



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA  
COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES**

Autora: Lcda. Mariel Moreno

Tutor: Dr. Luis Guanipa

Valencia, junio 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN  
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES.**

**Autora:** Lcda. Mariel Moreno

**Trabajo de grado presentado  
ante la Dirección de Estudios  
de Postgrado de la  
Universidad de Carabobo  
para optar al título de  
Magíster en Gerencia  
Avanzada en Educación.**

Valencia, junio 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



### AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, quien suscribe, Dr. Luis Guanipa, titular de la cédula de identidad N° 13.045.403, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES”** presentado por la ciudadana Mariel A. Moreno Q., titular de la cédula de identidad N° 12.107.309, para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En Valencia a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_

---

Dr. Luís Guanipa  
C.I.: 13.045.403



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



### AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, quien suscribe, Dr. Luis Guanipa, titular de la cédula de identidad N° 13.045.403, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES”** presentado por la ciudadana Mariel A. Moreno Q., titular de la cédula de identidad N° 12.107.309, para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En Valencia a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_

---

Dr. Luís Guanipa  
C.I.: 13.045.403



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** Lcda. Mariel A. Moreno Q. C.I: 12.107.309

**Tutor:** Dr. Luís Guanipa C.I: 13.045.403

**Correo electrónico del participante:** marielcalipedica@gmail.com

**Título tentativo del trabajo: “PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES”**

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
1	05/04/2013	5:00 pm	Planteamiento del problema	
2	26/04/2013	5:00 pm	Objetivos y justificación	
3	06/07/2013	5:00 pm	Marco teórico	
4	08/07/2014	5:00 pm	Marco metodológico	
5	12/07/2013	5:00 pm	Revisión del instrumento	
6	10/12/2013	5:00 pm	Análisis de resultados	
7	18/02/2014	5:00 pm	Conclusiones y recomendaciones	
8	06/05/2014	5:00 pm	Ultima Revisión	

**Título Definitivo:**

**Comentarios finales de la investigación:**

---

---

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección del Trabajo de Maestría arriba mencionado.

---

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa

C.I.: 13.045.403

---

**Participante:** Mariel A. Moreno Q

C.I.: 12.107.309



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**”, presentado por la ciudadana: Mariel A. Moreno Q., titular de la cédula de identidad N° 12.107.309 para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

<b>Nombre</b>	<b>Apellido</b>	<b>C.I.</b>	<b>Firma</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Naguanagua, \_\_\_\_\_ de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN  
EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES**

**Autora:** Lcda. Mariel Moreno

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa

**RESÚMEN**

La presente investigación, tiene como propósito proponer un Plan estratégico Gerencial basado en la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, utilizando como apoyo teorías fundamentales como: Motivación (Maslow), Comunicación (Robbins), Relaciones Interpersonales (Litwin y Stringer), Plan Estratégico (Serna), Barreras Comunicacionales (Kinicki y Kreiter), entre otros. La metodología está enmarcada bajo modalidad de proyecto factible, el cual es adecuado para la elaboración y desarrollo de propuestas viables para solucionar problemáticas en el contexto educativo y organizacional. La población está integrada por sesenta y nueve (69) Docentes de la institución en estudio, de los cuales se tomaron veinte (20) como muestra, de acuerdo a que es un muestreo no probabilístico intencional. El instrumento para la recolección de información fue la técnica de la encuesta, a través de la aplicación del cuestionario conformado por 17 ítems con escala tipo Likert con cuatro opciones de respuestas: (Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca y Nunca). Para medir la confiabilidad del instrumento se recurrió al Alpha de Cronbach, el cual fue de 0,72 indicando una confiabilidad “alta” y para la validación del instrumento se acudió a juicio de expertos. La Técnica de análisis de datos fue a través de la estadística descriptiva, donde cada variable fue tomada individualmente. Los resultados llevaron a concluir que es de suma importancia la implementación de planes estratégicos gerenciales de comunicación para lograr el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal de la U.E.L.N. Abdón Calderón.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Comunicación efectiva, Relaciones interpersonales.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**STRATEGIC MANAGEMENT PLAN BASED ON EFFECTIVE  
COMMUNICATION FOR THE STRENGTHENING OF THE  
INTERPERSONAL RELATIONSHIPS**

**Autora:** Lcda. Mariel Moreno

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa

**ABSTRACT**

The present investigation, its purpose is to propose a strategic management plan based on effective communication for the strengthening of the interpersonal relationships of the U. E. Liceo National Abdón Calderón, using as support fundamental concepts such as communication (Robbins), interpersonal relations (Litwing and Stringer), strategic plan (Serna), communication barriers (Kinicki and Kreiter), among others. The methodology will be framed under feasible project modality, which is suitable for the design and development of viable proposals for solving problems in the educational and organizational context. The design of the research will be descriptive type field. The population will be composed of sixty-nine (69) Teachers of the institution in study, of which took twenties (20) as shown through mustered no probabilistic intentional. The instrument for the collection of information will be the technical of the survey, through the application of the questionnaire consisting of 17 items with Likert-type scale with four possible answer choices: (Always, Almost always, Almost never and Never). To measure the reliability of the instrument, we resorted to the Cronbach's Alpha the instrument reliability index was of 0.72 indicating a "high" and the validation of the instrument was conducted by judgement experts. The technique of data analysis was descriptive statistics, where each variable was taken individually. The results led to the conclusion that is most important management implementing strategic communication plans to achieve the strengthening of relationships staff U.E.L.N. Abdón Calderón.

**Key Words:** Strategic Plan, effective communication, interpersonal relations.

**Line Investigation:** Managements Process

## DEDICATORIA

*Este Trabajo de Grado lo dedico especialmente a:*

*Dios, por iluminarme el camino del entendimiento y escuchar mis súplicas en todo momento.*

*Mi padre Virgilio, mi eterno mentor quien desde lo más alto del cielo disfruta este triunfo al igual que yo.*

*Mi madre Blanca, por haberme dado la vida junto a mi padre y orientarme oportunamente en cada momento.*

*Mi hijo Alexander, lo más bello y grande que tengo, eres mi motivo de inspiración. Dios te bendiga por siempre mi príncipe.*

*Mi esposo José Gregorio, por estar a mi lado apoyándome y orientándome en los momentos oportunos.*

*Mi hermano Marco Antonio, por apoyarme y ayudarme en los momentos más difíciles.*

*Mis familiares y amigos, que me apoyaron en este arduo camino.*

## A G R A D E C I M I E N T O

A Dios, por ayudarme a superar los obstáculos y darme la satisfacción de poder culminar mis estudios de postgrado.

A mi padre Virgilio, mi eterno mentor, por darme la vida. Quien en vida con sus sabios consejos me guío siempre.

A mi madre Blanca, mi mentora, por haberme dado la vida junto a mi padre. Por apoyarme en los momentos más difíciles.

A mi hijo Alexander, la luz de mis ojos, gracias por escogerme como madre. Dios te bendiga por siempre mi príncipe.

A mi esposo José Gregorio, por estar a mi lado y comprender que el esfuerzo valió la pena.

A mi hermano Marco Antonio, por apoyarme y ayudarme en los momentos más difíciles.

A la ilustre Magna Casa de estudios Universidad de Carabobo, por brindarme sus espacios durante el transcurso de mis estudios de postgrado.

A mis profesores, especialmente al profesor Luís Guanipa, que con sus asesorías y consejos me guío en la consecución para la elaboración de este trabajo.

A mis familiares y amigos, que de uno u otro modo me apoyaron para el éxito de mis estudios.

A todos ustedes... ¡Gracias!

## ÍNDICE

	<b>P.P.</b>
Dedicatoria	x
Agradecimiento	xi
Índice General	xii
Índice de Figuras, Cuadros y Tablas	xiv
Índice de Gráficos	xv
Resumen	vii
Abstrac	viii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.</b>	
Planteamiento de Problema	5
Objetivos de la Investigación	9
Justificación	9
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.</b>	
Antecedentes	12
Bases Teóricas	15
Motivación	15
Plan Estratégico	24
La Comunicación	26
Comunicación Efectiva	27
Tipos de Comunicación	28
Dirección de la Comunicación	30
Barreras de la Comunicación	32
Importancia de la Comunicación en el trabajo	34
Relaciones Interpersonales	34
Comunicación Interpersonal	35
La Relación Interpersonal y la Comunicación	35
Clima Organizacional	36
Relaciones Humanas	39
Fundamentos de la Relaciones Humanas	41
Bases Legales	45

Tabla de Especificaciones de Variables	<b>P.P.</b> 48
 <b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.</b>	
Tipo y Diseño de la Investigación	49
Población y Muestra	51
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
Validez	53
Confiabilidad	54
 <b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.</b>	
Interpretación de Tabla N° 1	59
Interpretación de Tabla N° 2	62
Interpretación de Tabla N° 3	66
Interpretación de Tabla N° 4	70
Interpretación de Tabla N° 5	74
Conclusión del diagnóstico	78
 <b>CAPÍTULO V. LA PROPUESTA.</b>	
Presentación	82
Organigrama de la Propuesta	83
Estrategias	84
Objetivos	85
Misión y Visión	86
Justificación	87
Factibilidad	87
Plan de Acción	90
Conclusiones	94
Recomendaciones	94
Referencias Bibliográficas	96
ANEXOS	100
A. Instrumento de Recolección de Datos	101
B. Validación del Instrumento de Recolección de Datos	103
C. Cuadro de respuestas para el cálculo de la confiabilidad	112

## ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y TABLAS

<b>Figura N°</b>	<b>p.p</b>
1. Pirámide de Maslow	21
2. Dirección de la Comunicación	31
3. Clima Organizacional	38
4. Organigrama de la Propuesta	83
5. Fases de la Propuesta	85
<b>Cuadro N°</b>	
1. La Comunicación	28
2. Población	51
3. Distribución de la Muestra	52
4. Resumen del Procesamiento de los Casos	55
5. Estadísticos de Fiabilidad	56
6. Criterios de Decisión para la Confiabilidad	56
<b>Tabla N°</b>	
Tabla de Especificaciones de Variables	48
1. Resultado de los ítems 1, 2 y 3	58
2. Resultado de los ítems 4, 5, 6 y 7	61
3. Resultado de los ítems 8 y 9	65
4. Resultado de los ítems 10, 11, 12 y 13	69
5. Resultado de los ítems 14, 15, 16 y 17	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°</b>	<b>p.p</b>
1. Resultado de los ítems 1, 2 y 3	59
2. Resultado de los ítems 4, 5, 6 y 7	62
3. Resultado de los ítems 8 y 9	66
4. Resultado de los ítems 10, 11, 12 y 13	70
5. Resultado de los ítems 14, 15, 16 y 17	74

## INTRODUCCIÓN

En el presente se puede decir que quienes triunfan en el mundo, lo deben tanto a sus talentos, como habilidades para establecer una buena comunicación; en la actualidad existen muchas herramientas que proporcionan un conjunto de estrategias para el mejor desarrollo de la capacidad, percepción y presentación de mensajes en función de las informaciones recibidas. Así pues, la imitación de modelos está en el corazón de ésta disciplina; la creación o imitación de los modelos puede definirse como el proceso de producir la excelencia humana, estudiando cómo se puede sobresalir lo más rápido posible utilizando la mente y cuerpo de la misma forma que una persona de éxito.

Es importante resaltar que la comunicación es una herramienta de trabajo para las personas que laboran; por lo tanto la presente investigación consiste en una serie de técnicas destinadas a codificar la percepción humana, cómo procesar información, donde influyen diferentes canales de comunicación y relaciones interpersonales transmitiendo así los pensamientos, los sentimientos y conductas de tal manera que permita actuar al individuo en forma positiva, en confianza y seguridad a su entorno.

En el Estado Carabobo existen instituciones con ciertas problemáticas en el proceso de comunicación, entre las cuales se destaca en el municipio Naguanagua la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón donde se percibe un ambiente comunicacional conflictivo o peor aún, no existe una comunicación efectiva entre el personal directivo, docente, coordinadores, entre otros. Tomando en cuenta lo anterior, se pueden evidenciar que las relaciones interpersonales: ascendentes y descendentes de todo el personal son deficientes.



También se observa, un arraigo a la rutina de los procedimientos administrativos, no se contribuye al planeamiento, unificación y desarrollo del programa educativo, generándose obstáculos que impiden fluidez comunicacional ascendente y descendente con éxito.

Esta posición puede ser originada porque en la gerencia se mantiene un sistema administrativo autoritario, donde el establecimiento de metas se realiza por el nivel directivo y aparentemente aceptadas por los subordinados, quienes la rechazan en forma oculta y no hacen ningún esfuerzo por desarrollar los recursos humanos y fomentar compromisos hacia el logro de las metas. La comunicación ocurre siempre verticalmente en el sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y muy pocas orientaciones.

En un sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una organización es llevar a cabo las funciones administrativas, el trabajo en equipo para la resolución de problemas, en las relaciones interpersonales, entre sus miembros y la relación que debe existir entre el liceo con su entorno, ya que mediante la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente. A su vez, se hace necesario fomentar en las instituciones educativas la participación de todos y la fomentación de equipos de trabajo que fortalezcan la visión compartida entre todos sus trabajadores.

En ese sentido, es obvio la necesidad de satisfacer sistemas de comunicación efectiva en las organizaciones, para contribuir a minimizar la incertidumbre que generalmente acompaña a la toma de decisiones en la relación: superior – subalterno, contribuyendo así, a mejorar la calidad y eficiencia gerencial en las actividades institucionales y por ende a mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros que labora en el respectivo plantel educativo.

Es por ello que, la presente investigación propone un Plan Estratégico Gerencial basado en la Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, pretendiendo a través de la misma lograr una evolución en la interacción de los miembros que allí laboran involucrándose en el trabajo en equipo para llevar adelante el funcionamiento operativo de la institución. Igualmente, se espera que la propuesta genere transformaciones en los niveles de comunicación, permitiendo entendimiento entre los miembros del personal directivo y docente de dicha institución, esto propicia el interés en buscar día a día herramientas. Con la aplicación de la propuesta se busca crear también un mejor ambiente laboral y contribuye a elevar las relaciones interpersonales mediante un proceso activo que contribuyan en mejorar la calidad de vida en la institución.

En este sentido, la presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se encuentran los siguientes aspectos: Planteamiento del problema: en el cual se define la situación conflictiva existente, los objetivos, tanto el general como los específicos: donde se precisa lo que se quiere lograr y la justificación: donde se plantea la importancia que reviste la investigación.

Seguidamente, se ubica el Capítulo II donde se desarrolla el Marco Teórico, en el cual se consideran los antecedentes, las bases teóricas, las bases psicológicas, los fundamentos legales o jurídicos, y la Tabla de Especificaciones de Variables.

De igual forma el Capítulo III se estipula el Marco Metodológico, donde se aborda el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de información, la técnica para analizar la información, y la validez, confiabilidad del instrumento.

En el Capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados, que contiene las tablas de distribución de frecuencias y porcentajes por dimensión y los gráficos de la misma, así como el análisis y la interpretación de dichos resultados. Además de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Así mismo, en el Capítulo V, se plantea la propuesta conformada por: Presentación, Misión y Visión, Justificación, Objetivo General y Específico y Factibilidad de la propuesta.

Finalmente, se presenta la Bibliografía y los Anexos correspondientes.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del Problema**

Desde tiempos antiguos el hombre ha sentido la necesidad de relacionarse con sus semejantes, por lo cual al principio tuvo que ingeniárselas a través de un sistema de señales y de signos pictóricos; para expresar sus ideas y sus emociones; pues de esa forma rudimentaria se daba a comprender con quienes junto a él convivían en sociedad.

Debido a que la naturaleza humana es sociable, el proceso de comunicación influye en las relaciones familiares, amistosas y laborales. Evidentemente dentro de las organizaciones se mantiene un contacto cotidiano con los superiores y compañeros de trabajo, que permite la integración en equipo para sumar esfuerzos y alcanzar exitosamente los objetivos que se proponga la organización.

Ahora bien, es importante señalar que desde su nacimiento el niño, depende de la protección y del cuidado de sus padres, por ello necesita adoptar una forma de relacionarse y expresar sus necesidades y deseos a fin de lograr satisfacerlos. De tal forma, el hombre siempre ha buscado la manera de relacionarse y comunicarse con sus semejantes ya que no puede vivir aislado, para ello se ha organizado en sociedad, con el objetivo de apoyarse mutuamente y compartir con los otros sus ambiciones, intereses y necesidades.

