

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

**COMUNICACIÓN EFICAZ PARA LA OPTIMIZACIÓN
EL CLIMA LABORAL**

**Autora: Eluzmary Lobo
Tutora: Josmary Jiménez**

Barquisimeto, Diciembre de 2019

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

**COMUNICACIÓN EFICAZ PARA LA OPTIMIZACIÓN
EL CLIMA LABORAL**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Magister en Gerencia Educativa**

Autora: Eluzmary Lobo

Tutora: Josmary Jiménez

Barquisimeto, Diciembre de 2019

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana **Eluzmary Lobo** para optar al Grado de Magister en Gerencia Educacional, cuyo título tentativo es: **COMUNICACIÓN EFICAZ PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL**; y que acepto asesorar a la estudiante en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barquisimeto, a los 06 días del mes de marzo de 2019.

Josmary Jiménez

C.I. 16.584.927

INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	vi
RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	7
Justificación	8
II MARCO TEORICO	10
Antecedentes	10
Bases Teóricas	14
Gestión Gerencial	14
Planificación Estratégica	19
Elementos de la Planificación Estratégica	21
Características de la Planificación Estratégica	22
Pasos de la Planificación Estratégica	23
La Comunicación	26
Elementos de la Comunicación	26
Funciones la Comunicación	27
Importancia de la Comunicación	27
Estrategias efectivas de la Comunicación	27
Toma de Decisiones	28
Clase de Decisiones	28
Etapas de la Toma de Decisiones	29
Clima Laboral	30
Ventajas del Clima Laboral	31
Beneficios del Clima Laboral	31
Bases Legales	32
Operacionalización de Variable	34
III METODOLÓGICO	35
Naturaleza de la Investigación	35
Población o Muestra	36
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	36
Validez y confiabilidad del Instrumento	37
Confiabilidad	38
Técnica de Análisis de Datos	39

IV	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	41
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
	Conclusiones	68
	Recomendaciones	69
	REFERENCIAS	70
	ANEXOS	73
A	INSTRUMENTO	74
B	JUICIO DE EXPERTOS	79

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de la Variable	34
2	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Herramientas Gerenciales. Planificación.	41
3	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Herramientas Gerenciales. Planificación	43
4	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Herramientas Gerenciales. Organización.	44
5	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Herramientas Gerenciales. Dirección.	46
6	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Herramientas Gerenciales. Dirección.	47
7	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Herramientas Gerenciales. Control	49
8	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Funciones de la Comunicación. Informativa.	50
9	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Funciones de la Comunicación. Afectiva	51
10	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Funciones de la Comunicación. Afectiva	53
11	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Funciones de la Comunicación, Reguladora	54
12	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Visión	56
13	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Misión	57

14	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. FODA.	58
15	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Decisiones programadas	59
16	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Decisiones no programadas	60
17	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Mayor Productividad.	61
18	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Formación de Lideres	63
19	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Identidad Cooperativa	64
20	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Comunicación Adecuada	65
21	Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Resolución de Conflictos	66

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**COMUNICACIÓN EFICAZ PARA LA OPTIMIZACIÓN
DEL CLIMA LABORAL**

Autora: Eluzmary Lobo

Tutora: Josmary Jiménez

Fecha: Diciembre, 2019

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito describir la comunicación eficaz desarrollada por el gerente educativo para la optimización del clima laboral en el liceo bolivariano “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara. La investigación se ubica en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, diseño de campo, no experimental transeccional descriptivo, la muestra estuvo conformada por doce (12) docentes, se utilizó como técnica de recolección de la información la encuesta y como instrumento un cuestionario con una escala de Lickert. Para la validación del instrumento se utilizó la técnica del juicio de expertos y su confiabilidad se realizara a través de la aplicación del coeficiente Alpha de Cronbach. Para el análisis de la información se empleó la estadística descriptiva, específicamente el análisis porcentual; la información se presentó en cuadros y gráficos para una mayor comprensión de la misma. La conclusión más resaltante fue Los docentes, manifestaron que la comunicación existente entre el personal y el directivo no es adecuada por lo que trae consecuencias negativas ya que no se suministra la información necesaria a la hora de realizar las actividades. También, se puede concluir que los docentes encuestados opinaron que el desarrollo de las herramientas gerenciales (planificación, organización, dirección y control) dentro de la institución educativa estudiada, presenta debilidades significativas, lo que dificulta el alcance de objetivos y desmotiva cada vez más al personal docente en el cumplimiento de sus labores académicos administrativos La recomendación fundamental es aplicar el análisis FODA y así mejorar las debilidades y las amenazas que se presentan y aprovechar las fortalezas y oportunidades de la institución.

Descriptores: Comunicación Eficaz, clima laboral

INTRODUCCION

Actualmente se vive un proceso de transformación en lo social, político, económico, científico, tecnológico, cultural y educativo. Ningún espacio escapa de los cambios producidos por los sujetos que conforman una región estado, país o continente, innovación que busca el progreso holístico y la garantía de una vida justa equitativa y de calidad.

Asimismo, la educación está siendo influenciada por un conjunto de situaciones las cuales generan cambios en las instituciones educativas, encontrándose así en un proceso de transformación; en donde la sociedad es cada día más exigente, a la espera de respuestas a través de mejoras organizacionales conducentes y orientadas al mejoramiento del desempeño gerencial del gerente educativo y por ende del personal docente. De ahí la importancia que apremia la educación de hoy a innovar y ejecutar transformaciones reales, que permitan mantener el sistema educativo en una actualización permanente, para que pueda responder satisfactoriamente a las nuevas exigencias y expectativas de la sociedad actual.

Es por ello, que hoy día las perspectivas para la labor de los gerentes educativos es buscar la mejora en el rendimiento individual y colectivo del talento humano, es una exigencia incuestionable en la actualidad, con la finalidad de impulsar la comunicación en busca de mejorar el entorno humano a fin de consolidar una personalidad organizativa, saludable, actualizada, dinámica y armónica; ya que la comunicación y el clima laboral en todos los ámbitos de trabajo constituye la fuerza que impulsa la acción de la personas hacia la consecución de un fin, por tal motivo se le concibe como un sistema de energía que determina la satisfacción del individuo y su comportamiento.

En atención a las consideraciones señaladas, también es necesario atender a una concepción gerencial cuyo estilo sea adecuado con una planificación, organización,

dirección y control, lo cual permita producir y consolidar las competencias necesarias para un buen desempeño gerencial, orientado con responsabilidad, a fin de lograr que el personal docente bajo su responsabilidad se desempeñe eficientemente para alcanzar resultados satisfactorios en la organización.

Por lo expresado la presente investigación se desarrolló en seis capítulos cuya descripción se hace a continuación:

Capítulos I. Corresponde al planteamiento del problema, objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II. Se hace mención al marco teórico.

Capítulo III. Referido al marco metodológico.

Capítulo IV. Presenta el análisis de los resultados.

Capitulo V. Pertenece a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La educación constituye un elemento fundamental para el logro del desarrollo económico, social y político de un país, además de estar dirigida a promover un papel formativo, mediador y participativo, cumple con la función de crear, estimular, promover conocimientos con el propósito de preparar a los hombres del mañana para la comprensión y difusión de los saberes, a su vez forma el talento humano creativo destinado a estimular, producir y difundir los saberes que brindan impacto positivo para elevar la calidad de vida de los educandos, a través de su actuación en la sociedad o en el espacio en el cual corresponde.

De esta manera, en términos generales constituye la base más importante de los desafíos que presenta la sociedad, a través de ella se crean las condiciones para formar una persona capaz de enfrentar y forjar su propio futuro. Por lo tanto, cumple con la noble misión de educar para la vida, brindar una atención integral, convirtiéndose así en la forjadora de los futuros ciudadanos de un país.

Al respecto Ramírez (2003) menciona que “La educación está generando cambios a nivel gerencial que ameritan una visión más amplia de los procesos gerenciales cónsonos con los cambios en su práctica”. En tales circunstancias, es un instrumento fundamental para intentar reducir los riesgos, aminorar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan las personas diariamente.

Por ello Ruiz (1992), indica, que ante el urgente requerimiento de nuevos escenarios educativos y culturales, es que el director en su acción gerencial, adopte una posición de reflexión crítica, constructiva frente a la realidad actual, asuma el reto

en la búsqueda de alternativas innovadoras sustentadas en valores, actitudes hacia un cambio pedagógico, cultural y social; y para responder a los desafíos de este mundo, utilizar las herramientas que ayuden a afrontar los nuevos cambios con pertinencia, conocimiento actualizado en función de redimensionar su perfil profesional a fin de mejorar los procesos administrativos, gerenciales y actividades en las instituciones educativas con el fin de fortalecer el crecimiento de la organización.

Desde la perspectiva de la planificación, Santos (2009) plantea que el directivo debe verla “como un proceso mediante el cual las instituciones educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se van fijando e involucrado en un trabajo que debe comprender: la misión, fijación de los objetivos, planes para alcanzarlos, selección de actividades y control”.

Así el autor la presenta como la prevención y formulación de actividades que son necesarias para lograr los resultados deseados. Es pensar antes de hacer. Esta comienza por establecer objetivos, es la primera función administrativa porque sirve de base en otras funciones, determina por anticipado los objetivos que deben cumplirse y alcanzarlos, es decir el compromiso actual de una organización es la gestión general de quien conduce. Santos (ob. cit.), considera que el gerente estará en capacidad de contribuir a propiciar la efectividad, funcionalidad, dirección hacia los objetivos planteados, porque es en el director en quien recae la responsabilidad de contribuir, planificar y ejecutar de manera inteligente, la solución de problemas fundamentales dentro del proceso administrativo educativo.

De esta manera, los gerentes y agentes de cambio para la transformación de un proceso continuo en la educación, necesitan fomentar como base de la planificación, una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores en una gestión participativa de integración con el entorno. De tal forma, integrar todos los entes organizacionales, sociales, culturales políticos entre otros, desde el punto de vista de la planificación estratégica.

Con respecto a la planificación estratégica, en la actualidad representa un contrasentido en la mayoría de las instituciones, sin embargo, es considerada como una tarea institucional del directivo. Constituye una herramienta de gestión moderna

debido a que la ausencia de esta puede significar andar sin rumbo, porque tal como lo plantea, Rodríguez (2010) se convierte en el “conjunto de disposiciones tomadas con vista a la ejecución de un proyecto”. Es decir, una forma sistemática de mejorar el cambio y crear el mejor futuro posible.

De acuerdo con el autor citado, a través de la planificación estratégica los directivos toman decisiones en una organización por lo que obtienen, procesan, analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente en las instituciones educativas, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar, decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Sin embargo, a pesar del deber ser, que sería lo ideal en el proceso gerencial, se presentan, según Rodríguez (ob. cit.) algunos problemas que afectan el buen funcionamiento tanto interno como externo de la organización, de allí que resolver un problema no es más que llevar situaciones a buen término y es aquí, donde la planificación estratégica centra su atención en cómo resolverlos, elegir estrategias que ayuden a una buena toma de decisiones en la cual todos y cada una de las personas están íntimamente involucradas, es decir las oportunidades que tengan los docentes para participar en dicho proceso se convierten en decisiones compartidas por todos, sintiéndose participe en el cumplimiento de las metas a los fines de la organización educativa.

En este orden de ideas, Stoner (2013) menciona que todo este proceso, cuando se desarrolla con efectividad, sirve para “identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”, desde la perspectiva organizacional, la planificación estratégica, se convierte en una parte importante de la labor del director, porque se consolida en la toma una decisión o buscar y evaluar las alternativas más acordes a los problemas institucionales.

Por ello, en la educación, se requiere aplicar este tipo de planificación, sin embargo, tal como lo plantea Rodríguez (ob. cit.), en vez de ser efectiva, más bien se evidencian ciertas debilidades de planificación que afectan la toma de decisiones en

los directores; debido a que los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control se llevan a efecto sin ajustarse a la realidad institucional.

Se deduce que la planificación educativa, para ser eficaz debe practicarse articulada y constantemente en todos los niveles del sistema; y los directivos en los distintos niveles deben asumir el proceso de planificación y toma de decisiones como inherente a su propia misión, para así fomentar como base, una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores en una gestión participativa y de integración con el entorno

En atención a lo antes planteado en el Liceo Bolivariano Rural Quebrada de Oro, ubicada en el municipio Crespo, Parroquia Freitez, estado Lara, escenario de esta investigación, la situación observada por la investigadora y en conversaciones informales realizadas con algunos docentes, obreros, personal administrativo que la integran, permitieron observar que existen ciertas debilidades en la planificación por parte del gerente educativo y esto incide en la toma de decisiones, entre ocasionando efectos como el bajo rendimiento y desempeño profesional, manifestado en la poca participación del personal docente en actividades programadas, falta de reconocimiento de la labor docente por parte de los gerentes, debilidades en el proceso de comunicación del directivo con el personal docente, obrero y administrativo, incluso entre directivos.

Además, la toma de decisiones es poco efectiva, esto se origina presumiblemente porque los directivos, tal como lo plantean los docentes no se reúnen con el personal, planifican y siempre dan órdenes por separado, lo cual hace develar que en la institución las informaciones no se lleven a tiempo e incluso está dividida en cuanto a turnos de trabajo.

Todo lo expresado genera poco entusiasmo del personal para realizar el trabajo, generando así ausencia significativa de planificación de las actividades a realizar; poco uso de estrategias gerenciales que hagan del proceso de planificación un acto creativo, innovador y armónico; poca participación en las actividades extra cátedra e integración con el resto del personal docente. Entre las posibles causas de estos problemas el personal considera son producto de una inadecuada planificación

estratégica, que afecta la toma de decisiones, de allí que las consecuencias a futuro sean más severas y lleven a la institución a un problema mayor. En función a esta problemática, se considera necesario profundizar en el estudio de la planificación estratégica aplicada por los directivos para el mejoramiento de la toma de decisiones en el Liceo Bolivariano Rural Quebrada de Oro de Duaca municipio Crespo del estado Lara, debido a situación que se vive actualmente en la referida institución.

Ante la situación planteada, surgen las siguientes interrogantes que permitirán la conducción de la presente investigación

¿Cuál es el tipo de comunicación desarrollada por el gerente del L.B.R “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara.

¿Cuáles son los elementos de la comunicación eficaz que requieren ser aplicados por el docente directivo en la toma de decisiones para mejorar el clima laboral en la institución?

¿Cuáles son las características de la comunicación eficaz para la optimización del clima laboral en el L.B.R “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Describir la comunicación eficaz desarrollada por el gerente educativo para la optimización del clima laboral en el liceo bolivariano “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara.

