionar acerca de lo que sucede en la institución. Su ventaja es que permite una interacción dinámica y directa.	Marcadores. Video Beam. Hojas blancas. Bolígrafos. Trípticos. Recursos Humanos.	Motivación del personal
Foro de discusiones	-	Gerentes Educativos.	Promover la participación de los empleados y despertar el interés de los trabajadores en los temas que conciernen a la institución.	Marcadores. Video Beam. Hojas blancas. Bolígrafos. Trípticos. Recursos Humanos.	Motivación del personal

Fuente: Ramírez, A (2015)

Comisión de carteleras: esta comisión se encargará de velar porque todas aquellas exposiciones informativas que se encuentran en la institución y en las cuales se coloca material institucional o académica; sean actualizadas periódicamente de manera que estas realmente capten el interés de estudiantes, padres, representantes, personal administrativo y obrero. Tal como se visualiza en la figura 2

Figura 3

Ejemplo modelo. Cartelera de Información Institucional



Fuente: Ramírez, M. (2016)

Figura 4

Ejemplo modelo. Cartelera de Información Académica e institucional



Fuente: Ramírez, M. (2016)

Foro de discusiones: En los foros se tratarán todos aquellos puntos que sean del interés del colectivo institucional pudiendo solicitar la discusión de un tema en particular por parte de cualquier miembro de la institución, siendo esta la manera de promover la participación, pues se tomará en cuenta todas aquellas inquietudes de los actores participantes. En la figura 4, se puede visualizar un modelo de invitación para los foros.



Figura 5

Ejemplo modelo de Foro Institucional

La Autora (2015)

2. Mejorar las habilidades comunicacionales del personal.

Para mejorar las habilidades comunicacionales del personal de la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo del estado Carabobo, es necesario formar a todo el recurso humano con los conocimientos básicos y sistemas de comunicación que se desean implementar, con la finalidad que adquieran las herramientas necesarias y sean capaces de transmitir la

información cotidiana de forma eficaz; además, crear un clima organizacional cónsono con las metas que como institución se han establecido. .

Al respecto, Guevara (2005), resalta que "... una organización puede estar idealmente estructurada, pero si la comunicación no funciona crea una situación de malestar entre los miembros y trae como consecuencia una desarticulación en las relaciones interpersonales" (p.39) Esto quiere decir que, si no existe una anastomosis entre los principios y valores que estructuran a la institución con las ideas que sus trabajadores exhiben, es probable el proceso comunicacional no se dé como se desea, ya que se generaran brechas productor de los desacuerdos que puedan surgir entre el personal.

En tal sentido, para el logro de este fin, la capacitación de las mejoras de las habilidades comunicacionales se debe llevar a cabo a través de talleres impartidos por profesionales en el área, por lo cual será preciso solicitarle al personal especializado en Lenguaje y Comunicación la colaboración en el desarrollo del mismo, teniendo en cuenta el ajuste de los horarios de los talleres con relación a su tiempo de trabajo académico.

Es de acotar que para este caso, las limitantes serian el ajuste de los horarios, así como los costos asociados al material de apoyo y refrigerios que se brinden para integrar al personal. Todo esto se presenta en la tabla N° 20.

Tabla N° 22.

Plan Estratégico de comunicación (Objetivo 2)

Estrategia	Tiempo	Responsable	Acción / Actividad	Recursos	Limitaciones
1.- Capacitar al personal	6 meses	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Talleres de formación y capacitación del personal en el tema de comunicación.	Material de apoyo para la reproducción: Bs. 4.500 - Refrigerios para el personal: Bs. 3.000	Disponibilidad de tiempo del personal para coordinar los talleres.
2.- Actividad de conocimientos	6 meses	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Charlas para informar de la estructura y jerarquía	Material de apoyo para la reproducción: Bs. 1.500 - Refrigerios para el personal: Bs. 3.000	Disponibilidad de tiempo.
3.- Retroalimentación eficiente	-	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Feedback continuo	-	Motivación del personal.
4.- Facilitar los canales de comunicación ascendente y descendente	-	Jefes de Departamento	Verificar la transmisión de la información e involucrar a todos mediante consulta interna	-	Resistencia del personal.

5.- Reducción de rumores	-	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Planificar y mejorar el proceso de toma de decisiones	-	-
--------------------------	---	---	---	---	---

Fuente: Ramírez, A (2015)

Talleres de formación y capacitación del personal en el tema de comunicación: Los talleres tienen como finalidad instruir al personal en la práctica de habilidades de comunicación que le permitan mejorar la comprensión, lo que favorecerá a la promoción del intercambio de ideas de forma clara y coherente como recurso para propiciar el logro de objetivos dentro de la institución. Asimismo, facilitará la tolerancia afectuosa hacia las diferencias y desacuerdos que se presentan en la relación laboral, pudiendo conocer la importancia de tomar decisiones compartidas, fomentando el intercambio de ideas creativas para la resolución de problemas y alcance de metas.