Al respecto, Yagosesky (2001) señala que: “esa relación comunicacional con otros, independientemente de la forma, intención o momento en que se realice, es a lo que llamamos: Comunicación Interpersonal”. (p. 21)

Es decir, una vez que el ser humano entra en contacto con sus semejantes se originan las comunicaciones interpersonales. Esa comunicación interpersonal alude a “entre personas”, lo cual remite a lo que intercambian o comparten dos o más personas.

Cabe mencionar, que la comunicación efectiva en las instituciones educativas según la UNESCO (2002) se considera como aquella que sirve a sus fines, la distribución de información y la interacción entre docentes y alumnos. Por ello, se puede señalar que la efectividad de la comunicación en la educación merece especial atención puesto que de allí se determinan los fines y objetivos de la educación en general.

Así mismo, es importante acotar que la productividad en la gerencia educativa está ligada primeramente al tipo de comunicación que se establece en los centros educativos y al que utiliza un gerente o director en su acción gerencial.

Por otra parte, es importante considerar que el ser humano es sumamente complejo, debido a que posee una serie de características individuales que definen su personalidad, como el conjunto de experiencias, ideas, creencias, criterios y valores, que le han inculcado en su ámbito familiar, educativo, social, religioso y cultural, entre otros, lo cual influye y le permite tener una percepción o una interpretación particular de la realidad. En tal sentido, la comunicación juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales que se establecen con los demás.

En este orden de ideas Stonerm, Freeman y Gilber (1995) coinciden en afirmar:

La diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente cuatro aspectos del proceso de la comunicación: las diferencias de percepción, las emociones, las incongruencias entre la comunicación verbal y

la no verbal y la confianza o (desconfianza) previa de las partes. (p. 579).

En otras palabras, para que la comunicación tenga sentido es necesario tomar en consideración los diferentes factores que influyen y determinan su efectividad. Por ello, la comunicación efectiva se presenta como una opción válida que permite crear y fortalecer, los lazos afectivos de las relaciones interpersonales que se estable entre los miembros de la organización. Su práctica favorece el desarrollo de las habilidades comunicacionales para que los trabajadores sean capaces de comprenderse mutuamente dentro de su ámbito laboral, en un ambiente pleno de armonía y cordialidad, necesario para incrementar su motivación personal y productividad.

Como todas las organizaciones, las instituciones educativas están conformadas por un grupo de personas que conjugan sus esfuerzos para lograr las metas que se propongan alcanzar, motivo por el cual conviven juntos gran parte de su tiempo en su jornada laboral. Esto hace necesario que los trabajadores se relacionen entre si y compartan sus ideas, sus sentimientos, emociones y sus diferencias personales entre otros.

Por lo tanto, en Venezuela específicamente en el estado Carabobo, Municipio Naguanagua se encuentra una gran cantidad de instituciones educativas con fallas en la comunicación, debido a que ésta ocurre por lo general en forma verticalmente en el sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y muy pocas orientaciones, originada por una gerencia en la que se mantiene un sistema administrativo autoritario.

Tal es el caso de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, ubicado en La Vivienda Rural de Bárbula, Municipio Naguanagua, Edo. Carabobo en el que se pudo evidenciar a través de la observación directa que dentro de esta institución, las relaciones interpersonales que se mantienen entre los docentes, al parecer no son las

más satisfactorias y esto se manifiesta en una serie de comportamientos que presenta el personal directivo. Evidenciándose situaciones tales como: fallas en la comunicación y cooperación del personal directivo con los educadores a la hora de resolver un problema, en oportunidades llega la información tarde ya que no se establece un orden de prioridades. Otro factor es la falta de reuniones periódicas con el fin de proporcionar información de las programaciones, ordenamientos y acciones que se van a realizar. Se consulta muy poco al personal docente en cuanto a la toma de decisiones y programación de actividades ocasionando descontento en el grupo.

Por supuesto, que esto se hace notorio diariamente pero sobre todo al momento de compartir una ocasión especial, donde se revela el distanciamiento y la desmotivación del grupo de trabajadores para relacionarse e interactuar en los eventos sociales, culturales, educativos y deportivos que organiza en algunas ocasiones la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón.

Generalmente esta situación se desencadena por desavenencias personales que se originan en la comunicación, lo cual no se debe desatender, pues desfavorecen y fragmentan las relaciones interpersonales, causando muchas veces situaciones conflictivas, desmotivaciones y aislamientos por parte de los trabajadores; que en el peor de los casos conlleva a perturbar la paz del ámbito laboral; impidiendo la participación y el óptimo desempeño del trabajo en equipo.

Evidentemente estas circunstancias, contradicen el hábito de las relaciones interpersonales que deben reinar en toda organización, tomando en cuenta que éste es el lugar donde se permanece y convive con otras personas (debido a que es el sitio de trabajo) para desarrollar las capacidades y compartir experiencias que enrumben y empujen los esfuerzos de todos; hacia la búsqueda de un bienestar común.

En este sentido y dada la importancia del tema, la investigadora se plantea la siguiente interrogante. ¿Contribuye la implementación de un Plan Estratégico Gerencial basado en la comunicación efectiva, en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Proponer un plan estratégico gerencial basado en la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la necesidad de un plan estratégico gerencial basado en la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
- Determinar la factibilidad de implementación de un plan estratégico gerencial en la institución.
- Diseñar un plan estratégico gerencial basado en la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón.

## **JUSTIFICACIÓN**

La comunicación es un factor esencial que determina el grado de satisfacción en la convivencia humana y por ende de las relaciones interpersonales que se mantiene entre los individuos en una misma sociedad. Por tal razón, dentro de la organización



se hace necesario que la comunicación sea efectiva ya que de esta manera se favorece el entendimiento, la aceptación y la diversidad de ideas de quienes en ella coexisten rutinariamente.

Ahora bien, esta investigación se justifica porque dentro de la organización se hace necesario que la comunicación sea efectiva ya que de esta manera se favorece el entendimiento, la aceptación y la diversidad de ideas de quienes en ella coexisten rutinariamente. Por tal razón, un plan estratégico gerencial basado en la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, es importante, ya que la comunicación debe ser un factor esencial que determina el grado de satisfacción en la convivencia humana y por ende de las relaciones interpersonales que se mantiene entre los individuos en una misma sociedad.

Efectivamente, cuando la comunicación es adecuada se logra modificar las actitudes, esto permite que las relaciones interpersonales se fortalezcan con la finalidad de crear una sana convivencia, que genere el bienestar común y un clima de armonía, cordialidad, respeto y aceptación entre quienes juntos deben invertir sus esfuerzos en elevar su crecimiento personal, para alcanzar exitosamente los objetivos que se proponga una determinada organización. La importancia de la comunicación, radica en que es el vínculo mediante el cual las personas expresan sus ideas y sentimientos, es el medio que permite a los trabajadores compartir conocimientos y experiencias, para enriquecer el desempeño laboral. Es por ello, que en ningún momento se deben romper los lazos afectivos que unen a los miembros de una misma organización.

En este contexto, este trabajo servirá como antecedente para futuras investigaciones y a su vez permitirá aportar a la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, la posibilidad de mejorar la comunicación entre su personal para favorecer

las relaciones interpersonales entre sus miembros; asimismo, brindará las estrategias y las técnicas adecuadas a las necesidades del personal de la institución, y así brindar un temple de fraternidad que promueve el espíritu de cooperación necesario logrando mantener un clima organizacional más saludable que contribuya al entendimiento entre sus trabajadores y a su vez ayude a estimular su entusiasmo en los momentos en que en la institución se hace propicia la ocasión para un grato compartir.

Concluyendo, metodológicamente esta investigación se justifica por ofrecer una instrumentación de consulta válida y confiable para la aplicación de herramientas de recolección de datos, permitiendo obtener las respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas, y como instrumento útil para autores que estén interesados en esta temática.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico, también llamado marco referencial (y a veces, aunque con un sentido más restringido, denominado asimismo marco conceptual) tiene precisamente este propósito: dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Se refiere a estudios previos relacionados con el problema a investigar en este punto se citan autores que hayan trabajado con temas similares a la investigación en cuestión. Según Tamayo y Tamayo (2004), define los antecedentes como:

Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema. Establecer los antecedentes del problema, de ninguna manera es hacer un recuento histórico del problema, o presentar fuentes bibliográficas que se van a utilizar. (p. 97)

En este sentido los antecedentes de la investigación comprenden una serie de estudios ya realizados, que están relacionados de una manera u otra con la presente investigación y que constituyen una base para la estructuración y enfoque de la

misma en el momento de su realización. Es por eso, que entre las investigaciones que sirven de apoyo al presente estudio se encuentran los siguientes:

Rivera (2011), en su investigación presentada en la Universidad de Bolívar (Ecuador), para optar al título de magíster en Gerencia Educativa, titulada “La Gerencia Educativa y su influencia en el cambio institucional, como medio de desarrollo de las relaciones humanas de la escuela fiscal mixta n° 2 “Juan Montalvo” de la Parroquia y Cantón El Triunfo de la Provincia del Guayas, Ecuador del período lectivo 2010 – 2011”. Los Métodos utilizados en esta investigación son Método Dialéctico, Métodos Lógicos: (Inductivo y Deductivo), Método Científico, Métodos Particulares. Donde el objetivo de estudio fue Determinar estrategias que permitan fortalecer las relaciones humanas entre el personal docentes que contribuyan al cambio institucional de la Gerencia Educativa de la Escuela Fiscal Mixta N° 2 “Juan Montalvo”. Concluyendo, se ha diagnosticado la problemática en la institución educativa a través de la aplicación estudio e interpretación de la encuesta encontrándose que el 61% del personal tiene serias deficiencias en relación al manejo de la comunicación interna, la misma que acrecienta el deterioro de las relaciones humanas.

Por lo tanto se considera con relevancia para la investigación ya que, el director como gerente escolar, cumple un rol que permite, el desarrollo eficaz de la labor educativa, para los fines y cumplimientos de las actividades establecidas dentro de las instituciones bajo el fortalecimiento y uso adecuado de las competencias comunicativas.

Bajo esta misma perspectiva, Durán (2008) en su trabajo presentado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (U.P.E.L.), para optar el grado de Magíster en Educación Mención Gerencial Educativa, titulado “Programa de capacitación en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones

interpersonales del personal directivo y docente en la Unidad Educativa "Algarí" del Municipio Iribarren, Estado Lara". El estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible sustentado en una investigación de campo. Donde el objetivo de estudio fue diseñar un programa de capacitación en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal directivo y docente de la Unidad Educativa "Algarí" del Municipio Iribarren Estado Lara. La investigadora concluyó que, el personal directivo, está aplicando una gerencia en la cual no existe el diálogo consensuado para planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades didácticas, por la cual, esto va en detrimento de las relaciones interpersonales.

El anterior antecedente tiene relación con la investigación debido a que se refiere a promover la implementación de talleres, programas y conferencias que fomenten en las relaciones interpersonales, tomando conciencia de las mismas hacia la excelencia del quehacer educativo.

Por su parte, Abdalá (2009) presentó un trabajo de investigación en la Universidad de Carabobo denominado "Factores Determinantes del Clima Organizacional en el desempeño de los Docentes de Educación Secundaria de la Unidad Educativa Colegio Los Robles, Ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo", con la finalidad de obtener el título de Magíster en Gerencia Educativa. Se propone como objetivo general determinar los factores del Clima Organizacional que intervinieron en el desempeño de los docentes de Educación Secundaria de la U.E. Colegio "Los Robles", ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo. El estudio estuvo enmarcado dentro de una investigación descriptiva, transeccional, no experimental. Se concluyó que el clima laboral de la institución es poco favorable, caracterizado por falta de liderazgo en el director, mínima participación grupal en la toma de decisiones, insatisfacción con respecto a la recompensa al logro y escasa oportunidad de desafíos personales.

Este antecedente tiene relación con mi investigación ya que, se refiere a aquellos aspectos que están incidiendo en el clima de la organización para lograr un ambiente de confianza y armonía entre todos los miembros que integran la institución.

## **Bases Teóricas**

Estas representan el fundamento del trabajo de investigación donde se detallan los elementos de la teoría que son utilizados directamente en el desarrollo de la investigación, según Arias (2006), los define como “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.24).

## **La Motivación**

Los autores Davis y Newstrom (1991) indican que es posible comprender las relaciones con y entre las personas, sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. El motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, dando como origen la obtención de una profesión, a un determinado comportamiento específico. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo que provengan del ambiente y que también pueda ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

En este sentido la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo, ya que los actos del ser humano son guiados, por lo que él piensa, cree y prevé. Además el análisis específica determinada meta para atender en el cual el ser humano gasta motivación. Las necesidades varían de un individuo a otro,

produciéndose diferentes patrones de comportamiento, los valores sociales también son diferentes y así sucesivamente.

Según Chiavenato, (2000), el concepto de motivación es difícil de definirlo puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, “motivo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”.

Por su parte, Gary (1996) señala “refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual” (p.20)

Asimismo Stoner (1996) “La motivación, es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es un combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p.484).

En conclusión, se puede decir, que la motivación es una serie de anhelos, deseos y necesidades que hacen que un individuo se comporte y actúe de una manera determinada, y al mismo tiempo canaliza su actuación o desempeño en un momento dado.

El éxito de una organización depende en gran parte de la manera como el gerente o director tome en cuenta el grado de motivación de sus colegas en cuanto al desempeño de las actividades asignadas. El individuo actúa de acuerdo al grado de satisfacción que recibe por parte del gerente: un reconocimiento puede tomar la figura de una palabra de estímulo, un ascenso o bien la posibilidad de cursos de mejoramiento con miras a las promociones internas del personal.

Por su parte Robbins (1998), define la motivación como “...el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p.123).

Cabe destacar que Hersey y Blanchard (1992) explican que la motivación “es la fuerza que permite que un individuo progrese y se desarrolle y se comporte de una manera madura, obteniendo así un aumento en su rendimiento, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia organizacional”. En tal sentido la gerencia ejercida por el gerente educativo resultará más eficiente cuando el trabajo sea estimulante y el individuo está claro de la relación existente entre sus metas y la de la escuela, por lo que el director debe guiar sus esfuerzos para aumentar la motivación y el desempeño, asegurando de esta manera que la institución pueda alcanzar los objetivos trazados y, por ende, lograr los cambios sugeridos en la praxis educativa.

### **Importancia de la Motivación**

Todo gerente debe saber motivar al recurso humano para así poder lograr el objetivo que persigue en su organización, de manera que le permita aplicar estrategias que motiven a su personal en la realización de cada una de las actividades que realicen. Por lo tanto se hace necesario darle importancia a la motivación y a los factores que intervienen durante el proceso motivacional de aquí que cada persona deba sentirse atraída por ciertos conjuntos de metas.

Según Robbins (1991), “Muchas personas consideran indebidamente, que la motivación es un rasgo personal; que algunas personas la tienen y otras no. En realidad, algunos administradores llaman perezosos a los empleados que parecen carecer de motivación”.



Esta designación presume que la persona siempre es perezosa o que le falta motivación, hasta donde se conoce de motivación esto no es cierto, se sabe que la motivación es resultado de la interactuación del individuo y la situación. Sin dudas las personas tienen impulsos básicos en cuanto a la motivación. La motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal (p.31).

Por su parte, Chiavenato (1998) “Define como las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo. El salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, entre otros. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores (p.54).

Sobre la base de esto, se considera que, en la motivación inciden una serie de factores como el ambiente que rodea a la persona, la comunicación entre los empleados, la remuneración, el estímulo, otros, lo cual influye en su rendimiento y eficiencia laboral.

### **Teorías Motivacionales**

En relación a las teorías motivacionales humanas, se puede citar la jerarquía de las necesidades de Maslow (citado por Guerrero, 2004). Según la autora, esta teoría de las necesidades humanas está organizada y dispuesta en niveles:

1. Necesidad Fisiológicas: Las cuales constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero así mismo, son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre, sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío y calor), el deseo, otros.

Estas necesidades están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie; son necesidades instintivas que nacen con el individuo. Por otra parte, son las más apremiantes de todas, ya que, cuando algunas de ellas no está satisfecha, domina la dirección del comportamiento.