Objetivo Específicos

Identificar la comunicación desarrollada por el gerente del L.B.R “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara.

Determinar los elementos de la comunicación eficaz que requieren ser aplicados por el docente directivo en la toma de decisiones para mejorar el clima laboral en la institución.

Caracterizar la comunicación eficaz para la optimización del clima laboral en el L.B.R “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara.

Justificación

El presente estudio busca analizarla planificación estratégica de los directivos para el mejoramiento de la toma de decisiones en el L.B.R “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara. Las organizaciones nacen a través de las necesidades con el tiempo, ellas van evolucionando y cada día haciéndose más complejas. Esta complejidad surge a partir de una serie de elementos introducidos en algunas de ellas, por lo que deben ser coordinadas de manera tal, que en las Instituciones educativas, el proceso de planificación estratégica se debe convertir en un proceso de aprendizaje, de reflexión sobre la organización.

De tal manera que, en la medida que ésta aprenda sobre sí misma, puede ella ir generando su propio mecanismo de planeación, conformando su propio destino. El planificador debe ser un educador, que observa el proceso de planificación en diversos grupos, está en capacidad de dar retroalimentación a estos equipos, que le permitan corregir fallas y profundizar fortalezas, al hacerlo debe ejercer también un rol motivador en los diferentes grupos.

Por lo expresado anteriormente, es evidente que este estudio constituye un aporte significativo para impulsar la planificación estratégica como herramienta para mejorar la toma de decisiones de los directivos, es una alternativa viable que conduzca a solventar las innumerables situaciones presentes en la institución educativa estudiada, pretendiendo igualmente, ser innovador y constituirse en fuente de documentación para futuras investigaciones, con la finalidad de generar un mejoramiento continuo de los individuos involucrados.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se justifica porque permite el manejo de una serie de definiciones, teorías actualizadas sobre la planificación estratégica y toma de decisiones, donde se explican las variables e indicadores que intervienen en el problema, objeto de estudio. Esta estructura teórica sirve para darle sustento a las afirmaciones que la autora de esta investigación hace sobre los hechos estudiados en el ámbito de la misma.

Igualmente, desde el punto de vista práctico el estudio permitirá analizar la planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones de los directivos, y relacionar las variables de estudio con el objeto de establecer, pautas tanto para los directivos como para los docentes que conlleven el fortalecimiento de la calidad educativa.

La investigación tiene su significación metodológica al diseñar los instrumentos de recolección de datos para las variables, lo que constituye un aporte para futuras estudios relacionados con la misma, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

Se justifica desde el punto de vista social, ya que el estudio se plantea en base en el L.B.R “Quebrada de Oro” del Municipio Crespo y los problemas presentes en ellas, para los cuales es importante realizar una investigación que permita solucionar dichas dificultades de manera eficiente, rápida con la finalidad de corregir fallas, deficiencias en la planificación estratégica y toma de decisiones.

Así mismo, se debe mencionar que dicha investigación está enmarcada según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, dentro de la línea de investigación Desarrollo Humano y Gerencia del cambio en Organizaciones Educativas, la cual servirá de apoyo para futuras investigaciones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En este capítulo se hace referencia a los estudios científico previo a la presente investigación, se realiza la revisión preliminar del material bibliográfico entre ellos, investigaciones, tesis de grado, libros relacionados con la temática del estudio la comunicación eficaz desarrollada por el gerente educativo para la optimización del clima laboral. Al respecto, el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016), señala que: “... éste consiste en una revisión bibliográfica de trabajos realizados con la finalidad de obtener datos de tipo documentales de investigaciones, tanto nacionales como internacionales que están relacionados con la temática en estudio, teorías que sustenten el tema a estudiar, aspectos legales, entre otros...” (p.34). De allí que, todos los estudios previos transcritos sustentan la presente investigación de acuerdo a su acuerdo a su interpretación, perfectamente acordes con este estudio.

Antecedentes

En los contextos de las organizaciones, las transformaciones que deben lograrse aplicando la planificación estratégica son inmensas puesto que derivan en planes y programas de acción y continua resaltando la dinámica institucional, por consiguiente, surgen diversas investigaciones a nivel internacional, nacional y regional, antecedentes que de una u otra manera estilan dentro de los que viene a constituirse la planificación estratégica dentro de la contextualidad educativa.

En primer lugar se presentan a nivel internacional a Pagano (2012), quien realizó un estudio referente El Rol Directivo en la Gestión Directiva en tiempos de cambio en Algunas Instituciones de España. Teniendo como propósito reflejar una mirada teórica del equipo directivo frente a una escuela que se encuentra en cambios continuos. Investigación de tipo diseño de campo de naturaleza descriptiva-documental, aplicada a veinte (20) sujetos, a través de un instrumento con preguntas dicotómicas.

El investigador concluye, que el trabajo en equipo es necesario para adaptarse a los nuevos acontecimientos que surgen en las instituciones educativas, no es posible estar aislados, sin participar en actividades comunes, ni compartir con los compañeros y al mismo tiempo ser un buen docente, partiendo de la idea que el desarrollo de la competencia profesional del docente se basa en el intercambio de iniciativas y de estrategias docentes con los compañeros.

Es importante resaltar, el aporte que hace el trabajo citado a la presente investigación, por cuanto subraya la gestión directiva como elemento esencial para la integración de los docentes a las actividades, así como la innovación de estrategias frente a los tiempos de cambios, elemento indispensable para que genere una gestión educativa proyectada en la planificación estratégica, dándole participación a todo el personal.

Por otra parte, como antecedente nacional se tiene a Haytone (2012), diseñó un estudio referido a la planificación estratégica en la gestión del director de la educación general en la universidad de Sevilla, España. La modalidad seleccionada, fue descriptiva-explorativa con diseño de campo. Los sujetos de estudio estuvieron constituidos por cuarenta (40) directores de diferentes instituciones de educación general, a quienes les fueron aplicadas encuestas a través de un cuestionario.

Entre las conclusiones más resaltantes se pueden mencionar; la gestión de los directores está abocada al cumplimiento de funciones administrativas, obviando los planes estratégicos que significan la visión institucional. No están llevando la planificación estratégica conformada en una atmosfera ambiental que indique el camino hacia la horizontalidad de procesos educativos cónsonos con la realidad

organizacional. Obvian la toma de decisiones como parte inherente al desempeño gerencial.

Es importante resaltar, que los directivos deben utilizar la planificación estratégica debido a que la misma representa la excelencia y pertinencia de cada acción planificada, logrando de esta forma analizar las situaciones presentes de la organización educativa y así posibilitar el camino hacia la excelencia académica. La investigación es relevante para el estudio porque aporta elementos valiosos para la investigación, debido a que si se lleva una planificación estratégica con diversas herramientas gerenciales se estará logrando que la visión y misión institucional potencien sus energías hacia el trabajo coordinado sobre la plataforma de establecer las metas más objetivamente.

Así mismo, a nivel Nacional Uzcatogui (2012), Realizó una investigación que tiene como finalidad evaluar procesos administrativos, acciones gerenciales y estilos de liderazgo en el directivo de un jardín de infancia, municipio Libertador, estado Mérida. El estudio se enmarcó en un enfoque cualitativo, de campo tipo diagnostico-evaluativo la población fue de once (11) sujetos, a quienes se les aplicó un cuestionario la confiabilidad se realizó aplicando una prueba piloto a treinta y seis (36) docentes con características similares a la población estudiada. Los resultados evidencian que los directores escasamente llevan a la práctica la planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control del proceso gerencial, así como un déficit de las acciones de motivación, toma de decisiones, comunicación y manejo de conflictos.

Por lo que concluye, que el director lleva a cabo la gerencia escolar de manera deficiente porque solo considera el recurso material y personal para la planificación, pocas veces busca los medios necesarios para la planificación de actividades planificadas y no toma en cuenta las fortalezas de los docentes para la realización de las mismas.

El antecedente aporta elementos valiosos para la investigación, debido a que si se lleva una planificación estratégica con diversas herramientas gerenciales se estará

logrando que la visión, misión institucional potencien sus energías hacia el trabajo coordinado y la toma de decisiones sobre la plataforma de establecer las metas más objetivamente.

Al ubicarse en el ámbito Regional, Lares (2012), realizó una investigación titulada Modelo de análisis sobre planificación estratégica dirigido a los directores de las escuelas Bolivarianas del municipio Torres del estado Lara en la Universidad Occidental Lisandro Alvarado. La modalidad del estudio fue de proyecto factible apoyada en una investigación de campo de nivel descriptivo. La población estuvo conformada por veinte (20) directores pertenecientes a las Escuelas Bolivarianas del mencionado municipio, a quienes les fueron aplicadas un cuestionario.

El investigador concluye, expresando la relevancia que tiene la planificación estratégica para los contextos educativos del siglo XXI, donde los directores deben utilizarla para alcanzar las metas programadas y hacer valer distintas estrategias que impulsen a las instituciones por el camino de la calidad, competitividad y globalización de procesos unificados. Por lo que recomienda el modelo propuesto ya que mediante el mismo se perfilan estrategias de acción inmediata que permitan desde el momento actual la construcción del futuro deseado, capaz de hacer de una organización educativa comprometida socialmente con su entorno socioeconómico.

Desde esta perspectiva, aporta aspectos de suma importancia para el estudio planteado, ya que los directores tienen en sus funciones la manera y el estilo de conducir estratégicamente actividades planificadas, con el propósito de encauzar a las organizaciones educativas por una vía de progreso y avance integral. Las investigaciones expuestas, guardan relación con la investigación debido a que promueve la planificación estratégica como componente para mejorar la toma de decisiones, destacando su importancia para mejorar el desempeño institucional, realiza la capacitación permanente que debe existir dentro de toda gestión directiva y se considera importante la formación permanente del personal como parte de una planificación institucional.

Bases Teóricas

Para enfocar el presente estudio relacionado con la planificación estratégica aplicada por los directivos para el mejoramiento de la toma de decisiones, es necesario conocer previamente las teorías existentes que le brinden apoyo y sustento a cada una de las variables estudiadas entre las que se destacan: los elementos de la planificación estratégica, elementos de la toma de decisiones. A continuación se desarrollan las mismas a los fines de permitir una mejor comprensión y análisis de la temática a desarrollar.

Gestión Gerencial

La gestión hace referencia a la acción que conduce al logro de los objetivos institucionales, además es un elemento importante en cualquier organización ya que se orienta en generar soluciones satisfactorias dentro del proceso gerencial. Es por ello que el éxito y el avance de las diferentes organizaciones en el logro de sus metas y objetivos para las cuales fueron creadas, depende mayormente de aquellas habilidades y destrezas que tenga la persona encargada de la gestión, quien podría ser identificado como el gerente.

En este sentido Druker (2010), menciona que “la gestión es la “capacidad de producir resultados en periodos prolongados de tiempo y en la ejecución de una serie de tareas enmarcadas en la órbita gerencial” (p.643). En este caso juega un papel importante el rol del directivo como gerente dentro del proceso educativo, siendo capaz de producir cambios y una evolución en el alcance de los nuevos conocimientos en cuanto a las tecnologías de la información y comunicación.

Igualmente Chiavenato (2000), refiere que la gestión es “un acto de manera ineludible deberá caracterizar el desempeño de un individuo en sus funciones que represente la mayor autoridad en una determinada organización social” (p.63). De esta forma, se deduce que la persona a cargo de gerenciar la instituciones educativas

deberá poseer una conducta adaptada a las nuevas ideas y conocimientos, para obtener el éxito dentro de la organización.

Por otra parte, Martin (2001), plantea que la gestión gerencial “debe estar orientada a realizar cambios con éxito en la cultura, procesos, estructuras, sistemas y herramientas, sin limitarnos a cuestiones de resolución de problemas o de motivación” (p.45); por lo tanto, se debe considerar el desempeño del personal directivo, impulsando una cultura de eficiencia profesional en la que se premie la consecución de los objetivos y se relacione la satisfacción profesional con la eficacia en el trabajo.

Así mismo, la gerencia no comprende únicamente las dediciones tomadas por el gerente y aquellas actuaciones que pudieran estar cónsonas con su cargo, sino también las decisiones y actuaciones de los demás individuos que conforman el personal que se encuentra bajo su responsabilidad.

La palabra gerencia continuamente se emplea como un término de la administración y es así como muchos autores la definen. David (2004), define la gerencia como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos” (p.23). En concordancia con ello, se puede decir que la gerencia es una herramienta que permite a las organizaciones un manejo eficaz de la actividades dentro de un proceso administrativo, ya que conducen a la obtención de calidad y de producción, según sea el caso de la organización que se gerencie. Es por ello, que para el logro de estos objetivos, el gerente debe realizar las funciones específicas relacionadas con la gerencia, tales como: planificación, organización, ordenamiento, coordinación y control. En relación a la gestión gerencial, se puede mencionar que con el paso de los años se ha asumido al gerente como el centro de la organización, la persona cuya función debe ser desempeñada con precisión y orientada a organizar, planificar, controlar, dirigir, evaluar y tomar decisiones, ahora bien, hay que reconocer que en la actualidad el gerente realiza múltiples tareas.

En el ámbito educativo, no siempre se habla de gerencia con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el termino gerencia

tiene una evolución constante y entre los docentes, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

Manes (2013), define la gerencia educativa como:

Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.3)

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos. En cuanto a las organizaciones educativas, al igual que otras de carácter social, se enriquecen y se apoyan en la ciencia administrativa y en la gerencia para poder alcanzar con la máxima potencialidad de sus recursos, los objetivos y el propósito esencial de la educación.

En atención a ello, Hernández (2005), plantea que las instituciones educativas por ser organizaciones sociales se encuentran orientadas al bienestar comunitario y progreso del país, tiene como misión garantizar un servicio educativo de calidad y de excelencia a través del desarrollo de una infraestructura básica y de un clima propicio para la investigación y aprendizaje profundo, crítico y creador, orientados a la aplicación general de conocimientos en la solución de problemas. Al respecto se puede decir, que la gerencia en el campo educativo contribuye al desarrollo eficiente de los procesos de índole administrativo y técnico docente, involucrando a su vez el aspecto físico institucional, y el aspecto social del aprendizaje, por lo cual se requiere que el personal directivo de los centros educativos se relacionen con todo aquello que pueda estar al alcance de la comunidad a fin de resolver en conjunto diversos problemas que acaecen en el ámbito educativo.

Por otra parte, la gerencia de también puede ser definida como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de aprendizaje implícitos en un diseño curricular. En consecuencia, el docente como gerente va ejercer las funciones administrativas.

