

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA DE EDUCACION  
MENCION EDUCACION PARA EL SUBAREA COMERCIAL



**PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE  
LA U.E “DIEGO IBARRA” DEL MUNICIPIO GUACARA  
DEL ESTADO CARABOBO 2013-2014**

**Integrante**

Dairana López  
C.I: 21.030.704  
Marcelo Calcine  
C.I: 19001052

Sección: 91

**Profesor:** Dra. Juana Rios

Valencia, Febrero del 2015

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA DE EDUCACION  
MENCION EDUCACION PARA EL SUBAREA COMERCIAL



**PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE  
LA U.E “DIEGO IBARRA” DEL MUNICIPIO GUACARA  
DEL ESTADO CARABOBO 2013-2014**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
Licenciado Educación Mención para el trabajo sub-área comercial**

**Integrante**

Dairana López  
C.I: 21.030.704  
Marcelo Calcine  
C.I: 19001052

**Profesor:** Dra. Juana Ríos

Valencia, Febrero del 2015

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA DE EDUCACION  
MENCION EDUCACION PARA EL SUBAREA COMERCIAL

**APROBACION DEL TUTOR**

En mi carácter de tutora del trabajo especial de grado titulado: **PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA U.E “DIEGO IBARRA” DEL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO 2013-2014**, presentados por las ciudadanas: Marcelo Calcine C.I V- 19001052 y Dairana López C.I V- 21.030.704 , el cual le permitirá optar el grado de Licenciados en Educación mención educación para el trabajo sub- área comercial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficiente para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2015.

---

Dra. Juana Rios  
C.I. V-

## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por permitirme llegar a esta etapa tan importante de mi vida y darme fuerza para seguir alcanzando todo el éxito, tanto en mi vida personal y profesional

A mis padres y mis tíos que de manera incondicional me han ayudado y apoyado durante toda mi vida, gracias a todos con su dedicación, esfuerzo me hacen un hombre luchador, emprendedor e inalcanzable en la realización de mis sueños.....se les quiere mucho...

A mi pareja Bakti González, que siempre ha estado y estará en los bueno como en lo malo momentos de mi vida, ayudándome en todos los sentidos, con mi familia y en mi persona...aportando siempre su amor y cariño....

A mi abuelo aunque se encuentre en Perú, siempre guiándome por el buen camino.

A mis amigos y compañeros de trabajo que siempre estuvieron dispuestos a cubrirme en mi trabajo para cumplir con mis estudios.

A mis amigos José, Betty, Josuana, Ronald, Andreina y sobre todo Dairana por ser mi amiga y compañera de trabajo de grado.

Marcelo Calcine

## DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a dios todopoderoso, por ser fuente de amor y sabiduría.

A mis padres María Lourdes de López y Ramón López por darme siempre el apoyo incondicional....gracias los amo....

A mis hermanos Dayana y Sergio por siempre estar en todo momento de mi vida dándome el apoyo necesario para seguir adelante.

A mis sobrinas Dayali y Humberto por siempre estar allí, quiero ser un ejemplo a seguir.

A mis primos Oscar, Poa, el Ne, Carmary, Ruth Luz Marina y Miguel Jesús por siempre estar ahí, apoyándome y animándome a seguir adelante.

A mis tíos en especial Greisy, Ambrosia, Rosa y Benigno, gracias por el consejo, apoyo y bendiciones...

A mis amigos Petra, Nicolás, Sorangel, Eli, José, Beti Yesica, angely y Amarilis quienes con su apoyo me han dado la fuerza para seguir siempre por mis metas, mis estudios y gran vida profesional.

Dairana López

## AGRADECIMIENTO

Primeramente le damos gracias a nuestro dios quien nos ha dado vida y fortaleza para seguir alcanzando todo el éxito para nuestra vida personales como profesionales, quien nos ha iluminado con su santo espíritu para seguir adelante.

A su santísima madre virgen maría que con su ejemplo nos ha guiado hacer su voluntad aquí en la tierra.

A nuestros padres que nos han dado el apoyo necesario en nuestras etapas como estudiante.

Nuestros tíos y demás familiares que nos han ayudado para seguir adelante en nuestro estudio.

A nuestros amigos Sorangel, Eli, Betty, Josuana, Andreina, José, Ronald quienes con su apoyo y humor siempre fueron la motivación durante este semestre

A nuestro profesor Yoel Meléndez y Dra. Juana Ríos quienes nos han dado su apoyo incondicional para realizar nuestro proyecto de grado.

A la institución U.E Diego Ibarra por darnos la oportunidad de ejercer en sus instalaciones para elaborar nuestro proyecto de grado.

Dairana y Marcelo

## INDICE GENERAL

|                                       | Pág.     |
|---------------------------------------|----------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....             | iii      |
| DEDICATORIA.....                      | iv       |
| AGRADECIMIENTO.....                   | v        |
| ÍNDICE GENERAL.....                   | vii      |
| LISTA DE CUADROS.....                 | x        |
| LISTA DE GRÁFICOS.....                | xi       |
| RESUMEN.....                          | xii      |
| .                                     |          |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>              | <b>1</b> |
| <br><b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>    |          |
| Planteamiento del problema.....       | 4        |
| Objetivos de la Investigación.....    | 8        |
| Objetivo General.....                 | 8        |
| Objetivos Específicos.....            | 7        |
| Alcance.....                          | 8        |
| Limitaciones.....                     | 8        |
| Justificación del estudio.....        | 9        |
| <br><b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> |          |
| Antecedentes.....                     | 12       |

|                                                        |        |
|--------------------------------------------------------|--------|
| Bases Teóricas.....                                    | 20     |
| Fundamentos Legales.....                               | 32     |
| Operacionalizacion variables.....                      | 36     |
| <br><b>CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO</b>             |        |
| Tipo de estudio.....                                   | 38     |
| Población.....                                         | 39     |
| Muestra.....                                           | 40     |
| Método de Instrumento de recolección de datos.....     | 40     |
| <br>Validez y Confiabilidad.....                       | <br>42 |
| Técnicas de Análisis.....                              | 43     |
| <br><b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> |        |
| Presentación de resultados.....                        | 44     |
| <br><b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>  |        |
| Conclusiones.....                                      | 81     |
| Recomendaciones.....                                   | 82     |
| <br><b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>             | <br>84 |
| <br><b>ANEXOS</b>                                      |        |
| <br>Instrumento.....                                   | <br>87 |
| Validación.....                                        | 89     |
| Confiabilidad.....                                     | 91     |



## LISTA DE CUADROS

| Cuadro |                                                                          | pp |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|----|
|        |                                                                          | .  |
| 1      | Operacionalización de la variable.....                                   | 36 |
| 2      | Distribución de la población y muestra.....                              | 41 |
| 3      | Métodos de confiabilidad.....                                            | 44 |
| 2      | Planificación estratégica.....                                           | 43 |
| 3      | Compromiso para alcanzar los objetivos.....                              | 45 |
| 4      | Planificación estratégica y comunicación.....                            | 47 |
| 5      | Capacidad para gestionar conflictos y confidencias.....                  | 49 |
| 6      | Producción gerencial.....                                                | 51 |
| 7      | Identificación de oportunidades.....                                     | 53 |
| 8      | Análisis estratégico.....                                                | 55 |
| 9      | Comunicación verbal.....                                                 | 57 |
| 10     | Comunicación no verbal.....                                              | 59 |
| 11     | Elementos comunicacionales en la transmisión de planes y...<br>objetivos | 61 |
| 12     | Comunicación ascendente.....                                             | 63 |
| 13     | Comunicación descendente.....                                            | 65 |
| 14     | Comunicación y valores.....                                              | 67 |
| 15     | Comunicación y lenguaje.....                                             | 69 |
| 16     | Sentimientos y emociones como barreras en la comunicación                | 71 |
| 17     | Alternativas para dar respuestas concretas.....                          | 73 |
| 18     | Implantación.....                                                        | 75 |
| 19     | Evaluación.....                                                          | 77 |

...

## LISTA DE GRÁFICOS

| Cuadro |                                                                          | pp |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|----|
|        |                                                                          | .  |
| 1      | Planificación estratégica.....                                           | 43 |
| 2      | Compromiso para alcanzar los objetivos.....                              | 45 |
| 3      | Planificación estratégica y comunicación.....                            | 47 |
| 4      | Capacidad para gestionar conflictos y confidencias.....                  | 49 |
| 5      | Producción gerencial.....                                                | 51 |
| 6      | Identificación de oportunidades.....                                     | 53 |
| 7      | Análisis estratégico.....                                                | 55 |
| 8      | Comunicación verbal.....                                                 | 57 |
| 9      | Comunicación no verbal.....                                              | 59 |
| 10     | Elementos comunicacionales en la transmisión de planes y...<br>objetivos | 61 |
| 11     | Comunicación ascendente.....                                             | 63 |
| 12     | Comunicación descendente.....                                            | 65 |
| 13     | Comunicación y valores.....                                              | 67 |
| 14     | Comunicación y lenguaje.....                                             | 69 |
| 15     | Sentimientos y emociones como barreras en la comunicación                | 71 |
| 16     | Alternativas para dar respuestas concretas.....                          | 73 |
| 17     | Implantación.....                                                        | 75 |
| 18     | Evaluación.....                                                          | 77 |

...



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCION EDUCACIÓN PARA EL SUB-AREA COMERCIAL



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA U.E “DIEGO IBARRA” DEL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO 2013-2014

### Integrante

Dairana López

Marcelo Calcine

**Profesor:** Dra. Juana Ríos

Año: 2015

### RESUMEN

La planificación estratégica efectiva como pilar fundamental de la institución, mediante valiosa herramienta como la comunicación, la cual permite utilizar diferentes actividades gerenciales logrando la integración del personal, en especial los docentes. El propósito del estudio es establecer la planificación estratégica para mejorar el proceso de comunicación entre directivos y docentes en la U.E “Diego Ibarra” del municipio Guacara del estado Carabobo. La presente investigación se presenta bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo y tipo descriptivo. La población conformada por dos (2) directivos y diez (10) docentes, para un total de doce (12) sujetos, por la muestra pequeña, finita y maneja, se eligió la encuesta mediante un cuestionario de 18 preguntas dicotómica en la escala (si – no), establecido según los objetivos de la investigación, el mismo fue validado a través de experto relacionado con el tema y para determinar la confiabilidad se utilizó el coeficiente Küder de Richarson dando como resultado 0.86 siendo una confiabilidad muy alta. En las conclusiones se destaca en cuanto a la planificación estratégica aplicadas para mejorar el proceso de comunicación entre directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra”, se evidenció que un 50% de los docentes consideran que el director antes de formular estrategias dispone de alternativas para dar respuestas concretas, esto puede lograr cambios y mejoras en la organización. Por otra parte, solo un 17% opinan que la implantación es la acción donde se establecen objetivos y metas; resultados preocupantes en cuanto que la implementación es básica en el desarrollo de las organizaciones. Así mismo, un gran porcentaje representado por un 83% no cumple con la evaluación, etapa imprescindible para realizar los ajustes adecuados, en caso de no lograr los objetivos y metas pautadas.

**Descriptores:** Planificación Estratégica, Proceso de Comunicación, Directivos y Docentes.

**Línea de investigación:** Educación, planificación, estrategia y Comunica.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica constituye una herramienta necesaria aplicar por cualquier líder en materia organizacional, para el óptimo desempeño de empresas, ya sean estas de carácter público o privado; en ellas juegan un papel importante la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo directivo y en consecuencia el resto del personal que integran el staff de las organizaciones.

De allí, que abordar el tema de las estrategias como factor clave para optimizar la gerencia organizacional, mediante el proceso de comunicación como base fundamental ya que permite lograr los objetivos establecidos a través de una eficaz formación donde el gerente educativo debe dirigir su equipo, llámense coordinadores, administrativos, docentes y obreros entre otros; hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule, oriente y premie las actividades desarrolladas, a la vez que ejecuta la acción y función de gerenciar.

En cuanto a la comunicación es necesaria para garantizar la coordinación de trabajo y el éxito institucional dentro de la unidad educativa, U.E “Diego Ibarra” se debe hacer espacio en las partes críticas del proceso como son: La calidad del mensaje, las condiciones de recepción, el mantenimiento de la coordinación y cooperación individual. Toda comunicación efectiva debe poseer un alto grado de claridad y objetividad al ser transmitido el mensaje para que los grupos de trabajo entiendan la función a cumplir. Es necesario tener en cuenta los factores y barreras que afectan el proceso de comunicación y las características de los diferentes tipos de comunicación para que este modo se logre mantener un equilibrio en el sistema interno de la unidad educativa ya que a través de ella se logre crear relaciones e intercambios recíprocos que dinamizan la actividad institucional y la enriquecen.

Con un verdadero proceso de comunicación eficaz se logre controlar situaciones de tensión con el fin de que todos los miembros participen activamente en el proceso educativo, permitiendo así la realización de actividades en conjunto y la solución de problemas institucionales. Se puede afirmar que las cercanías entre las vías formales e informales de comunicación facilitan la fluidez comunicacional para generar un verdadero clima de trabajo satisfactorio con una estrecha relación entre todos los miembros de la comunidad escolar.

Es por ello, que surge la motivación de realizar esta investigación con el propósito de planificación estratégica para mejorar el proceso de comunicación entre docentes y directivos de la u.e “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo, con el fin fundamental de dar continuidad y reforzamiento de contribuir a conservar un ambiente sereno, armonioso con fundamento en las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Para facilitar su comprensión, el presente estudio será desarrollado en 5 capítulos, en donde el capítulo I hace referencia al problema en estudio, en el cual se incluye el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos y la justificación de la investigación.

El capítulo II se denomina Marco teórico, contiene los antecedentes vinculados con la investigación, se plantean las bases teóricas que son el fundamento del estudio, las bases legales las leyes que la sustentan, la operacionalización de la variable.

Seguidamente, en el Capítulo III Marco Metodológico, se describe lo concerniente al diseño, nivel y tipo de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de los datos, tabulación y análisis de los resultados.

En el Capítulo IV se presentarán y analizarán gráficamente los resultados de la investigación, équidamente el Capítulo V se referirá a las conclusiones y recomendaciones del presente estudio

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos, es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un "razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro". Sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante; se le reconoce un carácter estratégico, puesto que "no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización la dirección y el control.

Al respecto Díaz (2001), señala que la planificación "Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción". La gerencia es cada vez más relevante y la causa visible del éxito reviste en una planificación que pueden producir a una mejor calidad comunicativa, pues una buena planificación es aquella que logra elaborar una excelente síntesis de la situación y en consecuencia le permita que la meta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos en cuanto a la realidad, por lo que el diseño de planes de contingencia, de intercambio y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

En tal sentido se considera que la planeación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, En este sentido, se introduce la planificación estratégica en las U.E “Diego Ibarra” a través del proceso de comunicación, con la finalidad de lograr una vinculación entre la directiva y los docente, como una vía para promover el compromiso entre ambas, y lograr la cooperación, la ayuda mutua con una gestión compartida, descentralizada, interactiva que permite con esta innovación, lograr un conjunto de cambios positivos en la gestión de la organización.

En tal sentido, este tipo de planificación será de gran provecho porque permitirá la participación de todos los actores en el proceso de comunicación, además se busca la eficiencia institucional. La base fundamental de la planificación estratégica es promover un proceso de cambio en cuanto a la gestión de los directores y la interrelación con el personal docente.