2. Necesidad de Seguridad: Son las necesidades de seguridad o estabilidad; las mismas consisten en la búsqueda de protección contra la amenaza o privación, es como un escape al peligro. Estas necesidades surgen en el comportamiento, cuando las antes mencionadas (necesidades fisiológicas), han sido relativamente satisfechas.

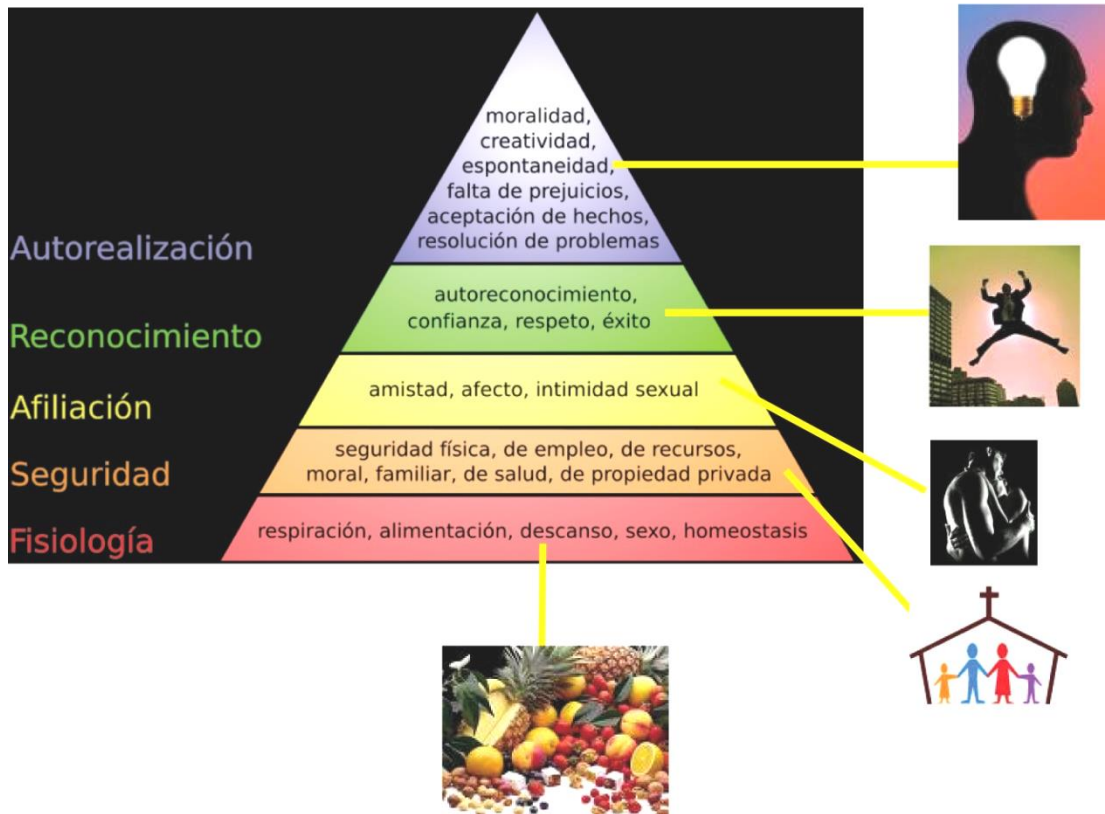
De igual manera, estas necesidades de protección tienen gran importancia en el comportamiento humano; el empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa en la que acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes, provocan inseguridad e incertidumbre en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo.

3. Necesidades Sociales: Estas surgen en el comportamiento cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad), se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales están las de asociación, participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor. Asimismo, cuando estas necesidades no son lo suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que lo rodean.

4. Necesidades de Estima: Estas necesidades están relacionadas en la forma como el individuo se observa y se evalúa. De igual forma, involucra la auto percepción, auto confianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status y de prestigio, y de consideración. La frustración de las necesidades citadas anteriormente puede producir en el individuo sentimientos de inseguridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez conducen al desánimo o actitudes compensatorias.
  
5. Necesidades de Autorrealizaciones: Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de desarrollar su propio potencial de autorrealizarse continuamente. Esta tendencia se expresa generalmente a través del impulso de la persona de ser cada vez más y de tender a ser todo lo que puede ser.

FIGURA N° 1. Pirámide de Maslow

# PIRÁMIDE DE MASLOW



Fuente: Maslow (1943)

Se considera por tal motivo de gran importancia que toda persona conozca y maneje la jerarquización, según Maslow, de las necesidades de los seres humanos, puesto que de esta forma podría determinar el por qué de ciertos comportamientos de los miembros de una organización, y por otro lado buscar alternativas ante posibles conflictos, basados en un análisis científico de los hechos.

## **Motivación al Logro**

Es la necesidad de establecer metas realistas, persistir productivamente tras la conquista de esas metas, y exigirse excelencia en la evaluación de los resultados.

Las personas con motivación al logro:

1. Luchan por el logro personal más que los premios en sí.
2. Sienten deseos de lograr algo mejor o más eficientemente.
3. Sienten deseos de hacer mejor las cosas.
4. Buscan situaciones para asumir la responsabilidad personal de solucionar problemas.
5. Necesitan recibir información inmediata sobre su rendimiento.
6. Saben establecer metas de dificultad moderada.
7. Evitan tareas fáciles o demasiados difíciles.
8. Las mismas probabilidades de éxito o fracaso les permite experimentar sentimientos de logro y satisfacción por los mismos esfuerzos.

## **Los logros como motivación:**

La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

McClelland (1958) estuvo fascinado por la motivación del LOGRO (n,LOG) y en su laboratorio experimental ilustró un aspecto de su teoría sobre el efecto del logro en la motivación de la gente. McClelland acertó por medio de este experimento que

mucha gente no posee esta fuerte necesidad de logro en su estrategia de motivación, pero aquellas personas que poseen esta necesidad, demuestran una conducta en seleccionar y establecer metas.

En tal sentido, el gerente educativo debe ser el primero en tener una alta motivación al logro para que se sienta estimulado a lograr todas y cada una de las metas institucionales propuestas. Además, debe poseer un claro conocimiento de los comportamientos del personal adscrito a la institución educativa, en función a las diferentes motivaciones sociales.

### **Teoría de la Motivación Laboral**

Guillén (2000), señala que toda persona requiere de un estímulo, razón por la cual las organizaciones deben centrarse en la motivación laboral, donde se logre motivar al personal a fin de que los individuos sientan que son valorados y tomados en consideración sus logros a través del desarrollo de cada una de las tareas. Estos aspectos conforman una estructura que progresivamente será significativa para la organización.

En cuanto a esta teoría se han dado muchas explicaciones, sobre las variables que motivan a las personas para llevar a cabo una tarea. Las clasificaciones que se han hecho son:

- Teorías de contenidos por Campbell citado en Guillén (2000), que trata de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas

aprendidas o adquiridas, y teorías de proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

- La más actual de Kanfer citado en Guillén (2000), que propone un modelo heurístico de constructos y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructos que cada una considera centrales para la motivación.

En relación a las teorías citadas sobre la motivación laboral, es de importancia señalar que en las relaciones interpersonales, ésta centra su relevancia en que el personal va conjugando aspectos que le faciliten el desempeño de sus funciones, donde la motivación es primordial debido a que los intereses a nivel de comportamiento se podrán adecuar y así el personal logra identificarse con la organización.

## **Bases Conceptuales**

### **Plan Estratégico**

Según Serna (1998), “es un proceso permanente, participativo, corrector de desigualdades, generador de oportunidades y constructor del desarrollo integral del individuo.”

En este sentido, el plan se atiende más al proceso, donde su centro de formalidad es el ciclo periódico de discusión y de análisis de las opciones de cooperación o conflicto.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Por ello se ofrece un Plan Estratégico que permita al personal directivo y docente de la U.E.L.N. Abdón Calderón, vincularse, interrelacionarse y participar en las actividades extras: talleres, jornadas, eventos, entre otros; con la finalidad de unir y lograr una efectiva relación interpersonal, entre el cuerpo directivo y docente de la mencionada institución.

Un Plan Estratégico se compone en general de varias etapas:

**Etapas:**

**Etapas 1:** Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

**Etapas 2:** Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesaria la actual situación tanto dentro como fuera de la empresa.

**Etapas 3:** Declaración de objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

**Etapas 4:** Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar"



adecuadamente, mediante “fichas” y “jugadas” correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

**Etapa 5:** Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente.

**Etapa 6:** Seguimiento.

El seguimiento permite “controlar” la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

**Etapa 7:** Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como éstos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un “corte” en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyectos etc.

## **La Comunicación**

A los efectos de entender lo concerniente a la comunicación, se considera lo planteado por Robbins (2004) “la comunicación es la transferencia y comprensión de significados”. (p. 284). Para el autor solo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se puede comunicar información e ideas pero también debe ser entendida para que la comunicación sea perfecta, por lo tanto lo que perciba el

receptor sea exactamente lo mismo que quiera transmitir el emisor. A su vez el autor plantea de manera conceptual, como obtener una comunicación eficaz y excelentes relaciones interpersonales, dentro de las instituciones. Un buen proceso de comunicación proporciona la necesaria participación e intercambio de información entre todos los miembros involucrados, donde la comunicación se convierte en un proceso o flujo de información. Cabe señalar además la necesidad e importancia de los elementos de la comunicación como fuente de información que posibilite una mejor relación entre el personal que labora en la institución.

### **Comunicación Efectiva:**

Según Escobedo (2013) afirma: “Es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz”.

Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será calidad de la relación que obtendremos. De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva -aún intuitivamente- sus ideas, propósitos y emociones (Marcela Escobedo).

Por su parte Ribeiro (2000) afirma que:

La comunicación eficaz es aquella que genera acción en común, y mueve en alguna medida el universo. El universo se mueve cuando se produce algo nuevo, y todos nosotros participamos en ese proceso de permanente creación. Mover es también dar motivo es motivar y estimular, suscitar el interés y el entusiasmo necesario para que algo suceda (p.101).

Con respecto a la referida cita, el autor señala que al existir en las instituciones educativas una comunicación eficaz por parte de los que la dirigen, da origen a la participación, motivación e interés de todos los miembros del personal y el desarrollo

de los proyectos educativos, la solución de conflictos de esta manera se cumplirán todos los objetivos de la organización.

## CUADRO N° 1 LA COMUNICACIÓN



Fuente: Martínez (2012)

### Tipos de comunicación

Según Koontz y Weihrich (2004), estos autores plantean que:

La comunicación se puede dar de diferentes formas, los medios de comunicación escrita y oral poseen características favorables y desfavorables; por consiguiente a menudo se les emplea en conjunto para que las cualidades favorables de cada género se complementen entre sí. Además se pueden usar recursos visuales como complemento de la comunicación oral como de la escrita. Las evidencias demuestran que cuando un mensaje se repite a través de diferentes medios, las personas que lo reciben lo comprenderán mejor y lo recordarán más fácilmente. (p.604).

A continuación se definen los tipos de comunicación según los autores anteriormente mencionados:

**Comunicación escrita:** tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público mediante el correo. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos. Su desventaja es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel; por otro lado puede que pase mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido. (p.604)

**Comunicación oral:** puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición ante un público numeroso, puede ser formal o informal y puede ser planeada o accidentada. Su ventaja hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente el efecto es visible. Su desventaja es que no siempre permite ahorrar tiempo, ya que muchas veces en esas reuniones no se llegan a acuerdos ni resultados eficaces. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero. (p.605).

**Comunicación no verbal:** la gente se comunica por muchos medios. Para el proceso de interacción las personas muchas veces recurren a distintas formas de expresiones faciales y de movimientos corporales para comunicar sus ideas, es evidente, entonces, que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, lo que explica el dicho que las acciones son más elocuentes que las palabras. (p.605).

La comunicación no verbal es un campo amplio, abarca gestos, mímica, posturas corporales, sistema de señalización, todo aquello no hablado y no escrito. Por su parte, para lograr una comunicación efectiva se requiere de medios necesarios aptos para enviar mensajes sin distorsionarlos; entre los más recomendables se tienen las entrevistas orales y escritas, los memorandos, oficios, circulares, carteleras, convocatorias, boletines, encuestas, seminarios, teléfono.

### **Dirección de la comunicación**

La comunicación organizacional abarca un extenso campo de estudio, partiendo de las relaciones personales; según Koontz y Weihrich (2004), para que ésta se dé, debe existir una comunicación interna muy bien estructurada la cual puede ser descendente ascendente, cruzada u horizontal, dependiendo de las habilidades de los miembros de la organización al hablar, escuchar y escribir, donde toda la relación de los individuos es la base fundamental para que toda institución funcione.

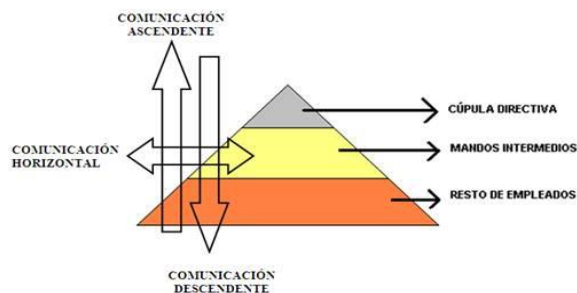
A continuación se describe la Dirección de la Comunicación:

**La comunicación descendente:** es aquella que fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones autoritarias. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están: instrucciones, reuniones, el teléfono, altavoces y las redes. Entre las comunicaciones descendentes escritas están: los memorando, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

**La comunicación ascendente:** es aquella que circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Es fundamental no directiva y suele estar presente en los ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas, las entrevistas de salida. Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en que los subordinados se sientan libres de comunicarse.

**Comunicación cruzada:** incluye el flujo horizontal de información entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí, este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, si no que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando. Las empresas modernas hacen uso de muchos patrones de comunicación cruzada, oral y escrita para completar el flujo vertical de la información.

**Figura N° 2. Dirección de la comunicación**



Fuente: Morueco (2010)

La comunicación según Robbins (2004), “es la transferencia y la comprensión de significados” (p.284). El autor sostiene que la comunicación para que ella tenga éxito, el significado no debe ser sólo transmitido si no también entendido y comprendido para que se produzca el mensaje se reciba la conformación en forma efectiva. Por consiguiente, si una idea es buena para que se dé el mensaje sea entendido y comprendido por las personas debe existir unas buenas relaciones entre ellos.

De igual manera, Hernández (2000), cita que:

El intercambio de información entre individuos constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social, donde la Comunicación ayuda a codificar el mensaje (código) y ha de enviarlo de forma de señal (ondas sonora, letra impresa, símbolos) a través de un determinado canal (aire, alambre, papel) para interpretar su significado (p.185).

El autor considera que la comunicación se da en un contacto directo entre las personas donde se transmiten ideas, informaciones, significados, que son de gran importancia y es el centro de las relaciones de una organización. Y parte fundamental para formar equipos eficaces que logren los objetivos.

En este orden de ideas los autores Kinicki y Kreiter (2003), afirman que existen cuatro barreras principales a la comunicación efectiva:

**Barrera de proceso:** Donde afirma que los elementos contemplados en el proceso de la comunicación como: emisor, codificación, mensaje, medios, decodificación, receptor y retroalimentación pueden deformar la transferencia del significado, por lo tanto se hace necesario el uso adecuado de estos elementos dada la actual diversidad de la fuerza laboral en las organizaciones. (p.320).

**Barreras personales:** Son muchas las barreras personales de la comunicación, y a continuación se destacan ocho que se cuentan entre las más comunes: 1- la capacidad para comunicarse con efectividad 2- la forma en que las personas procesan e interpretan la información 3- el nivel de confianza interpersonal del emisor y el receptor puede ser una barrera o un facilitador de la comunicación efectiva 5- el ego de las personas que fluye en el trato que se da unas a otras. 6- las habilidades de interlocución 7- es la tendencia natural a evaluar o juzgar el mensaje del emisor 8- la incapacidad para escuchar con comprensión. (p.320)

**Barreras físicas:** La distancia entre los empleados puede interferir en la comunicación efectiva. Es difícil entender a alguien que habla a unos nueve metros de distancia, cuando los medios utilizados para transmitir mensajes no permiten que éste llegue nítidamente al receptor, en el cual la distancia y el exceso de ruido dificulta el proceso comunicativo.