Funciones Gerenciales

Cuando se habla de la función gerencial se trata de una disciplina académica, que debe ser considerada como un proceso, Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta preocupación. Robbins (2000) señala que, al discutir el proceso gerencial “es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente” (p.56). Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte.

En consecuencia, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización. Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, y en cuanto a gerenciar instituciones educativas, es necesario desempeñar las siguientes funciones, las cuales se describen a continuación:

Planificación: Menciona que una planificación adecuada en un área o programa, garantizará el desarrollo del mismo, debido a que ofrece ventajas, tales como: las actividades que se dirigen hacia los resultados deseados minimizando el trabajo no productivo, permitiendo prever las posibilidades del mañana y diseñar con anticipación lo que se debe hacer. La planificación en las instituciones educativas implica el proceso mediante el cual, el gerente educativo determina los objetivos y metas que aspira alcanzar durante el curso y en la institución, basándose en las expectativas de su personal tomando en cuenta los recursos humanos y materiales.

El directivo como gerente debe conocer bien el proceso de la planificación educativa, lo que implica la utilización de los principios con que se fundamenta esta técnica para ordenar sistemáticamente su labor anual, mensual, semanal y diaria. Es por ello, que es fundamental en todas las funciones administrativas, es decir, no se puede diseñar una estructura organizativa, ni adoptar un determinado estilo de

dirección ni aplicar controles sino existen planes que hayan generado tales actividades.

Organización: Es la segunda etapa del proceso gerencial, que consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma; al respecto Robbins (2000) expresa: " la organización incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones" (p.114); así mismo, organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para los logros de los objetivos establecidos en la planificación.

Se puede decir, así que la organización como proceso gerencial administrativo representa no sólo la posibilidad de ordenar y clasificar todos los elementos que el gerente utiliza durante la gestión, sino la facilidad de preparar y manejar la información que ayude a mejorar el ambiente de una institución.

Dirección: Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Por su parte, Koontz y O'Donnell, (citado por Robbins, ob. cit:), adoptan el término "dirección" como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinado" (p.114). Por consiguiente, la parte esencial y central de la organización, a la cual se debe regir todos los elementos es precisamente la dirección. En este orden el educador debe dirigir de un modo muy apropiado.

Control: El objetivo de la función control es ubicar los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Al respecto Robbins (ob. cit.) señala que el propósito es medir cualitativamente y cuantitativamente la ejecución con relación a los patrones de actuación, y como resultado de esto comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en líneas con normas establecidas. Por

ende el gerente no solo debe asignar las tareas y motivar a los gerenciados a cumplirlas, sino que debe cerciorarse que logren los objetivos planteados.

Es importante señalar, que existe una relación directa en toda organización entre los miembros que la constituyen, en la medida en que cada individuo se sienta realizado, en esta medida el docente habrá logrado su misión, pues la relación que se mantenga con el personal que allí labora, influirá en la buena marcha institucional. El ejercicio de la gerencia en relación al desempeño gerencial de los docentes exige del director condiciones óptimas y cada vez más renovadas que permitan la elaboración consciente de mejores planes, para mejorar el rol del docente en el desarrollo de las diferentes actividades que le correspondan realizar.

El gerente, es la persona que planifica, organiza, dirige y controla cada una de las actividades a desarrollar, por lo que debe asumir en su desempeño gerencial una actitud de líder orientando al logro de altos niveles de excelencia educativa, con condiciones óptimas y cada vez más renovadas, que le permitan ser una persona competente y con conocimientos suficientes que faciliten el desarrollo de las actividades pedagógicas y la orientación profesional

A partir de lo anteriormente expuesto, considerando que la planificación es un proceso gerencial primordial y contextualizando a las Instituciones educativas en el entorno cambiante de hoy día, es imprescindible ahondar en la planificación estratégica como una herramienta guía del cambio y mejorar la toma de decisiones.

Planificación Estratégica

Para Bateman y Snell (2015), es una “función administrativa que implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que un individuo persigue en el futuro” (p.5). De allí se desprende, que el proceso de planificación además de ser entendido como un proceso de prever el futuro de una organización para establecer metas y planes, que permitan el desarrollo y el

crecimiento futuro de la misma, también implica un proceso de toma de decisiones respecto a políticas y estrategias que la organización debe establecer en el futuro.

Ahora bien, es posible definir el concepto de planificación estratégica abarcando toda su amplitud semántica. Algunos autores lo asocian a la expresión “preparación para el futuro”. Ackoff (2007) explica que “la Planificación Estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto” (p.30).

Por tal motivo, la planificación estratégica puede ser entendida como un estilo gerencial que se manifiesta en la conciencia de la necesidad de que la organización actúe en función de su entorno, se amolde a él, cree valores y a su vez establezca un norte, un rumbo o una dirección que permitan al ente que la ejecute, lograr una posición sólida a través de ventajas competitivas.

Del mismo modo, Bryson (2008) “La Planificación Estratégica es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones” (518). Aquí se pone de manifiesto el carácter formal de la Planificación Estratégica, y su producto: el plan, considerado como un sistema integrado de decisiones.

Así mismo, la planificación estratégica puede definirse según Correa (2006), como: “Un proceso situacional, donde convergen una serie de acciones que ocurren en el tiempo, con una intención estratégica, para incorporar a las personas de tal manera, que se sientan comprometidas con la institución”. De allí se desprende que, esta planificación, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, donde la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él requieren de líderes, como son los directores y docentes.

Según Serna (2015) la define, como “un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p.63). Desde esta perspectiva, la planificación estratégica supone la participación activa de los

actores de la organización, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga del docente un ente proactivo y anticipatorio. Cabe destacar, que las organizaciones educativas, requieren de un cambio de paradigma, como lo es la planificación estratégica, con la finalidad de buscar el cambio y lograr así la efectividad de su misión.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, la planificación estratégica representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben implementar los directores de instituciones educativas, para desarrollar una planificación exitosa. En tal sentido, la planificación estratégica no solo es una herramienta clave para las organizaciones sino también para los directores y docentes.

Elementos de la Planificación Estratégica

En el proceso de la Planeación Estratégica se encuentran elementos clave que permiten a las instituciones ubicarse y enfocar sus acciones en congruencia con sus objetivos y su filosofía, estos son: la visión y la misión. Según Gonzales (2015):

Visión: *Es* la concepción de la organización que le permite ver más allá de lo inmediato. La visión representa el escenario altamente deseado que la institución quisiera alcanzar en un determinado tiempo, enuncia las expectativas a mediano y largo plazos.

En el proceso de construcción de la visión, los miembros de la institución deben generar muchas ideas que les permitan visualizarla en un horizonte de tiempo y crear una imagen de cómo podría ser para entonces la economía mundial y nacional, la educación, la industria, la tecnología y el entorno en general.

Misión: Se define como la razón de ser de la institución, la cual determina su existencia. Marca de manera clara y sintética su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada, asimismo, fija el rumbo a seguir de la institución. La misión debe guiar a todos hacia una acción concertada, encaminada a un propósito común.

FODA: Es una sigla de, oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Es un método complementario para analizar la competitividad y ayudar a determinar si los directores están capacitados para desempeñarse en su medio. Por lo tanto, el análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio.

Dicho análisis le permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de amenazas. Luego, con base en la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto se realiza un análisis FODA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Todo ello sirve de base para formular el diagnóstico de la organización.

Objetivos Organizacionales

Se refieren al propósito que pretende alcanzar la organización, surge del análisis del contexto y de la revisión a las políticas educativas y leyes que regulan el sistema. Los objetivos articulan la misión de la organización con el contexto en el cual esta se inserta. Según Lavin (2007), un objetivo debe incluir a quien realiza la acción (sujeto), lo que se va realizar (tipo de acción) y el lapso dentro del cual se realiza la acción (tiempo), también puede incluir las condiciones y el patrón de evaluación de la acción.

Características de la Planificación Estratégica

Según Mercado (2004), “las características de la planificación estratégica son importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que lo forma. Una característica es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción”. La planificación estratégica se caracteriza por ser:

Realista: La planificación estratégica toma la realidad como punto de referencia. Busca objetivos posibles, y no simplemente deseables, sin caer por ello en el conformismo. Encontrar el punto justo de lo posible y lo deseable es uno de los retos de los docentes al planificar y al gestionar. Basada en el “deber y el poder ser”.

Comprometida: Consciente de los valores e intereses que defiende y de la participación del agente planificador en el contexto planificado. La planificación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.

Participativa: Es una herramienta de gestión participativa, donde todos los sectores participan e interaccionan; para promover el desarrollo de la educación, pues esta soluciona los problemas más apremiantes de esta población estudiantil, convirtiendo la institución en un foco de atracción del conocimiento, mejorando la calidad de vida y potenciando el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Continua: Los planes deben ser un proceso continuo; cumpliendo uno deben formularse otros. La falta de continuidad va contra la idea de la realidad. No se deben abandonar metas; ello indica malgastar los recursos y atenta contra el concepto de eficiencia

La planificación estratégica debe ser para las instituciones educativas de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, etc. se resume el rumbo, la directriz de toda institución, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico y humano.

Pasos de la Planificación

La planificación estratégica es flexible, y cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que son necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la institución, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. Al respecto Serna (2005), señala que los pasos de la planificación estratégica son los siguientes:

Formular Objetivos Generales y Específicos: Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que se quieren alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

Análisis FODA: Este paso es clave en la planificación estratégica porque va a permitir conocer cuáles son los principales problemas con los que se enfrentan los docentes y a partir de los cuales se deberán buscar las soluciones específicas. La identificación de fortalezas y debilidades o de oportunidades y amenazas en la labor educativa requiere de un análisis realista. En él se basarán luego las estrategias con las que se intentará revertir la situación apuntando al logro de los objetivos propuestos. En el análisis de las fortalezas y debilidades se deberán tener en cuenta los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y organizacionales y será necesario analizar cada uno por separado para determinar en cuáles se va apoyar. La detección de las debilidades servirá para elaborar las estrategias de planificación.

Formular Estrategias: Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, teniendo en vista los objetivos planteados inicialmente. Habrá una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

Plantear Actividades: Es el momento de realizar una lista de actividades para poner en marcha las estrategias y obtener los objetivos. Hay que tener en cuenta el orden cronológico ya que, como es obvio, algunas acciones dependen del resultado de las anteriores. También se debe ser cuidadoso con la administración de los recursos.

Definir Responsables: Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una. Cuando la planificación es grupal, se pueden dividir las tareas asegurándose de que realmente se cumplan.

Lugar: Es importante delimitar dónde se realizará cada actividad. Esto ayudará a tener claro hacia dónde se va y para qué específicamente se planifica esa actividad en ese lugar.

Tiempo: El tiempo es una variable fundamental, por lo que se debe aprender a controlar y manejarlo para obtener los mejores resultados en el menor tiempo. A cada actividad se le deberá asignar un tiempo, un día, una fecha.

Recursos: Luego de fijada la actividad, se deberá pensar qué recursos serán necesarios para llevarla adelante; esos recursos podrán ser humanos, físicos, tecnológicos, entre otros. Será necesario, además, contar con ellos con anticipación para tener seguridad de que dicha actividad será una realidad.

Ejecutar las actividades: Es llevar a la práctica todo lo programado. Esto le da sentido a todos los pasos anteriores y asegura una buena puesta en práctica. Si se cumple con los requisitos de esta planificación se comprobará que ésta trasciende el papel donde se escribió y logra transformaciones en el trabajo realizado.

Evaluar: La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo?, ¿Qué se podrá hacer? Generalmente se cree que la evaluación es lo último, cuando lo hecho, hecho está. Pero no es así, o por lo menos no debería serlo. Debe ser un proceso constante que acompañe y que ayude a la reflexión sobre lo que se está haciendo. Esto permitirá cambiar sobre la marcha cuando se ve que algo no anda bien. Por lo tanto, los resultados de una evaluación siempre enriquecen y permiten retroalimentar una próxima planificación, en donde se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos que se evaluaron. Si no se finaliza con una buena evaluación, se perderá gran parte del beneficio de haber planificado; entonces, ya se pierde la oportunidad de aprender.

La planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesaria, también es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

La Comunicación

Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.

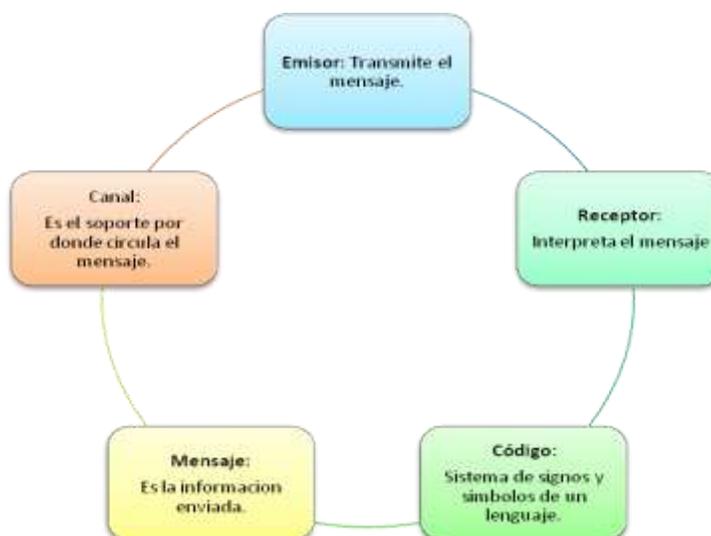
Según los siguientes autores la comunicación es:

Maturana, (1997) denomina la comunicación como el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo.

Aguilar, (2009) señala que la comunicación es el canje mutuo de información expresada de diversas maneras realizadas por los seres humanos.

Elementos de la Comunicación

El proceso de la comunicación consiste en los pasos mediante el cual un individuo transmite estímulos para modificar el comportamiento de otros individuos para que esto pueda existir se deben dar una serie de elementos los cuales según Colmenárez (2003) se refieren específicamente a la comunicación humana entre ellos se destacan los que se presentan en el modelo siguiente:



Fuente: Colmenárez (2003). Elementos de la Comunicación

Funciones de la Comunicación

La comunicación por ser un tema de forma tan amplia y con tantos aspectos se hace necesario destacar sus funciones clasificadas según Maturana, (ob. cit.): a) Informativa: Proporciona al individuo la formación de hábitos, habilidades y convicciones; b) Afectiva –Valorativa: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que requiera, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los individuos y su realización personal, y; c) Reguladora: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes de ahí depende el éxito o fracaso del acto comunicativo.