En cuanto al proceso comunicativo, es parte de la vida que ha caracterizado al hombre. Es decir, la comunicación plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social porque es allí donde tiene su razón de ser, donde las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En este orden de ideas, Aponte, (2009) plantea al mundo de las comunicaciones “en el interior de las organizaciones, es vital para el éxito, así también las comunicaciones externas, la apropiación y uso del lenguaje canalizado de forma eficaz, objetiva y veraz”. A lo descrito se destaca que la comunicación es un proceso que favorece la disposición conductual del personal de una organización, es mucho más que un proceso de transmisión de información; los sentimientos siempre están presentes en la comunicación por ser un proceso de participación humana.



Además es crucial para el bienestar personal, para las relaciones interpersonales, ayuda a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender nuestros intereses, evitar inadecuadas interpretaciones. Por otra parte es un proceso de interacción de diálogos que se establecen entre las personas que conforman presidencia, vicepresidencias, gerencias y los empleados de la organización para lograr acuerdos satisfactorios dentro del marco de la misma

De allí que la comunicación es factor clave que permite la interrelación de los entes que conforman grupos u organismo con el propósito de lograr metas propuestas. En las organizaciones educativas, el director es el considerado como el máximo representante de la institución, el cual utiliza como herramienta la comunicación eficaz y eficiente entre el personal docente, quien es el encargado de ejecutar la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje, al igual mantener estrecha relación interpersonal con el directivo del plantel.

Por ello el director como primera autoridad exige una formación científica, técnico administrativa y humanística, responsable de una acción gerencial efectiva, con un claro concepto del liderazgo para direccionar positivamente la toma de decisiones, planificar, organizar y controlar con la finalidad de de obtener mayor productividad y mejor calidad de resultado esperados por la institución. Por tanto es importante que en las instituciones educativas deban prevalecer el valor del respeto ente los miembros que conforman la organización, el cual se da mediante el proceso de comunicación. El gerente posee gran responsabilidad dentro de una organización, debido a su diversidad y funciones, donde su compromiso lo obliga a estar activo y preparado para los cambios o transformaciones de la educación.

En cuanto a las estrategias gerenciales son “patrones o planes que integran las principales metas políticas de una organización, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”, González, (2012). Al respecto, cuando una estrategia es adecuadamente formulada ayuda a la organización a poner orden y asignar con base tanto en los atributos como en sus deficiencias interna, los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como los posibles cambios en el entorno de las acciones imprevistas de los competidores.

En la labor educativa, la interacción entre las personas que integran la organización, es necesario el intercambio de experiencia entre colegas, ya que mejora o perfecciona el trabajo individual a través de experiencias vividas, es decir mediante la comunicación se logra compartir estrategias de aprendizajes o actividades pedagógicas. En atención a lo planteado, se puede decir que en algunas instituciones educativas se manifiestan conflictos entre el personal docente y los directivos que allí laboran, por no respetar el proceso d comunicación; el cual trae como consecuencia la deficiencia del cumplimiento de los objetivos, dando resultados pocos productivos y satisfactorio, afectando la calidad educativa, la ejecución de la funciones administrativas y gerenciales en la organización.

A lo descrito, tal es el caso de la U.E Diego Ibarra, centro privado del municipio Guacara del estado Carabobo, donde se presume que existen debilidades en cuanto a la comunicación entre directivos y el personal docente, situación que genera incongruencia con un gerente que debe asumir funciones de mediador, comunicador, decisor y líder dentro de la organización, que enfrente con capacidad de equilibrio laboral los problemas propios del sector educativo.

En vista de lo planteado se busca planificar estrategias motivadoras, para mejorar el proceso de comunicación entre los directivos y docentes de la

U.E Diego Ibarra del municipio Guacara del estado Carabobo. En relación a lo planteado surgen las siguientes interrogantes.

¿Cómo es la comunicación entre el directivo y el personal docente?

¿Cuáles es la planificación estratégica que utiliza el directivo?

¿La formulación de estrategias mejoraría la comunicación entre los directivos y personal docente?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Planificar estrategias gerenciales para mejorar el proceso de comunicación entre directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la planificación que utiliza el directivo de la U.E “Diego Ibarra” del municipio Guacara del estado Carabobo

Describir el proceso de comunicación entre directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo

Describir estrategias planificadas para mejorar el proceso de comunicación entre directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo.

### **Alcance**

El alcance incluye la visión que todos los interesados tienen; para terminar el proyecto con éxito.

- ✓ Lograr organización y planificación efectiva para fortalece la calidad de la enseñanza, logrando así la integración de todo el personal
- ✓ Incremento del proceso de comunicación laboral
- ✓ Establecer estrategias gerenciales para mejorar el proceso de comunicación entre directivos y docentes
- ✓ Lograr el liderazgo

### **Limitaciones**

En la realización del presente anteproyecto se consideran las siguientes limitaciones:

- ✓ los recursos financieros para el desarrollo adecuado de la actividad a investigar.
- ✓ acceso a la información
- ✓ tiempo disponible para el desarrollo de la investigación.
- ✓ por la política de la empresa, se mantendrán bajo resguardo nombres de la población

### **Justificación de la Investigación**

El avance en la comunicación ha venido sin duda a cambiar y estructurar innovaciones sustanciales en la educación superior venezolana, constituyendo un aporte valioso, la comunicación es primordial en las interrelaciones permanentes dadas entre el personal de una institución, la misma se desarrolla bajo un clima organizacional armonioso donde los actores educativos establezcan relaciones de calidad para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos y propósitos. De ahí que una buena organización y planificación efectiva refuerzan la calidad de la enseñanza, por

ello al director como pilar fundamental de la institución, y con tan valiosa herramienta, la comunicación, permitirá crear actividades que motiven utilizar diferentes estrategias gerenciales, logrando así la integración de todo el personal que labora, en especial el personal docente.

Además el estudio constituirá un aporte valioso, manejando información teórico-práctico del proceso de comunicación y relaciones interpersonales por estar enmarcado en este tema, así mismo contribuirá a mantener un ambiente agradable y armonioso en las relaciones entre directivo y docentes, proporcionando información necesaria a estos, que coadyuve a la toma de decisiones transmitiendo los datos para la identificación y evaluación de alternativas.

Se considera relevante porque destaca la importancia de modificar la comunicación interna ya que esto permite en primer lugar el crecimiento personal tanto directivo como docente, el incremento de la buena comunicación laboral con los demás trabajadores y lo más meritorio el logro de la excelencia académica que tanto divulga dicha institución educativa.

Sera de gran beneficio porque al planificar estrategias en relación a la comunicación, entre sus empleados debe ser siempre la base primordial del trabajo ya que ella será la que permita una buena relación entre compañeros, lazos cada vez más estrechos entre ellos, de allí se observan pasos hacia a la confianza. Factor de mayor relevancia para optimizar la participación activa de las personas que hacen vida en la institución, así mismo identificar los aspectos positivos en pro de la calidad de la educación, donde se plantea realizar el esfuerzo que permita la restitución, reactivación y valoración del auténtico rol que debe cumplir los directivos. Por su parte, García (2000) subraya que la comunicación interna en las instituciones educativas, tiene que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación.

De acuerdo a las exigencias, la presente investigación, se justifica por cuanto su objetivo es planificar estrategias para mejorar el proceso de comunicación entre directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra” del municipio Guacara del estado Carabobo. A fin de nutrir a los gerentes en relación a las funciones y condiciones para el desempeño que involucra la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflicto y la integración directivo-docente. Finalmente, sírvase como referencia para futuras investigaciones referidos al mismo tema.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

Los antecedentes de la investigación son fuentes primarias que aportan datos relevantes para el enfoque de la investigación; para efecto de la presente investigación se seleccionó trabajos investigativos sobre la temática en cuestión, tomando en cuenta sus autores, años, títulos, metodología, objetivos y sus conclusiones.

#### **Antecedentes del estudio**

Los antecedentes de la investigación son todos aquellos estudios que guardan relación con tópicos de este trabajo y servirán como punto de referencia para aclarar las dudas del investigador, en cuanto al camino que debe llevar la investigación. En primer lugar se cita la investigación realizada por González (2001), denominada “Planificación estratégica, la Comunicación del personal Directivo y su relación con el rendimiento laboral de los docentes de la III etapa de Educación Básica”. La misma tuvo como propósito determinar la planificación estratégica, la comunicación del personal directivo y su relación con el rendimiento laboral de los docentes de la III etapa de educación básica. Las variables de estudios fueron sustentadas teóricamente por los planteamientos de Melinkoff (1999) y Quinn (1995) entre otros. El estudio se ubica en una Investigación correlacional y de campo de tipo no experimental.

La población estuvo constituida por un total de 177 sujetos entre directores docentes, la muestra quedó conformada por 167 sujetos. La información se recolectó a través de dos encuestas. Los resultados determinaron que el rendimiento de los docentes es medianamente favorable

a la exigencia de la educación básica, la comunicación gerencial se presenta en forma medianamente favorable a las exigencias de la gerencia educativa.

Asimismo se encontró, que existe una relación entre las variables planificación estratégica y rendimiento del docente; los cuales están siendo afectadas por la comunicación gerencial. Se recomienda, realizar jornadas de intercambio para analizar las competencias instrumentales y los valores requeridos actualmente para el gerente de los planteles de la tercera etapa de educación básica y continuar analizando el rendimiento de los docentes con otros indicadores permitiendo fortalecer las innovaciones que próximamente se introduciría en educación básica.

Este antecedente genera estrategias transversales de lo cual se puede establecer un enlace entre la acción del directivo y el docente, esto es importante, si se considera que estas elevan la capacidad resolutive de ambos. Además muestra la problemática de evidenciar como las funciones del gerente, afectan el rendimiento de los docentes, quienes representan para este estudio un importante aporte, ya que al momento de elaborar los lineamientos se tomaron en consideración, la relación existente entre la gestión del director y su personal, esta debe ser afectiva para que exista un buen funcionamiento en los centros donde es impartida la educación.

Por su parte, Vásquez (2002), presento un estudio titulado "eficiencia de la comunicación como herramienta para el éxito de las relaciones entre el personal directivo y los docentes de la unidad educativa nacional "taguanes" de Cagua estado Aragua. Esta investigación se fundamenta en el estudio de la comunicación, en la eficiencia comunicacional y las relaciones humanas. Del análisis de los datos se concluyo que la comunicación entre el personal directivo y docente, es medianamente eficiente, las relaciones personales presentaron fortalezas en las habilidades comunicacionales y empatía, a las habilidades se tiene la comunicación escrita y oportuna y la



poca participación de los docentes en la toma decisiones. A lo planteado, es importante para la investigación, ya que el autor establece lo fundamental del proceso de comunicación entre directivos y docentes para mantener las relaciones interpersonales.

Por su parte, Vásquez (2002), presento un estudio titulado "eficiencia de la comunicación como herramienta para el éxito de las relaciones entre el personal directivo y los docentes de la unidad educativa nacional "taguanes" de Cagua estado Aragua. Esta investigación se fundamenta en el estudio de la comunicación, en la eficiencia comunicacional y las relaciones humanas.

Del análisis de los datos se concluyó que la comunicación entre el personal directivo y docente, es medianamente eficiente, las relaciones personales presentaron fortalezas en las habilidades comunicacionales y empatía, a las habilidades se tiene la comunicación escrita y oportuna y la poca participación de los docentes en la toma decisiones. A lo planteado, es importante para la investigación, ya que el autor establece lo fundamental del proceso de comunicación entre directivos y docentes para mantener las relaciones interpersonales.

Soto (2002), realizó una investigación acerca de: "La planificación estratégica de los directores". El estudio en referencia se ubicó en los planteles de educación básica de la III etapa de Valle de la Pascua, Estado Guárico. Su objetivo fue analizar como aplica la planificación estratégica el director en los planteles de educación básica de la III Etapa. La estructura teórica fue guiada mediante Hairman (1998), el normativo de educación básica (1987) y Smith (1999).

El diseño seleccionado para la realización de dicha investigación fue de tipo explicativa y descriptiva. La población estuvo conformada por 181 docentes de aula y 6 directivos de las escuelas básicas "Celestino Perozo",

“José Gregorio González”, “Juan José Rondón”, ubicadas en Valle de la Pasqua, Estado Guárico. La muestra fue seleccionada mediante el sistema aleatorio simple utilizando la tabla de números aleatorios que aparece, dicha muestra estuvo conformada por 56 docentes de aula, 5 directivos entre 25 y 55 años, que representa el 32% de la población. Se aplicó una encuesta con tres alternativas de respuestas, operacionalizada a través de un cuestionario. Los datos se procesaron a través de la estadística inferencial obteniendo como resultados del diagnóstico donde se encontró que los aspectos con mayor criticidad; son el gerencial, la comunicación y la calidad de la educación.

En cuanto a las recomendaciones, se propuso, realizar investigaciones a fin de determinar las funciones requeridas por el gerente y como la ausencia de ellas afecta su rendimiento. Según lo expresado por el autor es necesario promover talleres de actualización sobre Planificación estratégica, capacitación gerencial del director comunicación, toma de decisiones y liderazgo para que los directores de educación básica, alcancen con mayor eficiencia los objetivos previstos en el sistema educativo para el nivel.

Asimismo, se planteó realizar una evaluación de los programas de capacitación y la prioridad de su oferta con el fin de determinar las causas que originaron debilidades en la gestión del gerente educativo. Este antecedente aportó información sobre un instrumento tipo encuesta, que permitió indagar las funciones del gerente a través de las macro, meso y micro competencias del gerente, lo cual permite captar un enfoque de globalización, por medio de estas, se analizaron tales funciones desde varios niveles de operacionalización.

Albornoz J. (2003), realizó un trabajo de campo titulado “La Comunicación Interpersonal: una alternativa en gerencia educativa para mejorar el clima organizacional en las Escuelas Básicas del Distrito Escolar

No. 2 del Municipio Arismendi -Estado Nueva Esparta”, el propósito fundamental de esta investigación fue elevar el proceso de comunicación interpersonal directivo –docente, en aras de optimizar el clima organizacional en las Escuelas Básicas del Distrito Escolar No. 2 del Municipio Arismendi en el Estado Nueva Esparta.

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

Los resultados obtenidos evidenciaron el logro de los objetivos generales y específicos de esta investigación, lo que permitió hacer una serie de recomendaciones apoyadas en un plan de acción que contribuye a mejorar la calidad de la comunicación en aras de un óptimo clima organizacional que facilite el logro de las metas de la educación los resultados de estas actividades fueron incorporados en las conclusiones

La relación que guarda el estudio citado con la investigación en curso es la inquietud de los autores de conocer la magnitud de las relaciones interpersonales de los directivos y docentes, para buscar las estrategias gerenciales para el mejor funcionamiento mediante el proceso de la comunicación.

Otra investigación importante fue la realizada por Aguilarte (2010) “La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes”, En esta investigación se abordó la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y alumnos del 6to grado, ya que la

situación que se evidenció en la institución denota ciertas barreras comunicacionales por parte de los docentes hacia sus estudiantes de modo que las relaciones interpersonales y el desarrollo del alumno se ven afectados.

Es por ello que, el objetivo de la investigación se enfocó en la propuesta de un módulo instruccional para aplicar correctivos a dicha problemática. Es así como este estudio quedó sustentado en la teoría Humanista de Rogers, C.(1999), quien plantea que el ser humano debe ser cada día mejor persona, en la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura, A.(1980), que aboga por el aprendizaje por imitación, la Teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel. (1983), que sostiene que el aprendizaje se hace efectivo cuando se internaliza con nuevos conceptos lógicos, el Neoconductismo de Skinner (1952), que plantea el refuerzo como técnica para mejorar las conductas, y la Teoría de la Comunicación de Wilbur Schramm (1963), que establece al emisor y receptor como elemento indispensable en la comunicación.