**TALLER DE FORMACIÓN Y
CAPACITACIÓN EN LA COMUNICACIÓN**

TEMATICA A TRATAR

- ❖ DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
- ❖ FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN
- ❖ ASPECTOS FUNDAMENTALES DE UNA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS: LA MEDICIÓN, LA PLANIFICACIÓN Y LA CAPACITACIÓN.
- ❖ CÓMO PLANIFICAR Y QUÉ ASPECTOS SE DEBEN TENER EN CUENTA.
- ❖ LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS, DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y TRANSMISION DE MENSAJES.
- ❖ HERRAMIENTAS PARA ARMAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Figura 6

Ejemplo modelo de Taller de formación y capacitación en la comunicación

La Autora (2015)

Charlas: Las charlas se desarrollan teniendo en cuenta el objetivo de la misma, el público al cual va dirigido, así como el establecimiento de un cronograma de actividades, estas charlas permitirán informar, reforzar y trabajar en función de las estructuras organizativa y la jerarquía de la

institución, fortaleciendo las funciones de cada cargo con base en la comunicación.

3. Crear los medios y espacios de información, participación y opinión abierta en el espacio educativo, logrando de esta manera la escucha activa

Es importante que tanto los docentes como todos aquellos actores del proceso comunicativo potencien y fomenten las competencias comunicativas en los estudiante, entre sus colegas y demás compañeros de trabajo, al igual que para otros saberes, es preciso que también ellos desarrollen competencias comunicativas y conozcan la manera cómo pueden ser utilizadas estas técnicas de modo que puede favorecerse de estas, ya que no debe olvidarse que la máxima capacidad en una disciplina es un buen conocimiento –adecuado, profundo y serio– de lo que se pretende enseñar.

Tal como lo señalan Sánchez y Álvarez (2011), las competencias comunicativas son importantes y necesarias, pues de ellas depende el desarrollo educativo de las personas y su capacidad de transmitir sus ideas e impresiones en cualquier campo en que se encuentre.

Es por ello, que cuando se pretenden introducir innovaciones que involucran prácticas basadas en la comunicación, estas estén acompañadas de acciones de formación que favorezcan que los involucrados conozcan, aprendan y ejerciten aquello que después deben enseñar o transmitir. Para tal fin, se considera oportuna la realización de talleres orientados al propósito que se busca desarrollar: la creación de medios así como espacios de información, participación y opinión que permitan promover la escucha activa.

Tal como lo refiere Scoot (2008), la escucha activa “... consiste en atender a la totalidad del mensaje que se recibe, es decir, prestar

paraverbales, mirarle, dedicarle tiempo, hacerle ver que tenemos en cuenta sus opiniones” (p79). Esto quiere decir que es necesario mostrar interés por lo que el otro trata de comunicar.

La utilización de los talleres tiene como cometido dar respuesta a preguntas planteadas en las consignas de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros del grupo, para llegar a una toma de decisiones colectiva. Además, promueve el desarrollo de varios saberes: cognitivo, operativo, relacional (saber escuchar, planificar con otros, tolerar las opiniones de los demás, aprender a coordinarse con otros, tomar decisiones de manera colectiva, sintetizar, diferenciar entre información relevante y no relevante...) por lo cual se transforma en un método de aprendizaje muy relevante para el desarrollo de competencias profesionales, tal como señala Careaga (2006), ya que:

- Se basa en la experiencia de los participantes.
- Es una experiencia integradora donde se unen la educación y la vida, los procesos intelectuales y afectivos.
- Está centrado en los problemas e intereses comunes del grupo.
- Implica una participación activa de los integrantes.
- Puede utilizar diversas técnicas, especialmente la discusión en grupo.

Teniendo en cuenta las necesidades presentes, considerando aquellos aspectos de tiempo y espacio se proponen en este punto la realización de talleres: en primer lugar, un taller de Integración y Participación cuyo propósito se enmarca en promover actividades afines entre el personal así como también los directivos, mediante talleres de

inducción, crecimiento personal, entre otros aspectos relacionados con la temática.

En segundo lugar, un taller de escucha activa, el cual persigue propiciar una efectiva comunicación entre los docentes y directivos utilizando herramientas estratégicas para el fortalecimiento del desempeño laboral de los mismos. Al igual que en las estrategia anterior las limitantes vendrán dadas principalmente el ajuste de los horarios, así como los costos asociados al material de apoyo y refrigerios que se brinden para integrar al personal, lo cual de acuerdo con lo expuesto en las tablas N° 20 y N° 21, representa un monto de Bs. 20 mil aproximadamente.

Tabla Nº 23.