Importancia de la Comunicación

Según Maldonado, (2010) el hacer un buen uso de la comunicación es importante para los gerentes por dos razones; en primer lugar, debido que la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que un gerente debe dedicar una abrumadora cantidad de tiempo.

Por lo tanto, el proceso de comunicación permite al gerente llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tenga una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales las escritas, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores pueden efectuar sus funciones gerenciales solo interactuando y comunicándose con los demás.

Estrategias Efectivas de Comunicación

En cuanto a las estrategias de comunicación Ribeiro, (2009) considera dentro de las instituciones educativas hay tres estrategias claves para optimizar las mismas ellas son:

La información: Es la razón de la comunicación por ser lo que se transmite ya que cuando se da la comunicación, se pretende hacerle saber al receptor un diálogo.

La instrucción: Es el intercambio de información que produce una variación en la eficiencia en cualquiera de las vías de acción del receptor. Es el cómo actuar.

La Motivación: Es el intercambio de información que produce una variación en algunos de los valores u objetivos del receptor ante su elección

El uso de estrategias efectivas de comunicación permiten fortalecer la gestión gerencial desde esta perspectiva señala Ruiz (2008) que dentro de los logros alcanzar con una efectiva información, están los siguientes:

1. Se evitan conflictos organizados.
2. Se cumplen los objetivos de manera continua y a tiempo.
3. Se establece un clima educativo adecuado, agradable y productivo.
4. Se reducen preocupaciones en el personal, porque tienen toda la información que requieren.
5. Se evita pérdida de tiempo y esfuerzo.
6. Se organiza la empresa educativa y fluye entonces sus transacciones educacionales.

Toma de Decisiones

Koontz y otros (2004), definen la toma de decisiones como “la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto el aspecto principal de la planificación” (p.33). No puede decirse que exista un plan sino se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Por su parte, Robins y Coulter (2005) la definen como “la elección entre dos o más alternativas” (p.21). Ambos autores convergen en el hecho de que la misma se lleva a cabo a través de la elección de una acción a tomar basados en el planteamiento de dos o más alternativas.

Clases de decisiones

En toda organización o institución existen distintos problema, los cuales se resolverán con un tipo específico de decisión. Según Freites (1999) menciona las siguientes:

Decisiones programadas: son las que se repiten rutinariamente ante situaciones que ocurren con frecuencia. Son llamadas programadas, porque como son repetitivas y rutinarias son previamente contempladas para los eventos futuros, son decisiones cotidianas.

Decisiones no programadas: Son decisiones nuevas ante situaciones que ocurren o que son muy complejas. No hay un método para enfrentar el problema, ya sea porque es nuevo o porque es complicado y merece un tratamiento especial. Los individuos en todos los niveles y en todas las áreas de las organizaciones toman decisiones. Es decir, escogen entre dos o más alternativas.

Etapas de la Toma de Decisiones:

El proceso ideal para tomar decisiones comprende seis etapas Según Baetman (2009):

Identificación del Problema: El proceso de la toma de decisiones comienza con la presencia de un problema o, más precisamente, una discrepancia entre dos estados de cosas, el ya existente y el que se desea alcanzar.

Identificación de los criterios de decisión: Una vez que el gerente ha identificado un problema que requiere su atención, necesita identificar los criterios de decisión importantes para resolver ese problema. Esto significa que los gerentes deben de determinar lo que es pertinente para tomar una decisión.

Asignación de ponderaciones a los criterios: No todos los criterios mencionados en el paso anterior son igualmente importantes, por lo cual la persona que ésta a cargo de tomar las decisiones debe ponderar cada elemento a fin de asignarle la prioridad correcta en la decisión.

Desarrollo de alternativas: El cuarto paso requiere que la persona que toma las decisiones elabore una lista de las alternativas viables con las que se podría resolver el problema. En este paso no se intenta evaluar cada una de esas alternativas, sino solamente mencionarlas.

Análisis de alternativas: Después de identificar las alternativas, la persona a cargo de tomar la decisión debe analizar críticamente cada una de ellas. Las fortalezas

y debilidades de cada alternativa resultan evidentes cuando se comparan con los criterios y ponderaciones ya establecidos.

Selección de una alternativa: El sexto paso es el acto decisivo de escoger la mejor alternativa de las que aparecen en la lista y fueron evaluadas. Hemos determinado todos los factores pertinentes para la decisión, los ponderamos correctamente e identificamos las alternativas viables. Ahora sólo tenemos que escoger la alternativa más viable que se produjo.

Implementación de la alternativa: Aun cuando el proceso de selección terminó en el paso anterior, todavía es posible que la decisión fracase si no se implementa correctamente. Por lo tanto en este paso consiste en poner en práctica la decisión.

La implementación incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. Si las personas que deberán poner en práctica la decisión participan en el proceso, las probabilidades de que apoyen con entusiasmo el resultado serán mayores que si sólo se les ordena lo que deban hacer.

Evaluación de la eficiencia de la decisión: El último paso del proceso de toma de decisiones consiste en evaluar el resultado de la decisión para ver si el problema realmente ha sido resuelto. Aun cuando esta es la última etapa, es necesario resaltar que el proceso de evaluación debe permear desde el inicio de la planeación estratégica hasta después de implementarla.

Clima Laboral

Llaneza, (2009) explica que el clima laboral es la apreciación de los elementos que componen la cultura de una organización a un cierto periodo que es proveído por parte de los colaboradores. Por esto la apreciación incorrecta o negativa en las muchas variables puede producir procesos de estrés. La relevancia de esta visión reside en el hecho de que el proceder de un colaborador no es un efecto de las circunstancias de trabajo ya existentes, sino que depende de las apreciaciones que tenga el colaborador de estos elementos, donde relacione, por lo tanto con la

interacción entre particulares personales y organizacionales. Por su parte Chiavenato, (2010) coincide en que el clima laboral es la condición o propiedad del ambiente apreciado o habituado por los miembros de la organización en su comportamiento.

Ventajas del clima laboral

Un medio de recaudación de información.

Una forma para tomar y hacer conciencia de la organización en relación a los colaboradores.

Una manera para facilitar y estructurar la participación de los colaboradores.

Una táctica apropiada que permita el integrar cada uno de los colaboradores

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planificación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible y tomar las mejores decisiones.

Beneficios del Clima Laboral

Según Chiavenato (ob. cit.) los beneficios del clima laboral son:

Mayor Productividad: Es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. Cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Formación de Lideres: Tiene como propósito el conocimiento de las habilidades de liderar, motivar y facultar a un equipo de trabajo de alto desempeño, lo que apoyara el logro de las metas.

Identidad Cooperativa: Es una agrupación de personas unidades para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes.

Comunicación: Es el proceso de transmitir significados que van desde el emisor al receptor.

Resolución de Conflictos: Es el conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta a un conflicto, problema o malentendido que existe entre dos o más personas.

Bases Legales

Las fundamentaciones legales en las cuales se sustenta la presente investigación, que representa obligatoriedad y legibilidad en lo que respecta a la capacitación del docente para garantizar un pleno ejercicio y desarrollo normal de la profesión están contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la Ley Orgánica de Educación (2009), en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 102, se establece lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. Y en el mismo se resalta que la educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración del trabajo en la participación activa.

De igual forma, la misma Constitución, en el artículo 104, expresa:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulara su actualización permanente y les garantizara 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.

Así mismo, en el Artículo 141, expresa:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y

responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

En ese mismo orden de ideas en la Ley Orgánica de Educación (2009), como instrumento legal de la enseñanza en Venezuela, están establecidos artículos que rigen el proceso educativo, entre estos se destacan:

Igualmente el Artículo 24 señala:

El Sistema Educativo es un conjunto orgánico y estructurado, conformado por subsistemas, niveles y modalidades, de acuerdo con las etapas del desarrollo humano. Se basa en los postulados de unidad, corresponsabilidad, interdependencia y flexibilidad. Integra políticas, planteles, servicios y comunidades para garantizar el proceso educativo y la formación permanente de la persona sin distinción de edad, con el respeto a sus capacidades, a la diversidad étnica, lingüística y cultural, atendiendo a las necesidades y potencialidades locales, regionales y nacionales.

De igual forma el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2009), en el capítulo V, relacionado al Perfeccionamiento de los Profesionales de la Docencia, en su artículo 139, trata que:

La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio...

Considerando lo antes expuesto, es innegable que siendo la educación un proceso que compromete recursos, tanto humanos como materiales deberá determinar la búsqueda constante de la efectividad y la eficacia, para garantizar el logro de las metas propuestas. Por tal motivo, es considerado el docente directivo y de aula como piezas fundamentales en la marcha del proceso educativo.

Cuadro 1

Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS		
<p>Describir la comunicación eficaz desarrollada por el gerente educativo para la optimización del clima laboral en el liceo bolivariano “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara.</p>	<p>La comunicación, es la parte esencial de los seres humanos, se ha vuelto indispensable para mantenerse informado y promover el desarrollo de las relaciones interpersonales y optimizar el clima laboral en la institución.</p>	<p>Comunicación Eficaz</p>	Herramientas Gerenciales	Panificación Organización Dirección Control	1,2 3 4,5 6		
			Funciones de la Comunicación	Informativa Afectiva-Valorativa Reguladora	7 8,9 10		
			Planificación Estratégica	Visión Misión FODA	11 12 13		
			Toma de decisiones	Programadas No Programadas	14 15		
			Beneficios del Clima Laboral	Mayor productividad Formación de lideres Identidad cooperativa Comunicación adecuada Resolución de conflictos	16 17 18 19 20		
		<p>Clima Laboral</p>					

Fuente: Lobo (2019).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El presente estudio se enmarca dentro de un paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, Hurtado (1999), señala que este paradigma, se usan predominantemente instrumentos que proporcionan datos cuyos estudios requieren el uso de modelos matemáticos y de estadística. Igualmente, la investigación presenta un diseño de campo no experimental de tipo descriptivo transeccional. En cuanto a los estudios de campo, Sabino (2007), sostiene que la investigación de campo se caracteriza por recoger los datos en forma directa de la realidad. En el caso que ocupa, los datos se abstendrán mediante la información suministrada.

El diseño de la investigación, es no experimental transeccional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), los diseños no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.72). Destaca además, que “los diseños de investigación transeccional o transversal, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)”.

De igual forma, esta fase se apoyará en una investigación de carácter descriptivo, pues según Hernández (2010), refiere que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido algún proceso de análisis” (p.60). En tal sentido, la presente investigación se ubica como una investigación de carácter

descriptivo, que busca Analizar los elementos de la planificación estratégica aplicada por los directivos para el mejoramiento de la toma de decisiones en el L.B.R “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara.

Población o Muestra

De acuerdo con Tamayo Tamayo (ob. cit.), la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. La población de esta investigación estará conformada por Doce (12) docentes que laboran en el L.B.R “Quebrada de Oro” de Duaca estado Lara.

Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se habrán de recolectar datos y que se define o delimita de antemano con precisión y tiene que ser representativo de ésta. Para la muestra, por ser una población finita y de fácil acceso se tomará la totalidad de la población, en concordancia con lo establecido por Hurtado (ob. cit.), quien señala que no toda investigación requiere de un procedimiento de muestreo. En muchos casos el investigador puede fácilmente tener acceso a toda la población y no necesita muestrear. De allí que, en este estrato la muestra de estudio es igual a la población que son doce (12) docentes que laboran en la institución objeto de estudio.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Para recabar la información se utilizará como técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, de acuerdo a lo expresado por Hernández y otros, (ob. cit.), la técnica de la encuesta es más eficiente y práctica porque permite recoger la información en forma directa y práctica en el mismo lugar de los acontecimientos, y el cuestionario es considerado por Balestrini, (ob. cit.), como un “medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita los

objetivos y las variables de investigación a través de una serie de preguntas previamente preparadas”.

Seguidamente, acota el autor, que dichas preguntas pueden ser variadas con el fin de obtener información que proporcione resultados más confiables. Para la presente investigación se diseñará un instrumento contentivo de veinte (20) ítems, con opción de respuestas múltiples, siendo las opciones: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez, según Hurtado (2000), “es la cualidad de que el instrumento que se está utilizando, realmente mide lo que se necesita medir”. De acuerdo con Hernández y otros, (ob. cit.), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Por último, Rusque, (2010), citado por Díaz, (2015) afirma que: “La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas”.

A efecto de esta investigación, los instrumentos serán sometidos a su revisión a través del método de Juicio de Expertos, a objeto de validar su contenido. Para lo cual se escogieron tres (3) especialistas: un (1) experto en metodología y dos (2) especialistas en el área, quienes revisaron y aprobaron cada uno de los ítems conforme a los diferentes postulados teóricos, su relación con los objetivos del estudio y operacionalización de la variable, para verificar así la coherencia, legibilidad, claridad en la redacción, tendenciosidad y pertinencia con respecto a los indicadores. Posteriormente, al analizar la matriz de validación resultante de las mencionadas revisiones, se determinará la congruencia entre los ítems y la variable que se deseaba medir.

Confiabilidad

En relación a la confiabilidad, Balestrini, (ob. cit.), plantea: “Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado”. En este sentido afirma también: “toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertos correctivos a fin de refinarlos y validarlos”. En este contexto, Díaz (ob. cit.) refiriéndose a este proceso afirma:

La confiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La confiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. (pág. 76)

En este mismo orden, Hernández y otros (2010), definen la confiabilidad de un instrumento de medición como: “El grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce regulares resultados. Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizará el coeficiente Alpha de Cronbach, según la fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y

K es el número de preguntas o ítems.

La confiabilidad es la exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende medir, en este caso se determinará la magnitud, es decir si es confiable o no

para ser aplicado a los sujetos de estudio; en este sentido debe arrojar un valor que indica una magnitud de confiabilidad (Ruiz, 1.998), tal como señala a continuación:

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Técnicas de Análisis de datos

La técnica estadística aplicada para el análisis de los datos fue la estadística descriptiva, la cual según Best, (2000) se refiere a “La recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, esencialmente consiste en resumir éstos con uno o dos elementos de información (medidas descriptivas) que caracterizan la totalidad de los mismos”. En ese mismo orden, García (2008) afirma:

La Estadística Descriptiva es el método de obtener de un conjunto de datos conclusiones sobre sí mismos y no sobrepasan el conocimiento proporcionado por éstos. Puede utilizarse para resumir o describir cualquier conjunto ya sea que se trate de una población o de una muestra, cuando en la etapa preliminar de la Inferencia Estadística se conocen los elementos de una muestra. (pág. 59).