El presente estudio fue llevado a cabo bajo la metodología de investigación de campo, puesto que se presentan, se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos en el estudio y el nivel es descriptivo, porque se detallan los acontecimientos. La obtención de los datos de este trabajo fueron aportados por una muestra representativa de 30 alumnos en una población de 180 estudiantes, 06 docentes como población total.

Para la obtención de información ésta se recolectó a través de la aplicación de técnicas como la observación directa, así mismo los instrumentos aplicados fueron la lista de cotejo y el cuestionario. Una vez recolectada la información se constató que tanto los docentes como los alumnos están en la mejor disposición para entablar mejores relaciones interpersonales, las cuales serían orientadas por el docente.

La autora en cuestión, señala la importancia y el valor que debe asignar los docentes y directivos a las comunicaciones interpersonales tomando en cuenta la comunicación no verbal como manera de cultivar y desarrollar la convivencia y asertividad entre alumnos - profesores y entre Profesores – alumnos.

Morales (2010), el trabajo de investigación realizado se titula, propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de las escuelas básicas, El presente plan tiene la finalidad de proponer estrategias gerenciales en la planificación educativa, que permita al personal directivo de las escuelas básicas desarrollar actividades donde se fomente y desarrolle una mejor planificación con el personal docente de la institución. “Planificar, es pensar antes de hacer”.

La planificación comienza por establecer objetivos, es la primera función administrativa porque sirve de base a las otras funciones y determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que se debe hacer por alcanzarlo. Dentro de este marco el director debe fomentar como , base de la planificación una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores para una gestión participativa e integradora con en el entorno organizacional. Se utiliza una metodología, proyecto factible basada en un estudio de campo y documental se aplicó un cuestionario de (25), preguntas, cuatro (04) de alternativas siempre, algunas veces, nunca, en la unidad educativa liceo nacional Abdón calderón, lo que permitió realizar un diagnóstico se la situación del problema.

Por consiguiente se evidencio la necesidad de un plan estratégico gerencial que capacite al personal directivo y docente de herramientas para mejorar su desempeño y lograr calidad del sistema educativo.

Así mismo Vargas (2011), en su investigación titulado Modelo Comunicacional del Gerente en la escuela Bolivariana Cospes, señala la

comunicación es el motor que dinamiza toda organización, más allá de una herramienta o estrategia es elemento clave para que el gerente logre alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia; en las organizaciones educativas juega papel primordial en el mantenimiento de la Institución. El estudio se orienta hacia el análisis de la realidad del modelo comunicacional del gerente de la Escuela Bolivariana COSPES, Municipio Ospino, Estado Portuguesa, Venezuela.

El proceso metodológico se apoyó en el paradigma cualitativo adoptando el método fenomenológico como aquel que facilita el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre. Para la recolección de la información, se optó por la entrevista semi - estructurada que fue aplicada a diez docentes de la institución objeto de estudio. Los datos fueron codificados y categorizados a través del análisis de contenido. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de la información aportada por los sujetos participantes sobre el manejo del discurso comunicacional por parte del gerente educativo como una trama de su realidad en la organización escolar.

Las conclusiones se sintetizan en que el modelo de comunicación está muy relacionado con la concepción de persona que tienen los docentes respecto a su directivo, a los medios de información, al ambiente social y a la percepción del discurso considerado como poco persuasivo, pues no crea identidad y compromiso; al contrario aumenta las diferencias entre los miembros que configuran la vida laboral en la institución.

A lo descrito se enmarca la relación con el estudio en curso ya que permiten sostener que la comunicación es el factor clave para el desempeño gerencial del directivo, por tanto éste debe velar porque las relaciones de trabajo se desenvuelvan en un ambiente comunicacional de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

## **Bases Teóricas**

Los trabajos de investigación no se basan únicamente en el entorno donde se desarrolla la investigación o en las investigaciones hechas por otras personas, hace falta esa teoría fundamentada en análisis más exhaustivo de diferentes épocas, tal como lo explica Salkin (2003):

Se condensara todo lo pertinente a la literatura que se tiene sobre el tema a investigar. Debe ser una búsqueda detallada y concreta donde el tema y la temática del objeto a investigar tengan un soporte teórico, que se pueda debatir, ampliar, conceptualizar y concluir. Ninguna investigación debe privarse de un fundamento o marco teórico o de referencia. (p.56)

Considerando lo antes mencionado, las bases teóricas representan la base del marco referencial debido a que contiene la fundamentación teórica que va a sustentar la investigación. Desde la perspectiva epistemológica de la complejidad, la comunicación es importante en todos los órdenes de la actividad humana, pero, especialmente en la cada vez más necesaria intervención de este proceso dinámico en las relaciones, ya no solo interpersonal, sino primordialmente intra, extra interinstitucional.

## **Planificación**

Según el autor se entiende la planificación, “proceso en sí mismo: tiene una sistemática, un orden, una continuidad, de la actualidad o actual problema sobre el que se va a trabajar y un análisis retrospectivo sobre los causantes o determinantes del problema fijado como objetivo” Serna (2.005); de igual manera Molina, (2000), refiere “se mide o evalúa los fines que se quieren conseguir y los medios o recursos que se disponen”. A lo descrito Planificar significa organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos, quien planifica traza entonces un plan

donde, se fijan los recursos que serán necesarios para el logro de las metas parciales y globales trazadas”.

De las definiciones anteriores se asume entonces que la planificación es una disciplina metodológica como un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente o en el futuro para lograr los objetivos proyectados. En fin, es la toma de decisiones y la previsión de las actividades y de los recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a donde ir de la manera más eficiente y económica posible. Seguidamente se mencionan que en la planificación existen los siguientes principios:

1. **Racionalidad:** se requiere el establecimiento de objetivos claros y precisos encuadrados en el contexto de la realidad. Es la utilización de recursos para alcanzar no sólo una buena efectividad, sino una máxima eficiencia.
2. **Previsión:** En los planes debe presentarse los lapsos definidos en que se ejecutarán las diferentes actividades. Así mismo, se deberán prever y jerarquizar los recursos necesarios para su realización.
3. **Utilidad:** Los planes deben formar una integración orgánica, armónica y coherente a objeto de obviar la duplicidad de esfuerzos y el mal gasto de los recursos.
4. **Flexibilidad:** Los planes deben confeccionarse de manera tal que permitan su adaptabilidad a cualquier cambio que se suscite en el transcurso de su ejecución y más aún tratándose de planes relacionados con el hecho educativo, el cual se caracteriza por su intenso dinamismo.



5. **Continuidad:** Las metas jamás deben ser abandonadas, cumplidas unas, se perseguirán otras, de lo contrario iríamos en contra de los principios de racionalidad, eficiencia y planificación misma.
6. **Inherencia:** La planificación es inherente al hecho educativo. Se hace necesaria para alcanzar los fines, objetivos y metas de la educación. Una buena planificación nos permitirá el incremento de la calidad y la eficiencia de la educación desviándola definitivamente del camino del empirismo y de la improvisación.

Otra manera de apreciar la importancia de la planificación es tomándola como una forma de abordar problemas específicos, descomponerlos en partes manejables y encontrarles solución. Y otra, menos visible, tomándola como vehículo que permite traducir conocimientos en acción, paso que frecuentemente no se maneja inmediatamente después de haber obtenido esos conocimientos, sino luego de un proceso más o menos largo de ensayo y error. Internalizando estos dos conceptos, la planificación como solucionadora de problemas y como vehículo para operativizar conocimientos, puede llegar a convertirse en una actitud mental para el uso cotidiano, en todos los aspectos personales o profesionales de cualquiera.

Además, está la poderosa capacidad investigativa y educativa de la planificación, ya que su proceso implica discutir objetivos, ventilar conceptos y generar información; aumentando el conocimiento y la sensibilidad acerca de los problemas que se desea atacar, lo cual termina por actuar, tarde o temprano a favor de su solución. La planificación es aplicable a cualquier actividad humana, con los alcances más diferentes. Por eso hay diversos tipos de planificación.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La **planificación estratégica** está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, y **planificación operativa** mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

## **Estrategia**

Refiere el autor son las que van a proporcionar el esquema de uso o empleo de herramientas para llevar a cabo las tácticas que estén comprendidas dentro de una organización, las mismas contienen información del futuro y se realiza con la intención de toma decisiones en un momento dado, previniendo la diversificación, la innovación y la planeación financiera que a largo plazo se pretende alcanzar. Así lo sustenta Villasmil (2006), la estrategia “es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito o internacional con miras de alcanzar objetivos a largo plazo”. (p.323). También se le puede definir como conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Al respecto, Manes (1999), expresa:

“Es el patrón o plan que integran las principales meta y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, una estrategia bien formulada, ayuda a poner orden y a asignar con base tanto en sus atributos como sus deficiencias interna los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles

cambios en el entorno, y las acciones imprevistas de las acciones de los oponentes inteligentes.

En relación a lo mencionado, una estrategia es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Así mismo se hace referencia a la Administración estratégica, ya que es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que este proceso consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:

- a) formulación de la estrategia
- b) implantación de la estrategia
- c) medición de los resultados de la estrategia
- d) evaluación de la estrategia

### **Planificación Estratégica**

En relación a la planificación estratégica representa un contrasentido en la mayoría de las instituciones, sin embargo es considerada como una tarea institucional del docente y sobre todo de los directivos, ya que constituye una herramienta esencial, en una gestión directiva moderna en la actualidad la ausencia de la planificación estratégica puede significar andar sin rumbo. Al respecto Rodríguez (2000), señala “la planificación es el conjunto de disposiciones tomadas con vista a la ejecución de un proyecto” la

planificación estratégica se puede definir como una forma sistemática de mejorar el cambio y crear el mejor futuro posible.

Al proponer este plan estratégico Gerencial en la planificación Educativa dirigido a los directores de las instituciones educativas, constituye un estudio relevante por cuanto viene hacer una herramienta efectiva para el director, líder transformador, quien debe ejecutar una planificación, los procedimientos administrativos que conlleva al éxito de la organización educativa. La base fundamental de un buen gerente educativo o director es la eficiencia y eficacia que el equipo tenga para lograr las metas en la institución.

Según Millán (2005); la “planificación estratégica analiza los procesos en el desarrollo de la institución, incluyendo el desarrollo de los objetivos estratégicos, planes de acción, planes de recursos de profesores y de todo el personal que labora. Se analizan, se ejecutan y con desempeño los planes para obtener resultados satisfactorios”. Toda planificación debe ser flexible, que permita realizar reajustes sin que por ello se altere su continuidad objetiva, realista, fundamentada en condiciones reales e inmediatas de: lugar, tiempo y recursos integrales, a fin de que las actividades se relacionen y Complementen el logro de los objetivos planificados dentro del Proceso de la actividad a ejecutar

La planificación estratégica puede definirse según Correa (2000), como: “Un proceso situacional, donde convergen una serie de acciones que ocurren en el tiempo, con una intención estratégica, para incorporar a las personas de tal manera, que se sientan comprometidas con la institución”. De allí se desprende, que esta planificación, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, donde la calidad y el compromiso del talento

humano que participa en él requieren de líderes, como son los directores y docentes.

Estos gerentes, deben tener un nivel de inteligencia y formación general, una gran capacidad de análisis, deben ser excelentes comunicadores, con dotes de liderazgo, personas capaces de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos; además de tener buenas relaciones interpersonales que pueda integrar a las personas con las que trabaja a colaborar con el logro de las metas propuestas.

### **Tipos de Planificación estratégica**

En relación a los tipos de planificación estratégicas, se describen las siguientes:

#### **Estrategias de Integración**

Son las estrategias en las que la empresa avanza en la cadena empresarial, puede ser **hacia adelante** controlando los distribuidores de sus servicios o productos, **hacia atrás** con el mayor control de proveedores, o de manera **horizontal** controlando a los competidores.

#### **Estrategias Intensivas**

Son aquellas en las que se quiere ser más competitivos, a través de la penetración del mercado, el desarrollo del mercado (introduciendo producto/servicio en nuevas zonas) y desarrollando nuevos productos y/o servicios o elaborándolos de manera más eficientes.

#### **Estrategias Defensivas**

Estas son estrategias en caso de que la empresa se encuentre en riesgo o en caso de entornos que la limiten de cierta forma, así se tiene por

ejemplo la quiebra, desinversión, la liquidación o un encogimiento (reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas o utilidades).

## **Comunicación**

Citando, a Watzlawick (2006), “toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define la relación”. Esto implica que, la comunicación no solamente se encarga de transmitir información sino que, establece aparte de su presencia, conductas.

Igualmente, la real academia española (2009), se puede explicar etimológicamente el término comunicación, el cual se deriva del latín comunicatio y éste a su vez procede del sustantivo comunico, cuya traducción al castellano es participar en algo común. Tanto el sustantivo comunicación, como el verbo comunicar, tiene su origen en la palabra comunis, raíz castellana de la palabra comunidad, la cual significa la participación o relación que se da entre individuos. El término comunicación como concepto se presta a muchas interpretaciones, las cuales dependen del momento histórico, así como las exigencias políticas, económicas, culturales y sociales del medio en el cual han surgido; esto ha dado origen a una gran variedad de conceptos en el transcurso del tiempo; entre los cuales se pueden mencionar:

Aristóteles (367 A.C): Señala que comunicación, es un proceso donde se utilizan todos los medios de persuasión que se tengan al alcance para hacernos entender.

Kurt Lewin (1947): Define el proceso de la comunicación, como un complejo sistema de acciones e interacciones personales y grupales, donde un individuo trasmite un mensaje a otro y éste a su vez responde a otro mensaje, lo que genera un proceso circular y continuo.

William Bortot (1965): Expone que la comunicación, es un fenómeno

que establece una relación entre dos o más individuos, basada en el intercambio de mensajes y/o ideas, medio a través del cual se desarrollan todas las relaciones humanas.

En tal sentido, Requena y Albistur (1999, p. 5) argumentan que: “la comunicación es un aprendizaje constante y continuo implica asumir las diferencias, como invitación a un encuentro creativo. Comunicarnos es, entonces, ubicarnos, descubrirnos, tomar conciencia del rol, lugar y poder de cada uno” importancia de la Comunicación.

Así mismo Chiavenato (2002), refiere que la comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra, por tanto, toda comunicación influye por lo menos a 2 personas; el que envía el mensaje y el que lo recibe”

En relación a lo señalado por los autores, se considera que la comunicación es primordial para el funcionamiento de cualquier organización, dando vida a esta, es decir, a través de la transmisión de la información se logra coordinar al personal y planificar los objetivos comunes, ya que la efectividad de la comunicación dependerá de cuatro elementos esenciales. Un transmisor, un mensaje, un medio y un receptor.

Por otra parte la comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización, el control. La motivación, la expresión emocional y la información, tornándose en una comunicación eficaz en este estudio entre los directivos y docentes. El ser humano necesita la comunicación para desarrollarse, laboral y personalmente, porque cada día aprende a evaluar las formas de comunicarse, a reconocer las características del ambiente en que se desarrolla, así como el establecimiento y consolidación de la cultura organizacional.

A ello se considera que la comunicación es un proceso que favorece la disposición conductual del personal de una organización, es mucho más que

un proceso de transmisión de información; los sentimientos siempre están presentes en la comunicación por ser un proceso de participación humana. Sin embargo, existe poca consciencia de su intencionalidad social como elemento clave en el desarrollo de la planificación estratégica que coadyuve en el fortalecimiento de la vida de organizaciones públicas. En este contexto, la planificación estratégica requiere de una comunicación efectiva que permita la adecuación de planes y programas adecuados y beneficiosos para la organización.