**Barreras semánticas:** Son las que se muestran en la forma de errores de codificación y decodificación, ya que se trata de frases de la comunicación en que se transmiten y reciben palabras y símbolos. Las semánticas pueden presentarse en el texto de las resoluciones, circulares, oficios. Cuando es de esta forma la información puede ser interpretada de diferentes maneras y no se cumple con el fin que se desea.

Estos autores ratifican que la presencia de estas barreras en la transmisión de mensajes causa distorsión en el mismo y no permite la comunicación efectiva en las organizaciones educativas. De igual manera el proceso comunicativo debe estar encaminado a seguir diversas direcciones, dentro de la organización ya que la comunicación es el proceso continuo de emitir y recibir informaciones, incidiendo directamente en estilo y calidad en las relaciones interpersonales, porque ella es el elemento clave para armonizar el trabajo y generar un ambiente laboral equilibrado



en donde se trabaja en vías de aumentar los niveles de relaciones entre todos los miembros de la organización educativa.

### **Importancia de la Comunicación en el Trabajo**

Es importante destacar que la comunicación representa gran importancia en la interacción de toda persona con el medio, para el logro de su debida evolución y cambio dentro del sistema social. Pues bien, desde el nivel de la microcomunicación, es decir, la comunicación interpersonal dentro de las instituciones, organizaciones y grupos, la comunicación será también un elemento clave no sólo para el cambio, sino fundamentalmente, para la motivación y satisfacción de sus necesidades. La comunicación representa un elemento imprescindible en el mundo del trabajo, tanto para el individuo, en su socialización laboral, como para la organización, que al canalizar las energías necesarias para el trabajo, aumenta la eficacia y facilita el desarrollo de las tareas. Es por ello, que en las relaciones interpersonales se busca interpretar debidamente que de este aspecto depende en gran parte el logro de los objetivos en la organización.

### **Relaciones Interpersonales**

Es la relación entre dos o más personas, con el fin de que todo el personal (administrativo, obrero, docente, directivo y alumnado), se integre en la consecución de los objetivos planteados. Determina como se relacionan “las personas en la organización y qué grado de libertad existe en esa relación” (Litwin y Stringer 1997, p. 81, citado por Chiavenato, (2000)).

Estas “son comportamientos que le facilitan a los docentes una integración con su ambiente de trabajo. Son fundamentales en el desempeño laboral educativo y en las

percepciones que el docente tenga de las estructuras y de los procesos que ocurren en el medio donde labora”. (Gómez, 2001).

### **Comunicación Interpersonal**

Es la definida por Yagosesky (2001) como: “Esa relación comunicacional con otros, independientemente de la forma, intención o momento en que se realice” (p. 21).

Asimismo Yagosesky (2001) afirma: “Interpersonal alude a “entre personas”, lo cual nos remite a lo que intercambian o comparten dos o más seres.... los seres humanos agrupados en sociedad se influyen y apoyen mutuamente, a fin de satisfacer sus deseos, intereses y necesidades” (p. 22).

### **La relación Interpersonal y la comunicación**

Una relación en la que existe confianza, entendiendo respeto, amistad y compañerismo, con el tiempo puede hacer que cada conflicto que surja se aborde de manera más fluida y eficiente. Por el contrario, si la relación está deteriorada, basada en la desconfianza o en el desprecio (o menosprecio), será muy complicado afrontar con éxito la resolución de un determinado conflicto.

La forma en que se comunican las partes es también un dato muy importante en los procesos de conflicto. La similitud de los códigos culturales entre las partes en conflicto puede favorecer un acercamiento y posiblemente faciliten el entendimiento para resolver la situación de conflicto; por otro lado, una disparidad en cuanto a estos códigos, debilita la posibilidad de comunicación efectiva. Asimismo, en la

comunicación pueden presentarse a menudo una serie de distorsiones producto de la mala información, de rumores, de estereotipos, de prejuicios, que hay que considerar.

### **Clima Organizacional**

Para Chiavenato (2003), los primeros estudios realizados sobre el clima organizacional se nutrieron de la teoría de las Relaciones Humanas, a través de los experimentos de Hawthornes a cabo por Mayo, en 1920 y su equipo de colaboradores, concluyendo que el pago o retribución salarial no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajo y que el hombre puede ser motivado por recompensas sociales simbólicas y no materiales (p.134). Asimismo, Brunet, (2001), señala que puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen.

El autor, caracteriza el clima mediante tres características: a) describe una organización y la distinguen de otras; b) son relativamente estables en el tiempo; y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Por otro lado, Schneider y Hall, describen el clima organizacional “como un conjunto de percepciones, refleja una intervención entre las características personales y las características de la organización” (p.30). De tal forma que el clima organizacional es un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, de hecho, una representación de la naturaleza física de la organización.

Diversos son los estudios hechos sobre el clima organizacional. Desde su inicio se suscitan interpretaciones diferentes de algunos casos y coincidentes entre otros, según el punto de vista del investigador.

Según Chiavenato (2000), en el nivel de las organizaciones, el clima organizacional es un aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro.

Chruden y Sherman (1986) consideran que:

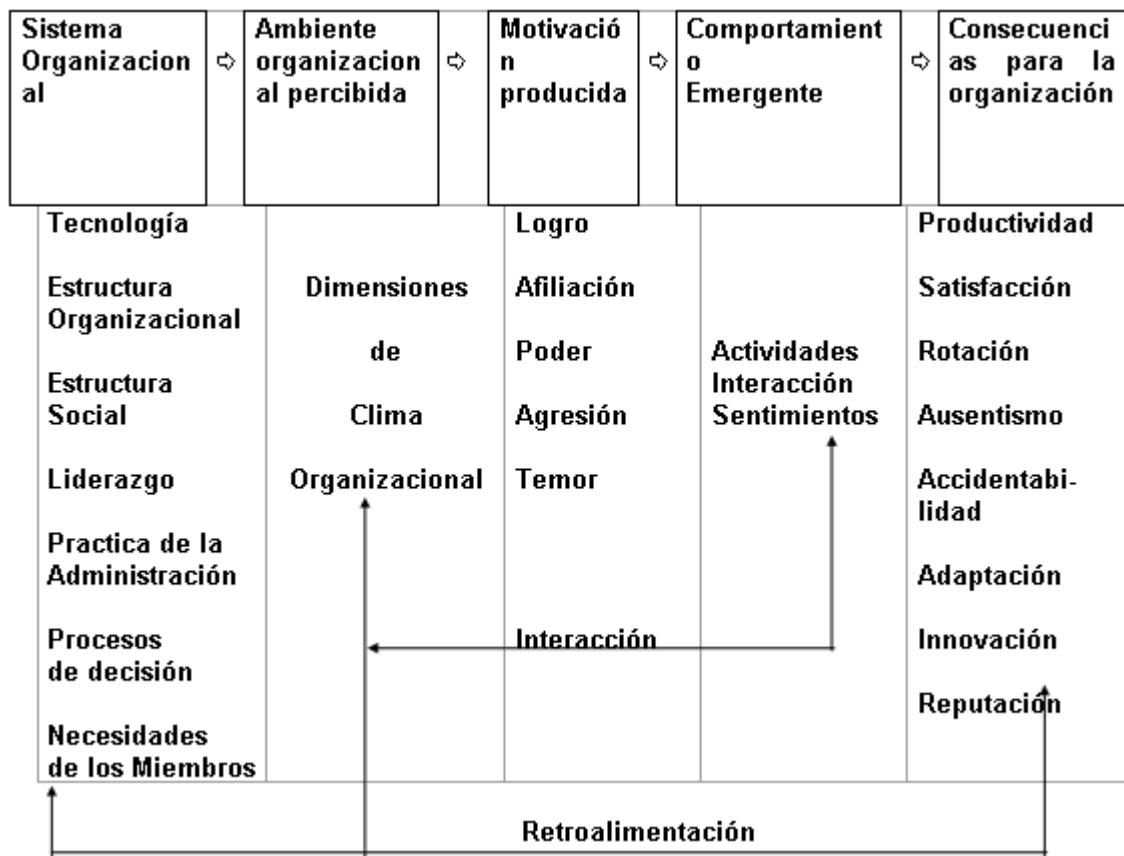
El clima organizacional debe permitir alcanzar los objetivos de la organización, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Consideran que deben tomarse en cuenta factores como: la productividad. Eficiencia de las operaciones, satisfacciones de las necesidades y deseos individuales. Salud, seguridad y ajuste emocional del empleado y el desarrollo de las relaciones del grupo favorable. (p.288).

En tal sentido se puede considerar el clima organizacional de una institución, como la capacidad de la misma para mantener un nivel de relaciones humanas, que satisfagan las aspiraciones laborales, personales e individuales y proporcione una productividad elevada, que permita su permanencia y proyección en el tiempo, incorporando todos los hallazgos científicos y técnicos para la constante mejora de su clima organizacional.

Los docentes son imagen de la institución, de su comportamiento con las demás personas dependerá el Clima Organizacional, donde se hace necesaria la posibilidad de que exista un crecimiento personal en cada individuo con el propósito de generar un ambiente laboral favorable para el logro de las metas.

Definir el Clima Organizacional requiere transitar por varios enfoques y definiciones que tienen significación en un momento y espacio determinado. Según Robbins (1997), el Clima Organizacional “es el ambiente interno que propicia la interacción y acción de los miembros de una institución educativa, a través de la percepción que se tenga de esta, el grado de armonía, de satisfacción al realizar actividades conjuntas en búsqueda del éxito conjunto”.

**Figura 3.** Esquema de Clima Organizacional



Fuente: Litwin y Stringer (1978)

## **Relaciones Humanas**

Mayo (citado por Chiavenato, 2000) afirma que: “Teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”. (p.118). Es evidente que unas buenas relaciones humanas es responsabilidad de todo el personal que integra una organización.

Es por ello, que los citados autores señalan, la comunicación es importante en las relaciones humanas para explicar con claridad a los subalternos las diferentes estrategias que se utilizan en la institución para el logro de la gestión de todos los miembros, esto a su vez deben recibir de los superiores un flujo de comunicación eficaz capaz de satisfacer las necesidades, ideas precisas de lo que está sucediendo y de lo que necesita la organización para el logro de los objetivos establecidos, es por ello que se hace necesario que el gerente revise con periodicidad el trabajo realizado por los subordinados para evaluar su desempeño.

Por su parte, Escobar (2002), define las relaciones humanas como las “relaciones que se establecen entre dos o más personas mediante la comunicación con el propósito de transmitirse informaciones, deseos, sentimientos, ideas, opiniones”. (p.19). En este sentido, es de imperiosa la necesidad que todos los seres humanos establezcan relaciones comunicacionales. Donde el gerente comparte toda la información con sus subordinados, dándole la oportunidad de participar en la toma de decisiones, se puede mejorar su moral, se reduce la resistencia a la autoridad formal, se logra el sentido de pertenencia a la institución, y se logra la cooperación y el trabajo en equipo.

Es por ello, que en el siglo XXI las relaciones humanas constituyen un campo interdisciplinario que trata de lograr la integración humana en el seno de una organización por medio del estudio de diversos procedimientos aportados por otra ciencia relativa al hombre. En este orden de ideas, la sociología ha dado sus aportes referidos a la relación de las personas con su ambiente de trabajo y el valor de la satisfacción dentro del mismo. También la psicología social da sus aportes sobre la conducta del hombre en la sociedad y en las interacciones humanas. La fisiología ha hecho sus aportes al suministrar datos referentes a los efectos de la monotonía y al aburrimiento en las organizaciones.

Por su parte, Guillén (2000), comenta “algunos factores que pueden influir positivamente o negativamente en las relaciones humanas ellas son: las características personales de los trabajadores, las necesidades originadas por las responsabilidades, los avances tecnológicos o innovadores, y la inclusión de personal nuevo e inexperto que crea problemas con los más antiguos de la organización”. Lo antes expuesto indica, que la gerencia de hoy, en el caso de las instituciones, debe jugar un rol relevante en el diagnóstico de los factores ya mencionados, que impidan las buenas relaciones entre el personal. Por consecuencia afectan los procesos de la comunicación.

En este orden de ideas Escobar (2002), plantea:

Las relaciones humanas son relaciones entre personas, entre seres humanos. Los seres humanos difieren entre sí en muchos aspectos, y no obstante, deben vivir juntos en el mismo planeta, en el mismo país, en la misma casa, en el mismo sitio de trabajo. El mejoramiento de las comunicaciones reduce cada día las distancias entre las personas y nos encontramos en la necesidad de tratar individuos, con costumbres diferentes, y modo de pensar difieren de nosotros. (p.20).

El autor plantea, que con el desarrollo de las comunicaciones y el trabajo en equipo se debe mejorar el trato entre los seres humanos, para obtener una convivencia armónica que ayude a obtener y alcanzar las necesidades tanto individuales como organizacionales.

### **Fundamentos de las Relaciones Humanas:**

Al respecto, Escobar (2002) plantea:

Las relaciones humanas son consideradas como una Ciencia Social aplicada en tal sentido hay que juzgarla por la solidez de los datos científicos en los que se apoya. En este sentido sus postulados se basan en la observación y experimentación científica; ella aplica dos ciencias como la Sociología y Psicología, que influyen en el estudio del hombre y sus relaciones interpersonales. (p.21).

El autor plantea, que toda interrelación humana está apoyada por dos grandes ciencias del comportamiento humano, en donde nos dan herramientas para comprender, motivar y comunicarnos efectivamente en las organizaciones con todos los miembros que la conforman.

Es por ello, que se habla de excelentes relaciones interpersonales, de un buen trato con los hombres, está hablando de exitosas relaciones humanas, lo que conllevará a una buena comunicación entre los seres humanos. Por ello, llevarse bien con la gente es útil en cualquier campo de la actividad, bien sea en el trabajo, en el hogar, en la calle, en el club. Las relaciones humanas deben ser universales, por naturaleza independiente de razas, sexos, edades, religiones, clase sociales, no ser pura fachada o apariencia. Se puede decir que todo individuo tiene por su dignidad,



igual valor frente a otro. A nadie le gusta sentirse que depende de otro. Todo el mundo prefiere decidir por sí mismo, lo que quiere y lo que desea.

Hoy en día, los gerentes y el personal subalterno en el proceso educativo deben estar capacitados para manejar conflictos interpersonales e institucionales; ellos surgen porque el personal que allí labora posee creencias, costumbres, sentimientos y deseos divergentes. Sin embargo, se debe tomar en cuenta la importancia de adoptar soluciones que permitan resolver situaciones que suelen presentarse en el marco de las relaciones interpersonales y de interacción en los individuos; por ello es fundamental abordar el tema de las relaciones humanas desde un enfoque científico que consideren los aportes de las más recientes teorías.

Es evidente que el mejoramiento de las relaciones humanas es pieza clave debido a que diariamente es necesario convivir con personas cuya formación, costumbres, preferencias y formas de pensar difieren entre sí. Sin embargo, las imágenes ideales de un ser humano que se encuentra en distintos ambientes conducen de manera inevitable a errar el camino; por ello, la representación que se tiene del ser humano varía de persona en persona, de uno a otro grupo ideológico y de sociedad en sociedad.

En este sentido, el conocimiento de las peculiaridades del ser humano, tanto en general como en particular es fundamental, puesto que cada una de ellas constituye un factor variable que incide en sus decisiones y generalmente en sus acciones. Todo ello en concordancia con un mayor o menor grado de efectos en ellos, de acuerdo a los contextos en que ésta tenga lugar. Para lograr un estado óptimo del funcionamiento eficaz de las relaciones humanas es recomendable, indagar

informaciones pertinentes al tema, aceptarse uno mismo y a los demás, comunicarse de la manera más clara, precisa y cortés.

No obstante, el ambiente interno de una organización influye definitivamente en las relaciones personales de los individuos que conforman una institución, es lo que determina de alguna manera el clima organizacional. En consecuencia, todo el personal administrativo deben desarrollar habilidades sociales, para que puedan interactuar a través de una comunicación eficaz, haciendo uso de un lenguaje directo, asertivo y adecuado al ambiente; esto generará actitudes que benefician a la hora de unificar criterios, y con ello las relaciones humanas, laborales, y organizacionales.