Estos procedimientos permitirán efectuar el análisis e interpretación pormenorizado de los hallazgos, generando de esta manera las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Procedimiento del Desarrollo de la Investigación

Tomando en consideración que la presente investigación estará enmarcada dentro de la investigación de Campo bajo la modalidad Descriptiva, se concretaron las siguientes fases establecidas en el Manual de Trabajos de Grado Especialización Maestría y tesis Doctorales U.P.E.L, (2011):

- 1.** Inició con la búsqueda y revisión de material bibliográfico y literatura especializada para sustentar los aspectos teóricos de la investigación, en la identificación de la variable.
- 2.** Construcción del instrumento de recolección de datos.
- 3.** Se presentará el instrumento a los expertos para su revisión en cuanto a contenido, claridad y congruencia, para ello se utilizó la matriz de opinión.
- 4.** Determinación del grado de confiabilidad del instrumento.
- 5.** Implementación de la técnica de recolección de datos, para ello se aplicará el instrumento diseñado a los sujetos que conformaron la muestra de estudio.
- 6.** Tabulación y representación gráfica de los resultados.
- 7.** Elaboración de las conclusiones, recomendaciones



Gráfico 1. Comunicación Eficaz. Planificación.

En el ítems número uno (1) se muestra el indicador referente a planificación en este sentido al preguntar a los sujetos si se planifican actividades que contribuyan a mejorar su desempeño laboral, el 100% respondió que nunca se planifica. Estos resultados evidencian, que no en todas las actividades académico-administrativas, se está realizando una exhaustiva planificación que contribuya con el mejoramiento del desempeño laboral del docente. Lo antes mencionado, hace menester mencionar a Serna (2015) el cual define la planificación como “un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p.63). En consecuencia, se hace necesario que el personal directivo en su rol gerencial, planifique actividades que le permitan lograr el mejoramiento del desempeño profesional del personal docente a su cargo.

Cuadro 3. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Comunicación Eficaz. Planificación.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%								
2	El personal directivo considera sus aportes para la elaboración de la planificación escolar.	0	0	0	0	0	0	0	0	12	100



Gráfico 2. Comunicación Eficaz. Planificación.

En el gráfico número dos (2), se ubica el ítem dos (2) relacionado a si el personal directivo considera los aportes del personal docente para la elaboración de la planificación escolar, los resultados evidenciados se ubican en 100% de los encuestados dijo nunca, éste porcentaje es significativo y se debe tomar en cuenta, por lo que el directivo como gerente debe considerar a todo el personal en el aporte

de ideas para realizar la planificación escolar, ya que ésta es de suma importancia para el desarrollo de las actividades relacionadas con la institución, para lo cual el gerente educativo, debe determinar los objetivos y metas que aspira alcanzar, basándose en las expectativas de su personal. Según Chiavenato (1998), menciona que la planificación “implica la evaluación de futuro y la previsión en función de él” (p.54). Por tanto, en menester tomar en consideración la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración de cada uno de los aportes del personal docente para realizar un adecuado plan de acción”.

Cuadro 4. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Comunicación Eficaz. Organización.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		F a	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
3	Organiza los procedimientos de planificación y evaluación para el cumplimiento de las actividades planificadas	0	0	0	0	0	0	0	0	12	100



Gráfico 3. Comunicación Eficaz. Organización.

En el cuadro número cuatro (4) y el gráfico número tres (3), se ubica el ítems número tres (3) referente a la organización, según las respuestas emitidas el 100% se ubicó en la opción de nunca. Estos resultados muestran que el (100%) de los encuestados reflejan que nunca se lleva a cabo una organización de los procedimientos de planificación y evaluación en las actividades a realizar, lo que imposibilita la preparación, manejo de la información que contribuye al desarrollo de actividades para el logro de los objetivos y metas institucionales. Así mismo Chiavenato (ob. cit.) indica que “la organización proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa” (p.36). En consecuencia, se tiene que se debe considerar la organización como pilar fundamental para el logro de los objetivos.

Cuadro 5. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Comunicación Eficaz. Dirección.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%								
4	El personal docente y directivo promoció un ambiente laboral interno que favorece el desarrollo de las diferentes actividades.	0	0	0	0	0	0	0	0	12	100



Gráfico 4. Comunicación Eficaz. Dirección.

De igual manera, en el cuadro número cinco (5), se presenta el ítems número cuatro (4), donde las respuestas emitidas se concentran en un porcentaje altamente significativo en la categoría nunca con el 100%, en relación a si el personal docente y directivo promoció un ambiente laboral interno que favorezca el desarrollo de las actividades institucionales. Este resultado menciona que el personal docente y

directivo no promociona un ambiente laboral interno que favorezca el desarrollo de las diferentes actividades. Cabe mencionar Chiavenato (ob. cit.), afirma que “la dirección conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento”.

En base a estos resultados, es necesario indicar que el directivo de la institución en estudio debe considerar la organización y planificación de las actividades institucionales, como procesos que coadyuven a ordenar los elementos de un todo de una manera lógica y funcional, para el alcance de objetivos propuestos.

Cuadro 6. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Comunicación Eficaz. Dirección.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		F a	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	En las reuniones pautadas por el directivo se lleva a cabo de manera ordenada una agenda de las actividades a realizar.	0	0	0	0	10	83	0	0	02	17

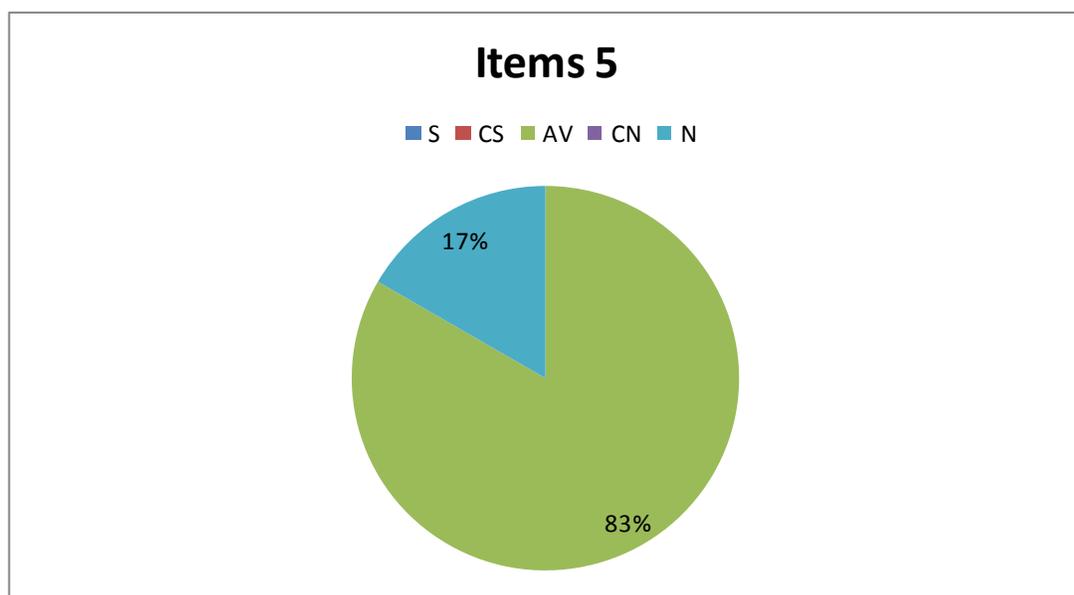


Gráfico 5. Comunicación Eficaz. Dirección.

A partir de los datos presentados en el cuadro número seis (6) y gráfico número cinco (5), referente al indicador dirección donde las respuestas emitidas se ubicaron en las opciones a veces 83% y nunca 17%. Estos resultados denotan que en las reuniones pautadas por el directivo no se lleva a cabo de manera periódica y ordenada una agenda de las actividades a realizar, evidenciándose así falta de organización para el logro de una efectiva organización de las distintas actividades que debe desarrollar la institución. Considerando, que Chiavenato (ob. cit.), asevera que “la dirección viene a constituir un proceso de carácter gerencial que permite actuar en los diferentes niveles de la organización, para orientar en la perspectiva de los objetivos establecidos y velar por su calidad y eficiencia” (p.58).

En consecuencia, se puede denotar que la falta de comunicación para realizar reuniones genera descontento entre algunos docentes, ya que no se unifican esfuerzos, logrando así que la consecución de objetivos no se alcancen de manera efectiva y por ende se descontrola la unión y relaciones interpersonales en el grupo de trabajo.

Cuadro 7. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Comunicación Eficaz. Control.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
6	Verifica los resultados para evaluar y corregir el alcance de los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0	0	12	100	0	0

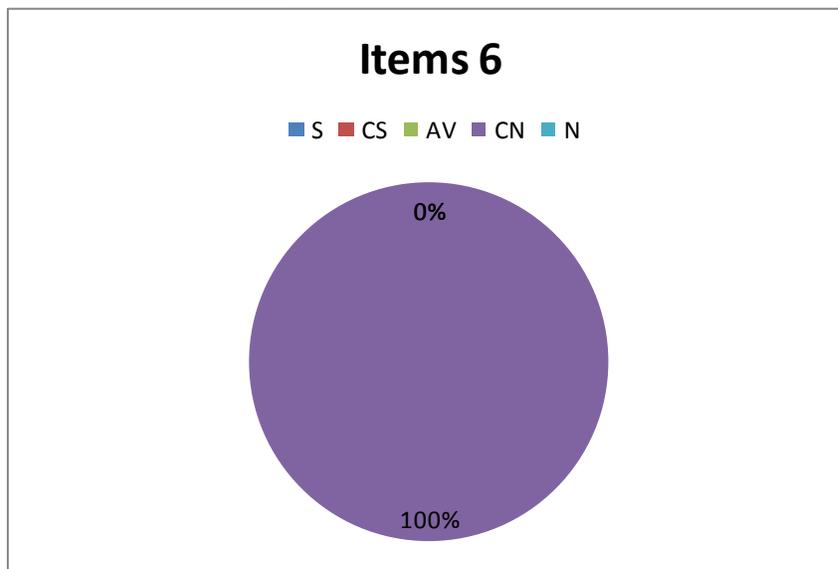


Gráfico 6. Comunicación Eficaz. Control.

En el cuadro número siete (7) gráfico número seis (6), se hace referencia a la indicador control, en cuanto a la verificación de los resultados para evaluar y corregir el alcance de los objetivos, donde el 100% de los encuestados manifiesta que casi nunca se lleva a cabo, representando el porcentaje más alto. Por lo que se deduce, que la función de llevar a cabo una evaluación para verificar resultados, permitiría ubicar errores para rectificarlos y evitar su repetición, tomando acciones correctivas que encaucen la ejecución en líneas con normas establecidas. De ahí que el directivo no sólo debe asignar tareas y motivar al personal a cumplirlas, sino que debe cerciorarse que se logren los objetivos planeados. El control consiste en la

verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y errores para rectificarlos y evitar su repetición, Chiavenato (ob. cit.).

Cuadro 8. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Comunicación Eficaz. Informativa.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		F a	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
7	Se toman en cuenta sus opiniones al momento de comunicar sugerencias en relación a las actividades planificadas.	0	0	4	33	0	0	0	0	8	67

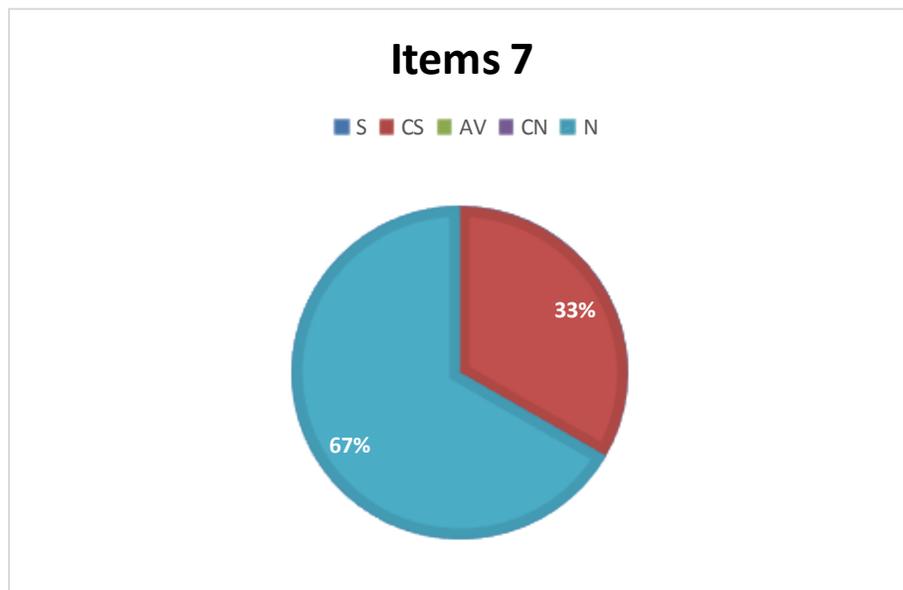


Gráfico 7. Comunicación Eficaz. Informativa.

En el ítems número siete (7), donde el 33% se ubica en casi siempre, el 67% en nunca, lo que manifiesta que al momento de comunicar sugerencias no se toman en cuenta sus opiniones en relación a las actividades planificadas.

Al respecto, Mijares (2005), citado por García (ob. cit.), señala que la comunicación es el proceso más importante de la interacción del ser humano. Es el intercambio de ideas pensamiento y experiencias que han ido moldeando las actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante la vida. Es por ello, que la comunicación es el medio que permite al ser humano transmitir información, ideas, opiniones, conceptos, acuerdos o desacuerdos, que son lo de vital importancia para la acción social.

Por lo antes expuesto, se puede inferir que es necesario que en toda la institución educativa estudiada, se debe establecer una efectiva comunicación entre el personal directivo y el personal docente, para comprobar que las actividades planificadas necesitan de la participación de todos los miembros y en donde el acto comunicativo sea el elemento clave en el desarrollo de todas las actividades académicas – administrativas dentro de la misma.