Se concluye que La comunicación seguirá siendo un insumo importante y necesario en toda organización, así como lo es la planificación estratégica, su uso y desarrollo, el cual dependerá del capital humano que la integre y de una gerencia comprometida con la visión y misión. El diseño de una estrategia nunca debe ser aplicada como una receta o fórmula mágica, esta debe ser trazada en función de situaciones determinadas y muy específicas que permitan resolver y lograr los resultados esperados.

### **Comunicación interpersonal**

La habilidad de comunicar ideas, pensamientos y sentimientos sirve como la base de toda interacción humana exitosa. En tal sentido Chacón, (2001), refiere que la comunicación interpersonal son las que personas utilizan para comunicarse entre ellas. se trata de un proceso intencional, interactivo y dinámico”. De forma muy resumida, se puede definir la comunicación interpersonal como el contacto verbal o no verbal que se establece entre dos o más personas donde se produce un intercambio humano de información, ideas, actitudes y emociones

La comunicación interpersonal efectiva en una empresa, tiene muchísima importancia, debido a que es la base fundamental de la relación



entre los individuos que conforman la organización, siendo una de las Habilidades Directivas, de las que más depende el éxito de las relaciones interpersonales. La mejor expresión de la comunicación interpersonal se logra cuando la calidad de vida de los directivos y colaboradores es satisfactoria y plena. Se ha podido comprobar que las presiones y conflictos laborales propician situaciones de salud personales como el estrés, las úlceras gástricas y los problemas cardíacos, que inciden de manera directa en los resultados de los individuos. al respecto Berlo, (2005) describe dos tipos de comunicación interpersonal: comunicación interpersonal directa y comunicación indirecta.

### **Tipos de comunicación interpersonal**

#### **Comunicación interpersonal directa**

La comunicación interpersonal directa se refiere a los mensajes claros y obvios que pueden ser entendidos fácilmente por el receptor. El emisor controla este tipo de mensajes verbales y no verbales. Los canales de comunicación verbal incluyen el uso de palabras habladas y escritas. Por otro lado, los de comunicación no verbal se basan en expresiones faciales, gestos con las manos, movimientos deliberados con el cuerpo, colores y sonidos.

#### **Comunicación interpersonal indirecta**

El otro tipo de comunicación interpersonal involucra canales indirectos que usualmente son captados por el receptor de forma subliminal o subconsciente. Los emisores usualmente no controlan este tipo de comunicación interpersonal indirecta. En lugar del mensaje deseado, las emociones, sentimientos, motivaciones y deseos que se comunican a otros a

través del lenguaje corporal y movimientos anatómicos o expresiones casi imperceptibles.

### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas, pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto, el interés por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc. Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los valores más relevantes para así mejor favorecer las relaciones interpersonales.

Se entiende, el medio de la comunicación es fundamental, al respecto Drucker (1999), indica que se debe entender como “una relación basada en el trabajo”, ya que juega un papel esencial entre los directivos y docentes, a medida que los trabajadores conocen su organización son consciente de sus capacidades, intercambian experiencia que contribuyen al logro de los objetivos trazados. El objetivo principal de la comunicación interpersonal es darles un verdadero beneficio a los empleados, lo que genera una relación de amistad, compañerismo; que conlleva, tanto a los docentes y directivos a un clima de respeto y comprensión, solo así se canalizara el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la organización.

### **La Comunicación como Actividad Gerencial**

La importancia de la comunicación trasciende la relación entre las personas y se convierte en un medio que favorece la satisfacción de las necesidades gestionarias que se plantean a nivel de las organizaciones,

cuyos líderes deben crear los canales necesarios para que fluya la comunicación en forma multidireccional. En ese sentido Chiavenato (2002). Señala que “es necesario que el administrador este permanente revisando las tareas de los subordinados, a fin de valorar sus capacidades, habilidades y desempeño” (pág. 3).

Se aprecia en el planteamiento del autor que el gerente, o quien haga sus veces, no solo debe tener conciencia de sus responsabilidades, sino que debe compartirla con los miembros del grupo con la finalidad de lo satisfactorio de ese desempeño que conduzca hacía el ejercicio eficiente de las funciones. En los actuales momentos de gerencia escolar, tiene a su disposición diversos canales o redes de comunicación que favorecen sugestión, y por esa razón dispone de mayor rapidez, exactitud y capacidad de intercambio para establecer un proceso de interacción ágil, dinámica y eficaz.

### **Fundamentación Legales**

El Ministerio del Poder Popular para la Educación es el ente rector que proporciona los medios para hacer cumplir los lineamientos constitucionales y disposiciones legales en cuanto al sistema educativo. Esta investigación tiene su sustento legal en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), La Ley Orgánica de Educación (1980), el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1992),

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

#### **Artículo 102:**

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria (...) La educación es un

servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de su identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal.

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

### **Ley Orgánica de Educación (1980)**

#### **Artículo 3:**

Los principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos. Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos.

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

### **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)**

#### **Artículo 40:**

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

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

#### **Artículo 69:**

El director es la primera autoridad del plantel y supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, así como representar al plantel en todos los actor públicos y privados.

Estas funciones inherentes al director requieren del desarrollo de una actitud caracterizada por un amplio espíritu de tolerancia de comprensión y de respeto que se desarrollen a través de un proceso de acompañamiento, ayuda, apoyo donde prevalezca la práctica del compañerismo; a fin de crear y darle sustento a un proceso comunicacional que posibilite intercambios de ideas, compartir experiencias y buscarle de forma conjunta la solución a las situaciones y problemas de tipo personal, profesional y pedagógico, y además orientado hacia la resolución de los conflictos de una manera equilibrada y racional.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

**OBJETIVO GENERAL:** Planificar estrategias gerenciales para mejorar el proceso de comunicación entre directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo

| Objetivos específicos                                               | Variable                 | Dimensión  | Indicador                                                           | Sub indicadores | Instrumento                                                                              | Ítem |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Diagnosticar la planificación estratégicas que utiliza el directivo | Planificación estrategia | Definición | herramienta de las organizaciones, para la ejecución de un proyecto | fortalezas      | <b>Cuestionario aplicado a Directivos y docentes que laboran en la U.E Diego Ibarra”</b> | 1    |
|                                                                     |                          |            |                                                                     | compromiso      |                                                                                          | 2    |
|                                                                     |                          |            |                                                                     | comunicación    |                                                                                          | 3    |
|                                                                     |                          |            |                                                                     | capacidad       |                                                                                          | 4    |
|                                                                     |                          | tipos      | integración<br>defensiva<br>intensiva                               | Producción      |                                                                                          | 5    |
|                                                                     |                          |            |                                                                     | oportunidades   |                                                                                          | 6    |
|                                                                     |                          |            |                                                                     | Analizar        |                                                                                          | 7    |

|                                                                         |                            |                        |                                        |                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <p>Describir el proceso de comunicación entre directivos y docentes</p> | <p><b>comunicación</b></p> | <p><b>Tipos</b></p>    | Comunicación verbal                    | -Palabras sencillas<br>- Tono de voz.<br>- Claridad                                           | 8  |
|                                                                         |                            |                        | Comunicación no verbal                 | -Contacto físico<br>- Posturas corporales.<br>- Gestos                                        | 9  |
|                                                                         |                            |                        | Emisor<br>Receptor<br>Mensaje<br>Canal | -Planes y objetivos de la institución<br>-Comunicación ascendente<br>comunicación descendente | 10 |
|                                                                         |                            |                        |                                        |                                                                                               | 11 |
|                                                                         |                            |                        |                                        |                                                                                               | 12 |
|                                                                         |                            | <p><b>Barreras</b></p> | Personales                             | -Valores<br>-lenguaje<br>-Emociones<br>sentimientos                                           | 13 |
|                                                                         |                            |                        |                                        |                                                                                               | 14 |
|                                                                         |                            |                        |                                        |                                                                                               | 15 |

**Cuestionario aplicado a Directivos y docentes que laboran en la U.E Diego Ibarra**



|                                                                                                               |                                                 |                       |                                                |                                                                             |                                                                                                |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <p>Describir estrategias planificadas para mejorar el proceso de comunicación entre directivos y docentes</p> | <p><b>Estrategias del plan comunicativo</b></p> | <p>administrativa</p> | <p>Etapas de la planificación Estratégica.</p> | <p>-Formulación de las Estrategias<br/>-Implantación<br/>- Evaluación -</p> | <p><b>Cuestionario aplicado a Directivos y docentes que laboran en la U.E Diego Ibarra</b></p> | <p>16<br/>17<br/>18</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|

**Fuente:** López y Calcine (2015)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

La metodología es un proceso de investigación, constituido por una serie de técnicas e instrumentos que posteriormente se procede a la interpretación de los resultados en relación al problema que se investiga, de esta manera se puede establecer los hechos en función a que tenga un grado máximo de exactitud y confiabilidad. Al respecto Balestrini, (2003), señala que el Marco Metodológico es el espacio en el cual se presenta una visión perspectiva de todos los asuntos técnicos operaciones abordadas desde que se inicia hasta que se concluye el estudio, es como se realiza el estudio para responder al problema planteado”. (p.45). Elementos que conducirán a conocer y buscar estrategias gerenciales idóneas para mejora el proceso de comunicación entre los directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra.

#### **Tipo y Diseño de la investigación**

La presente investigación se desarrolla bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo y tipo descriptivo, según lo definido en el manual de trabajo de grado, especialización, maestría y tesis doctorales de la Universidad Experimental Libertador (UPEL, 2006), señala que el proyecto factible.

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe

tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21)

En este sentido se plantea, una investigación de campo de carácter descriptivo por cuanto se desea aportar solución a un problema concreto como es la comunicación entre directivos y docentes de la institución objeto de estudio, Unidad Educativa “Diego Ibarra.

Se considera de Campo, ya que la misma se extrae directamente de los hechos, de acuerdo a lo expuesto Tamayo y Tamayo (2002), afirman que “Los datos de interés son recogidos de la realidad; se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p.56). En la presente investigación la información será recolectada en el lugar de los hechos, es decir en la Unidad Educativa “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo.

Así mismo la investigación se apoya en el enfoque descriptivo, ya que es normalmente el mejor método de recolección de información que demuestra las relaciones y describe el mundo tal cual es; a lo que se puede acotar, es decir en investigación humana, un estudio descriptivo puede ofrecer información acerca del comportamiento, actitudes u otras características de un grupo en particular. Tamayo y Tamayo (2002), sustenta que “Un estudio descriptivo es aquél donde la información e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos sobre persona, grupos o comunidades (p.122).

## **Población**

Al definir termino de población, Balestrini (2006), señala que la “población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de investigación” (p.137). La presente investigación por dos (2)

directivos y quince (10) docentes, la suma dio como resultados diez y siete (12), sujetos pertenecientes a la Unidad Educativa “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo.

Cuadro 1

Distribución de la población y muestra

| Unidad Educativa | Directivos           | Docentes |
|------------------|----------------------|----------|
| “Diego Ibarra”   | 2                    | 10       |
|                  | 100% de la población |          |

Nota: datos suministrados por la institución objeto de estudio

## Muestra

Para el estudio, se tomará una porción, al que se conoce como muestra. Arias (2004), señala, es “un subconjunto representativo de un universo o población” (p.49). Dado que la muestra es pequeña, finita y manejable, no se requiere seleccionar muestra ni mucho menos trabajar con técnicas de muestreo. La misma quedo conformada por dos (2) directivos y quince (10) docentes, para un total de diez y siete (12) sujetos que pertenecen a la Unidad Educativa “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo.

## Técnicas e instrumentos para la recolección de datos Técnicas

Para obtener la información necesaria para la investigación, se utilizó las técnicas, en tal sentido Arias (2006) refiere “son las distintas formas de

obtener la información” (p.53), las técnicas integran la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, es decir permite la recopilación de información para darle forma y precisión al estudio de investigación, para el estudio se seleccionó la encuesta. Según Sierra (2000), es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante la interrogación a los miembros de un grupo social (p.50), es decir se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado, por otra parte esta técnica permite recolectar datos a sujetos de estudios, mediante las manifestaciones expresadas por los propios interesados.

## **Instrumentos**

En relación al instrumento, son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación, Ramírez (2000), señala es “un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de diferentes fuentes” (p. 137). Herramienta esencial para obtener el acopio de la información por medio del cuestionario.

El cuestionario es el instrumento diseñado para ser aplicado a los directivos y docentes para mejorar el proceso de comunicación, los cuales conforman la población. Sierra (2000), refiere “es un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación sociológicas para su contestación por la población “(p. 88). El cuestionario consta de 18 preguntas dicotómicas en la escala (si-no), establecido según los objetivos de la investigación, cuya finalidad es obtener respuesta, analizarla y comprobar la factibilidad de la investigación, atendiendo las variables estrategias gerenciales y proceso de comunicación..

Al respecto Hungler (2003), dicen que el cuestionario es un método y/o técnica que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio en donde se obtiene información acerca de las variables que se va a investigar. (p. 150).

## **Validación**

Para realizar la validación se entregará a tres especialistas una carpeta contentiva del instrumento de validación, los objetivos, operacionalización de la variable, y carta de solicitud, a fin realicen las correcciones que consideren pertinentes. Según Polit y Hungler (2000), la validez de un instrumento de recolección de datos, comprende la forma de evaluar la idoneidad del mismo (p. 399).

## **Confiabilidad**

En este sentido se aplicó la prueba piloto a 2 directivos y 10 docentes de la U.E “Diego Ibarra” quienes conforman la población. La confiabilidad de un instrumento, según Betancourt (2002), es “La capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer...” (p. 210).

El procedimiento que se utilizó fue el coeficiente de confiabilidad Küder de Richardson, el cual es el indicado en los instrumentos de alternativas dicotómicas, cuya fórmula es:

$$Kr = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum p^*q}{S^2 t} \right)$$

Donde:

$Kr$  = Coeficiente de confiabilidad Kuder de Richardson

$n$  = Número de ítem

$p$  = Proporción de respuestas correctas

$q$  = Proporción de respuestas incorrectas

$S^2 t$  = Varianza total del instrumento.

Siendo el resultado de 0.86

Cuadro 2. Métodos de confiabilidad

| 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    | Muy alta  |

### Plan de tabulación y análisis

El plan de tabulación referido por Sabino, (2007), consiste en “Determinar qué resultados de variable se presentaran y que relaciones entre esas variables se necesitan, a fin de dar respuesta al problema y objetivos planteados” (p.95). El plan de tabulación debe especificarse de una manera lógica, secuencial y sistemática; debe ser precedido por un proceso de análisis y selección de variables que serán tratadas según el problema y objetivos.

Una vez recopilados los datos por las técnicas y /o instrumentos diseñados para este fin, los datos deben ser transferidos a una matriz para poder proceder a su análisis. Donde los resultados, debe ser presentada en forma clara, simple y atrayente, a través de tablas y gráficos. En la investigación en curso se obtuvo los resultados mediante porcentaje de la variable planificación estratégica para mejorar el proceso de comunicación entre los directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra” del municipio Guacara.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se muestra la información ofrecida por la muestra seleccionada, la cual ha sido analizada utilizando la estadística descriptiva y se presenta gráficos y cuadros representativos. En este sentido, el análisis de datos cuantitativos es una tarea que demanda la integración de aspectos que provienen, en parte, de la extensa literatura disponible en el ámbito de la investigación y la estadística y otra parte proviene de la experiencia que el investigador acumula en el campo de trabajo. De acuerdo con Méndez (2006), un patrón básico para el análisis de información debe considerar los siguientes aspectos:

1. Tener en cuenta los objetivos de la investigación de necesidades.
2. Seleccionar las variables o categorías de análisis relacionadas con cada componente del modelo de necesidades.
3. Asegurar la calidad de los datos disponibles.
4. Establecer interrelaciones entre los datos, en orden de responder la pregunta de investigación.
5. Interpretar los datos, obteniendo conclusiones generalizables a partir de los datos analizados.
6. Formular los resultados.