Plan Estratégico de comunicación (Objetivo 3)

Estrategia: Taller Integración y Participación		Duración: 4 horas		Responsables: Gerentes Educativos.	
Objetivo Terminal: Promover actividades de integración y participación entre el personal docente y directivo mediante talleres de inducción y crecimiento personal.					
Objetivo Específico	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos	Estrategias de Evaluación	
Difundir la importancia del proceso de integración.	Integración: Importancia de la integración en el trabajo. Presentación del propósito de la propuesta.	1. Bienvenida a los participantes. 2. Presentación de la Propuesta por parte del facilitador. 3. Integración del grupo a través de lecturas: Integración estratégica del capital humano, Importancia del trabajo en equipo. Entre otros. 4. Diagnóstico de expectativas.	Marcadores. Video Beam. Hojas blancas. Bolígrafos. Trípticos. Recursos Humanos.	Asistencia y participación grupal e individual. Conclusiones y recomendaciones.	
Considerar la integración como base para el crecimiento personal.	Relaciones de trabajo: Participación, flexibilidad, relaciones de calidad, trabajo en equipo.	1. Lectura reflexiva sobre las relaciones de trabajo (Asamblea en la Carpintería). 2. Discusión de la lectura.	Temas musicales. Reproductor. Video Beam. Hojas blancas.	Conclusión de los participantes: Calidad y creatividad de las participaciones. Proyecto de	

		<p>3. Sistematización por parte del facilitador.</p> <p>4. Ejercicio de relajación.</p> <p>5. Realización de un proyecto de vida. Pasos para su elaboración.</p>	<p>Material impreso.</p> <p>Recursos Humanos.</p>	
--	--	--	---	--

Fuente: Ramírez, A (2015)

Tabla Nº 24.

Plan Estratégico de comunicación (Objetivo 3)

Estrategia: Taller de escucha activa	Duración: 4 horas	Responsables: Gerentes Educativos.		
Objetivo Terminal: Propiciar una efectiva comunicación entre los docentes y directivos utilizando herramientas estratégicas para el fortalecimiento del desempeño laboral de los mismos.				
Objetivo Específico	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos	Estrategias de Evaluación
Presentar los lineamientos para la escucha activa en el fortalecimiento de la comunicación y el desempeño laboral.	Disposición psicológica y Expresión Verbal y No Verbal, como estrategias para mejorar la comunicación a través del reconocimiento de actitudes y palabras.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del tema. 2. Orientación por parte del facilitador en cuanto a los elementos a evitar en la escucha a través de presentación en power point. 3. Dinámica para la conformación de equipos (Mi otra mitad). 4. Realización de sociodrama para la presentación de las expresiones verbales y no verbales que influyen en la comunicación. 	<p>Video Beam.</p> <p>Material impreso.</p> <p>Hojas blancas.</p> <p>Lápices.</p> <p>Recursos Humanos.</p>	<p>Asistencia y participación.</p> <p>Calidad y creatividad.</p> <p>Aportes de ideas por parte de los participantes.</p>

		5. Conclusiones.		
--	--	------------------	--	--

Fuente: Ramírez, A (2015)

Presentación: A continuación se muestran algunas las principales diapositivas que comprenden la presentación del taller de escucha activa.



Figura 7

Ejemplo modelo de la Portada del Taller

La Autora (2016)

Se dará una breve bienvenida a al taller, explicando la relevancia y propósito de la misma. Se expondrán las normativas de participación para intervenir y aclarar dudas, así como el tiempo aproximado de duración.

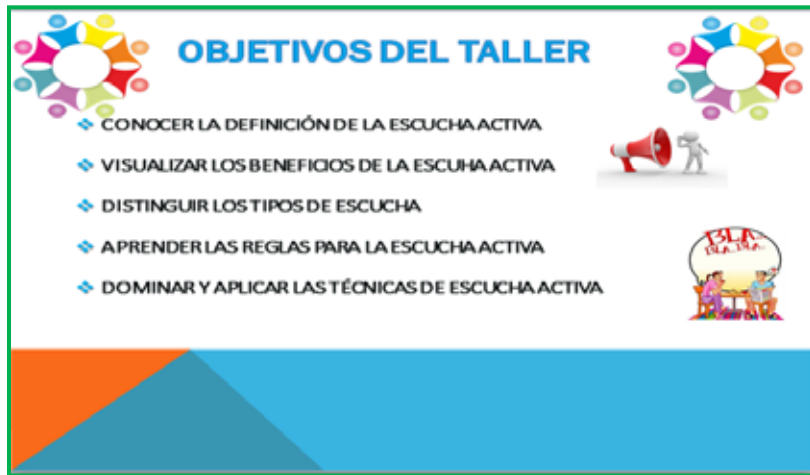


Imagen 8

Ejemplo modelo diapositiva: Objetivos del taller

La Autora (2016)

Se exponen a detalle los objetivos del taller, explicando cada uno, su importancia y los beneficios que estos aportan a la persona y a la institución.