Cuadro 9. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Comunicación Eficaz. Afectiva-Valorativa.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
8	El personal directivo reconoce sus esfuerzos dirigido a mejorar su desempeño laboral.	0	0	0	0	3	25	4	33	5	42

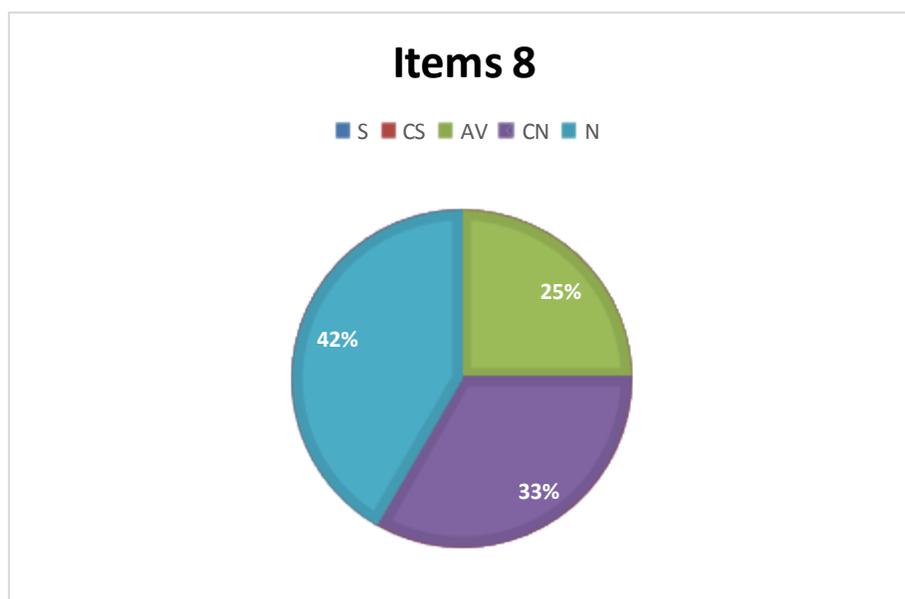


Gráfico 8. Comunicación Eficaz. Afectiva-Valorativa.

En el cuadro número nueve (9) y gráfico número ocho (8) se visualiza al ítem número ocho (8), el cual se refiere al reconocimiento que realiza el directivo en cuanto a sus esfuerzos dirigidos a mejorar el desempeño laboral de los docentes; las respuestas emitidas respectivamente indican que el 25% indica que a veces, el 33% señaló que casi nunca, y el 42% manifestó la opción nunca, lo que lleva a expresar que un significativo número del personal siente que no son reconocidos sus esfuerzos, lo que hace necesario que el directivo ponga en práctica a través de nuevas estrategias la motivación entre todo su personal, reconociendo sus aciertos y desaciertos que le permitan ser mejores cada día. Al respecto Goncalve (2001), señala que “debe existir una relación directa entre los objetivos fundamentales de la organización y la motivación del personal, para lograr así la realización de acciones en función de sus logros personales e institucionales” (p.636). En consecuencia, se puede señalar la importancia y coherencia que debe perseguir el directivo en sus funciones con la finalidad de establecer un adecuado clima organizacional con una comunicación eficaz que permita optimizar el desempeño laboral del personal que labora en la institución.

Cuadro 10. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Comunicación Eficaz. Afectiva-Valorativa.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
9	Se siente valorado dentro de su medio de trabajo	0	0	2	17	0	0	0	0	10	83

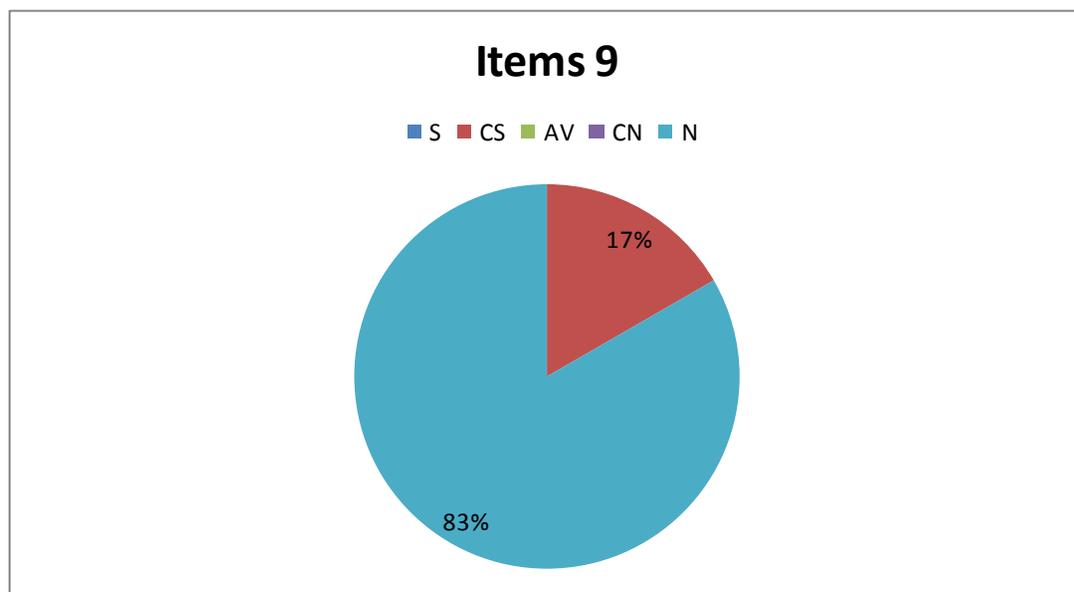


Gráfico 9. Comunicación Eficaz. Afectiva-Valorativa.

En el cuadro número diez (10), gráfico número nueve (9), se visualizan los resultados de las respuestas suministradas por los encuestados en atención al

indicador comunicación eficaz, afectiva valorativa, donde el 17% menciona casi siempre y 83% indica que nunca.

Los resultados denotan la importancia que siente el docente al sentirse valorado dentro del medio de trabajo, ya que esto, les permite el logro de una alta motivación, el cual genera que los docentes se expresen, actúen, reaccionen y se comporten de manera diferente en situaciones dadas espontáneamente. Según Borries (2006) la comunicación afectiva-valorativa, constituye “el aspecto afectivo de la comunicación, que determina los estados emocionales del hombre en el proceso de interacción interpersonal, donde se toman en cuenta los motivos, propósitos y actitudes” (p.87). Por lo tanto, en este proceso de organización de la institución educativa influyen tanto las vivencias humanas, el reconocimiento así como los estímulos generados por su entorno.

Cuadro 11. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Comunicación Eficaz. Reguladora.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%								
10	El personal directivo realiza acompañamiento continuo al personal docente.	0	0	0	0	0	0	0	0	12	100



Gráfico 10. Comunicación Eficaz. Reguladora.

En relación al ítems número diez (10), visualizada la información en el cuadro número once (11), donde el 100% de los encuestados manifestaron que nunca realizan acompañamiento continuo. Es por lo datos obtenidos que se hace necesario mencionar a Borries (ob. cit.) donde el afirma que la comunicación reguladora “es el proceso de interacción entre los participantes del proceso comunicativo y la organización” (p.88). En consecuencia, con la teoría y los resultados obtenidos se deduce que no existe un acompañamiento continuo por parte del directivo, por lo que consideran que éste debe efectuar mayor seguimiento a las actividades a realizarse y las resultantes, en función de alcanzar las metas y objetivos propuestos, para evitar la desviación o distracción de los mismos.

Cuadro 12. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Visión.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
11	Propone en su planificación metas a corto, mediano y largo plazo	0	0	0	0	4	33	0	0	8	67

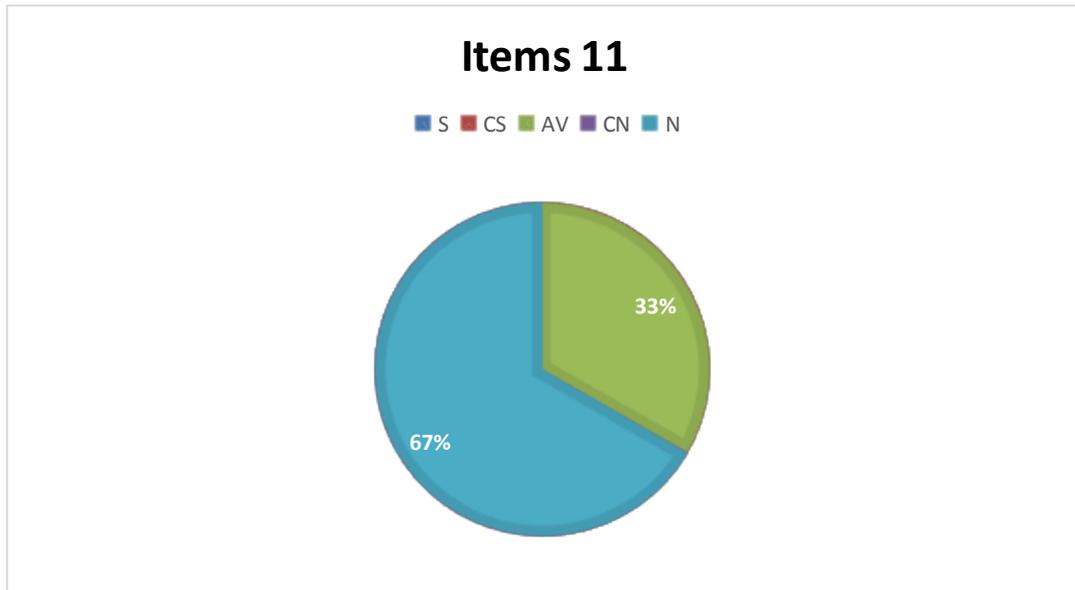


Gráfico 11. Clima Laboral. Visión.

Los resultados que se observan en el cuadro número doce (12), gráfico número once (11), se refieren al ítems número once (11), referente a la fijación de metas del personal directivo a corto, mediano y largo plazo en donde el 33% de los encuestados manifestó que a veces, y un 67% nunca, refiriendo así que una mayoría del personal docente y directivo no se proponen metas para organizar y ejecutar tareas que les permitan lograr objetivos que incidan en el buen desempeño profesional y éste a su

vez haga crecer activamente la institución. Cabe mencionar, que la visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas, según, Thompson (2001). En contrastación con lo antes mencionado, se deduce que todo el personal de la institución debe establecerse metas para el logro de objetivos ya sea a corto, mediano o largo plazo, considerando que éstas deben estar direccionadas por la misión de la institución.

Cuadro 13. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Misión.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%								
12	Las metas fijadas por el personal directivo y docente son cumplidas a cabalidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	12	100

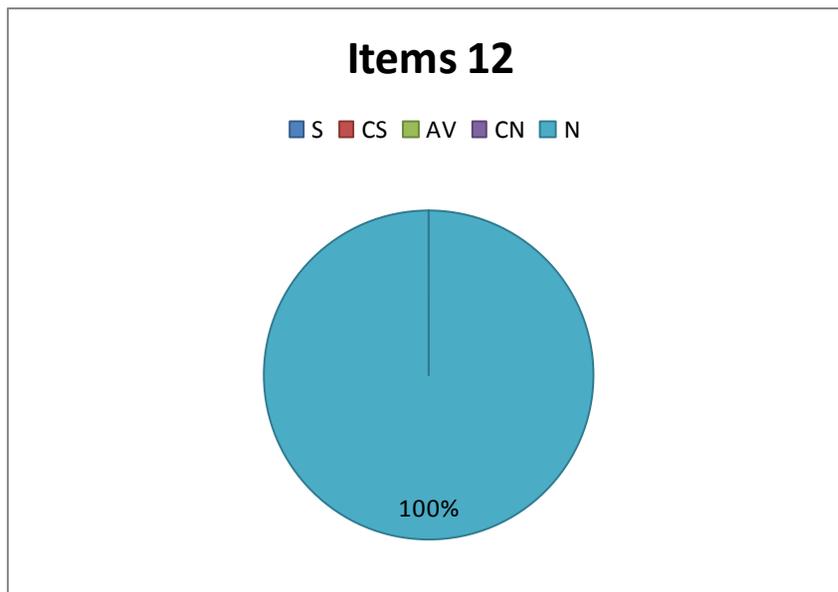


Gráfico 12. Clima Laboral. Misión.

En el gráfico número doce (12), muestra los resultados del ítems número doce (12), de acuerdo a los valores las respuestas de los encuestados se ubicaron en el 100% con la opción de respuesta nunca, representando un porcentaje significativo que indica que el personal directivo no cumple de manera satisfactoria con las metas fijadas, no obstante se debe trabajar más en cuanto al cumplimiento total de las mismas, lo cual le permitirá el flujo de objetivos, la selección de los mismos y por ende el alcance de la totalidad de las metas propuestas. Para Thompson, A (ob. cit.), la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Por tanto, se considera que la evaluación y control del cumplimiento de objetivos se debe fijar en la institución en todas sus áreas, puesto va a permitir que todo el personal trabaje en unificación de criterios y se establezca la comunicación eficaz para el fortalecimiento del clima organizacional.

Cuadro 14. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. FODA.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%								
13	Aplica el directivo en su lugar de trabajo el análisis FODA y así verificar que estrategias debe aplicar.	0	0	0	0	0	0	0	0	12	100



Gráfico 13. Clima Laboral. FODA.

En el gráfico número trece (13), el 100% de los encuestados menciona que el directivo no realiza el análisis FODA, lo cual es de suma importancia para una institución. Según Koontz y Weinrich (2007) asevera que “el Análisis FODA, es una herramienta estratégica que ayuda a analizar los elementos internos, externos de programas y proyectos para obtener un diagnóstico rápido de la situación de la organización”p.45). En corolario, este diagnóstico le permitirá al directivo formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir las debilidades, utilizar de manera oportuna las oportunidades y anticiparse a las amenazas, lo cual permite la toma de decisiones, acordes con los objetivos y políticas planificadas.

Cuadro 15. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Decisiones Programadas.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
14	El directivo toma decisiones asertivas para mejorar la comunicación eficaz.	0	0	0	0	0	0	12	100	0	0

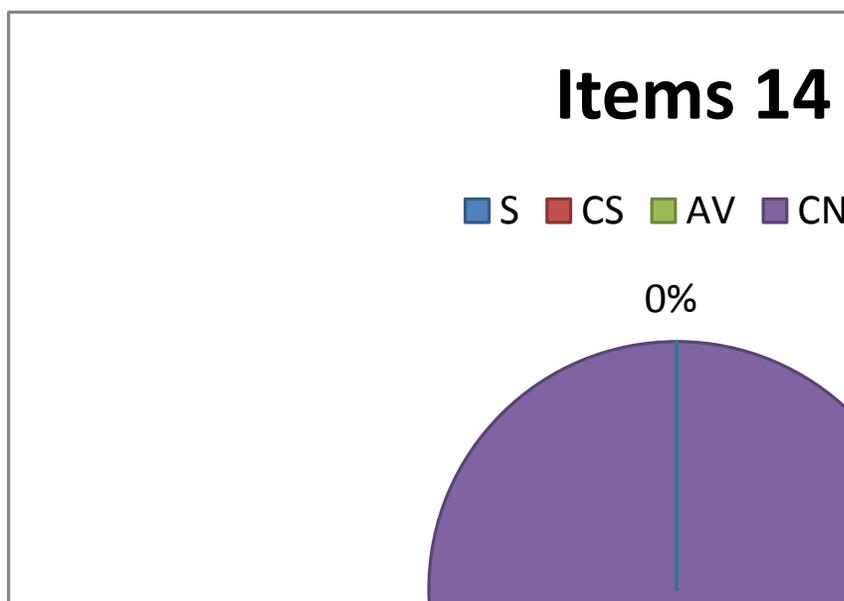


Gráfico 14. Clima Laboral. Decisiones Programadas.