Por otra parte, Arias (2004), define las técnicas de tabulación y análisis de los datos como “el registro de datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la variable y se obtienen las conclusiones” (p. 126). Es decir, se trata de expresar de manera significativa, la información recabada, para lo cual se analizan las respuestas obtenidas. Es en este sentido para realizar este análisis se toman en cuenta las variables Planificación Estratégica, Comunicación y Estrategias del Plan Comunicativo. A continuación se presente los cuadros y gráficos de cada pregunta aplicada y su respectivo análisis.

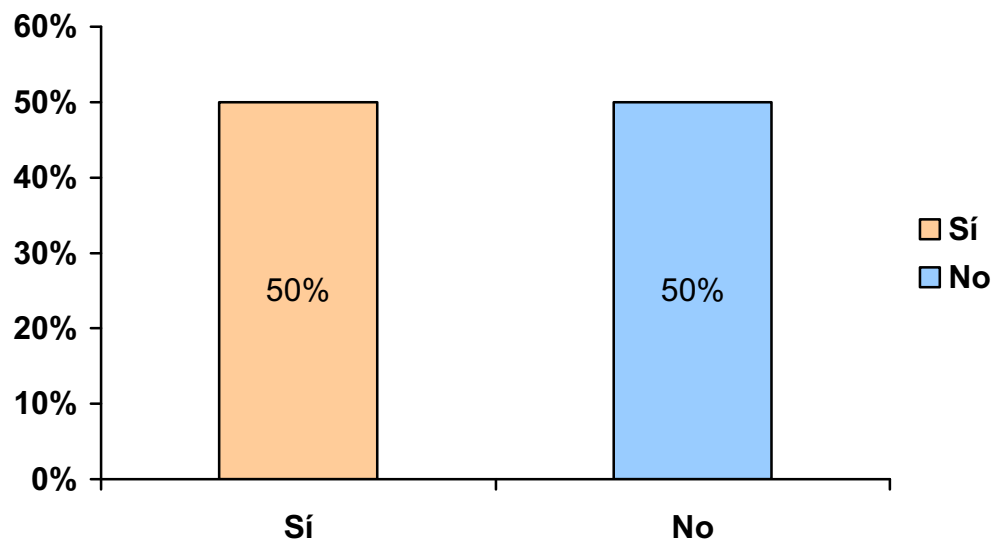
**Dimensión:** Definición

**Indicador:** Herramienta de las organizaciones, para la ejecución de un proyecto

**Item N° 1.** ¿Considera usted una fortaleza la planificación estratégica?

**Cuadro 1.** Planificación estratégica.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 6          | 50%         |
| NO           | 6          | 50%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 1.** Planificación estratégica.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados reflejados anteriormente se aprecia que un 50% de la muestra participante manifestó que Sí y el otro 50% indicó que No consideran una fortaleza la planificación estratégica, estos resultados permiten inferir que la mitad de la muestra participante no le confiere la importancia adecuada a la planificación estratégica.

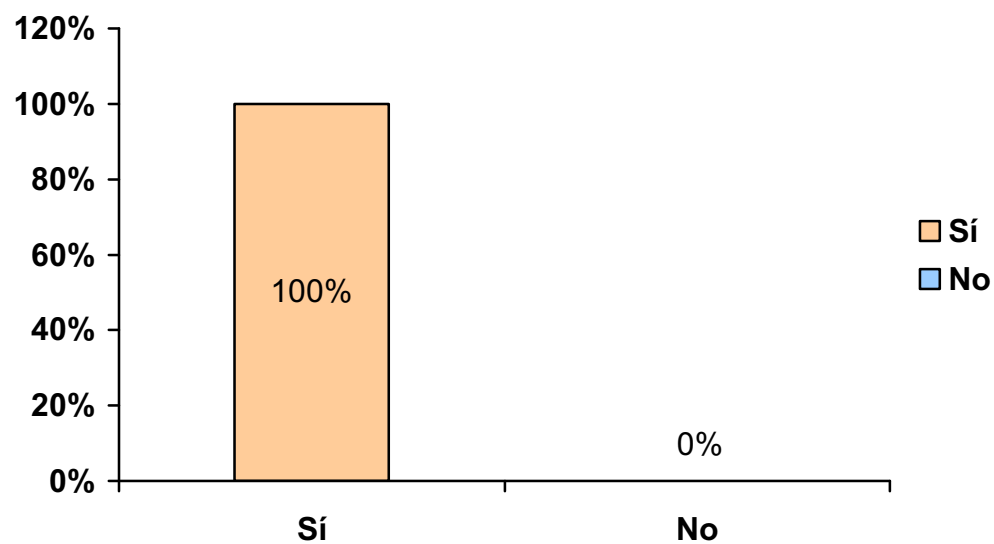
**Dimensión:** Definición

**Indicador:** Herramienta de las organizaciones, para la ejecución de un proyecto.

**Item N° 2.** ¿El director debe adquirir compromiso para alcanzar los objetivos?

**Cuadro 2.** Compromiso para alcanzar los objetivos.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 12         | 100%        |
| NO           | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 2.** Compromiso

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

En el cuadro y gráfico anterior se aprecia que el 100% de la muestra participante están de acuerdo en que el director debe adquirir compromiso para alcanzar los objetivos. En este sentido se aprecia que la mayoría conoce la importancia del director dentro de la institución, y que el director debe tener la responsabilidad de alcanzar los objetivos institucionales.

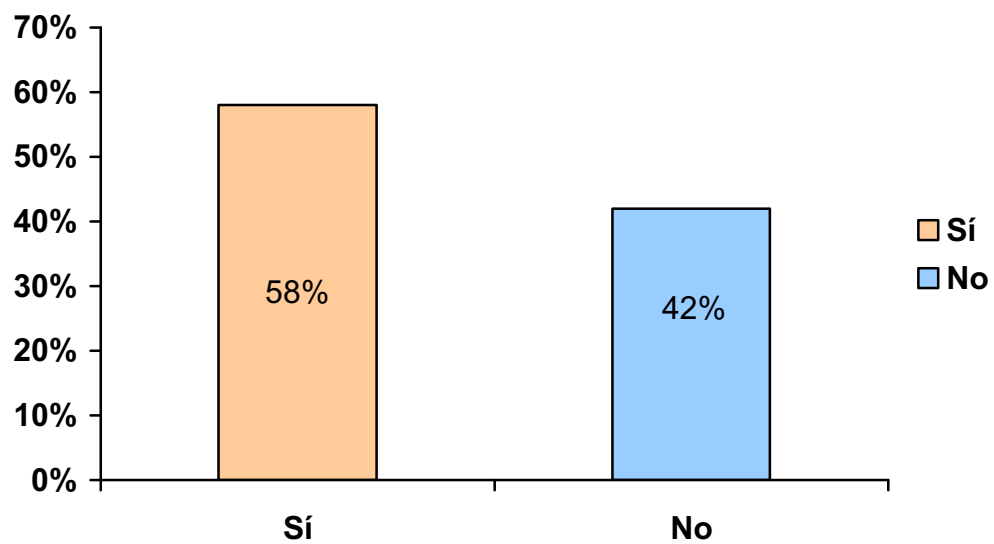
**Dimensión:** Definición

**Indicador:** Herramienta de las organizaciones, para la ejecución de un proyecto.

**Item N° 3.** ¿En la planificación estratégica es vital la comunicación?

**Cuadro 3.** Planificación estratégica y comunicación.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 7          | 58%         |
| NO           | 5          | 42%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 3.** Planificación estratégica y comunicación.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

En lo referido a este ítem, puede apreciarse que un 58% expresó que Sí y un 42% manifestó que No consideran que en la planificación estratégica es vital la comunicación, hecho que puede dificultar la comunicación entre los docentes y directivos del plantel, afectando sin duda alguna al estudiantado del plantel.

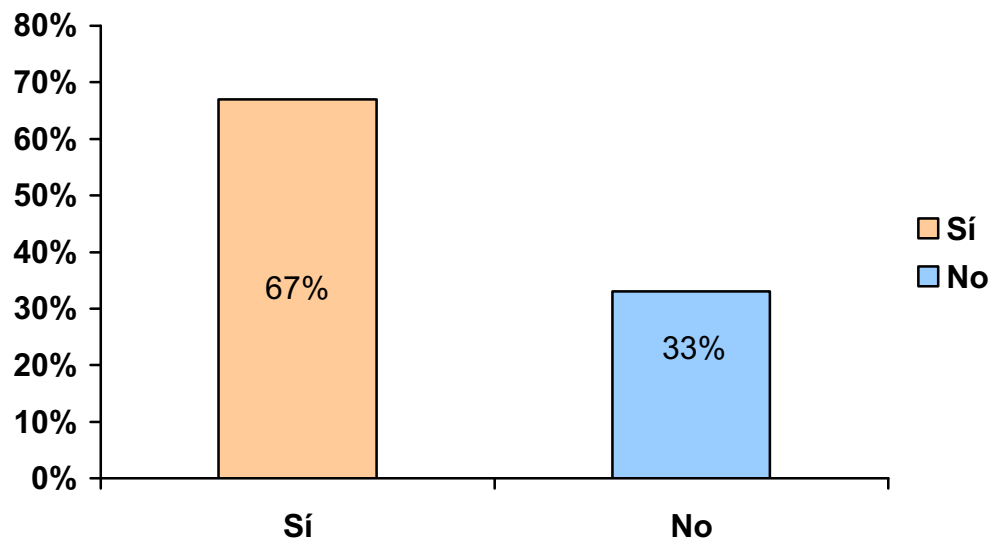
**Dimensión:** Definición

**Indicador:** Herramienta de las organizaciones, para la ejecución de un proyecto.

**Item N° 4.** ¿El director debe tener la capacidad para gestionar conflictos y confidencias?

**Cuadro 4.** Capacidad para gestionar conflictos y confidencias.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 8          | 67%         |
| NO           | 4          | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 4.** Capacidad para gestionar conflictos y confidencias.

**Fuente:** López y Calcine (2015).



**Análisis:**

Los datos presentados anteriormente, permiten apreciar que un 67% de la muestra en estudio manifestó que Sí y solo un 33% dijo que No consideran que el director debe tener la capacidad para gestionar conflictos y confidencias; infiriéndose que existe una gran mayoría de los docentes que se encuentran dispuestos a solucionar los conflictos que se pudieran presentar en el plantel educativo.

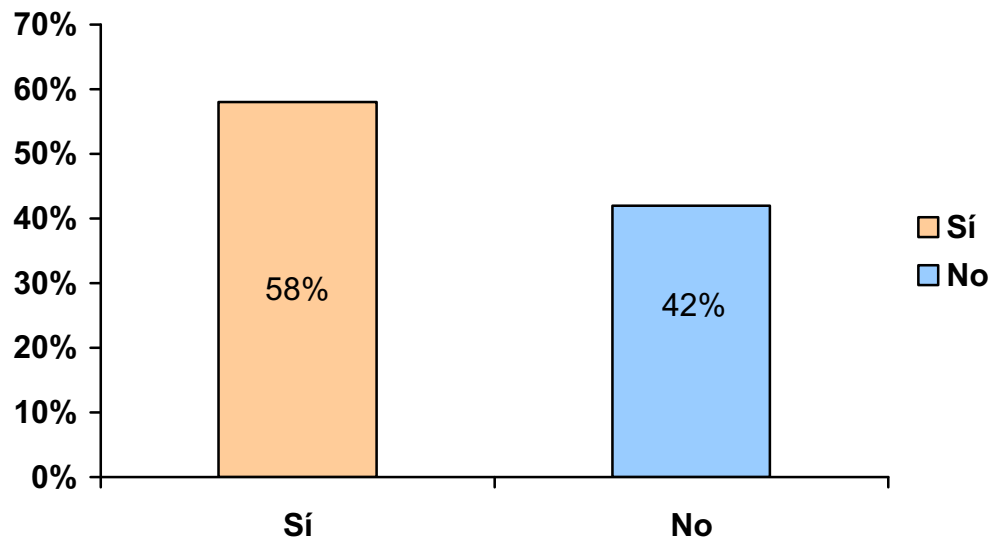
**Dimensión:** Tipos

**Indicador:** Integración defensiva intensiva.

**Item N° 5.** ¿En la planificación estratégica el éxito se considera producción gerencial?

**Cuadro 5.** Producción gerencial.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 7          | 58%         |
| NO           | 5          | 42%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 5.** Producción gerencial.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

Se aprecia en los resultados que un 58% manifestó que Sí y un 42% expuso que No consideran que en la planificación estratégica el éxito se considera producción gerencial, resultados que pudieran incidir en el desempeño de las funciones de los docentes, al desconocer el éxito de la gerencia del centro educativo.

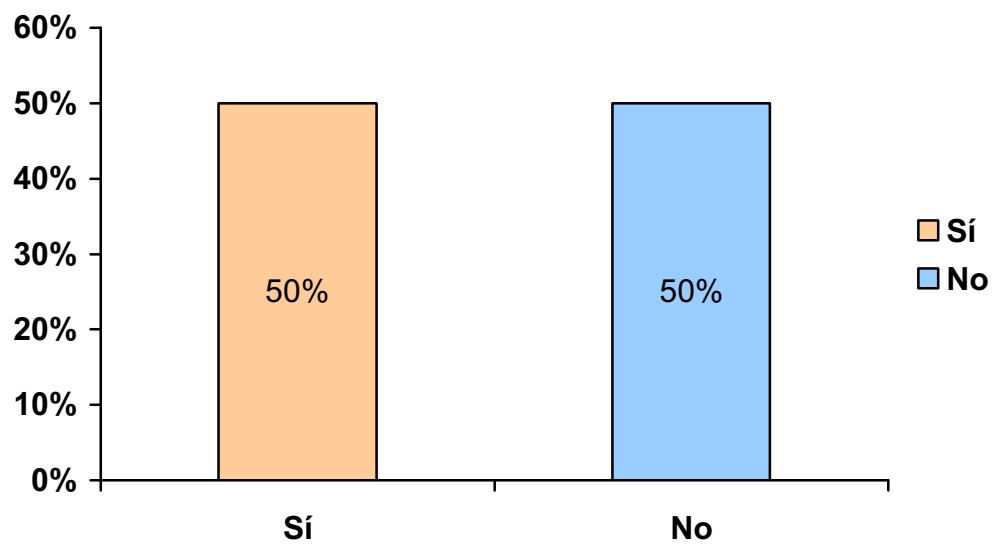
**Dimensión:** Tipos

**Indicador:** Integración defensiva intensiva.

**Item N° 6.** ¿La planificación estratégica se utiliza para identificar las oportunidades?

**Cuadro 6.** Identificación de oportunidades.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 6          | 50%         |
| NO           | 6          | 50%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 6.** Identificación de oportunidades.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados reflejados anteriormente se aprecia que un 50% de la muestra participante manifestó que Sí y el otro 50% indicó que No consideran la planificación estratégica útil para identificar las oportunidades, esto puede dificultar la labor de los docentes, ya que podrían estar obviando las oportunidades que se les han presentado en el desempeño de sus funciones para lograr los objetivos institucionales.