Para tener armonía en una organización, es requisito indispensable establecer buenas relaciones humanas, pues la eficiencia y productividad se logra primeramente con la constitución de equipos de trabajo que tenga buenas relaciones humanas. Porque en ambientes conflictivos y con discordia en que predominan los antagonismos, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario.

Por esta razón, es que el personal de una institución educativa, destacando a los gerentes debe aplicarse la propia capacitación en relaciones humanas y transmitir las así al personal que está a su cargo a través de una eficiente comunicación, la cual es fundamental para tener relaciones humanas satisfactorias.

Al respecto, Villegas (2000) expresa:

La comunicación no solo representa la habilidad para expresarse uno mismo con claridad, sino que además sirve para probar la habilidad personal para escuchar a los demás con disposición, para comprender sus puntos de vista. De este

modo, la comunicación influye no solamente en el conocimiento y dominio de las técnicas comunicacionales, sino en la capacidad, habilidades y sentimientos de otras personas con las que nos comunicamos. (p.63)

Por lo tanto, la comunicación es el medio que se utiliza para establecer una relación, negociar e intercambiar ideas entre las personas; se encuentra ligada a toda acción gerencia, que es básica porque facilita el logro de los objetivos, planes y la operatividad coordinada en el seno de las organizaciones.

En consecuencia gran parte de las dificultades humanas en las organizaciones están ligadas a problemas de comunicación y comprensión. El objetivo de las relaciones humanas consiste en concretar la armonía, eliminar todo conflicto a través de la cooperación y comunicación efectiva de todos los factores. Es importante saber cómo comunicar sentimientos y pensamientos a los demás de una manera clara y directa.

Por lo tanto, la comunicación es el requisito indispensable para gozar de buenas relaciones humanas dentro de una institución educativa y fuera de ésta, por lo que la comunicación que debe caracterizar las relaciones en estas organizaciones educativas debe ser la bidireccional ascendente y descendente. De igual manera, la información debe ser continua, abierta, franca, confiable, oportuna, adaptada a las circunstancias y necesidades de la colectividad.

Es importante señalar que la comunicación es un proceso vital para el logro de los objetivos de una institución, es una pieza fundamental en la organización. La retroinformación es un proceso dinámico y bidireccional. La comunicación efectiva es consecuencia de un mutuo entre el comunicador y el destinatario. Constituye el contenido de las relaciones humanas exitosas.

## **Bases Legales**

La investigación se apoya desde el punto de vista legal en los siguientes documentos:

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

**Artículo 102:** La Educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática y obligatoria... De máximo interés en todas sus modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La Educación es un servicio público y está fundamentado 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 identidad nacional.

En el referido artículo se consagra a la educación y la cultura como derechos fundamentales del venezolano donde al educador le corresponde formar un ciudadano que tome en cuenta las nuevas corrientes del pensamiento a fin de preparar y convertir al alumno en ente crítico y activo. En este sentido, en el contexto del nivel educación inicial, amerita que todos los entes que tienen que ver con el referido nivel posean una actitud positiva hacia los diferentes cambios organizacionales o pedagógicos que puedan ir surgiendo en los diferentes momentos que vive el país.

**Artículo 103:** “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...”

Refleja este artículo la garantía del derecho a la educación y el valor de la escuela pública para la integración social de todos los actores que forman parte del proceso educativo.

**Artículo 104:** La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En este artículo se consagra la importancia de la preparación académica como el nivel ético y moral de los responsables de fungir como facilitadores del proceso educativo, así mismo es responsabilidad del estado, establecer una política de formación, actualización y capacitación de calidad permanente, y calidad sostenida cuando la situación lo requiera.

### **Ley Orgánica de Educación. Reglamento General**

**Artículo 69:** El director es la principal autoridad del plantel y el 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 y Deporte, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Es decir, que éste destaca el papel importante que desempeña el director en las instituciones educativas, ya que debe poseer cualidades que permitan el manejo hábil e inteligente, donde se orienten las tareas y el apoyo de la planificación, desenvolvimiento y organización de la institución educativa.

## **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente**

### **Artículo 4**

El ejercicio profesional de la docencia constituye una carrera, integrada por el cumplimiento de funciones, en las condiciones, categorías y jerarquías establecidas en este Reglamento.

La carrera docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo.

De esta manera, queda explicito claramente que no toda persona o profesional puede ejercer la profesión docente, si no cumple con el perfil designado en la Constitución, Leyes, entre otros que rigen la educación venezolana.

Dentro de este marco de ideas las bases legales anteriormente mencionadas, representan un deber del Estado mantener estatutos, personal, instituciones y un ambiente organizacional acorde con la mejora en las relaciones interpersonales de los docentes que trabajan en las instituciones educativas del país, es por eso que estas disposiciones son importantes bases legales que sustentan la investigación.



Objetivo General: Proponer un Plan Estratégico Gerencial basado en la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón.

**TABLA DE ESPECIFICACIONES DE LAS VARIABLES**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMES</b>
Diagnosticar la necesidad del Plan Estratégico Gerencial basado en la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.	Comunicación efectiva es: “Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz” (Marcela Escobedo).	Barreras de la comunicación	Personales	1
			Proceso	2
			Semántica	3
		Dirección de la comunicación	Descendente	4
			Ascendente	5
			Cruzada	6-7
		Plan Estratégico	Normas	8
			Estructura	9
		Relaciones Interpersonales: Es la relación entre dos o más personas, con el fin de que todo el personal (administrativo, obrero, docente, directivo y alumnado), se integre en la consecución de los objetivos planteados. Determina como se relacionan “las personas en la organización y qué grado de libertad existe en esa relación” (Litwin y Stringer).	Clima Organizacional	Ambiente
	Compañerismo			11-12
	Relaciones Humanas			13
	Motivación		Logro	14
			Metas	15
			Reconocimiento	16-17

Fuente: Moreno (2013)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En toda investigación, es necesario que los hechos estudiados reúnan las condiciones de fiabilidad, confiabilidad y validez; para lo cual, se requiere establecer los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se dará respuesta a las interrogantes objeto de investigación. (Balestrini, 2006)

En consecuencia, en el presente capítulo se sitúa el detalle, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearán en el proceso de recolección de datos requeridos para proponer un Plan Estratégico Gerencial basado en la Comunicación Efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de la U.E.L.N. Abdón Calderón.

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

El tipo de investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo, la misma se realiza en la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón. La modalidad de Proyecto Factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008) se conoce como aquel que "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 y métodos o procesos".

Así mismo, para el desarrollo de esta investigación se toma en cuenta las siguientes fases para su elaboración:



- **Fase I: Diagnóstico de las necesidades.** Constituye la parte descriptiva del proceso, allí se realiza una descripción detallada de la situación que se desea mejorar en cuanto al control de gestión, describiendo lo más objetivamente posible la realidad que de acuerdo a la perspectiva de la investigadora presenta serias debilidades.
- **Fase II: Estudio de Factibilidad.** Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina.
- **Fase III: Diseño de la Propuesta.** Representa la tercera fase identificada en el esquema general, es definida por Mendoza (citado por Hernández, 2008) como “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico”. Es en esta fase donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y tiempo. La importancia de esta fase radica, en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego el máximo de creatividad, para la obtención de ciertos logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado.

En el mismo marco de referencia, la investigación se apoya en una investigación de campo, que según la UPEL (2008) es “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.” (p.18)

## **Población y Muestra**

Uno de los aspectos más importantes dentro de la metodología es definir cuál será la población objeto de investigación, que para Palella y Martins (2006) se define como “el conjunto de unidades de las que desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p. 93).

### **Cuadro N° 2. Población**

<b>TOTAL DE DOCENTES (Turno: mañana y tarde)</b>
69

Fuente: Moreno (2013)

En cuanto a la muestra, la misma es definida por Palella y Martins (2006) como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características se reproducen de la manera más exacta posible”. En este caso, para realizar el estudio de la situación actual y proponer un Plan Estratégico Gerencial basado en la Comunicación Efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de la U.E.L.N. Abdón Calderón, en la investigación se toma una muestra no probabilístico intencional, que según Palella y Martins (2006) es donde “el investigador establece criterios de selección” (p. 124). Esta muestra corresponde a los docentes de un solo turno que laboran en el liceo.

A continuación tabla de distribución de la Muestra:

**CuadroN° 3. Distribución de la Muestra**

<b>N°</b>	<b>ASIGNATURAS</b>	<b>POBLACIÓN</b>
1	Castellano	1
2	Química	2
3	Física	2
4	Biología	2
5	Psicología	2
6	Premilitar	1
7	Inglés	1
8	Matemática	2
9	Educación Física	1
10	Historia Contemporánea de Venezuela	1
11	Geografía Económica	1
12	Ciencias de la Tierra	1
13	Dibujo	1
14	Orientadores	2
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Fuente: Moreno (2013)

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Arias (2004), la técnica se define como: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 65).

La técnica que se empleará para alcanzar el objetivo de este proyecto, será una encuesta, entendiendo por esta, según Arias (2004): "...una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos de sí mismos, o en relación con un tema en particular" (p. 70)

Asimismo, según Arias (2004), los instrumentos de recolección de datos: "...son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información" (p. 99).

Para la recolección de información, se utilizó un cuestionario, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "Es un conjunto de preguntas a una o más variables a medir" (p.217), que estará conformado por una serie de preguntas con varias alternativas, consideradas policotómicas y elaboradas por el investigador.

El cuestionario se elaboró mediante una escala tipo Likert, conceptualizada por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como "un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante las cuales se pide la reacción de los participantes" (p.245). El cuestionario se aplicó con alternativas de respuestas policotómicas, con una estructura de cuatro (4) alternativas de respuestas; (Siempre, Casi Siempre, Casi nunca y Nunca); es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas que debe limitarse a los ítems.

## **Validez**

Una vez que es elaborado el instrumento, se valida a través de juicios de expertos, la cual según Palella y Martins (2006) consiste "en entregarle a 3, 5 ó 7 expertos, (siempre números impares), en la materia objeto de estudios y en metodología y/o construcción de instrumentos; un ejemplar de los instrumentos con

una respectiva matriz acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variable y una serie de criterios para cualificar las preguntas”. (p.147).

También será de contenido, el cual “trata de determinar hasta donde los ítems e instrumentos son representativos (grado de representatividad), del dominio o universo de contenido, de las unidades que se desean medir”. (Palella y Martins, 2003, p.146).

### **Confiabilidad**

La Confiabilidad del Instrumento, según Sabino (2001), se refiere a: “La consistencia interna, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro; es decir, cuando producen constantemente los mismos resultados al aplicarlos a una misma muestra, es decir, cuando siempre los mismos objetos aparecen valorados en la misma forma” (p. 130).

Igualmente, Palella y Martins (2006), definen la confiabilidad como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p. 150). En otras palabras, hace referencia al grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de error. Para efectos de interpretación Chourio (2001), sostiene que “cualquier instrumento de recopilación de datos que sea aplicado por primera vez y reporte un coeficiente de confiabilidad de por lo menos 0,60 se puede considerar que posee una confiabilidad satisfactoria”.

En este orden de ideas, el coeficiente de confiabilidad del cuestionario se calculó utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “mide la consistencia interna de los ítems, entendiéndose por tal; el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí”. Cabe destacar que,

este coeficiente se ajusta a un instrumento de alternativas múltiples, el cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2 \text{Items}}{S^2 T(\text{puntajes totales})} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = coeficiente de confiabilidad.

k = número de ítems.

S = sumatoria de la varianza de los ítems.

St = varianza de toda la escala.

Los resultados de la aplicación de ésta fórmula puede oscilar entre cero (0) y uno (1), donde un coeficiente cero significa confiabilidad nula, mientras que si se obtiene uno, representa una confiabilidad perfecta. El coeficiente de confiabilidad del instrumento de recolección de datos se calculó utilizando el Programa estadístico SPSS versión 20.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores el coeficiente de confiabilidad fue de 0,72 siendo ésta “Alta”.

#### **CuadroN° 4.**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	8	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	8	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**CuadroN° 5.****Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,722	17

Por otra parte, el coeficiente de confiabilidad se basará en los siguientes Criterios de decisión planteados por Palella y Martins (2006):

**CuadroN° 6.****Criterios de decisión para la Confiabilidad**

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad (Dimensión)</b>
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis de la información suministrada por los sujetos de la muestra de la investigación, docentes de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón se realizó de forma porcentual, donde se presenta en tablas y gráficos estadísticos las respuestas de la muestra; la información recopilada a través de las respuestas dadas a los ítems que conformaron el cuestionario aplicado, se presenta en frecuencias y porcentajes, pudiéndose visualizar claramente lo manifestado tanto por los docentes objetos de estudio de esta investigación.

En relación a la interpretación se realizó resaltando de forma descriptiva los porcentajes más significativos de las respuestas suministradas por los sujetos de la muestra, explicando el significado de la información en atención a los propósitos de la investigación realizada, y por último se relaciona la información con el basamento teórico que sirvió de soporte a la investigación, ello permite tener una interpretación más profunda y pertinente.



**TABLA N° 1**

**Dimensión:** Barreras de la Comunicación.

**Indicador:** Personales (ítems 1), Proceso (ítems 2), Semántica (ítems 3)

**Ítems**

01.- ¿Hay una comunicación efectiva en su lugar de trabajo?

02.- ¿Tergiversar la información trae como consecuencia una comunicación inefectiva?

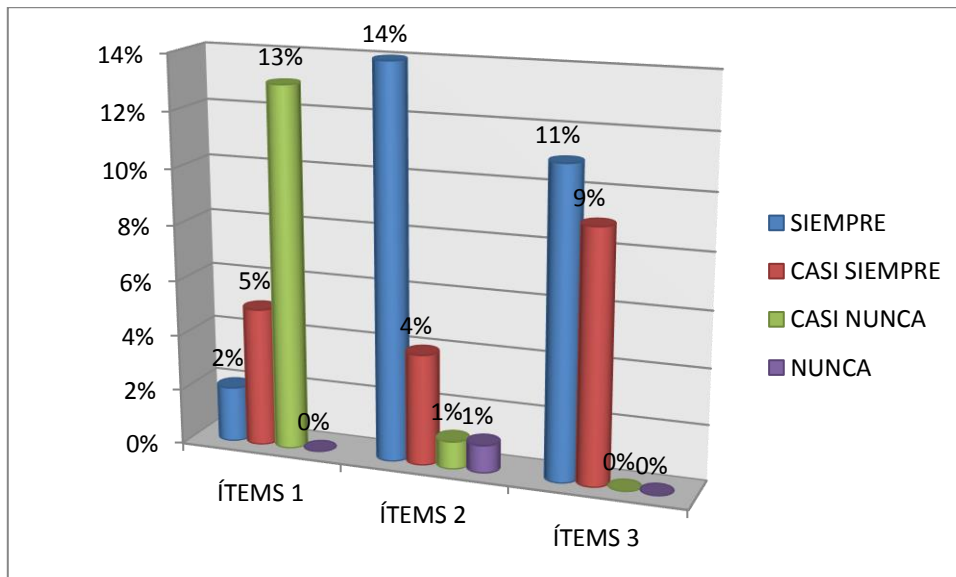
03.- ¿Un oficio mal redactado puede tener diferentes interpretaciones?

**Categoría de Respuestas**

No	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		T
	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	2	10	5	25	13	65	0	0	20
2	14	70	4	20	1	5	1	5	20
3	11	55	9	45	0	0	0	0	20

Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes de la U.E. L.N. Abdón Calderón. Moreno 2.013

GRÁFICO N° 1



Interpretación Tabla N° 1

La **dimensión Barreras de la Comunicación**, con su **indicador Personales**, a partir de la información suministrada por el **ítems N° 1**, los docentes manifestaron en 2% que **siempre** hay una comunicación efectiva en su lugar de trabajo, 5% opinó que **casi siempre** hay una comunicación efectiva en su lugar de trabajo y el 13% restante manifestó **casi nunca** hay una comunicación efectiva en su lugar de trabajo.

Continuando con la misma dimensión en el **indicador Proceso** en el **ítems N° 2**, los docentes manifestaron en 14% que **siempre** tergiversar la información trae como consecuencia una comunicación inefectiva, mientras que 4% opinó que **casi siempre** tergiversar la información trae como consecuencia una comunicación inefectiva, apenas 1% manifestó que **casi nunca** tergiversar la información trae como consecuencia una comunicación inefectiva y el 1% restante opinó que **nunca** tergiversar la información trae como consecuencia una comunicación inefectiva.

En lo que respecta a la opinión de los docentes, en el **indicador Semántica** en el **ítems N° 3**, los docentes opinaron en 11% que **siempre** un oficio mal redactado

puede tener diferentes interpretaciones y el 9% restante manifestó que **casi siempre** un oficio mal redactado puede tener diferentes interpretaciones.

Ante esta información se hace necesario destacar que existen barreras en la comunicación efectiva, entre ellas tenemos las **Barreras Personales**: la capacidad para comunicarse con efectividad, la forma en que las personas procesan e interpretan la información, el nivel de confianza interpersonal del emisor y el receptor, el ego de las personas, las habilidades de interlocución, la tendencia natural a evaluar o juzgar el mensaje del emisor, la incapacidad para escuchar con comprensión (citado por Kinicki y Kreiter, 2003). **Barreras de Proceso**: los elementos contemplados en el proceso de la comunicación como: emisor, codificación, mensaje, medios, decodificación, receptor y retroalimentación pueden deformar la transferencia del significado (citado por Kinicki y Kreiter, 2003). **Barreras Semánticas**: Son las que se muestran en la forma de errores de codificación y decodificación, ya que se trata de frases de la comunicación en que se transmiten y reciben palabras y símbolos. Las semánticas pueden presentarse en el texto de las resoluciones, circulares, oficios. Cuando es de esta forma la información puede ser interpretada de diferentes maneras y no se cumple con el fin que se desea (citado por Kinicki y Kreiter, 2003).

**TABLA N° 2**

**Dimensión:** Dirección de la Comunicación.

**Indicador:** Descendente (ítems 4), Ascendente (ítems 5), Cruzada (ítems 6-7)

**Ítems**

04.- ¿Se utiliza como medio de comunicación: memorando, cartas, manuales, presentaciones electrónicas de información, instrucciones?

05.- ¿Las reuniones grupales con el personal directivo y el buzón de sugerencias son necesarios en una organización participativa y democrática?

06.- ¿El personal directivo maneja un trato cordial con los docentes?

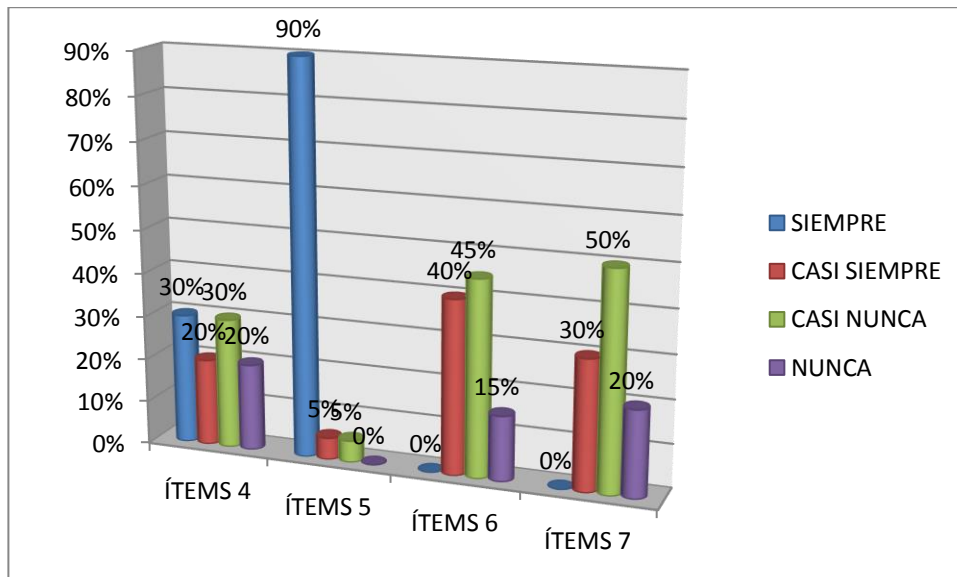
07.- ¿Existe el diálogo claro y oportuno entre el personal directivo y docente?

**Categoría de Respuestas**

No	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		T
	f	%	F	%	f	%	f	%	
4	6	30	4	20	6	30	4	20	20
5	18	90	1	5	1	5	0	0	20
6	0	0	8	40	9	45	3	15	20
7	0	0	6	30	10	50	4	20	20

Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes de la U.E. L.N. Abdón Calderón. Moreno 2.013

GRÁFICO N° 2



### Interpretación Tabla N° 2

De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 2, en lo que respecta a la dimensión **Dirección de la Comunicación**, indicador **Descendente** en el **ítem N° 4**, los docentes manifestaron en 30% que **siempre** utiliza como medio de comunicación: memorando, cartas, manuales, presentaciones electrónicas de información, instrucciones, mientras que 20% opinó que **casi siempre** se utiliza como medio de comunicación: memorando, cartas, manuales, presentaciones electrónicas de información, instrucciones otro 30% manifestó que **casi nunca** se utiliza como medio de comunicación: memorando, cartas, manuales, presentaciones electrónicas de información, instrucciones y el 20% restante opinó que **nunca** se utiliza como medio de comunicación: memorando, cartas, manuales, presentaciones electrónicas de información, instrucciones.

Continuando con la misma dimensión en el **indicador Ascendente** en el **ítem N° 5**, los docentes opinaron en 90% que **siempre** las reuniones grupales con el personal

directivo y el buzón de sugerencias son necesarios en una organización participativa y democrática, apenas un 5% manifestó que **casi siempre** las reuniones grupales con el personal directivo y el buzón de sugerencias son necesarios en una organización participativa y democrática, y un 5% restante opinó que **casi nunca** las reuniones grupales con el personal directivo y el buzón de sugerencias son necesarios en una organización participativa y democrática.

En lo que respecta a la opinión de los docentes, en el **indicador Cruzada** en el ítems N° 6, los docentes manifestaron en 40% que **casi siempre** el personal directivo maneja un trato cordial con los docentes, 45% opinó que **casi nunca** el personal directivo maneja un trato cordial con los docentes y el 15% restante expresó que **nunca** el personal directivo maneja un trato cordial con los docentes.

Prosiguiendo con la misma dimensión en el **indicador Cruzada** en el ítems N° 7, los docentes opinaron en 30% que **casi siempre** existe el diálogo claro y oportuno entre el personal directivo y docente, un 50% manifestó que **casi nunca** existe el diálogo claro y oportuno entre el personal directivo y docente y un 20% restante opinó que **nunca** existe el diálogo claro y oportuno entre el personal directivo y docente.

La información suministrada por estos ítems evidencia que existen diversas Direcciones en la Comunicación entre las cuales destacan: **La Comunicación Descendente:** es aquella que fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están: instrucciones, reuniones, el teléfono, altavoces y las redes. Entre las comunicaciones descendentes escritas están: los memorando, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información (citado por Koontz y Weihrich, 2004). **La Comunicación Ascendente:** es aquella que circula de subordinados a

superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Es fundamental no directiva y suele estar presente en los ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas, las entrevistas de salida. Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en que los subordinados se sientan libres de comunicarse (citado por Koontz y Weihrich, 2004). **La Comunicación cruzada:** incluye el flujo horizontal de información entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí, este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, si no que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando. Las empresas modernas hacen uso de muchos patrones de comunicación cruzada, oral y escrita para completar el flujo vertical de la información (citado por Koontz y Weihrich, 2004)

En la investigación se pudo constatar por medio de los docentes que laboran en la institución que en U.E.L.N. Abdón Calderón que siempre las reuniones grupales con el personal directivo y el buzón de sugerencias son necesarios en una organización participativa y democrática, que casi nunca el personal directivo maneja un trato cordial con los docentes, y casi nunca existe el diálogo claro y oportuno entre el personal directivo y docente.

**TABLA N° 3**

**Dimensión:**Plan Estratégico.

**Indicador:**Normas (ítems 8), Estructura (ítems 9)

**Ítems**

08.- ¿Haya por escrito las normas que debe cumplir el personal directivo?

09.- ¿Si se aplicara un plan estratégico permitiría al personal directivo y docente participar en las actividades extras (talleres, jornadas, eventos, entre otros) con la finalidad de lograr efectivas relaciones interpersonales?

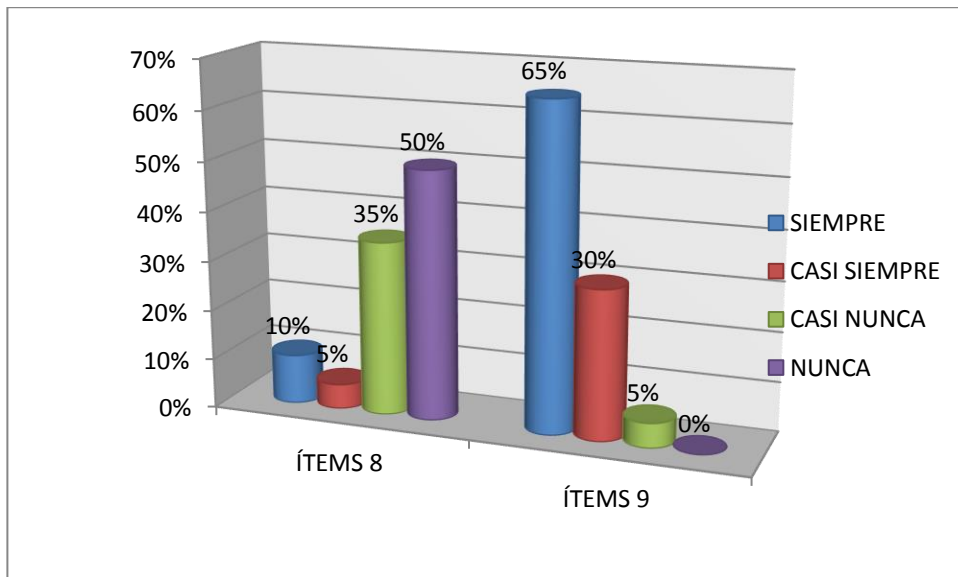
**Categoría de Respuestas**

No	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		T
	f	%	f	%	f	%	f	%	
8	2	10	1	5	7	35	10	50	20
9	13	65	6	30	1	5	0	0	20

Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes de la U.E. L.N. Abdón Calderón. Moreno 2.013



GRÁFICO N° 3



### Interpretación Tabla N° 3

La **dimensión Plan Estratégico**, con su **indicador Normas**, a partir de la información suministrada por el **ítems N° 8**, los docentes manifestaron en 10% que **siempre** hay por escrito las normas que debe cumplir el personal directivo, 5% opinó que **casi siempre** hay por escrito las normas que debe cumplir el personal directivo, el 35% manifestó **casi nunca** hay por escrito las normas que debe cumplir el personal directivo y el 50% restante expresó que **nunca** hay por escrito las normas que debe cumplir el personal directivo.

En lo que respecta a la opinión de los docentes, en el **indicador Estructura** en el **ítems N° 9**, los docentes expresaron en un 65% que si se aplicara un plan estratégico **siempre** permitiría al personal directivo y docente participar en las actividades extras (talleres, jornadas, eventos, entre otros) con la finalidad de lograr efectivas relaciones interpersonales, 30% opina que si se aplicara un plan estratégico **casi siempre** permitiría al personal directivo y docente participar en las actividades

extras (talleres, jornadas, eventos, entre otros) con la finalidad de lograr efectivas relaciones interpersonales, y apenas 5% manifestó que si se aplicara un plan estratégico **casi nunca** permitiría al personal directivo y docente participar en las actividades extras (talleres, jornadas, eventos, entre otros) con la finalidad de lograr efectivas relaciones interpersonales.

Se resalta que Plan Estratégico Según Serna (1998), “es un proceso permanente, participativo, corrector de desigualdades, generador de oportunidades y constructor del desarrollo integral del individuo.”

Ante esta información se hace necesario destacar que dentro de la institución no hay por escrito las normas que debe cumplir el personal directivo, pero en la Ley Orgánica de Educación en su Reglamento General expresa:

**Artículo 69:** El director es la principal autoridad del plantel y el 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 y Deporte, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Es decir, que éste destaca el papel importante que desempeña el director en las instituciones educativas, ya que debe poseer cualidades que permitan el manejo hábil e inteligente, donde se orienten las tareas y el apoyo de la planificación, desenvolvimiento y organización de la institución educativa.

Así mismo, la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno Serna (1998).

Por ello un Plan Estratégico permitirá al personal directivo y docente de la U.E.L.N. Abdón Calderón, vincularse, interrelacionarse y participar en las actividades extras: talleres, jornadas, eventos, entre otros; con la finalidad de unir y lograr una efectiva relación interpersonal, entre el cuerpo directivo y docente de la mencionada institución.

**TABLA N° 4**

**Dimensión:** Clima Organizacional.

**Indicador:** Ambiente (ítems 10), Compañerismo (ítems 11-12), Relaciones Humanas (ítems 13).

**Ítems**

10.- ¿Se percibe un ambiente grato o de compañerismo y solidaridad?

11.- ¿Observa espíritu de ayuda mutua entre el personal del plantel?

12.- ¿El compañerismo le permite unificar criterios que conlleven al éxito del proceso educativo, aumentar la autoestima y sociabilidad?

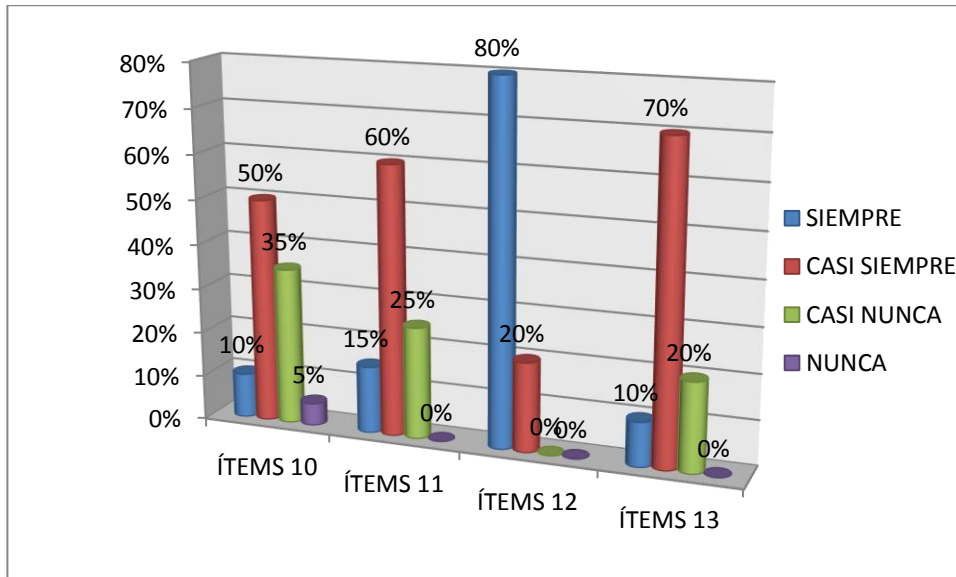
13.- ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución?

**Categoría de Respuestas**

No	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		T
	f	%	f	%	f	%	f	%	
10	2	10	10	50	7	35	1	5	20
11	3	15	12	60	5	25	0	0	20
12	16	80	4	20	0	0	0	0	20
13	2	10	14	70	4	20	0	0	20

Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes de la U.E. L.N. Abdón Calderón. Moreno 2.013

**GRÁFICO N°4**



#### **Interpretación Tabla N° 4**

De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 4, en lo que respecta a la dimensión **Clima Organizacional**, indicador **Ambiente** en el ítems N° 10, los docentes manifestaron en 10% que **siempre** percibe un ambiente grato o de compañerismo y solidaridad, mientras que 50% opinó que **casi siempre** se percibe un ambiente grato o de compañerismo y solidaridad, 35% manifestó que **casi nunca** se percibe un ambiente grato o de compañerismo y solidaridad y el 5% restante opinó que **nunca** se percibe un ambiente grato o de compañerismo y solidaridad.

Continuando con la misma dimensión en el **indicador Compañerismo** en el ítems N° 11, los docentes opinaron en 15% que **siempre** se observa espíritu de ayuda mutua entre el personal del plantel, 60% manifestó que **casi siempre** observa espíritu de ayuda mutua entre el personal del plantel, y un 25% restante opinó que **casi nunca** se observa espíritu de ayuda mutua entre el personal del plantel.

En el **indicador Compañerismo** en el ítems N° 12, los docentes expresaron en un 80% que el compañerismo **siempre** le permite unificar criterios que conlleven al éxito del proceso educativo, aumentar la autoestima y sociabilidad y el 20% restante opina que **casi siempre** el compañerismo le permite unificar criterios que conlleven al éxito del proceso educativo, aumentar la autoestima y sociabilidad.

En lo que respecta a la opinión de los docentes, en el **indicador Relaciones Humanas** en el ítems N° 13, los docentes expresaron en un 10% que **siempre** existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución, 70% opina que **casi siempre** existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución y 20% manifestó que **casi nunca** existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución.

Definir el Clima Organizacional requiere transitar por varios enfoques y definiciones que tienen significación en un momento y espacio determinado. Según Robbins (1997), el Clima Organizacional “es el ambiente interno que propicia la interacción y acción de los miembros de una institución educativa, a través de la percepción que se tenga de esta, el grado de armonía, de satisfacción al realizar actividades conjuntas en búsqueda del éxito conjunto”.

Chruden y Sherman (1986) consideran que:

El clima organizacional debe permitir alcanzar los objetivos de la organización, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Consideran que deben tomarse en cuenta factores como: la productividad. Eficiencia de las operaciones, satisfacciones de las necesidades y deseos individuales. Salud, seguridad y ajuste emocional del

empleado y el desarrollo de las relaciones del grupo favorable.

Para tener armonía en una organización, es requisito indispensable establecer buenas relaciones humanas, pues la eficiencia y productividad se logra primeramente con la constitución de equipos de trabajo que tenga buenas relaciones humanas. Porque en ambientes conflictivos y con discordia en que predominan los antagonismos, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario.

Mayo (citado por Chiavenato, 2000) afirma que: “Teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”. Es evidente que unas buenas relaciones humanas es responsabilidad de todo el personal que integra una organización.

Escobar (2002), define las relaciones humanas como las “relaciones que se establecen entre dos o más personas mediante la comunicación con el propósito de transmitirse informaciones, deseos, sentimientos, ideas, opiniones”.

En este sentido, es de imperiosa la necesidad que todos los seres humanos establezcan relaciones comunicacionales, donde el gerente comparte toda la información con sus subordinados, dándole la oportunidad de participar en la toma de decisiones, se puede mejorar su moral, se reduce la resistencia a la autoridad formal, se logra el sentido de pertenencia a la institución, y se logra la cooperación y el trabajo en equipo.

**TABLA N° 5**

**Dimensión:**Motivación.

**Indicador:**Logro (ítems 14), Metas (ítems 15), Reconocimiento (ítems 16-17).

**Ítems**

14.- ¿Lo motivan para esforzarse en el logro de metas organizacionales a inicios del año escolar?

15.- ¿Se relaciona usted con los demás docentes con el propósito de alcanzar objetivos comunes para la institución?

16.- ¿Recibe felicitaciones del personal directivo y de sus compañeros de labores del plantel por logros académicos y personales?

17.- ¿Existe reconocimiento por parte del personal directivo por los aportes académicos, culturales, comunitarios realizados en el plantel por los docentes?

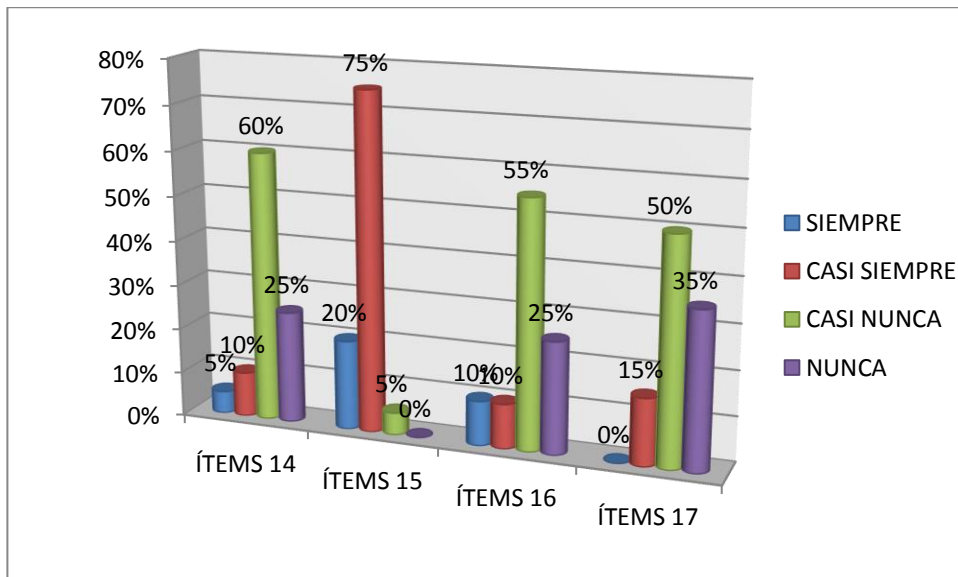
**Categoría de Respuestas**

No	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		T
	f	%	f	%	f	%	f	%	
14	1	5	2	10	12	60	5	25	20
15	4	20	15	75	1	5	0	0	20
16	2	10	2	10	11	55	5	25	20
17	0	0	3	15	10	50	7	35	20

Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes de la U.E. L.N. Abdón Calderón. Moreno 2.013



GRÁFICO N° 5



### Interpretación Tabla N° 5

En la **dimensión Motivación**, con su **indicador Logro**, a partir de la información suministrada por el **ítems N° 14**, los docentes manifestaron en apenas 5% que **siempre** lo motivan para esforzarse en el logro de metas organizacionales a inicios del año escolar, 10% opinó que **casi siempre** lo motivan para esforzarse en el logro de metas organizacionales a inicios del año escolar, mientras que el **60%** manifestó **casi nunca** lo motivan para esforzarse en el logro de metas organizacionales a inicios del año escolar y el 25% restante expresó que **nunca** lo motivan para esforzarse en el logro de metas organizacionales a inicios del año escolar.

Continuando con la misma dimensión en el **indicador Metas** en el **ítems N° 15**, los docentes opinaron en 20% que **siempre** se relacionan con los demás docentes con el propósito de alcanzar objetivos comunes para la institución, mientras que 75% manifestó que **casi siempre** se relacionan con los demás docentes con el propósito de

alcanzar objetivos comunes para la institución, y un 5% restante opinó que **casi nunca** se relacionan con los demás docentes con el propósito de alcanzar objetivos comunes para la institución.

En lo que respecta a la opinión de los docentes, en el **indicador Reconocimiento** en el ítem N° 16, los docentes expresaron en un 10% que **siempre** recibe felicitaciones del personal directivo y de sus compañeros de labores del plantel por logros académicos y personales, 10% opina que **casi siempre** recibe felicitaciones del personal directivo y de sus compañeros de labores del plantel por logros académicos y personales mientras que 55% manifestó que **casi nunca** recibe felicitaciones del personal y de sus compañeros de labores del plantel por logros académicos y personales y 25% **nunca** recibe felicitaciones del personal y de sus compañeros de labores del plantel por logros académicos y personales.

Por último en la misma dimensión, con su **indicador Reconocimiento**, a partir de la información suministrada por el ítem N° 17, los docentes manifestaron en 15% que **casi siempre** existe reconocimiento por parte del personal directivo por los aportes académicos, culturales, comunitarios realizados en el plantel por los docentes, mientras que 50% opinó que **casi nunca** existe reconocimiento por parte del personal directivo por los aportes académicos, culturales, comunitarios realizados en el plantel por los docentes y el 35% restante expresó que **nunca** existe reconocimiento por parte del personal directivo por los aportes académicos, culturales, comunitarios realizados en el plantel por los docentes.

En referencia a lo planteado, cabe citar a los autores Davis y Newstrom (1991) indican que es posible comprender las relaciones con y entre las personas, sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. El motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, dando como origen la obtención de una profesión, a un determinado comportamiento específico. Este

impulso puede ser provocado por un estímulo externo que provengan del ambiente y que también pueda ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

El concepto de motivación es difícil de definirlo puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, “motivo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Citado por Chiavenato, 2000).

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es un combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (Citado por Stoner, 1996).

La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas. Mucha gente no posee esta fuerte necesidad de logro en su estrategia de motivación, pero aquellas personas que poseen esta necesidad, demuestran una conducta en seleccionar y establecer metas (Citado por McClelland, 1965).

En relación a las teorías motivacionales humanas, se puede citar la jerarquía de las necesidades de Maslow (citado por Guerrero, 2004), Necesidades de Autorrealizaciones (metas): Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Ayudan a desarrollar supropio potencial de autorrealizarse continuamente. Esta tendencia se expresa generalmente a través del impulso de la persona de ser cada vez más y de tender a ser todo lo que puede ser.

Así mismo, las Necesidades de Estima (reconocimiento): Estas necesidades están relacionadas en la forma como el individuo se observa y se evalúa. De igual forma,

involucra la auto percepción, auto confianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status y de prestigio, y de consideración.

La frustración de las necesidades citadas anteriormente puede producir en el individuo sentimientos de inseguridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez conducen al desánimo o actitudes compensatorias.

## CONCLUSIÓN

Luego de realizada la investigación y aplicado el instrumento para recolectar los datos, se procedió a presentarlos por medio de gráficos de barras que facilitaron su interpretación y análisis, permitiendo así establecer las siguientes conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los docentes de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, en cuanto al diagnóstico de la situación problemática, con relación al proceso comunicacional puede decirse que la mayoría de los docentes encuestados consideran que los procesos comunicativos en la institución carecen de talleres y encuentros para lograr que sea efectiva. Por otro lado, la mayoría del personal considera que el ambiente de trabajo no favorece la comunicación, que sus necesidades (motivación, reconocimiento, entre otras) no son debidamente atendidas, todo esto permite inferir que existe poca interactividad en la comunicación.

Al analizar los resultados para la dimensión clima organizacional, puede decirse que la mayoría de los docentes considera que el personal necesita fortalecer sus relaciones interpersonales por medio de convivencias y trabajos en equipos, que permitan estrechar sus lazos de compañerismo que tanto necesita la institución para que reine un ambiente agradable.

Esto parece corroborarse con las observaciones realizadas por la investigadora, las cuales dejan evidencia que los docentes de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, no se sienten motivados en su ambiente laboral por falta de talleres, charlas, eventos que puedan unir más a su personal y así llegue a cumplirse en la institución el logro de sus objetivos.

De igual manera, se pudo determinar la viabilidad de realizar un Plan Estratégico Gerencial dirigido a los docentes, al concluir que existen los recursos tecnológicos, materiales y humanos para la creación del programa; lo cual constituye un factor determinante para la ejecución y evaluación de la propuesta del Plan Estratégico Gerencial basado en la Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales.



# PROPUESTA

Lcda. Mariel A. Moreno Q.

**ESTRATÉGICO  
GERENCIAL**

**BASADO EN LA COMUNICACIÓN  
EFECTIVA**



**PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES**



## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

En este capítulo se presentará el programa propuesto y las condiciones de su instrumentación, en lo cual se desarrollará en la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón ubicada en el municipio Naguanagua del estado Carabobo.

#### **Contenido:**

- 1.- Presentación.
- 2.- Misión y Visión
- 3.- Justificación.
- 4.- Fundamentación Legal.
- 5.- Objetivo General y específico.
- 6.- Factibilidad de la propuesta.



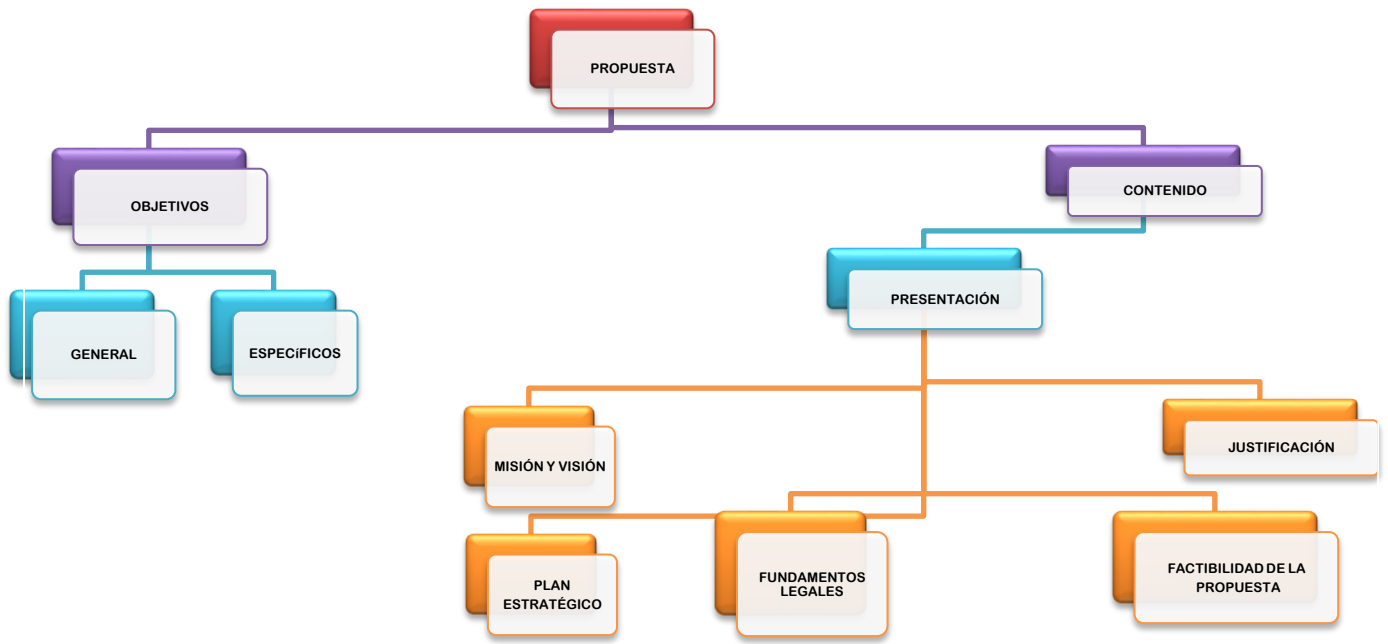
## **PRESENTACIÓN**

La sociedad actualmente amerita enfrentar con decisión los retos propuestos por los cambios vertiginosos planteados por la globalización y la competitividad que se desarrolla en su núcleo, por lo cual se espera de las instituciones educativas respuestas oportunas para adaptarse a los nuevos cambios que generalmente provienen desde afuera.

Ahora bien, si las estrategias comunicacionales garantizan el éxito a nivel organizacional entonces con meritorias razones vienen a darle un factor de importancia al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre quienes laboran como personal docente y directivo de la institución.

Atendiendo a los términos referidos, la estructura de la propuesta incluye los siguientes aspectos:

- A. Fase 1: La Comunicación
- B. Fase 2: Equipos de Trabajo
- C. Fase 3: Motivación
- D. Fase 4: Clima Organizacional



## **Estrategias de la Propuesta**

La ejecución de estrategias comunicacionales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal docente y directivo de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón se llevará a cabo a través de talleres teórico-prácticos donde se tocarán los aspectos: comunicación efectiva, clima organizacional, equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones y valores personales e institucionales que permitan la integración y protagonismo activo de los participantes generando conversaciones, reflexiones y disertaciones sobre las temáticas planteadas.

En el desarrollo de estos talleres se tendrá la oportunidad de generar debates entre todo el personal docente y directivo construyendo nuevas propuestas y visiones ante situaciones relacionadas con la labor de cada uno de ellos, pudiendo obtener alternativas y soluciones ante determinados hechos que les involucran, logrando un avance en los niveles de participación y toma de decisiones entre todos y para todos. La programación de esos talleres teórico-prácticos que a continuación se especifican están caracterizados por mostrar al personal alternativas prácticas que los orienten en su labor, fortaleciendo de esta manera las relaciones interpersonales en la institución desde una visión compartida hacia el logro de las metas organizacionales.

Esta propuesta está elaborada para ser ejecutada en la Unidad Educativa Liceo Nacional Abdón Calderón ubicado en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, sin embargo puede ser utilizada por otras instituciones educativas.

La presente propuesta está distribuida para una mejor comprensión de la siguiente manera:



## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Capacitar al personal docente de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón la (comunicación efectiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y motivación) para un buen desempeño institucional.

### **Objetivos Específicos**

- Facilitara los docentes la adquisición de fundamentos teóricos sobre la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
- Fomentar talleres teórico-prácticos que permitan la integración y protagonismo activo de los participantes.
- Demostrar al personal alternativas prácticas que los orienten en su labor, fortaleciendo las relaciones interpersonales hacia el logro de las metas organizacionales.

## **MISIÓN Y VISIÓN DE LA PROPUESTA**

### **Misión:**

Dar a conocer a los docentes que laboran en la institución, estrategias comunicacionales las cuales se llevarán a cabo a través de talleres teórico-prácticos sobre comunicación efectiva, clima organizacional, equipos de trabajo, motivación que permitan la integración y protagonismo activo de los participantes generando conversaciones, reflexiones y disertaciones sobre las temáticas planteadas.

**Visión:**

Ser una institución líder en la formación y capacitación docente sobre estrategias comunicacionales, fortaleciendo de esta manera las relaciones interpersonales en la institución, con una visión compartida hacia el logro de las metas organizacionales.

**Justificación**

El diseño de la propuesta es con la finalidad de aportar a la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, la posibilidad de mejorar la comunicación entre su personal para favorecer las relaciones interpersonales entre sus miembros; asimismo, brindará las estrategias y las técnicas adecuadas a las necesidades del personal de la institución, y así brindar un temple de fraternidad que promueve el espíritu de cooperación necesario logrando mantener un clima organizacional más saludable que contribuya al entendimiento entre sus trabajadores y a su vez ayude a estimular su entusiasmo en los momentos en que en la institución se hace propicia la ocasión para un grato compartir.

**Factibilidad de la Propuesta****Factibilidad**

Una vez que se ha evidenciado la problemática existente en la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, se puede determinar la factibilidad del Plan Estratégico Gerencial

basado en la Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales.

Por lo tanto el estudio del proyecto permite conocer si es posible o no la propuesta planteada, además de los beneficios, los recursos técnicos y humanos, el costo y financiamiento para el desarrollo y evaluación de la propuesta.

### **Factibilidad Humana**

Está conformada en una parte por docentes con conocimientos en los temas propuestos para los diversos talleres teórico-prácticos, los mismos pueden pertenecer a la institución o por el contrario las temáticas planteadas pueden estar a cargo de invitados especialistas.

Esta comisión tendría la responsabilidad de ejecutar la planificación de los diversos talleres planteados en la planificación que se presentará más adelante.

### **Factibilidad Técnica**

Se cuenta con los recursos tecnológicos y materiales, los cuales facilitan la aplicación de la propuesta ya que la institución posee: proyector de multimedia, computador portátil o CPU, reproductor, televisor, DVD, sonido, entre otros para desarrollar la actividad propuesta.

### **Factibilidad Institucional**

LaU.E. Liceo Nacional Abdón Calderón, cuenta con instalaciones que facilitan el desenvolvimiento para la ejecución del proyecto. Los talleres teórico-prácticos se

realizarán en la sede de la institución, Vivienda rural de Bárbula, Naguanagua-Estado Carabobo.

### **Factibilidad Económica**

La situación encontrada en la U.ELiceo Nacional Abdón Calderón es que la institución cuenta con los elementos técnicos para desarrollar la propuesta, ya que existen los recursos tecnológicos, además la investigadora cubriría con los gastos de papelería, entre otros. Lo cual permitiría la aplicación del programa de capacitación con calidad y mínimo costo.

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Marcadores Acrílicos	2	20Bs c/u	40Bs
Resma de hojas blancas	1/2	200Bs	200Bs
Alquiler de Video Bean	1	1000 Bs	1000 Bs
Marcadores Permanentes	10	15 Bs c/u	150 Bs
Tijeras	5	10 Bs c/u	50 Bs
Pegas	5	15 Bs c/u	75 Bs
Caja lápices	1	90 Bs	90 Bs
Total			1605 Bs



## **CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA**

Se pudo determinar la factibilidad de realizar un Plan Estratégico Gerencial basado en la Comunicación Efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dirigido al personal de la institución, al concluir que existen los recursos tecnológicos, materiales y humanos para la creación del programa; lo cual constituye un factor determinante para la ejecución de la propuesta.

Todo esto permite concluir, que los procesos comunicacionales de la institución presentan debilidades que requieren ser abordadas por la institución para la mejora continua del proceso educativo.

## **RECOMENDACIONES**

Para culminar la investigación y en virtud de las conclusiones que arrojaron los resultados, luego de su análisis, la investigadora se permite realizar las siguientes recomendaciones:

- Se requiere que los docentes amplíen y profundicen sus conocimientos sobre comunicación efectiva y las diferentes técnicas para incentivar las relaciones interpersonales como medio de mejorar el ambiente de trabajo en la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón.
- Establecer canales de comunicación donde la retroalimentación juegue un papel fundamental, donde prevalezca la claridad y fluidez entre los directivos y docentes que garanticen la armonía en las relaciones interpersonales así, como un ambiente laboral agradable.

- Propiciar la Motivación por parte del Directivo al personal docente, y que la interacción entre ambos sea continua y hacer uso de reconocimiento como estímulo para un mejor desempeño docente.
- Incluir programas de capacitación para el personal docente y directivo relacionado con la comunicación efectiva de manera de lograr fortalecer los procesos comunicacionales de la institución.
- Promover a nivel de la institución, actividades de socialización que integren al personal con la finalidad de mejorar la comunicación entre ellos, propiciando la coordinación de las actividades entre compañeros de trabajo.
- Planificar talleres sobre: la comunicación efectiva, sensibilización del personal, organización, equipos eficaces; para mejorar las debilidades encontradas en los procesos de comunicación de la institución.

Fase I: La Comunicación

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Promover la comunicación efectiva entre el personal docente de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón.	<p>La Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición</li> <li>➤ Importancia</li> <li>➤ Clasificación</li> <li>➤ Dirección de la comunicación</li> <li>➤ Barreras</li> <li>➤ Ventajas y Desventajas de la comunicación efectiva.</li> </ul>	<p>Lluvia de Ideas</p> <p>Elaboración de Mapas Mentales</p>	<p><b>Materiales:</b></p> <p>Video beam</p> <p>Pizarra acrílica</p> <p>Marcadores</p> <p>Colores</p> <p>Lámina de papel</p> <p>Material bibliográfico, entre otros.</p> <p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitador</p> <p>Participantes.</p>	<p><b>Actividad de Inicio:</b></p> <p>Presentación del facilitador y participantes. Expectativas del taller.</p> <p><b>Actividad de desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abordaje magistral sobre la Comunicación.</li> <li>➤ Importancia de la Comunicación en el trabajo.</li> <li>➤ Clasificación, dirección y barreras.</li> <li>➤ Ventajas y desventajas de la comunicación efectiva.</li> <li>➤ Elaboración de mapas mentales.</li> <li>➤ Participación en las discusiones grupales.</li> <li>➤ Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo.</li> </ul> <p><b>Actividad de cierre:</b></p> <p>Explicación del mapa mental y Finalmente el contraste entre la teoría y las experiencias de los participantes.</p>	<p>Msc.</p> <p>José G. Medina H.</p>	8 horas	Se realizará a través de una rúbrica que se le aplicará a los docentes.

Fuente: Moreno (2014)

Descripción de las Actividades:

En primer lugar se realizará un abordaje magistral sobre el contenido de la Comunicación, importancia, canales, clasificación, ventajas y desventajas de la Comunicación efectiva. Se construirá un mapa mental en grupos de trabajo y luego lo explicarán al resto de los docentes participantes.

**PLAN ESTRATÉGICO**

**Fase II: Equipos de Trabajo**

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Fortalecer los equipos de trabajo efectivo entre el personal docente del Instituto.	Trabajo en equipo: ➤ Definición ➤ Importancia ➤ Clasificación ➤ Ventajas y Desventajas del trabajo en equipo.	Dramatización	<b>Materiales:</b> Video beam Pizarra acrílica Marcadores Colores Lámina de papel Material bibliográfico, entre otros. <b>Humanos:</b> Facilitador Participantes.	<b>Actividad de Inicio:</b> Presentación del facilitador y participantes. Expectativas del taller.  <b>Actividad de desarrollo:</b> ➤ Exposición Oral del facilitador ➤ Participación en las discusiones grupales. ➤ Desarrollo de ejercicios prácticos en equipo.  <b>Actividad de cierre:</b> Contrastar la teoría y las experiencias de los participantes por medio de una dramatización.	Dra. Lisbeth Castillo	8 horas	Se realizará a través de una rúbrica que se le aplicará a los docentes.

Fuente: Moreno (2014)

Descripción de las Actividades:

En primer lugar el facilitador realizará una exposición oral sobre el contenido del Trabajo en equipo, definición, importancia, clasificación, ventajas y desventajas del trabajo en equipo. Se conformarán equipos y luego explicarán al resto de los docentes participantes sus experiencias por medio de una dramatización.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (1997). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: Servicio Editorial.
- Chiavenato, I. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. 2da. Edición. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. Bogotá Colombia.
- Chiavenato, I. (2003). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia. Editorial. Mc Graw Hill.
- Chourio, J. (2001). **Estadística I Aplicada a la Investigación Educativa**. Valencia. Venezuela: Publicación Individual.
- Chruden y Sherman (1986). **Clima Organizacional**.(Documento en línea) Disponible en: <http://www.monografias.com> (Consultado el día: 21/05/2013).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Extraordinaria No. 5453, de Fecha Viernes 24 de marzo. Caracas Venezuela.
- Davis, y Newstrom. (1991). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México. Editorial. Mc Graw Hill.
- Escobar, T. (2002). **Las Relaciones Humanas**. Parainfo de la Universidad de Los Andes.

- Escobedo, Marcela (2013). **Comunicación Efectiva**. (Documento en línea) Disponible en: <http://www.marcelaescobedo.com/comunicacionefectiva> (Consultado el día: 10/06/2013).
- Gary. (1996). **La motivación y sus Teorías**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Segunda Edición.
- Guillén, C. (2000). **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. Barcelona: Mc Graw-Hill de España.
- Gómez, C. (2000). **Proyectos Factibles. Planificación, Formulación y ejecución**. Valencia, Venezuela: PREDIOS.
- Gómez, E. (2001). **Plan Estratégico en el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la U.E. “Manuel Felipe de Tovar”**. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Educación. Universidad de Carabobo.
- Hernández. (2000). **La Gestión en las Instituciones Educativas**. México: Prentice-Hall.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Editorial. Mc Graw Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1992). **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources**. Cuarta Edición. New Jersey.
- Kinicki, A. Kreitner, R. (2003). **Comportamiento Organizacional**. Barcelona, España: Mc Graw-Hill.
- Koontz, H. Weihrich, H. (2004). **Administración, una Perspectiva Global**. Barcelona, España: Mc Graw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación. (1980)**. Reglamento General. Gaceta Oficial No. 2.635 (Extraordinaria). Julio 28. Caracas. Venezuela.



- Litwin y Stringer. (Citado por Chiavenato, (2000). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial. Mc Graw Hill. Quinta Edición. Bogotá. Colombia.
- Mc. Clelland, D. (1965). **Human Motivation**. (Documento en línea) Disponible en: <http://www.oilproduction.net> (Consultado el día: 22/05/2013).
- Palella, S. Martins F. (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fedupel.
- Palella, S. Martins F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fedupel.
- Ribeiro, L. (2000). **La comunicación Eficaz**. Buenos Aires Ediciones Urano.
- Rivas, B (2010). **Plan Estratégico Gerencial para Incentivar La Comunicación Efectiva entre Docentes de Educación Inicial de la Unidad Educativa Fernando Peñalver, Municipio Valencia, Estado Carabobo**. Trabajo Especial de Grado presentado al área de Postgrado de la UPEL.
- Robbins. S. (1991). **Comportamiento Organizacional. Controversias y Aplicaciones**. México. Editorial. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A.
- Robbins. S. (1997). **El Proceso de Comunicación**. Caracas. Editorial Panapo.
- Robbins. S. (1998). **La Administración en el Mundo de Hoy**. México. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sabino, C. (2001). **El Diseño de Investigación**. El Proceso de Investigación. Editorial. Panapo.
- Serna (1998). **Plan Estratégico**. (Documento en línea) Disponible en: <http://www.kyopolciudadsimbiótica> (Consultado el día: 21/05/2013)

- Schneider, S. (2003). **¿Cómo Desarrollar la inteligencia y Promover Capacidades?** Uruguay: By cadix Internacional, S.A.
- Stonerm, Freeman y Gilber J. (1995) **Administración**. México: Editorial Printice, Hall.
- Stoner, J. (1996). **La Psicología y las Relaciones Personales**. México. Editorial. Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo Mario (2004). **El proceso de la Investigación Científica**. México: Limusa.
- UNESCO (2002). **Comunicación Efectiva e Interacción con alcance educativo**. (Documento en línea) Disponible en: <https://sites.google.com> (Consultado el día: 05/04/2013)
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador U.P.E.L.(2003). Manual de Trabajos de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctoral. Fedupel.
- Upel-Impm, (1998) **Curso Comunicación y Relaciones Interpersonales**. Editado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Miranda Venezuela.
- Villegas (2000). **La Comunicación en las Organizaciones**.México: Mc Graw Hill.
- Yagosesky, R. (2001). **El Poder de la Oratoria**. Caracas, Venezuela: Edición Júpiter.

# *ANEXOS*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Estimado Colega:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo Proponer un Plan Estratégico Gerencial basado en la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón.

La información recopilada será utilizada de forma confidencial; por tal motivo, se le agradece la mayor sinceridad en sus respuestas y la atención prestada a este instrumento.

**Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de proposiciones, cuyas alternativas se dividieron en cuatro opciones de respuestas:

S = Siempre

CS = Casi Siempre

CN = Casi Nunca

N = Nunca

- Lea detenidamente el cuestionario.
- Al responder emita su punto de vista
- Marque con una equis (x) la alternativa de su preferencia.
- Por favor responda la totalidad del cuestionario.
- En caso de no entender alguna interrogante pregúntele al investigador.

Gracias

Lcda. Mariel Moreno

N°	Usted como docente considera que:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1	Hay una comunicación efectiva en su lugar de trabajo				
2	Tergiversar la información trae como consecuencia una comunicación inefectiva				
3	Un oficio mal redactado puede tener diferentes interpretaciones				
4	Se utiliza como medio de comunicación: memorando, cartas, manuales, presentaciones electrónicas de información, instrucciones				
5	Las reuniones grupales con el personal directivo y el buzón de sugerencias son necesarios en una organización participativa y democrática				
6	El personal directivo maneja un trato cordial con los docentes				
7	Existe la comunicación clara y oportuna entre el personal directivo y docente				
8	Haya por escrito las normas que debe cumplir el personal directivo				
9	Si se aplicara un plan estratégico permitiría al personal directivo y docente participar en las actividades extras (talleres, jornadas, eventos, entre otros) con la finalidad de lograr efectivas relaciones interpersonales				
10	Se percibe un ambiente laboral grato o de compañerismo y solidaridad				
11	Observa espíritu de ayuda mutua entre el personal del plantel				
12	El compañerismo le permite unificar criterios que conlleven al éxito del proceso educativo, aumentar la autoestima y la sociabilidad				
13	Existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución				
14	Lo motivan para esforzarse en el logro de metas organizacionales a inicios del año escolar				
15	Se relaciona usted con los demás docentes con el propósito de alcanzar objetivos comunes para la institución				
16	Recibe felicitaciones del personal directivo y de sus compañeros de labores del plantel por logros académicos y personales				
17	Existe reconocimiento por parte del personal directivo por los aportes académicos, culturales, comunitarios realizados en el plantel por los docentes				

Fuente: Moreno (2013)

## RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD DE CRONBACH

1	3	2	0	3	1	1	0	2	1	1	2	2	0	2	1	0
1	2	3	1	3	2	2	0	3	1	2	3	2	1	2	0	0
1	3	3	2	3	1	1	1	3	2	2	3	2	1	2	0	1
1	3	2	3	3	2	2	1	3	2	1	3	1	1	2	0	0
1	3	3	3	3	2	1	0	3	2	2	3	2	1	3	1	0
2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
1	0	3	3	3	0	0	1	3	2	1	3	1	3	3	2	1
2	3	2	1	3	1	0	0	3	1	2	3	2	1	2	1	0