En el cuadro número quince (15), se encuentra el ítems número catorce (14), el cual está referido a las decisiones programadas, donde el 100% de los encuestados indican que el directivo casi nunca toma decisiones asertivas para mejorar la comunicación eficaz. Según Chiavenato, (ob. cit.) afirma que “la toma de decisiones asertivas se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos” (p.66). Así mismo, se puede mencionar que el clima organizacional, es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que presentan los docentes en la organización para aumentar o disminuir su productividad. Es importante acotar que las decisiones programadas, son tomadas como un hábito, regla o procedimiento que se llevan a cabo a través de la comunicación efectiva.

Cuadro 16. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Decisiones No Programadas.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%								
15	Cuando se debe tomar una decisión imprevista el directivo sigue los canales regulares.	0	0	0	0	0	0	0	0	12	100

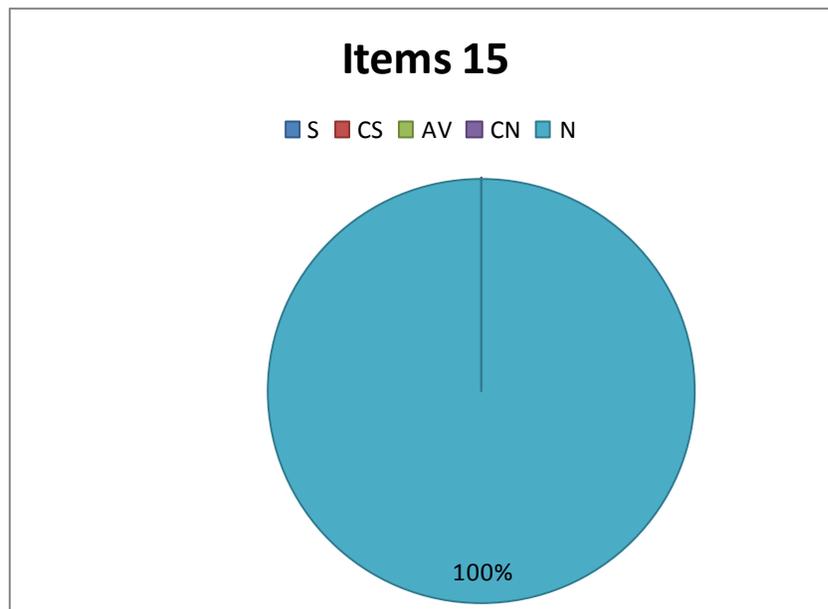


Gráfico 15. Clima Laboral. Decisiones No Programadas.

En el gráfico número quince (15), el 100% de los encuestados manifestó que el directivo al momento de tomar una decisión imprevista nunca sigue los canales regulares. Y de esta manera no mantiene un clima laboral agradable en la institución. Para Chiavenato, (ob. cit.) sostiene que las decisiones no programadas, “se usan en situaciones inesperadas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente” (p.67). En contrastación, con lo antes mencionado se puede deducir que es imperativo hacer uso de una comunicación eficaz para fortalecer un adecuado clima organizacional y así conducir a un excelente desempeño laboral.

Cuadro 17. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Mayor Productividad.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
16	Considera que las políticas institucionales bien definidas conllevan a la motivación y el desempeño laboral.	0	0	0	0	4	33	3	25	5	42

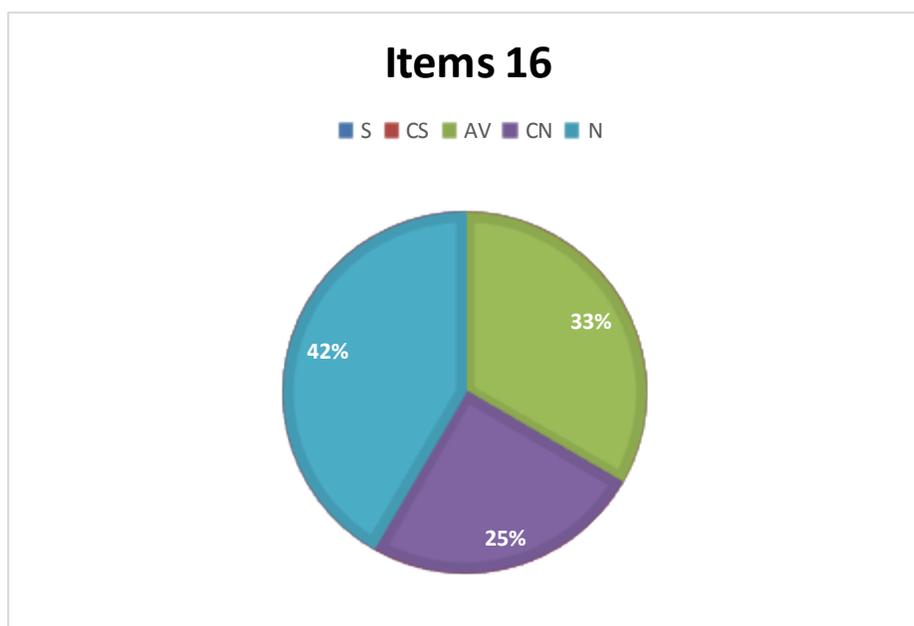


Gráfico 16. Clima Laboral. Mayor Productividad.

En el ítems número dieciséis (16) ubicado en el cuadro número diecisiete (17), el 33% de los encuestados aseguraron que a veces, el 25% dijo que casi nunca y el 42% aseveró que nunca el directivo no considera las políticas para fortalecer la motivación y el desempeño laboral. Según, Bohlander y Snell (2009) aseveran que “la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades de la organización” (p35). En fin, las políticas bien definidas generan motivación para un mejor desempeño laboral, lo que les permitiría sentirse más comprometidos con sus actividades, así como también con la institución.

Cuadro 18. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Formación de Lideres.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
17	El personal directivo lo incentiva a mantenerse actualizado a través de cursos y seminarios que contribuyan a su crecimiento personal.	0	0	2	17	0	0	0	0	10	83

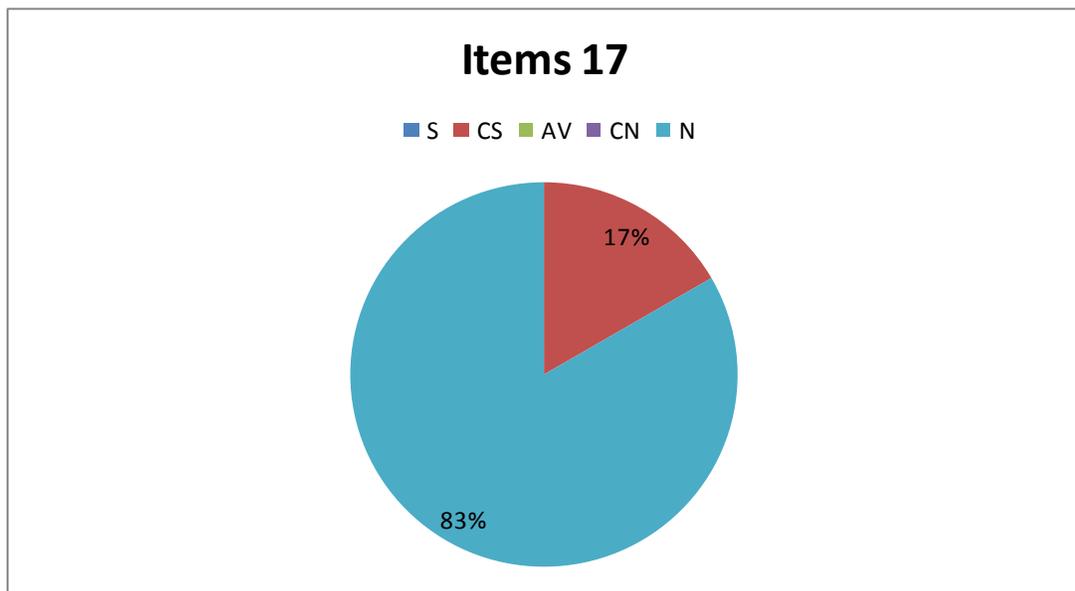


Gráfico 17. Clima Laboral. Formación de Lideres.

En el cuadro número dieciocho (18) gráfico número diecisiete (17), se observan los resultados del ítems diecisiete (17), las opciones de respuestas se ubicaron en un 17% en casi siempre y el 83% el directivo no incentiva al personal docente a mantenerse actualizado, cifra altamente significativa. En necesario considerar lo

expuesto por Bohlander y Snell (ob. cit.), los cuales manifiestan que “es vital el proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico” (p.21). No obstante, los resultados y la teoría denotan que en la institución estudiada el personal directivo no incentiva al personal docente para su actualización, por lo que se hace menester dar prioridad a la formación integral del personal que labora en la institución para que éste pueda generar alto impacto en la productividad.

Cuadro 19. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Identidad Cooperativa.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%								
18	Las actividades a realizar en la institución se elaboran en equipo.	0	0	0	0	0	0	0	0	12	100

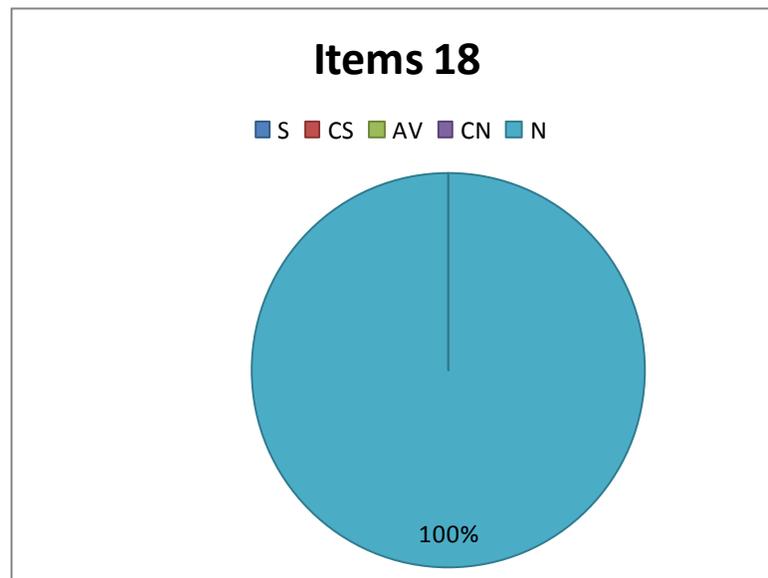


Gráfico 18. Clima Laboral. Identidad Cooperativa.

En el Gráfico número dieciocho (18) indica que el 100% de los encuestados señala que nunca se realiza el trabajo en equipo. Estos resultados denotan, que los docentes encuestados niegan que exista cooperación al momento de realizar un trabajo en equipo. Esto indica, que en la institución el personal docente, no se incentiva a cooperar para llevar a cabo el trabajo pautado en las diferentes actividades que realizan en el quehacer educativo. En toda institución el trabajo se debe realizar en equipo que para Gómez y Acosta (2003), una de las condiciones de trabajo que más influye en los trabajadores de forma positiva, es aquella que permite que haya acompañamiento y trabajo en equipo en una institución, ya que puede dar muy buenos resultados y estimula el entusiasmo para que salgan bien las actividades.

Cuadro 20. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Comunicación Adecuada.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
19	Prevalece una comunicación eficaz, entre el personal directivo y docente.	0	0	2	17	3	25	0	0	7	58

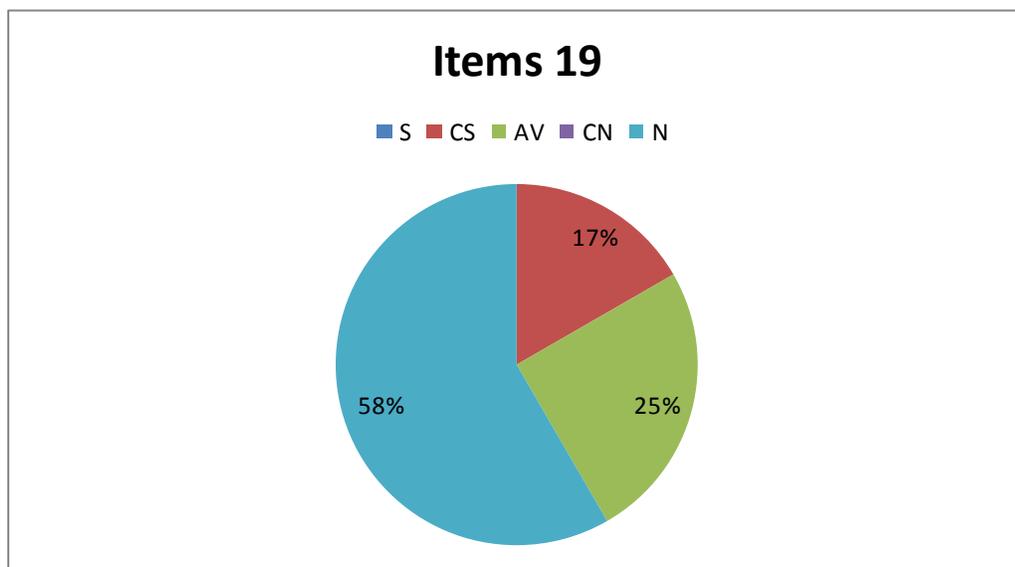


Gráfico 19. Clima Laboral. Comunicación Adecuada.

En el ítems número diecinueve (19) los docentes manifestaron que el 17% se ubicó en casi siempre y el 25% en casi nunca, el 58% nunca prevalece una comunicación eficaz, entre el personal directivo y docente, los resultados reflejan que una mayoría señala que no prevalece la comunicación eficaz, por lo que es importante señalar Maldonado, (2010) el cual asegura que “hacer un buen uso de la comunicación es importante para los gerentes debido que la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de reconocimiento del otro como motor que conlleva al logro de objetivos” (p.15). por lo tanto, la comunicación permite que los miembros de una organización se conozcan unos a otros, se aclaren situaciones que pudieran perturbar las relaciones interpersonales y en definitiva, llegar acuerdos por la vía del consenso, lo que trae como beneficio la consecución de objetivos institucionales; también, es pertinente recordar que la comunicación es una actividad a la que un gerente debe dedicar una abrumadora cantidad de tiempo para poder establecer un adecuado clima organizacional.