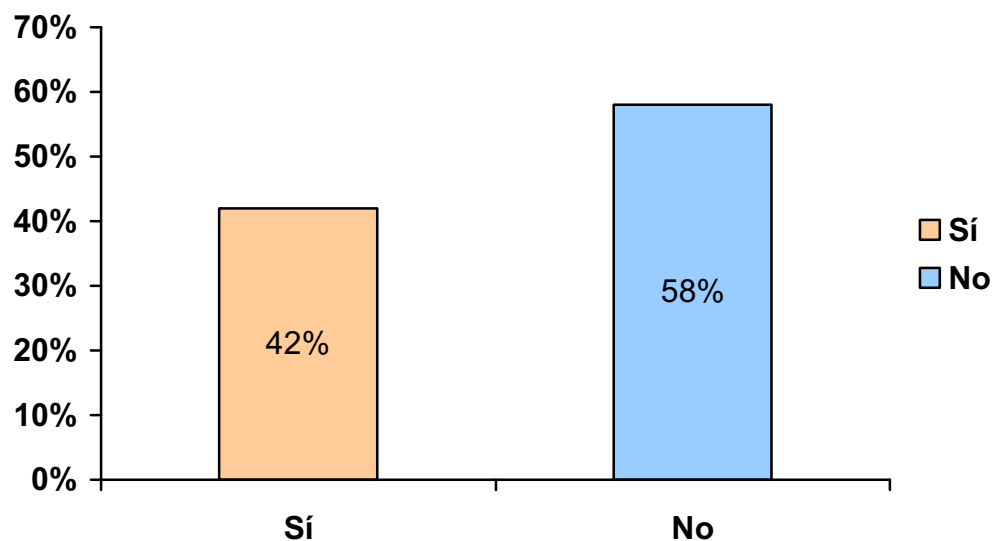
**Dimensión:** Tipos

**Indicador:** Integración defensiva intensiva.

**Item N° 7.** ¿El análisis estratégico permite conocer las amenazas y debilidades para establecer los objetivos?

**Cuadro 7.** Análisis estratégico.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 5          | 42%         |
| NO           | 7          | 58%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 7.** Análisis estratégico.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

En cuanto a los resultados presentados anteriormente, se aprecia que un 42% señaló que Sí y un 58% se inclinó en expresar que No están de acuerdo con que el análisis estratégico permite conocer las amenazas y debilidades para establecer los objetivos, es decir que hay un mayor porcentaje que no están realizando el análisis estratégico, lo que puede estar interfiriendo en el logro de los objetivos planteados en la organización.

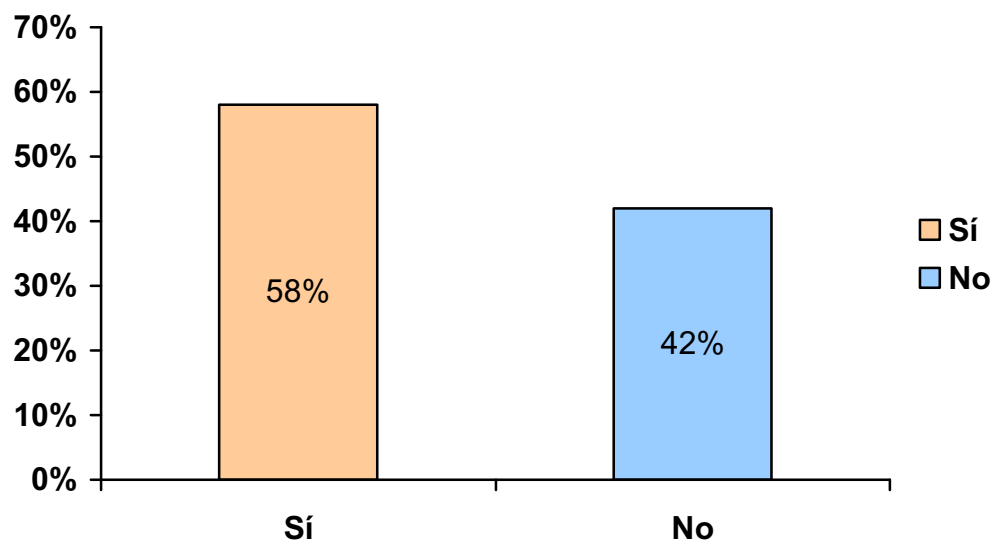
**Dimensión:** Comunicación

**Indicador:** Tipos.

**Ítem N° 8.** ¿La comunicación verbal refiere palabras sencillas, buen tono de voz y claridad?

**Cuadro 8.** Comunicación verbal.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 7          | 58%         |
| NO           | 5          | 42%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 8.** Comunicación verbal.

**Fuente:** López y Calcine (2015).



**Análisis:**

Los elementos muestrales manifestaron en un 58% que Si y un 42% señaló que No opinan que la comunicación verbal se refiera a palabras sencillas, con buen tono de voz y claridad, los resultados dejan claro que no se lleva una comunicación adecuada, esto puede entorpecer la interacción en el ámbito social lo que imposibilita el crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

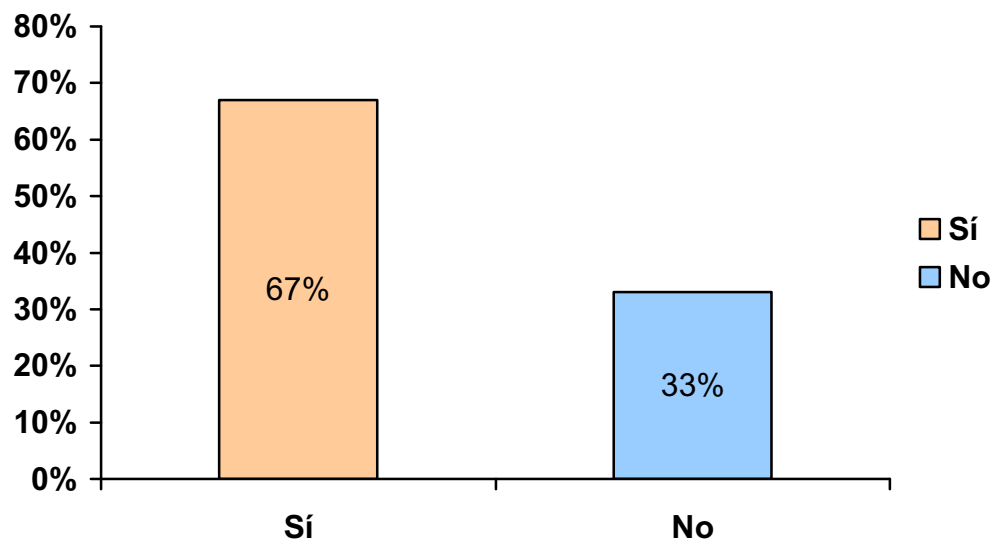
**Dimensión:** Comunicación

**Indicador:** Tipos.

**Item N° 9.** ¿El contacto físico, postura gestual y gestos pertenecen a la comunicación no verbal?

**Cuadro 9.** Comunicación no verbal.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 8          | 67%         |
| NO           | 4          | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 9.** Comunicación no verbal.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

Se aprecia en los resultados que un 67% de los participantes en la investigación dijeron que Sí y solo un 33% expresó No opinan que la postura gestual y gestos pertenezcan a la comunicación no verbal; infiriéndose que existe un gran porcentaje que domina la comunicación no verbal dentro de la institución, lo que incide en forma positiva en la organización.

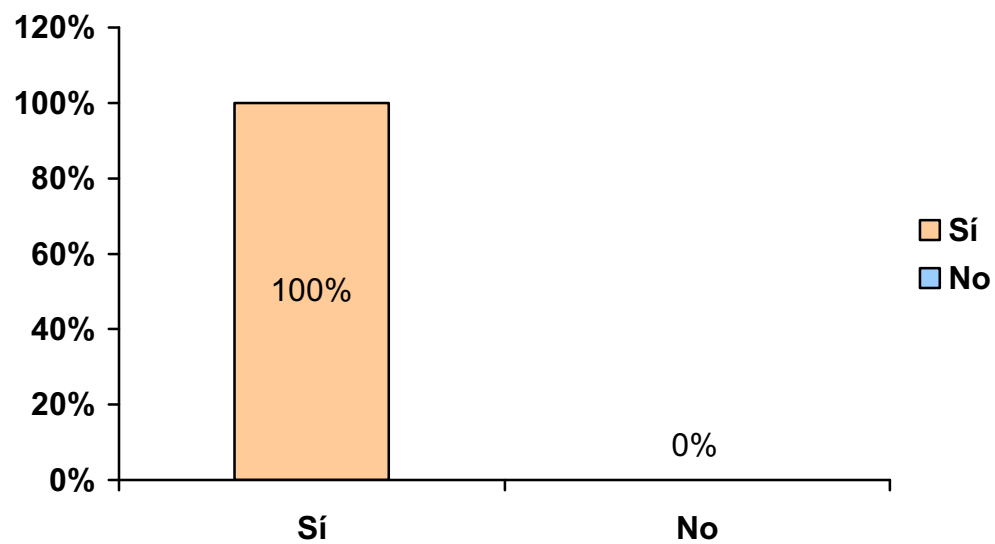
**Dimensión:** Elementos

**Indicador:** Emisor, Receptor, Mensaje, Canal.

**Item N° 10.** ¿Mediante los elementos de la comunicación se transmiten planes y objetivos?

**Cuadro 10.** Elementos comunicacionales en la transmisión de planes y objetivos.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 12         | 100%        |
| NO           | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 10.** Elementos comunicacionales en la transmisión de planes y objetivos.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

Se aprecia en los resultados que un 100% de los docentes expusieron que Sí opinan que los elementos de la comunicación transmiten planes y objetivos, deduciéndose que en el plantel donde se desempeñan todos los docentes logran una comunicación capaz de transmitir la información necesaria.

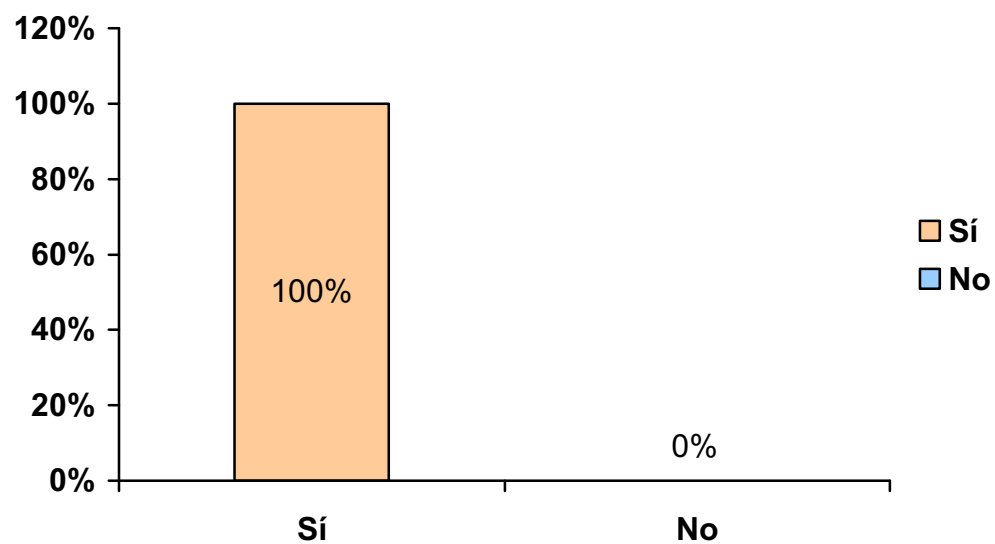
**Dimensión:** Elementos

**Indicador:** Emisor, Receptor, Mensaje, Canal.

**Item N° 11.** ¿La comunicación ascendente es el flujo de información desde los docentes a los directivos?

**Cuadro 11.** Comunicación ascendente.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 12         | 100%        |
| NO           | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 11.** Comunicación ascendente.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

Los resultados expuestos con anterioridad, demuestran que un 100% de los participantes Sí opinan que la comunicación ascendente es el flujo de información desde los docentes a los directivos, es decir que están en conocimiento como es el flujo de información que deben transmitir, por lo cual contribuyen con los objetivos organizacionales al enviar oficios, respuestas o comunicaciones a los directivos de la institución.

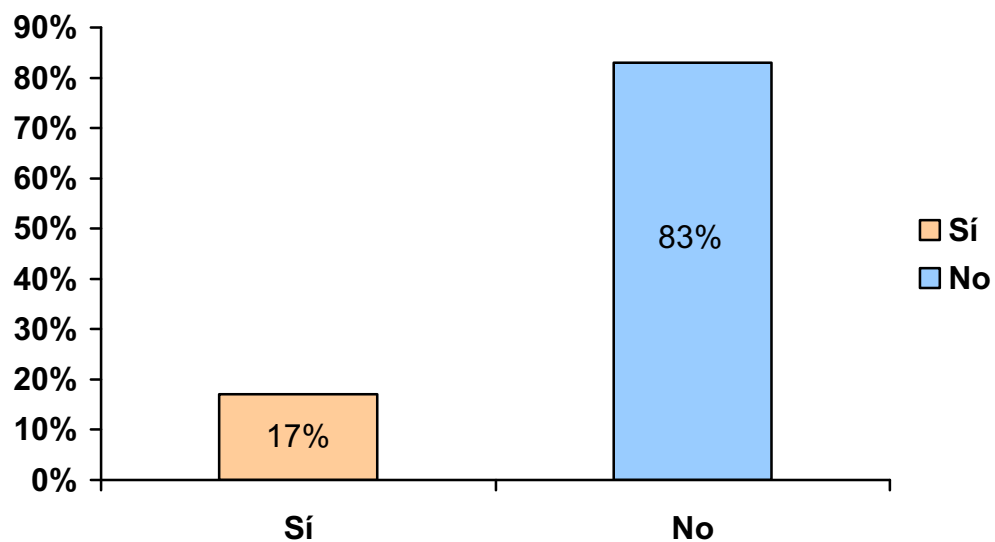
**Dimensión:** Elementos

**Indicador:** Emisor, Receptor, Mensaje, Canal.

**Item N° 12.** ¿La comunicación descendente es el flujo de información desde los directivos a los docentes?

**Cuadro 12.** Comunicación descendente.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 2          | 17%         |
| NO           | 10         | 83%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 12.** Comunicación descendente.

**Fuente:** López y Calcine (2015).



**Análisis:**

En lo que respecta al cuadro y gráfico anteriormente presentados queda plasmado que un 17% mencionó que Sí y un 83% manifestó que No consideran la comunicación descendente como el flujo de información que baja desde los directivos a los docentes, resultados alarmantes que permiten considerar que no se está produciendo el flujo de información o la comunicación de los directores a los docentes, y esto entorpece en gran manera el desarrollo de la organización.

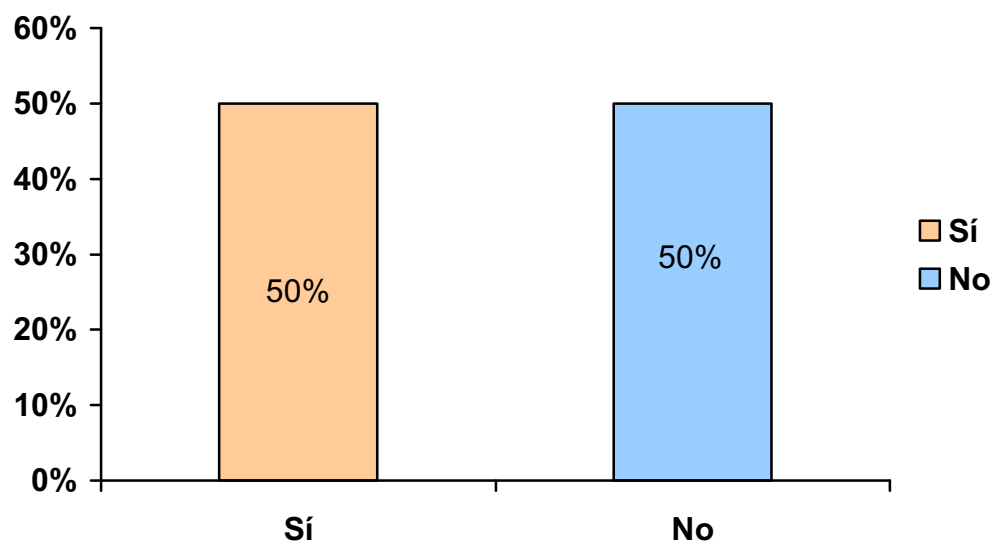
**Dimensión:** Barreras

**Indicador:** Personales

**Item N° 13.** ¿En la comunicación son esenciales los valores de los directivos y docentes?

**Cuadro 13.** Comunicación y valores.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 5          | 50%         |
| NO           | 5          | 50%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 13.** Comunicación y valores.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

Los resultados expuestos por los elementos muestrales de la investigación, dejan claro que un 50% opina que Sí y el mismo porcentaje mencionó que No concuerdan que en la comunicación es esencial los valores de los directivos y docentes; es decir que gran parte de los investigados confieren importancia a los valores en la comunicación, pero otro grupo importante no valora este aspecto, podría esto inferir en el desarrollo de las actividades de este centro educativo.

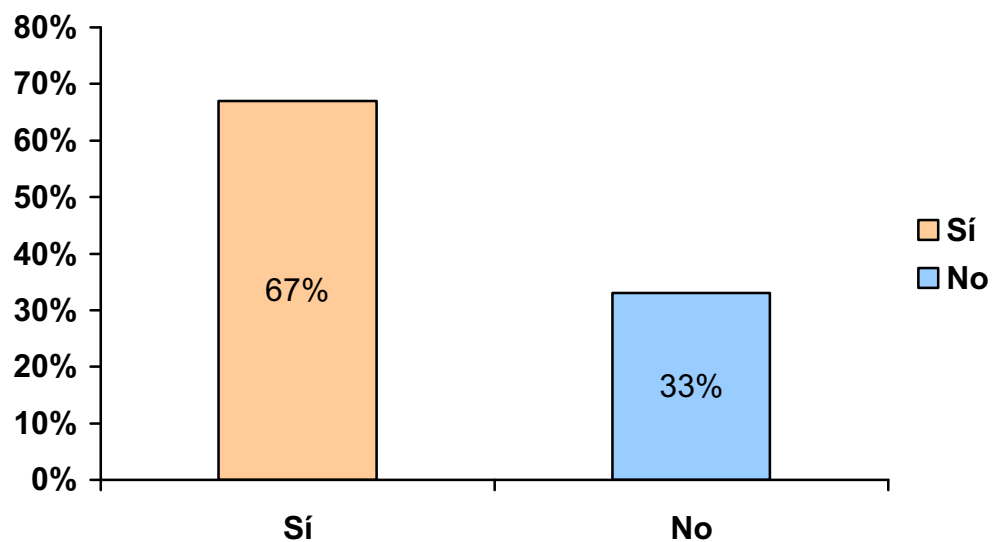
**Dimensión:** Barreras

**Indicador:** Personales

**Item N° 14.** ¿El lenguaje influye en el proceso de comunicación?

**Cuadro 14.** Comunicación y lenguaje.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 8          | 67%         |
| NO           | 4          | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 14.** Comunicación y lenguaje.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

Se aprecia en los resultados que un 67% de los participantes en la investigación dijeron que Sí y solo un 33% expresó No consideran que el lenguaje influye en el proceso de comunicación, es decir que la mayoría son personas que mantienen un lenguaje acorde al de docentes y directivos, por lo cual son capaces de transmitir la información requerida para el logro de los objetivos del centro educativo donde se desempeñan.

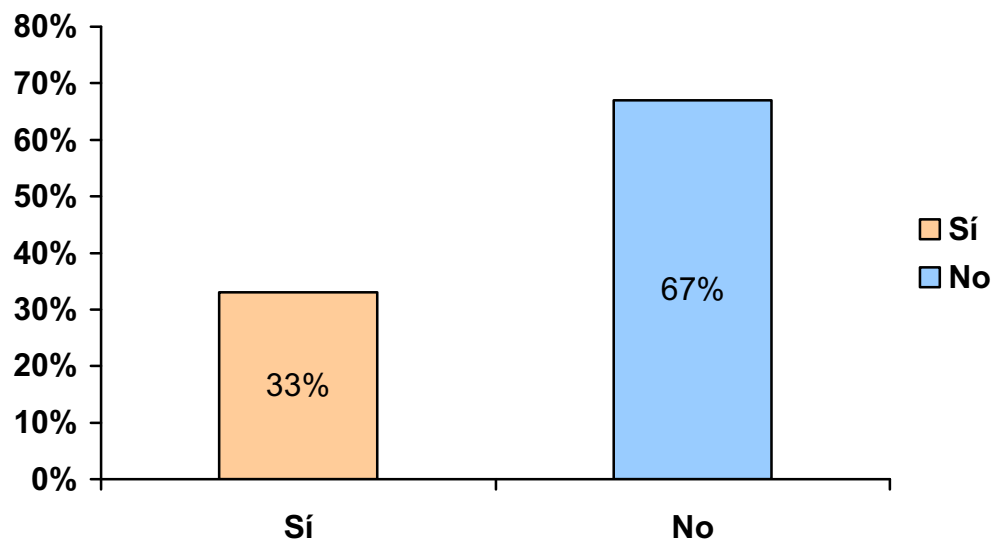
**Dimensión:** Barreras

**Indicador:** Personales

**Ítem N° 15.** ¿Los sentimientos y emociones son barreras personales que interfieren en la comunicación?

**Cuadro 15.** Sentimientos y emociones como barreras en la comunicación.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 4          | 33%         |
| NO           | 8          | 67%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 15.** Sentimientos y emociones como barreras en la comunicación.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

Se aprecia en los resultados que un 33% de los participantes en la investigación dijeron que Sí y un 67% expresó No estar de acuerdo con que los sentimientos y emociones son barreras personales que interfieren en la comunicación; es decir que la mayoría de los participantes no permiten que las emociones o sentimientos interfieran en la comunicación que debe imperar en una organización.

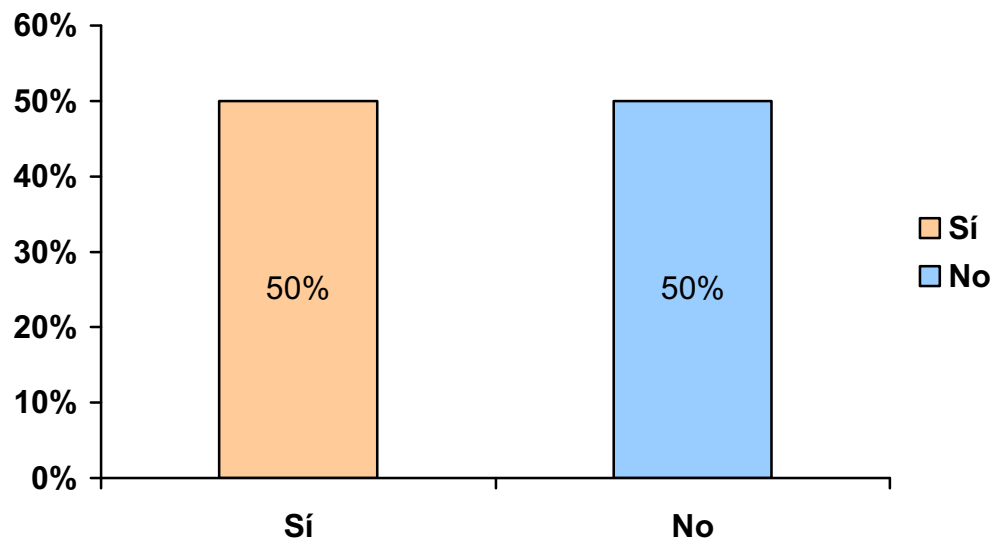
**Dimensión:** Administrativa

**Indicador:** Etapas de la planificación Estratégica

**Ítem N° 16.** ¿El director antes de formular estrategias dispone de alternativas para dar respuestas concretas?

**Cuadro 16.** Alternativas para dar respuestas concretas.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 6          | 50%         |
| NO           | 6          | 50%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 16.** Alternativas para dar respuestas concretas.

**Fuente:** López y Calcine (2015).



**Análisis:**

En lo atinente a los resultados planteados, se aprecia que un 50% explicó que Sí igual porcentaje mencionó que No cree que el director antes de formular estrategias dispone de alternativas para dar respuestas concretas; es decir que solo la mitad de los docentes entienden que esto es bueno para la organización, y esto puede lograr cambios y mejorarlas en la organización.

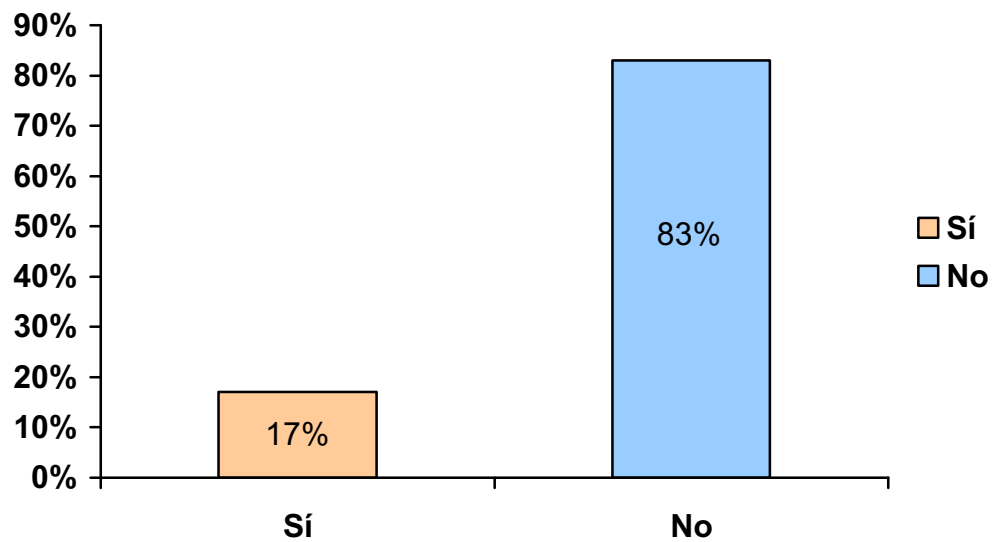
**Dimensión:** Administrativa

**Indicador:** Etapas de la planificación Estratégica

**Ítem N° 17.** ¿La implantación es la acción de la dirección donde se establecen objetivos y metas?

**Cuadro 17.** Implantación.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 2          | 17%         |
| NO           | 10         | 83%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 17.** Implantación.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

En lo que se refiere a los resultados provenientes de las respuestas ofrecidas por los docentes en este cuadro y gráfico, se tiene que un 83% menciona que No y solo un 17% dijo que Sí opinan que la implantación es la acción de la dirección donde se establecen objetivos y metas; resultados preocupantes en cuanto que la implementación es básica en el desarrollo de las organizaciones.

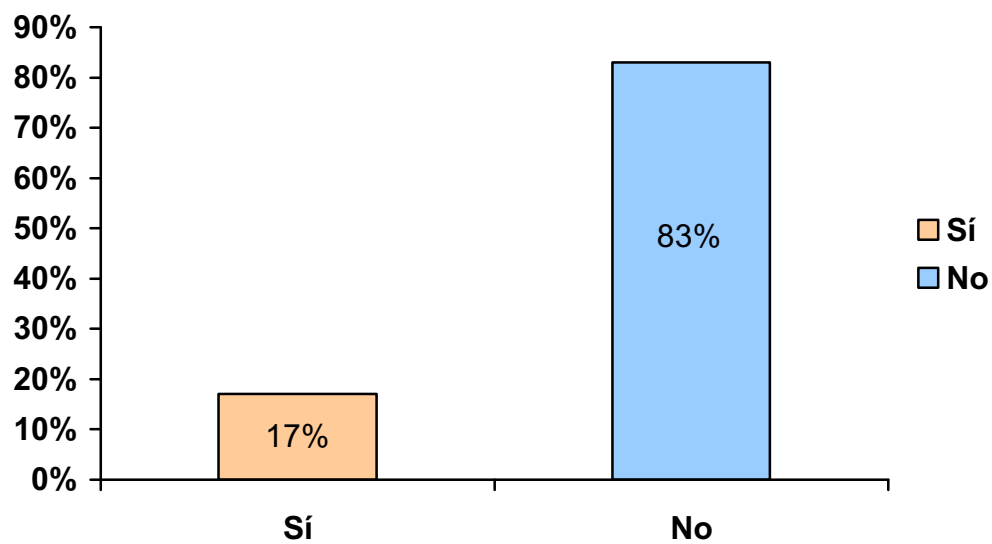
**Dimensión:** Administrativa

**Indicador:** Etapas de la planificación Estratégica

**Ítem N° 18.** ¿La evaluación constituye factor importante en los cambios estratégicos?

**Cuadro 18.** Evaluación.

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 2          | 17%         |
| NO           | 10         | 83%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico 18.** Evaluación.

**Fuente:** López y Calcine (2015).

**Análisis:**

Se puede apreciar que los docentes participantes mencionaron en un 17% que si y un 83% expresó que No opinan que la evaluación constituya factor importante en los cambios estratégicos; estos resultados permiten inferir que dentro de esta institución no se cumple con la evaluación, etapa imprescindible para realizar los ajustes adecuados, en caso de no lograr los objetivos y metas pautadas.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En lo que respecta a este capítulo, se establecen las conclusiones acorde a los objetivos planteados y las recomendaciones que se consideraron pertinentes.

En lo que respecta al diagnóstico de la planificación que utiliza el directivo de la U.E “Diego Ibarra”, se aprecia que existen debilidades en cuanto a la comunicación entre directivos y el personal docente, situación no acorde con un gerente que debe asumir funciones de mediador, comunicador, decisor y líder dentro de la organización, que enfrente con capacidad de equilibrio laboral los problemas propios del sector educativo.

Por otra parte, se aprecia que el proceso de comunicación entre directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo, posee debilidades en cuanto a no llevar una comunicación adecuada, esto puede entorpecer la interacción en el ámbito social lo que imposibilita el crecimiento y desarrollo dentro de la organización; por otra parte existe debilidad en lo que respecta a la comunicación descendente, resultados alarmantes que permiten considerar que no se está produciendo el flujo de información o la comunicación de los directores a los docentes, y esto entorpece en gran manera el desarrollo de la organización. Y un importante grupo confiere importancia a los valores en la comunicación, pero otro grupo no valora este aspecto, podría esto inferir en el desarrollo de las actividades de este centro educativo.

En cuanto a las estrategias planificadas para mejorar el proceso de comunicación entre directivos y docentes de la U.E “Diego Ibarra”, se

evidenció que un 50% de los docentes consideran que el director antes de formular estrategias dispone de alternativas para dar respuestas concretas, esto puede lograr cambios y mejoraras en la organización. Por otra parte, solo un 17% opinan que la implantación es la acción donde se establecen objetivos y metas; resultados preocupantes en cuanto que la implementación es básica en el desarrollo de las organizaciones. Asimismo, un gran porcentaje representado por un 83% no cumple con la evaluación, etapa imprescindible para realizar los ajustes adecuados, en caso de no lograr los objetivos y metas pautadas.

### **Recomendaciones**

Una vez concluida la presenta investigación se considera necesario realizar las siguientes recomendaciones:

Presentar los resultados ante las autoridades de la U.E “Diego Ibarra”, de Guacara Estado Carabobo, a fin de que conozcan los resultados y se redimensionen talleres, mesas de trabajo y conversatorios sobre la Planificación Estratégica y el proceso de comunicación, herramientas fundamentales en el desenvolvimiento de centros educativos.

Presentar y explicar los resultados ante los docentes participantes en al investigación, para que se motiven a participar en los talleres, mesas de trabajo y conversatorios sobre la Planificación Estratégica y el proceso de comunicación, para mejorar los resultados en el trabajo realizado.

Aplicar el estudio en otros centros educativos, donde se observe la misma problemática, con la finalidad de establecer los correctivos correspondientes.

Presentar los resultados en foros, jornadas para publicar y proyectar los resultados.

Proponer al equipo de docentes de la U.E “Diego Ibarra”, de Guacara Estado Carabobo, el establecimiento de estrategias para el fortalecimiento de la Planificación Estratégica para mejorar la comunicación.

Mantener materiales tipo trípticos y carteleros actualizado sobre la la Planificación Estratégica para mejorar la comunicación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilarte, Imarvis, Calcurián, Ivi, Ramírez, Yonny (2010) “La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes. Facultad de humanidades educación. Barcelona – Venezuela.
- Arias, F. (2004) El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Caracas: Exísteme.
- Albornoz J. (2003). La Comunicación Interpersonal una alternativa en gerencia educativa para mejorar el clima organizacional en las Escuelas Básicas del Distrito Escolar No. 2 del Municipio Arismendi -Estado Nueva Esparta
- Aponte E. (2009) Comunicación, gerencia y liderazgo Universidad Fermín Toro Vicerrectorado Académico Decanato De Investigación Y Postgrado Doctorado En Gerencia Avanzada Barquisimeto
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: guía para su elaboración. Editorial Espíteme. Caracas - Venezuela:
- Balestrini, Mirian. (2006), **Como se elabora el proyecto de Investigación.** Consultores asociados. Caracas – Venezuela.
- Balestrini, Mirian (2003). **Como se elabora el proyecto de Investigación.** Consultores asociados OBL. Caracas – Venezuela.
- Collado, c. (2003) Comunicación Organizacional. Primera Edición. Editorial Diana. México.

Constitución de la república bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial nº 5.453. **Derechos sociales y de las familias**. Artículo: 83, 84.

Correa, Cecilia. (2.000). Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas. Colombia: Magisterio.

Chiavenato I. (2002) **Gestión del Talento Humano**. Ed. MC Graw-Hill.

Díaz, S. (2001). Administración y dirección. España. Editorial McGraw Hill.

Drucker, P. (1999). **La gerencia de empresa**. Editorial sudamericana.S.A. (1ra edición). Buenos – argentina.

Flames, A. (2000). Como **elaborar un trabajo de grado enfoque cuantitativo** para optar a los títulos de técnicos superior universitarios, licenciados, magister y doctorado.

González (2.001). Planificación estratégica, la Comunicación del personal

Directivo y su relación con el rendimiento laboral de los docentes de la III etapa de Educación Básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta.

González, A. (2012). Comunicación y clima organizacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela estado Mérida. **Comunicación Organizacional Clima laboral** [www.gestiopolis.com/.../comunicación-clima- organizacional](http://www.gestiopolis.com/.../comunicación-clima-organizacional).

Gibson, J, Ivancevich, J, Donnely, J, Konopaske, R, (2003). **Organizaciones comportamientos, estructuras, procesos**. (12a edición). Mc Graw-Hill Interamericana. México

García, A y Martínez, J. (2000). **El Gerente**. Editorial planeta. Colombia

Hernández de Dolara, Ana, (2007). **Fundamentos Filosóficos de la Educación**. Universidad Nacional Abierta dirección de investigaciones y postgrado. Caracas – Venezuela

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2004). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana. Tercera edición. México.

Hungler Bernadette (2003). **Investigación Científica en Ciencias de la salud**. Quinta edición. Editorial Mc GRAW- HILL. Interamericana México.

La Ley Orgánica de Educación (1980).

Manes, J. (2005). Gestión estratégica para instituciones educativas. Argentina. Ediciones Granica.

Méndez, E. (2006) El análisis de la información para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social. Revista ciencias administrativas financieras volumen14 N°1 San José Jan.

Millan, A. (2005). Calidad y efectividad. Caracas, Venezuela: Editorial

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1992).

Requena y Albistur (1999). **Administración escolar**. Editorial biosfera, fundación Sypal. Caracas – Venezuela.

Rodríguez, J. (2000). El director un gerente en línea. Caracas,

- Salkin, Neil (2003). **Métodos de investigación**. Editorial Prentice. Hall Hispano América. SA. México
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Colombia. Global Ediciones.
- Sierra, Bravo R. (2000). Técnicas **de investigación social. Teorías y ejercicios**. Madrid. Paraninfo, S.A.
- Soto, María (2002). La planificación estratégica de los directores. Maracaibo – Venezuela. Trabajo Especial de Grado. No publicado. Universidad Dr., Rafael Beloso Chacín.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (2003). Administración. México. Prentice Hall.
- Tamayo Y Tamayo, M. (2004), **El Proceso de Investigación Científica**. Noriega Editores. México
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Vicerrectorado de investigación y postgrado (2006). **Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales**. Caracas: Fedupel
- Vásquez, J. (2002). **Eficiencia de la comunicación como herramienta para el éxito de las relaciones entre el personal directivo y los docentes de la unidad educativa nacional “taguanes” de Cagua estado Aragua**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica experimental Libertador Maracay – Venezuela.
- Vargas, Arelys Josefina, (2011). Modelo **Comunicacional del Gerente en la escuela bolivariana COSPES**. Revista arbitrada del centro de

investigación y estudios gerenciales Municipio Ospino, Estado Portuguesa, Venezuela.

Watzlawick, P, Bavelas, J. Jackson, D. (2006). **Teoría de la Comunicación Humana** (Paidós)

# ANEXOS

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA DE EDUCACION  
MENCION EDUCACION PARA EL SUBAREA COMERCIAL



**PLANIFICACION ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE  
LA U.E “DIEGO IBARRA” DEL MUNICIPIO GUACARA  
DEL ESTADO CARABOBO 2013-2014**

**Integrante**

Dairana López  
C.I: 21.030.704  
Marcelo Calcine  
C.I: 19001052

Sección: 91

**Profesor:** Dra. Juana Rios

Valencia, Febrero del 2015

El presente instrumento ha sido elaborado con la finalidad de obtener la opinión de los Directivos y docentes en relación a la planificación de estrategias en relación al proceso de comunicación.

Los datos recolectados permitirán concluir una investigación de base académica. Requisito parcial para optar el título de licenciado en educación en la universidad de Carabobo.

Tu sentir al manifestar, será una valiosa cooperación, para concluir dicha investigación, las respuestas tienen carácter anónimo y confidencial

GRACIAS

LOS AUTORES



## INSTRUCCIONES

Para facilitar las respuestas del instrumento, antes de proceder, revise las instrucciones que se le presentan a continuación a fin de que aporte una información valedera

- 1) Lea cuidadosamente cada pregunta
- 2) Clarifique su interpretación con el investigador,, alguna duda, pregunte
- 3) Responda todas las preguntas
- 4) Marque con una x su respuesta.....Ej.: **SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_\_
- 5) Al de responder la totalidad de las preguntas. Entrega el instrumento al investigador

**PLANIFICACION ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS**

| <b>N°</b> | <b>PLANIFICACION</b>                                                                             | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>1</b>  | Considera usted una fortaleza la planificación estratégica.                                      |           |           |
| <b>2</b>  | El director debe adquirir compromiso para alcanzar los resultados.                               |           |           |
| <b>3</b>  | En la planificación estratégica es vital la comunicación.                                        |           |           |
| <b>4</b>  | El director debe tener la capacidad para gestionar conflictos y confidencias.                    |           |           |
| <b>5</b>  | En la planificación estratégica el éxito se considera producción gerencial.                      |           |           |
| <b>6</b>  | La planificación estratégica se utiliza para identificar las oportunidades.                      |           |           |
| <b>7</b>  | El analice estratégico permite conocer las amenazas y debilidades para establecer los objetivos. |           |           |
|           | <b>PROCESO COMUNICATIVO</b>                                                                      |           |           |
| <b>8</b>  | La comunicación verbal refiere palabras sencillas, buen tono de voz y claridad.                  |           |           |
| <b>9</b>  | El contacto físico y postura gestual y gestos pertenecen a la comunicación no verbal.            |           |           |
| <b>10</b> | Mediante los elementos de la comunicación se transmiten planes y objetivos.                      |           |           |
| <b>11</b> | La comunicación ascendente es el flujo de información desde los docentes a los directivos.       |           |           |
| <b>12</b> | La comunicación descendente es flujo de información desde los directivos a los docentes.         |           |           |

|    |                                                                                                  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 13 | En la comunicación son esenciales los valores de los directivos y docentes.                      |  |  |
| 14 | El lenguaje influye en el proceso de comunicación.                                               |  |  |
| 15 | Los sentimientos y emociones son barreras personales que interfieren en la comunicación.         |  |  |
| 16 | El director antes de formular estrategias dispone de alternativas para dar respuestas concretas. |  |  |
| 17 | La implantación es la acción de la dirección donde establece objetivos y metas.                  |  |  |
| 18 | La evaluación constituye factor importante en los cambios estratégicos.                          |  |  |

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA DE EDUCACION  
MENCION EDUCACION PARA EL SUBAREA COMERCIAL



**PLANIFICACION ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE  
LA U.E “DIEGO IBARRA” DEL MUNICIPIO GUACARA  
DEL ESTADO CARABOBO 2013-2014**

**Integrante**

Dairana López  
C.I: 21.030.704  
Marcelo Calcine  
C.I: 19001052

Sección: 91

**Profesor:** Dra. Juana Rios

Valencia, Febrero del 2015

### Datos de identificación del experto

Nombre y Apellido:

Mención de Pregrado:

Año de egreso:

### INSTRUMENTO DE VALIDACION A JUICIO DE EXPERTO

| N°    | VALIDACION MEDIANTE JUICIO DE EXPERTO |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
|-------|---------------------------------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|------------|---------|-----------|---------|
| ITEMS | CLARIDAD                              |         | CONGRUENCIA |         | PERTENENCIA |         | CONSTRUCTO |         | CONTENIDO |         |
|       | ACEPTAR                               | REVISAR | ACEPTAR     | REVISAR | ACEPTAR     | REVISAR | ACEPTAR    | REVISAR | ACEPTAR   | REVISAR |
| 1     |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 2     |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 3     |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 4     |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 5     |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 6     |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 7     |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 8     |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 9     |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 10    |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 11    |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 12    |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 13    |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 14    |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |
| 15    |                                       |         |             |         |             |         |            |         |           |         |

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES FORMADAS POR EL EXPERTO**

**FIRMA:** \_\_\_\_\_  
**C.I:** \_\_\_\_\_

**PLANIFICACION ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS**

| <b>N°</b> | <b>PLANIFICACION</b>                                                                             | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>1</b>  | Considera usted una fortaleza la planificación estratégica.                                      |           |           |
| <b>2</b>  | El director debe adquirir compromiso para alcanzar los resultados.                               |           |           |
| <b>3</b>  | En la planificación estratégica es vital la comunicación.                                        |           |           |
| <b>4</b>  | El director debe tener la capacidad para gestionar conflictos y confidencias.                    |           |           |
| <b>5</b>  | En la planificación estratégica el éxito se considera producción gerencial.                      |           |           |
| <b>6</b>  | La planificación estratégica se utiliza para identificar las oportunidades.                      |           |           |
| <b>7</b>  | El analice estratégico permite conocer las amenazas y debilidades para establecer los objetivos. |           |           |
|           | <b>PROCESO COMUNICATIVO</b>                                                                      |           |           |
| <b>8</b>  | La comunicación verbal refiere palabras sencillas, buen tono de voz y claridad.                  |           |           |
| <b>9</b>  | El contacto físico y postura gestual y gestos pertenecen a la comunicación no verbal.            |           |           |
| <b>10</b> | Mediante los elementos de la comunicación se transmiten planes y objetivos.                      |           |           |
| <b>11</b> | La comunicación ascendente es el flujo de información desde los docentes a los directivos.       |           |           |
| <b>12</b> | La comunicación descendente es flujo de información desde los directivos a los docentes.         |           |           |

|           |                                                                                                  |  |  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <b>13</b> | En la comunicación son esenciales los valores de los directivos y docentes.                      |  |  |
| <b>14</b> | El lenguaje influye en el proceso de comunicación.                                               |  |  |
| <b>15</b> | Los sentimientos y emociones son barreras personales que interfieren en la comunicación.         |  |  |
| <b>16</b> | El director antes de formular estrategias dispone de alternativas para dar respuestas concretas. |  |  |
| <b>17</b> | La implantación es la acción de la dirección donde establece objetivos y emociones.              |  |  |
| <b>18</b> | La evaluación constituye factor importante en los cambios estratégicos.                          |  |  |



| Item /sujeito | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | X    | X-X  | (X-X)2 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| 1             | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 14   | 0,2  | 0,04   |
| 2             | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 12   | -1,8 | 3,24   |
| 3             | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 13   | -0,8 | 0,64   |
| 4             | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 15   | 1,2  | 1,44   |
| 5             | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 13   | -0,8 | 0,64   |
| 6             | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 13   | -0,8 | 0,64   |
| 7             | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 13   | -0,8 | 0,64   |
| 8             | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 14   | 0,2  | 0,04   |
| 9             | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 0    | 14   | 0,2  | 0,04   |
| 10            | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 16   | 2,2  | 4,84   |
| total         | 7    | 8    | 9    | 8    | 9    | 8    | 10   | 10   | 6    | 7    | 2    | 9    | 10   | 10   | 9    | 8    | 5    | 2    | 137  |      | 12,2   |
| p             | 0,70 | 0,80 | 0,90 | 0,80 | 0,90 | 0,80 | 1,00 | 1,00 | 0,60 | 0,70 | 0,20 | 0,90 | 1,00 | 1,00 | 0,90 | 0,80 | 0,50 | 0,20 |      |      |        |
| q             | 0,30 | 0,20 | 0,10 | 0,20 | 0,10 | 0,20 | -    | -    | 0,40 | 0,30 | 0,80 | 0,10 | -    | -    | 0,10 | 0,20 | 0,50 | 0,80 |      |      |        |
| pq            | 0,21 | 0,16 | 0,09 | 0,16 | 0,09 | 0,16 | -    | -    | 0,24 | 0,21 | 0,16 | 0,09 | -    | -    | 0,09 | 0,16 | 0,25 | 0,16 | 2,23 |      |        |

$$X_{137/10}=13.7 \quad k_{R20}=\frac{N}{N-1} \frac{1-\sum PXQ}{S^{T2}} \quad \xrightarrow{\text{blue arrow}} \quad \frac{18}{17} \left( \frac{1-2,23}{1,22} \right) = 1,05 \left( \frac{1-1,82}{1,22} \right) = 1,05 \times 0,82 = 0,86$$

$$K_{R20}=0,86$$