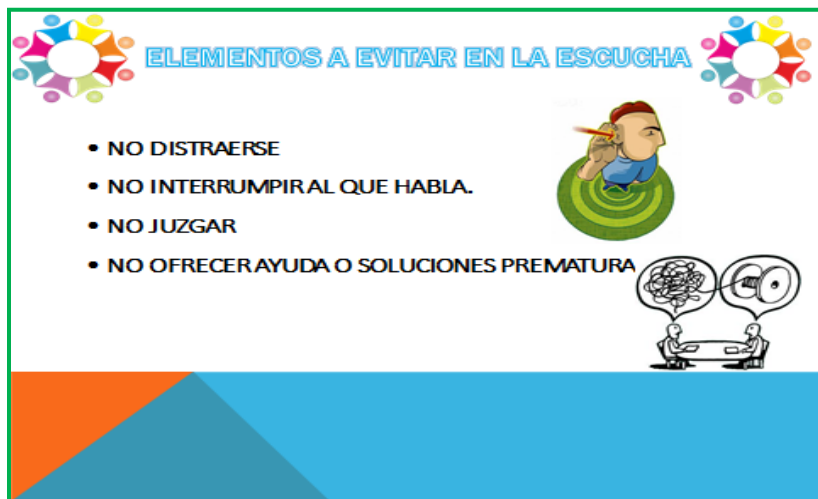


Imagen 9

Ejemplo modelo diapositiva: Elementos a evitar en la escucha activa

La Autora (2016)

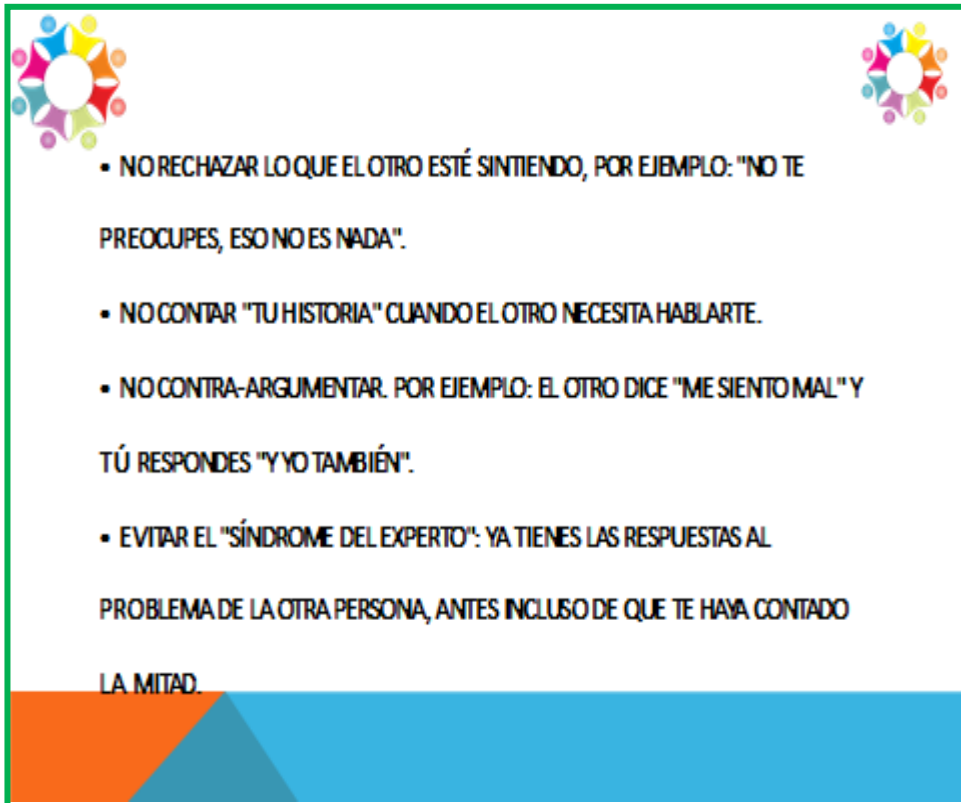


Imagen 10

Ejemplo modelo diapositiva: Elementos a evitar en la escucha activa (cont)

La Autora (2016)

En esta diapositiva se muestran los elementos que deben evitarse en la escucha activa. La razón principal de impedir su uso se encuentra en que los mismos entorpecen el desarrollo adecuado de la comunicación, por lo que es preciso que se explique a los participantes del taller cada uno de estos factores y el beneficio que se produce si estos se evitan durante el intercambio de ideas, especialmente si se es el receptor del proceso comunicativo.



Figura 11

Ejemplo modelo diapositiva: La escucha activa

La Autora (2016)



Figura 12

Ejemplo modelo diapositiva: Pasos para la escucha activa

La Autora (2016)

En las diapositivas se muestra, cómo ocurre la escucha activa. Se puede apreciar mediante los elementos allí expresados que esta consiste principalmente en atender (mostrar interés) a la totalidad del mensaje que se recibe, es decir, prestar atención no sólo a lo que se dice (el contenido) sino también al “cómo se dice”, fijándose en los elementos no verbales y para verbales, (clasificar); mirar, dedicar tiempo, hacer ver que se tienen en cuenta las opiniones (parafrasear) del hablante.

Se quiere mediante esta diapositiva explicar que el escuchar implica un proceso activo donde actúan todos los sentidos, así como el intelecto y los sentimientos (reflejar); para de este modo generar una matriz de opinión sobre lo que se ha escuchado (resumir) y exponer el punto de vista que se desea presentar. Es importante que el participante del taller quede convencido que la escucha activa constituye uno de los mejores recursos que pueden utilizarse para mejorar las habilidades de comunicación al obtener conversaciones de calidad logrando ser un interlocutor agradable para los demás.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En relación con el diagnóstico realizado, se concluye que la situación actual del proceso comunicativo desde el plano gerencial en la Unidad Educativa Manuare, es aceptable pues se ubicaron pocas debilidades en el resultado de la consulta realizada al personal, los aspectos significativos a ser considerados son el canal de comunicación, la dirección de la comunicación orden ascendente, la ausencia de comunicación de tipo formal y la escucha activa.

En cuanto a las estrategias basadas en la comunicación como medio para el desarrollo y cumplimiento de objetivos se desarrollaron un total de en las cuales se tomaron en cuenta los aspectos más importantes del proceso comunicativo y se consideraron las limitantes que estas podían presentar, todas las estrategias fueron concebidas teniendo considerando que la misma pudieran ser desarrolladas con los recursos mínimos presentes en la institución o con bien a bajo costos.

En relación con la factibilidad de la elaboración de estrategias para el desarrollo y cumplimiento de objetivos el plan de acción permitirá contar con un personal actualizado, adiestrado e involucrado el proceso comunicativo informados acerca de decisiones y acciones que toma la Directiva, creando en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación, al sentir éstos que hacen parte importante de la institución y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la misma.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc., y así mismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la compañía.

Recomendaciones

Las estrategias que se buscan implementar deben cumplir con tres requisitos: ser masivas, simultáneas y unívocas. Es decir, que lleguen a todos los empleados, al mismo tiempo y con el mismo mensaje, para

lo que se usan medios no presenciales donde prepondera la palabra escrita.

Independientemente de las herramientas o recursos que se elijan, es fundamental realizar una evaluación constante del proceso. Esto permitirá contar con un mayor control sobre el rumbo y los resultados de las estrategias y metodologías aplicadas y, en caso de que sea necesario, realizar los ajustes correspondientes.

Involucrar en todo momento al trabajador en el proceso de comunicación, sea quien encuentre, analice y proponga solución a la problemática, y de esta manera se sienta identificado con la problemática existente.

La función de la comunicación no se reduce a transmitir información. También tiene que ver con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados colegas en una organización. Además, la comunicación es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar a favor de las metas de la empresa al tiempo en que cumplen sus propósitos individuales. .

LISTA DE REFERENCIAS

- Alcaraz, E. (2000). Diccionario de Lingüística Moderna. Segunda Edición. España. Editorial Ariel.
- Arias, F (2006) El Proyecto de Investigación. 5ª Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.
- Ávila, Y (2012) Estrategias de comunicación efectiva para fortalecer el desempeño laboral del Personal Directivo y Docente de la U.E "Modulo Rural de Belén". Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela.
- Balestrini, M. (2001) Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Caracas. Servicio Editorial Consultores Asociados DL
- Berlo, D (1991). El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica, Ateneo, Buenos Aires.
- Berlo, D. (1992) El Pensamiento, Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos, Ateneo, Buenos Aires.
- De las Heras, M (2011) Competencia Comunicativa Del Gerente Educativo Para El Manejo De Conflictos En La Unidad Educativa: "Olga Bayone de Rodríguez". Dirección Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Barbula, Venezuela.
- Fernández, C. y Galguera L. (2008). La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández, G (2010) Propuesta para optimizar el proceso de comunicación organización en los centros de educación inicial "Bahía del Sol", "Doñana", "Juangriego", "Sabaneta" Del Municipio N° 07 Del Subsistema de Educación Inicial en el Estado Nueva Esparta. Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela. Maracay, Venezuela
- Feller, L., Hoare, M.E., Portiere, L. ¿Diseñando para los usuarios o diseñando con los usuarios? : el diseño participativo como paradigma de un proyecto [en línea]. En: Interaction South America (ISA 14) : 6ta. Conferencia Lationamericana de Diseño de Interacción; 2014 nov 19-22; Buenos Aires: Interaction Design Association ; Asociación de Profesionales en Experiencia

de Usuario ; Internet Society ; Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/ponencias/disenando-usuarios-paradigma-proyecto.pdf>

Finol, J (2013) Diseño de estrategias que mejoren la comunicación interpersonal y organizacional de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Área de Estudios de Postgrado. Bárbula, Venezuela.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2006): Administración. Un enfoque basado en competencias. (10ª ed.). México: Thomson.

Hernández y Otros (2006) Metodología de la Investigación 4ta edición. Editorial Mc Graw Hill

Katz y Kahn, (1981). Psicología social de las organizaciones. 2º Edición. Editorial Trillas. México.

Manual de Trabajos de Grado y Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2006). 4ª Edición. Caracas Venezuela.

Parella, S. (2006). "Metodología de la investigación cuantitativa. Editorial FEDEUPEL. Caracas.

Salazar Molina Adafrancys. (2006, octubre 8).
. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/caracteristicas-de-la-gerencia-de-excelencia/>

Serrano, E (2010) La Comunicación en el ámbito Organizacional. Primera Edición. México. Editorial Trillas.

Schein, E (1993)
2001. Fort Worth:
Harcourt College Publishers.

Stoner, J y otros (2006). Administración. Sexta Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall

Tobón, S. (2006) Formación Basada en Competencias. (2ª ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Proponer las estrategias basadas en la comunicación para el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales en la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo, del estado Carabobo.							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Diagnosticar la situación actual del proceso comunicativo desde el plano gerencial en la Unidad Educativa Manuare	LA COMUNICACIÓN	ELEMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> · EMISOR · RECEPTOR · MENSAJE · CÓDIGO · CANAL · ASCENDENTE · DESCENDENTE · HORIZONTAL · FORMAL 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de comunicación efectiva se inicia principalmente por un buen emisor 2. Para ser un receptor efectivo se debe dar retroalimentación al emisor 3. Para que la comunicación sea efectiva el mensaje enviado debe ser expresado de manera clara por el receptor 4. Los códigos de comunicación empleados por el personal directivo" son manejados eficientemente 5. En la institución se respetan adecuadamente los canales de información 6. La comunicación ascendente de docentes a directivo se maneja de manera efectiva 7. La comunicación descendente de directivo a docentes se maneja de manera efectiva 8. La comunicación horizontal entre 	TRABAJADORES	ENCUESTA	CUESTIONARIO

	ELEMENTOS TEÓRICOS	DIRECCIÓN	· INFORMAL	docentes y directivos es efectiva 9. En la institución maneja la comunicación formal de manera efectiva 10. La comunicación que se adopta en la institución es más de carácter informal			
		TIPOS	· COMUNICACIÓN ACTIVA · ESCUCHA ACTIVA · EMPATÍA · PARAFRASEO · EMITIR PALABRAS DE REFUERZO · RESUMEN.	11. En la institución se puede expresar abiertamente las causas y consecuencias de los hechos narrados por cualquiera de los compañeros. 12. Siempre se encuentra dispuesto a escuchar activamente a los compañeros de trabajo 13. Le interesa lo que piensa el grupo de trabajo y a ellos también lo que usted piensa			

<p>Identificar los elementos teóricos que permitan abordar las estrategias basadas en la comunicación desde el plano gerencial educativo</p>		<p>TÉCNICAS COMUNICACIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> · EXPRESIONES DE ACLARACIÓN · FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN · EL SUBRAYADO. · ATERRIZAJE EN PARACÁIDAS. 	<p>14. Siempre que puede explicar detalladamente a sus compañeros la información que va a transmitir</p> <p>15. Siempre que puede expresar un halago a sus compañeros o les hace saber que aprueba la comunicación</p> <p>16. Puede exponer sin problemas la comprensión o necesidad de mayor aclaración cuando conversa con sus compañeros.</p> <p>17. Cuando conversa con sus compañeros de trabajos trata de introducir en el discurso expresiones de aclaración o expresiones de afirmación.</p> <p>18. Siempre que se comunica procura interactuar con la otra persona para expresar la reacción ante su discurso</p> <p>19. Cuando algunos de sus compañeros no expresa adecuadamente una idea le comunica abiertamente su opinión</p> <p>20. Puedo expresarme abierta y enfáticamente siempre que sea necesario.</p>			
--	--	----------------------------------	---	---	--	--	--

	ELEMENTOS TEÓRICOS	GERENCIA EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> · PLANIFICACIÓN · ORGANIZACIÓN · AMBIENTE DE TRABAJO 	<p>21. En la institución tanto el nivel administrativo como el académico planifican los objetivos que esperan alcanzar a corto y largo plazo.</p> <p>22. Tanto el nivel administrativo y académico de la institución trabaja de manera organizada e integrada por el logro de los objetivos propuestos</p> <p>23. En la institución el nivel administrativo y el académico coexisten en armonía al momento de trabajar por los objetivos comunes</p>	TRABAJADORES	ENCUESTA	CUESTIONARIO
Determinar la factibilidad técnica, económica, operacional y organizacional de la propuesta	FACTIBILIDAD	<p>ECONOMICA</p> <p>OPERATIVA</p> <p>ORGANIZATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> · RECURSOS ECONÓMICOS · PERSONAL CAPACITADO · ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 	<p>24. La institución cuenta con los recursos económicos para implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa</p> <p>25. La institución cuenta con el personal capacitado para implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa</p> <p>26. La institución posee una estructura organizativa que permite implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa</p>			

<p>Elaborar las estrategias basadas en la comunicación para el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales en la Unidad Educativa Manuare, del Municipio Carlos Arvelo, del estado Carabobo</p>	<p>ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES</p>	<p>HABILIDADES DEL PENSAMIENTO</p>	<p>DESTREZAS</p>	<p>27. Es necesaria la elaboración de diversas estrategias basadas en la comunicación, las cuales permitan el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales de la Institución</p>			
---	-------------------------------------	------------------------------------	------------------	---	--	--	--

Fuente: La Autora (2015)

CALCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

		Alpha de Cronbach				
PERSONAS		1	2	3	4	S
ITEMS						
1	1	2	1	1		0,25
2	1	1	2	1		0,25
3	2	3	4	2		0,91666667
4	3	3	2	2		0,33333333
5	2	3	3	1		0,91666667
6	1	4	4	2		2,25
7	2	3	2	3		0,33333333
8	3	4	4	3		0,33333333
9	2	2	2	1		0,25
10	1	4	4	3		2
11	3	3	3	3		0
12	3	3	3	1		1
13	1	4	3	5		2,91666667
14	2	3	4	4		0,91666667
15	2	5	3	3		1,58333333
16	1	2	2	1		0,33333333
17	3	2	3	3		0,25
18	3	4	2	3		0,66666667
19	2	2	3	3		0,33333333
20	3	2	4	3		0,66666667
21	3	3	2	3		0,25
22	4	3	2	4		0,91666667
23	2	4	3	4		0,91666667
24	1	2	2	3		0,66666667
25	2	2	3	2		0,25
26	1	1	3	1		1
27	2	3	2	2		0,25
Total	56	77	75	67		
S						20,75
S						90,91666667
Alpha						0,81

Fórmula:

$$a = \frac{1 - \frac{\sum a_i^2}{n}}{1 - \frac{\sum a_i^2}{n}}$$

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar Estrategias de Comunicación para mejorar la Gerencia Educativa Caso: Unidad Educativa Manuare

Cabe destacar, que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que pueda brindar a fin de llevar a feliz término dicho proyecto.

Instrucciones:

1. Se presenta una serie de preguntas cerradas que deberán ser respondidas claramente en forma individual.
2. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
3. Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
4. Señale con una equis (X) la respuesta que considere correcta, en función a la siguiente escala, donde a cada número le corresponde una respuesta:
 - **Totalmente en desacuerdo (TD)**
 - **En desacuerdo (ED)**
 - **Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND)**
 - **De acuerdo (DA)**
 - **Totalmente de acuerdo (TD)**
5. No debe dejar ninguna sin contestar.

Gracias.

Elaborado por: Licda. María Alejandra Ramírez

ÍTEMS		TD	ED	NAND	DA	TD
1	El proceso de comunicación efectiva se inicia principalmente por un buen emisor					
2	Para ser un receptor efectivo se debe dar retroalimentación al emisor					
3	Para que la comunicación sea efectiva el mensaje enviado debe ser expresado de manera clara por el receptor					
4	Los códigos de comunicación empleados por el personal directivo" son manejados eficientemente					
5	En la institución se respetan adecuadamente los canales de información					
6	La comunicación ascendente de docentes a directivo se maneja de manera efectiva					
7	La comunicación descendente de directivo a docentes se maneja de manera efectiva					
8	La comunicación horizontal entre docentes y directivos es efectiva					
9	En la institución maneja la comunicación formal de manera efectiva					
10	La comunicación que se adopta en la institución es más de carácter informal					
11	En la institución se puede expresar abiertamente las causas y consecuencias de los hechos narrados por cualquiera de los compañeros.					
12	Siempre se encuentra dispuesto a escuchar activamente a los compañeros de trabajo					
13	Le interesa lo que piensa el grupo de trabajo y a ellos también lo que usted piensa					
14	Siempre que puede explicar detalladamente a sus compañeros la información que va a transmitir					

15	Siempre que puede expresar un halago a sus compañeros o les hace saber que aprueba la comunicación					
16	Puede exponer sin problemas la comprensión o necesidad de mayor aclaración cuando conversa con sus compañeros.					
17	Cuando conversa con sus compañeros de trabajos trata de introducir en el discurso expresiones de aclaración o expresiones de afirmación.					
18	Siempre que se comunica procura interactuar con la otra persona para expresar la reacción ante su discurso					
19	Cuando algunos de sus compañeros no expresa adecuadamente una idea le comunica abiertamente su opinión					
20	Puedo expresarme abierta y enfáticamente siempre que sea necesario.					
21	En la institución tanto el nivel administrativo como el académico planifican los objetivos que esperan alcanzar a corto y largo plazo.					
22	Tanto el nivel administrativo y académico de la institución trabaja de manera organizada e integrada por el logro de los objetivos propuestos					
23	En la institución el nivel administrativo y el académico coexisten en armonía al momento de trabajar por los objetivos comunes					
24	La institución cuenta con los recursos económicos para implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa					
25	La institución cuenta con el personal capacitado para implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa					
26	La institución posee una estructura organizativa que permite implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa					
27	Es necesaria la elaboración de diversas estrategias basadas en la comunicación, las					

	cuales permitan el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales de la Institución					
--	--	--	--	--	--	--

SOLICITUD DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Valencia, Agosto 2019

Ciudadano

Lic.

Presente.

Es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en el sentido de revisar el cuestionario que anexa a la presente comunicación, relacionada con la investigación titulada ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA GERENCIA EDUCATIVA CASO: UNIDAD EDUCATIVA MANUARE

Mucho le agradezco sus aportes en cuanto a la validación del citado instrumento, estos son de gran importancia, toda vez que ayudarán significativamente a mejorar el levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente,

Licda. María A Ramírez

Cursante de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un cuestionario, el cual se implementará durante el desarrollo de la presente investigación. Lea el instrumento y marque con una (X), su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

- **Pertinencia:** Relación estrecha de la pregunta, con los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
- **Redacción:** Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.
- **Adecuación:** Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.

Se sugiere colocar en el recuadro de observaciones, aquellas sugerencias que considere pertinente y en caso requerido, sírvase escribir las sugerencias sobre el enunciado de la pregunta.

CÓDIGO	APRECIACIÓN CUALITATIVA
E	EXCELENTE: El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.
MB	MUY BUENO: El indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.
B	BUENO: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R	REGULAR: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.
D	DEFICIENTE: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

ÍTEMS		E	MB	B	R	D
1	El proceso de comunicación efectiva se inicia principalmente por un buen emisor					
2	Para ser un receptor efectivo se debe dar retroalimentación al emisor					
3	Para que la comunicación sea efectiva el mensaje enviado debe ser expresado de manera clara por el receptor					
4	Los códigos de comunicación empleados por el personal directivo" son manejados eficientemente					
5	En la institución se respetan adecuadamente los canales de información					
6	La comunicación ascendente de docentes a directivo se maneja de manera efectiva					
7	La comunicación descendente de directivo a docentes se maneja de manera efectiva					
8	La comunicación horizontal entre docentes y directivos es efectiva					
9	En la institución maneja la comunicación formal de manera efectiva					
10	La comunicación que se adopta en la institución es más de carácter informal					
11	En la institución se puede expresar abiertamente las causas y consecuencias de los hechos narrados por cualquiera de los compañeros.					
12	Siempre se encuentra dispuesto a escuchar activamente a los compañeros de trabajo					
13	Le interesa lo que piensa el grupo de trabajo y a ellos también lo que usted piensa					
14	Siempre que puede explicar detalladamente a sus compañeros la información que va a transmitir					
15	Siempre que puede expresar un halago a sus compañeros o les hace saber que aprueba la comunicación					
16	Puede exponer sin problemas la comprensión o necesidad de mayor aclaración cuando conversa con sus compañeros.					

17	Cuando conversa con sus compañeros de trabajos trata de introducir en el discurso expresiones de aclaración o expresiones de afirmación.					
18	Siempre que se comunica procura interactuar con la otra persona para expresar la reacción ante su discurso					
19	Cuando algunos de sus compañeros no expresa adecuadamente una idea le comunica abiertamente su opinión					
20	Puedo expresarme abierta y enfáticamente siempre que sea necesario.					
21	En la institución tanto el nivel administrativo como el académico planifican los objetivos que esperan alcanzar a corto y largo plazo.					
22	Tanto el nivel administrativo y académico de la institución trabaja de manera organizada e integrada por el logro de los objetivos propuestos					
23	En la institución el nivel administrativo y el académico coexisten en armonía al momento de trabajar por los objetivos comunes					
24	La institución cuenta con los recursos económicos para implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa					
25	La institución cuenta con el personal capacitado para implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa					
26	La institución posee una estructura organizativa que permite implementar estrategias de comunicación para mejorar la gerencia educativa					
27	Es necesaria la elaboración de diversas estrategias basadas en la comunicación, las cuales permitan el fortalecimiento del desarrollo de los objetivos gerenciales de la Institución					
Observaciones						