Cuadro 21. Distribución de frecuencia y porcentaje con relación a la Dimensión. Clima Laboral. Resolución de Conflictos.

Ítem	Enunciado	S		CS		AV		CN		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
20	Al presentarse un problema se soluciona los conflictos y mantienen un clima laboral agradable.	0	0	0	0	0	0	12	100	0	0

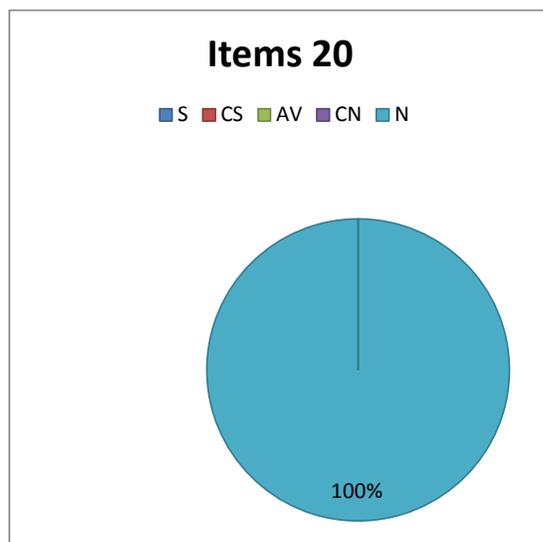


Gráfico 20. Clima Laboral. Resolución de Conflictos.

En el cuadro número veintiuno (21), se encuentra reflejado el ítems número veinte (20) el cual está relacionado a la resolución de conflictos. Donde el 100% de los sujetos encuestados mencionan que casi nunca se solucionan los conflictos de una manera armoniosa y así mantener un clima laboral agradable. No obstante, y como afirma Van de Vliert (1997), “las intervenciones que se realizan ante los conflictos, tienden a estar más orientadas a una disminución o eliminación del mismo, olvidando en ocasiones, las consecuencias positivas del conflicto” (p.13). entonces, el deseo de resolver es un factor clave en la resolución de conflictos. Verdaderamente, a veces es todo lo que se necesita. En realidad, las dos partes deben de tener el deseo de resolver, entonces, el gerente educativo debe establecer estrategias que permitan llevar a cabo un adecuado proceso en la resolución de conflictos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizado los resultados del estudio correspondiente a describir la comunicación eficaz desarrollada por el gerente educativo para la optimización del clima laboral en el liceo bolivariano “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara. Se puede concluir que los docentes encuestados opinaron que el desarrollo de las herramientas gerenciales (planificación, organización, dirección y control) dentro de la institución educativa estudiada, presenta debilidades significativas, lo que dificulta el alcance de objetivos y desmotiva cada vez más al personal docente en el cumplimiento de sus labores académicos administrativos.

Los docentes, manifestaron que la comunicación existente entre el personal y el directivo no es adecuada por lo que trae consecuencias negativas ya que no se suministra la información necesaria a la hora de realizar las actividades.

Ante los resultados obtenidos, se puede deducir que la habilidad de comunicar eficazmente permite, fundamentalmente, darse cuenta que cada persona tiene su propia realidad y visión del mundo que lo rodea. Si no se comparte esta idea de la comunicación, las personas tanto a nivel personal como organizacional, se verán enfrentadas a continuos malos entendidos, conversaciones confrontativas y desacuerdos que lo único que producen es pérdida de tiempo y energía. Estas situaciones son frecuentes en el liceo bolivariano “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara debido a la mala o deficiente comunicación.

En este sentido, se concluye que comunicar eficazmente no es tarea fácil, pues hacerlo no es solo hablar, se requiere una participación consiente de las personas que les permita expresar con claridad la información y entender que el receptor no es un oyente pasivo, sino un interlocutor activo que toma parte en el dialogo, es por ello que es menester tomar en consideración la participación de todo el personal que labora en la institución.

También, se concluye que no se aplica el análisis FODA como corresponde, trayendo consigo consecuencias negativas, ya que no se está determinando la eficiencia y la eficacia del trabajo realizado. De ahí que es importante que ésta función sea realizada por el director a los efectos de conocer las fortalezas y debilidades de su gestión y establecer los correctivos necesarios en los diferentes procesos realizados.

De igual manera, mencionan que el directivo al momento de tomar las decisiones no son las mejores y esto conlleva a presentar problemas y mantener un clima laboral no adecuado, por lo que no se consigue el logro de objetivos institucionales.

En cuanto a la aplicación de políticas institucionales sólo a veces se aplican las mismas, los docentes no se sienten motivados en realizar las actividades, aunado a ello no realizan el trabajo en equipo, de igual manera la comunicación no es la adecuada y esto conlleva que no se resuelven los conflictos. Por lo antes mencionado, se hace necesario considerar su puesta en práctica a los efectos de canalizar y reglamentar el logro de objetivos y por ende potenciar la satisfacción y motivación del personal hacia el trabajo.

Recomendaciones

Fortalecer el desarrollo de las funciones básicas gerenciales (planificación, organización, dirección y control), a los fines de lograr las metas y objetivos propuestos y elevar el desempeño por el personal.

Se recomienda que la institución haga de la comunicación eficaz uno de sus factores de éxito, para ello debe construir un sistema de Comunicación que tenga como elementos fundamentales los siguientes: Aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución del fin propuesto. La codificación y la decodificación deben realizarse con símbolos familiares para el emisor y el receptor. El contenido del mensaje debe estar de acuerdo con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional. Considerar las necesidades de los receptores de la información. El emisor debe recibir la realimentación. La comunicación debe cumplir su función de control, y como aspecto primordial el saber escuchar ya que este es la calve para comprender.

También, se recomienda hacer un manejo adecuado de la información el cual es vital para el buen funcionamiento de la institución, considerando que una buena toma de decisiones depende, en gran medida, de la disponibilidad oportuna de la información.

Aplicar el análisis FODA y así mejorar las debilidades y las amenazas que se presentan y aprovechar las fortalezas y oportunidades de la institución.

Aplicar las políticas institucionales necesarias que contribuyan al logro de objetivos propuestos

Ofrecer al personal docente oportunidades para su desarrollo profesional a través de la programación de cursos, seminarios, talleres y otros así como otorgarle los permisos correspondientes para su asistencia a los mismos, según cada caso.

REFERENCIAS

- Aguilar, I. (2009). *Cómo Animar un Grupo*. Editorial CCS. Madrid.
- Colmenárez, S. (2003). *La comunicación eficaz y la gestión educativa en los docentes de la E.B. "Miguel Ángel Delgado"*. Trabajo de Grado de Maestría. UPEL.IPB
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas. Venezuela
- Correa, C. (2000). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración. Procesos administrativos*. España.
- Druker, P. (2000). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Ed. Norma.
- Hernández, F. y B. (2003). *Metodología de la investigación* (2ª ed). México: Mc. Graw-hill
- Hernández, J (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Editorial. Mcgraw Hill. Latinoamericana, SA
- Hurtado de B.J. (1999). *Metodología de la investigación holística*. Caracas. Fundación.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial N°5929*. Extraordinario del 15 de Agosto.
- Manual de Trabajos de grado Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales*. UPEL IPB (2011).
- Maldonado, J. (2010). *Herramientas gerenciales. Visión globalizada de la comercialización*. Editorial Ediciones U. Argentina.
- Maturana, H. (1997). *De máquinas a seres vivos. Artes médicas*. Porto Alegre.

- Mercado, S. (2004). *Administración aplicada. Teoría y práctica*. México: Noriega Editores.
- Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Edic Granica.
- Martin, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. España: MC.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. Gaceta Oficial 39098 del 14 de enero de 2009. Caracas. Venezuela.
- Ribeiro, L. (2009). *Comunicación efectiva*. Caracas Distrito Capital: LAXI
- Ruiz, L (2008). *Gerencia en el aula*. Venezuela: Caracas Distrito Capital. UPEL.
- Ruiz G. (1992). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Edic Granica.
- Ramírez, M. (2003). *Estrategias didácticas del aprendizaje cooperativo. El constructivismo social: una forma de enseñar y aprender*, México: Ed. Trillas.
- Sabino, C. (2007). *Metodología la investigación*. Caracas: Ateneo.
- Serna, H. (2005). *Gerencia estratégica*. Colombia: Global SA.
- Tamayo y Tamayo. (1998), *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa, S.A.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

Estimado Colega:

Reciba un cordial saludo, la presente tiene la finalidad de informarle que usted ha sido seleccionado (a) para participar en una investigación que estoy realizando titulada: **“COMUNICACIÓN EFICAZ PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL”**. Requisito que he de cumplir para obtener el grado de Magister en Educación, Mención Gerencia Educacional.

Por ser usted uno de los actores (as) principales del proceso de enseñanza aprendizaje, su aporte para esta investigación es fundamental, por lo tanto, se le agradece la mayor sinceridad posible al responder cada uno de los ítems que se le presentan en el mismo. Recuerde que la información suministrada por usted, será absolutamente confidencial, sólo para fines del presente estudio.

Agradeciendo su colaboración, me suscribo,

Atentamente
Eluzmary Lobo
Investigador

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Lea detenidamente cada planteamiento antes de contestar.
2. Para el cumplimiento del propósito de esta investigación, se le agradece responda el cuestionario con absoluta sinceridad y darle respuestas en su totalidad a las preguntas planteadas.
3. Marque con un esquareroot ($\sqrt{\quad}$) en el espacio que coincida con su opinión.
4. En este sentido, se señala un cuestionario con las siguientes alternativas de respuestas:

Siempre. (S)
Casi Siempre. (C.S)
Algunas Veces. (A.V)
Casi Nunca. (C.N)
Nunca. (N)
5. Si presenta alguna duda al responder, consulte con la persona que le suministró el cuestionario.
6. No requiere identificarse, ni firmar el instrumento

N°	ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTAS				
		S	C.S	A.V	C.N	N
En la institución donde usted labora como personal docente:		5	4	3	2	1
01	Planifican actividades que contribuyan a mejorar su desempeño laboral.					
02	El personal directivo considera sus aportes para la elaboración de la planificación escolar.					
03	Organiza los procedimientos de planificación y evaluación para el cumplimiento de las actividades planificadas.					
04	El personal docente y directivo promueve un ambiente laboral interno que favorece el desarrollo de las diferentes actividades.					
05	En las reuniones pautadas por el directivo se lleva a cabo de manera ordenada una agenda de las actividades a realizar.					
06	Verifica los resultados para evaluar y corregir el alcance de los objetivos propuestos.					
07	Se toman en cuenta sus opiniones al momento de comunicar sugerencias en relación a las actividades planificadas.					
08	El personal directivo reconoce sus esfuerzos dirigido a mejorar su desempeño laboral.					
09	Se siente valorado dentro de su medio de trabajo.					
10	El personal directivo realiza acompañamiento continuo al personal docente.					
11	Propone en su planificación metas a corto,					

	mediano y largo plazo					
12	Las metas fijadas por el personal directivo y docente son cumplidas a cabalidad.					
13	Aplica el directivo en su lugar de trabajo el análisis FODA y así verificar que estrategias debe aplicar.					
14	El directivo toma decisiones asertivas para mejorar el clima laboral.					
15	Cuando se debe tomar una decisión imprevista el directivo sigue los canales regulares.					
16	Considera que las políticas institucionales bien definidas conllevan a motivación desempeño laboral y mayor productividad en el trabajo.					
17	El personal directivo lo incentiva a mantenerse actualizado a través de cursos y seminarios que contribuyan a su crecimiento personal.					
18	Las actividades a realizar se elaboran en equipo.					
19	Prevalece una comunicación efectiva, entre el personal directivo y docente.					
20	Al presentarse un problema se soluciona los conflictos y mantienen un clima laboral agradable.					

ANEXO B
JUICIO DE EXPERTOS

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

Estimado Especialista

Ante todo reciba un cordial y respetuoso saludo. Tomando en cuenta su excelente trayectoria en el campo de la docencia, usted ha sido seleccionado como experto para validar este instrumento, el cual se ha estructurado con el propósito Describir la comunicación eficaz desarrollada por el gerente educativo para optimización del clima laboral en el liceo bolivariano “Quebrada de Oro” de Duaca municipio Crespo del estado Lara.

Dicho instrumento forma parte de una investigación para optar al título de Magister en Gerencia Educacional. La evaluación de los ítems planteados debe realizarla tomando en cuenta los aspectos: claridad, pertinencia y redacción, definidas en las instrucciones anexas.

De antemano, agradezco su valiosa colaboración, las observaciones que usted pueda emitir sobre el instrumento serán de mucha ayuda para lograr los objetivos propuestos en la investigación.

Atentamente

Eluzmary Lobo

Investigadora

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACION

El formato que se presenta a continuación se ha diseñado para evaluar el cuestionario que se anexa junto con el cuadro técnico metodológico.

Usted evaluará cada ítem de acuerdo con tres (3) criterios: claridad, pertinencia y redacción.

- 1) Claridad determina si los ítems presentan claridad en la formulación y redacción.
- 2) Pertinencia supone que los ítems se adaptan a la teoría y demás aspectos manejados en la investigación.
- 3) Redacción establece si los ítems miden en profundidad los factores que se estudian

Para la correspondiente evaluación de los ítems, usted, procederá de la siguiente manera:

1. Marcará con una X en la hoja de evaluación si el ítem responde positiva o negativamente el criterio a evaluar.
2. Si el ítems no corresponde al criterio, hará las observaciones pertinentes en la columna diseñada para tal fin, indicando si el ítems debe ser mejorado o eliminado.
3. Al final tiene un espacio de observaciones donde puede expresar cualquier comentario en cuanto a la forma, contenido o coherencia del instrumento que considere debe mejorar.

**MATRIZ DE VALIDACION
IDENTIFICACION DEL EXPERTO**

Nombre y Apellido	C.I. N°	Titulo/Especialidad:	Cargo que desempeña

ITEMES	Claridad		Pertinencia		Redacción		DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR OTRA PREGUNTA	OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											

ITEMES	Claridad		Pertinencia		Redacción		DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR OTRA PREGUNTA	OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
15											
16											
17											
18											
19											
20											

OBSERVACIONES:

Firma del Experto

C. I: