

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

STRATEGIC PLAN FOR THE STRENGTHENING OF THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE MANAGING LEADERSHIP

Yovanny Cordero

Bendecido707@hotmail.com

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda"

Aceptado 15-12-2018

Recibido 20-10-2018

## **Resumen**

La eficiencia en la gestión de las instituciones educativas, está vinculada a la eficacia del proceso comunicativo empleado por los docentes con funciones directivas para la promoción de un clima favorable en la praxis del cuerpo profesoral. Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo fundamental proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo de los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara. La misma estuvo orientada en la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa. El corpus teórico lo constituyen: La Teoría de la Comunicación argumentada por McEntee (1996), la Teoría de las Relaciones Humanas desde la filosofía de Chiavenatto (1999), y el Liderazgo Directivo descrita por Ivancevich (2009). En cuanto a su enfoque metodológico, se utilizó el Paradigma Cuantitativo, el tipo de Investigación es de Campo con nivel Descriptivo. Bajo la modalidad proyectista (proyecto factible). La población fue comprendida por 12 Docentes de Aula y 04 Docentes con funciones Directivas. Para la recolección de los datos se emplearon las técnicas de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Para los procedimientos de la investigación estuvieron constituidos por Fases: Identificación de la Necesidad de la Propuesta, Estudio de la Factibilidad, así como el Diseño de la Propuesta. Se consideró la interpretación de los resultados a través del Análisis estadísticos de datos, y para la validación requerida se asumió la evaluación de los expertos en contenidos (tres Docentes) y la confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Finalmente, con la investigación se desarrolló un plan estratégico con el cual se pretende lograr de alguna manera la transformación total de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Plan Estratégico, Comunicación Organizacional, Liderazgo Directivo.

## **Abstract**

The efficiency in the gestion of the educative institutions, is commonly to the efficacy of the communicative process employee for the professor with directions functions into the promotion of positive climax for the praxis of professorial team. For this reason, the following investigation considered as fundamental objective to porpoise a strategic plan for the strengthenly of the organizational communication in the managing leadership for the professor belong to National Experimental University "Francisco de Miranda" Churuguara Academic Campus. This investigation is referring to the line investigation: Planification and Corporative Strategic Communication. The theoretical corpus refers to: the communication theory explained by McEntee (1996), the human relationship exposed by Chiavenatto (1999) and managing leadership refers to Ivancevich (2009). In consideration on methodologic

approach, is used quantitative method, investigation camp is type with descriptive level. Considering feasible project. The poblotion were adopt by 12 professor without directions functions and 04 professor with directions functions. For the recollections of data were used inquiry like technique and the questionnaire like instrument. The investigation procedures were adopted by phases: propose needs identification, factibility of the study and the design propose. It was considered the result of interpretation between estadistics analysis also for the validation required by experts in content evaluation (three professor) and the confiability was the resolute of Alpha de Cronbachcoefficient. Finally, a strategic plan was developed with the investigation and it was possible to contributed significantly to the total transformation of organizational culture finded.

**Keywords:** Strategic Plan, Organizational Communication, Managing Leader.

### **Introducción**

El cumplimiento de las funciones gerenciales dentro de las instituciones educativas, representa un elemento muy importante para el fortalecimiento de la comunicación organizacional, ya que facilita el logro de los objetivos y en cierta forma, garantiza el éxito del proceso en dicha organización, dándole características especiales que permitan un ambiente propicio para desarrollo de planes y el alcance de metas establecidas. Por lo que es necesario que el directivo tenga la plena seguridad de que no solo él cumple con sus funciones, si no que, el personal bajo su cargo también se apega al cumplimiento de las funciones inherentes al mismo.

En la búsqueda de la excelencia a través de la comunicación organizacional, es necesario identificar elementos que generan información referencial sobre la influencia que tiene el mismo en la calidad de la enseñanza, y, por ende, del desempeño del docente y el ambiente tanto interno como externo, que de una manera directa o indirecta influyen en el hecho educativo al cual se debe, pero sobre todo el liderazgo que éste ejerza en su entorno.

Es por ésta razón, surgió la necesidad de realizar un estudio que aporte respuestas e ideas a seguir para solventar la problemática que se plantea en la institución, así como para aportar ideas a instituciones que se encuentran en situación similar o igual. Motivo por el cual se propone un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda· Núcleo Académico Churuguara.

### **Planteamiento del Problema**

Dentro de esta perspectiva, la administración de la proyectiva universitaria, debe sustentarse en un estilo de liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, el cual se adapte a los cambios producidos en el ámbito educativo. Por ende, la gestión universitaria debe estructurarse en torno a una acción directiva que conozca y utilice un conjunto de técnicas necesarias para alcanzar los objetivos educacionales, las cuales han de ponerse en práctica por todos aquellos a quienes les corresponde dirigir una organización. (Materano, 2013).

En tal sentido, la gerencia en el sector universitario, según Montero (2010) implica la organización y dirección de las instituciones de educación superior hacia las necesidades

educativas de la sociedad. Por lo que, se requiere de personal con conocimientos gerenciales que le permitan el logro de acciones para conducir con acierto las instituciones guiando a sus miembros a mejorar su desempeño. En igual forma, para el precitado autor, los docentes con función directiva tienen que preocuparse por ejercer un estilo de liderazgo que les permita obtener resultados satisfactorios de los docentes a su cargo. Para ello, se hace prioritario que se logre "...una comunicación fluida para poder transmitir en forma clara la dirección que tienen en mente. A mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad. Mayor seguridad en las personas...". (Hatun, 2010, p.1).

Por lo anteriormente expuesto, se resalta que mediante la observación participante administrada por el investigador en la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara, permitió inferir que los docentes con funciones directivas al parecer no emplean la comunicación organizacional como un *vector* que les permita administrar con máxima efectividad el liderazgo directivo, de acuerdo a las siguientes evidencias: a. cumplimiento a modo parcial de las disposiciones transitorias del Plan Operativo Institucional, b. inasistencias continuadas del personal docente en actividades complementarias necesarias para la formación académica integral del educando, c. incumplimiento de las directrices emanadas para el inicio, desarrollo y término de la producción intelectual a los fines de generar investigación científica, d. suspensiones sistemáticas de las actividades de extensión universitaria y, e. ruptura en la praxis de los acuerdos establecidos en las reuniones integrales.

Es por ello, que esta situación requiere ser investigada mediante un estudio destinado a la descripción de esta problemática, cuyos resultados contribuirán significativamente al fortalecimiento del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara.

### **Objetivos de la Investigación**

A los efectos de la presente investigación, los objetivos planteados fueron los siguientes:

#### **Objetivo General**

Proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo de los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara.

#### **Objetivos Específicos**

-Diagnosticar la necesidad de un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo de los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara.

-Determinar la factibilidad del plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo de los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara.

-Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo para el desempeño de los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara.

## Marco Metodológico

La presente investigación se define en el enfoque teórico-metodológico de tipo cuantitativa como una investigación de campo debido a que, se sustenta en información proveniente del contexto a investigar; de carácter descriptivo, ya que, se describen los hechos de acuerdo a la observación para establecer las características que intervienen en la situación. Según Arias (1999) la investigación descriptiva “miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación” (p. 20).

Esta investigación está enmarcada en la modalidad proyectista, debido a que, se encuentra dirigida a solventar las necesidades sentidas por la organización respecto en el ámbito social, económico y cultural; como proyecto factible, ya que, es una investigación desarrollada en un modelo operativo viable para cumplir con las estrategias y solucionar la problemática planteada. Sierra (2004) define que, “el proyecto factible comprende las etapas de diagnóstico de la necesidad, estudio de la factibilidad de la propuesta, diseño de la propuesta, ejecución de la propuesta, evaluación y rediseño si se amerita”.

La presente investigación se estableció bajo el diseño no experimental, ya que, no se manipularon las variables del estudio de acuerdo con el tipo de investigación descriptiva; de tipo transeccional debido a que, se recolectó la información en una única oportunidad. Según Sampieri (1997) “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

## Análisis de datos

**Ítem # 1:** ¿Para el desarrollo de actividades Docentes la institución le brinda la oportunidad de planificar y tomar decisiones sin consultar al personal Directivo?

**Cuadro 1**  
**Distribución de frecuencia Ítem 1**

ESCALA DE LICKERT											
SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL DE MUESTRA	
5		4		3		2		1			
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
04	25	02	13	05	31	01	6	4	25	16	100

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Análisis e Interpretación del Ítem 1:** El cual presenta los siguientes resultados, el veinte y cinco por ciento (25%) respondió que “siempre” la institución le brinda la oportunidad de planificar y tomar decisiones sin consultar a los directivos, en un trece por ciento (13%) “casi

siempre”, en un treinta y un por ciento (31%) “a veces”, en un seis por ciento (6%) “casi nunca” y en un veinte y cinco (25%) “nunca”.

Conforme a los resultados obtenidos, se puede resaltar que en todos los aspectos de la vida se tiene que enfrentar a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que tenemos que solucionar. Gran parte del trabajo de quien asume un puesto de responsabilidad consiste en resolver problemas y en tomar decisiones, dos de las áreas más difíciles del trabajo profesional. Muchas veces las soluciones se buscan por reacción y no como prevención a los **Ítem 1** problemas. Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo.

**Ítem # 2:** ¿Tiende a comunicarse con el personal Directivo para participar en los trabajos y proyectos a realizarse?

**Cuadro 2**

**Distribución de frecuencia Ítem 2**

<b>ESCALA DE LICKERT</b>											
<b>SIEMPRE</b>		<b>CASI SIEMPRE</b>		<b>ALGUNAS VECES</b>		<b>CASI NUNCA</b>		<b>NUNCA</b>		<b>TOTAL DE MUESTRA</b>	
<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>			
<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>05</b>	<b>31</b>	<b>04</b>	<b>25</b>	<b>03</b>	<b>19</b>	<b>04</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Análisis e Interpretación del Ítem 2:** Los resultados obtenidos manifiestan que el treinta y un por ciento (31%) de los consultados respondió la tendencia a comunicarse con los directivos para integrarse a los proyectos y trabajos a realizarse en la institución, en tanto el veinte y cinco por ciento (25%) manifestó “casi siempre”, “a veces” el diecinueve por ciento (19%), y “casi nunca” veinte y cinco por ciento (25%).

El resultado anterior, refleja que debe haber una adecuada comunicación entre los integrantes de la institución (Directivos – Docentes), por cuanto los proyectos requieren que se pongan en práctica todos los conocimientos necesario que contribuyan a aportar soluciones concretas a determinada situación que se esté presentando en un momento determinado, es decir, que en las instituciones educativas debe ser tomada en consideración la participación de todos los miembros de la institución como elementos importantes para el desarrollo de una gerencia comunicativa altamente eficaz en pro del desarrollo de equipos de alto desempeño, para lograr alcanzar un alto nivel de desempeño dentro del clima institucional.

En relación a lo antes especificado sostiene Reig (2004) que la comunicación entre los integrantes de la institución obedece a un estilo de liderazgo:

El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la toma de decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados (p.92).

**Ítem # 3:** ¿Su opinión es tomada en cuenta por el personal Directivo en la discusión y planificación de las actividades Docentes?

**Cuadro 3**  
**Distribución de frecuencia Ítem 3**

ESCALA DE LICKERT										TOTAL DE MUESTRA	
SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA			
5		4		3		2		1			
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	25	2	12	2	12	2	13	6	38	16	100

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Análisis e Interpretación del Ítem 3:** Se obtiene como resultado que el veinte y cinco por ciento (25%) de los consultados respondieron que su opinión “siempre” es tomada en cuenta por los directivos cuando se realiza la planificación, en tanto un doce por ciento (12%) manifestó “casi siempre”, “a veces” un doce por ciento (12%), “casi nunca” trece por ciento (13%) y un treinta y ocho por ciento (38%) “nunca”.

Conforme se aprecia en los resultados, es importante que la institución haga más énfasis en la planificación de actividades, ya que es una buena herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en el contexto institucional en torno al quehacer de estos nuevos tiempos y al camino que se debe recorrer en un futuro no muy lejano para adaptarse a los cambios, así como las demandas que impone el entorno para lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que se prestan. Para ello es relevante que haya una buena gestión comunicacional entre los integrantes de la institución, de manera que permita tomar en cuenta la opinión de todos en las actividades de planificación para darle cumplimiento a tan importante función de la gerencia.

En este sentido, para Morales (2006), la planificación es un proceso para la toma de decisiones en cuanto a mantener o transformar realidades, reflexionando sobre el presente pero con la mirada puesta en el futuro, usando los recursos necesarios.

**Ítem 4:** ¿Las tareas a realizar son designadas por el personal Directivo en los siguientes términos: Que se hará, cómo se hará, cuando se hará y para que se hará?

**Cuadro 4**  
**Distribución de frecuencia Ítem 4**

<b>ESCALA DE LICKERT</b>											
<b>SIEMPRE</b>		<b>CASI SIEMPRE</b>		<b>A VECES</b>		<b>CASI NUNCA</b>		<b>NUNCA</b>		<b>TOTAL DE MUESTRA</b>	
5		4		3		2		1			
<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>4</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Análisis e Interpretación del Ítem 4:** Este ítem se obtiene como resultado que el veinte y cinco por ciento (25%) de los consultados respondieron que “siempre” las tareas a realizar son designadas por el personal Directivo, en tanto un seis por ciento (6%) manifestó “casi siempre”, “a veces” un veinte y cinco por ciento (25%), “casi nunca” trece por ciento (13%) y un treinta y un por ciento (31%) “nunca”.

En relación a estos resultados, se aprecia que el personal directivo necesariamente tiene que involucrarse en la asignación de tareas, para ellos se debe desarrollar con mucho más precisión la planificación tratada en el ítem anterior, ya que una de las principales labores de un directivo es administrar las tareas para efecto de darle cumplimiento a los objetivos de la organización, de manera que asignar tareas implica las responsabilidades que debe asumir cada persona, las cuales deben tener la posibilidad de ser realizadas.

En este orden de ideas, las tareas deben ser estudiadas y medidas antes de ser asignadas, vale decir, que se hará, cómo se hará, cuando se hará y para que se hará con objeto de exigir el cumplimiento de responsabilidades a las personas que tienen los elementos necesarios para ejecutar sus tareas. Por lo tanto las tareas deben ser descritas, medidas, determinado las normas que debe cumplir y los controles de verificación de su cumplimiento. De no tener estos requisitos, se incurre en la incompetencia de los directivos.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

En atención a los resultados obtenidos, se aprecia de manera clara y contundente que el cuestionario aplicado a los actores que laboran en la institución fue determinante para precisar el objeto de estudio de la presenta investigación, de manera que se llega a las siguientes conclusiones

Es evidente que la comunicación entre los integrantes de la institución no fluye de manera efectiva, por cuanto se aprecia que se deben desarrollar un conjunto de habilidades propias del liderazgo directivo para la toma de decisiones acertadas en función del grupo, equipo e institución

En lo referente a la comunicación es determinante para que el proceso de toma de decisiones no sea un obstáculo en las relaciones entre los integrantes de la institución

En relación al liderazgo directivo, se aprecia que tiene características que lo diferencian del resto del equipo. Desde el punto de vista personal, cada miembro es líder de sí mismo, de manera que tiene la responsabilidad de llevar a buen término las actividades que tiene que desarrollar de acuerdo a los valores y objetivos propuestos.

En tal sentido, enfocando los resultados en los objetivos que guiaron la investigación, se llegan a las siguientes conclusiones:

Tomando en consideración el primer objetivo específico de esta investigación, el cual consistió en diagnosticar la necesidad de un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo de los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara, se evidenció a través del análisis antes mencionado y en relación a dicho objetivo, que el personal directivo tiene que desarrollar habilidades propias del liderazgo que le permitan fortalecer la comunicación organizacional para que toda la información relacionada con cada actividad fluya de manera efectiva y se logre alcanzar los objetivos planteado en la institución.

En relación al segundo objetivo, referido a la factibilidad de implementar el plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo de los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara, se precisa que la propuesta es factible en lo técnico, institucional, financiero, legal y social.

En efecto, la propuesta de plan estratégico para fortalecer la comunicación, será diseñado a través técnicas y procedimientos de trabajo por medio de talleres, tomando en cuenta las dimensiones de liderazgo, planificación y trabajo en equipo entre otros que sean necesarios para así resolver el problema planteado relacionado con la comunicación efectiva en el ambiente laboral del Núcleo Académico Churuguara, es factible debido a que se cuenta con el recurso humano y material necesario dentro de la institución para el desarrollo de las actividades programadas.

En cuanto al tercer objetivo, que hace mención al diseño del plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo para el desempeño de los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Núcleo Académico Churuguara, se aprecia de acuerdo a los resultados que es viable y la cual se desarrollará en el próximo capítulo.

### **Recomendaciones**

Luego de establecer las principales conclusiones conforme a los objetivos específicos de la presente investigación, se puede recomendar:

Formar al personal directivo del Núcleo Académico Churuguara, en las competencias de liderazgo que le permitan implementar y desarrollar en el cumplimiento de su labor profesional para fomentar la comunicación eficaz.

El liderazgo directivo debe procurar una buena relación y comunicación óptima con y entre los actores educativos, por lo que es necesario reuniones periódicas para tratar y solucionar los problemas de funcionamiento y de relaciones interpersonales.

Se deben tomar de decisiones que garanticen el éxito de las actividades educativas y del funcionamiento de la institución, además de tomar correcciones necesarias sobre la marcha del proceso.

El liderazgo directivo debe motivar y ayudar al personal de la institución, para mejorar el proceso de comunicación y trabajar todos en equipo para el logro de los objetivos planteados a nivel institucional.

Poner en práctica las funciones del liderazgo directivo tales como planificación, organización, coordinación, control, dirección y supervisión, para mejorar el clima organizacional que garantice el bienestar de todos los integrantes de la institución educativa y así el éxito de la misma.

## **La propuesta**

### **Plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo del núcleo académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”**

#### **Introducción**

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias comunicacionales que fortalezcan de alguna manera el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos, vale decir, el liderazgo directivo dentro de las instituciones educativas, representa un elemento muy importante, ya que facilita el cumplimiento de los objetivos y en cierta forma, garantiza el éxito del proceso en dicha organización, dándole características especiales que permitan un ambiente propicio para desarrollo de planes y cumplimiento de metas establecidas a través del fortalecimiento de la comunicación organizacional.

En la búsqueda de la excelencia, toda institución que se valore, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema comunicacional que dinamice los procesos internos, así como su entorno, con equipos de trabajo creativos y competitivos para lograr los objetivos propuestos. Es por ésta razón, que surge la necesidad de realizar un estudio que aporte respuestas e ideas a seguir para solventar la problemática que se plantea en la institución, así como para aportar ideas a instituciones que se encuentran en situación similar o igual.

Motivo por el cual se propone un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo del núcleo académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.

## **Justificación**

Es de vital importancia y fundamental que se propicie un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo del núcleo académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”, ya que es una iniciativa necesaria para recuperar y mejorar continuamente la comunicación de los miembros de la organización, la cultura y la forma de pensar de los líderes, donde su enfoque sea más humanizante.

El plan estratégico comunicacional, podrá ser utilizado como un recurso instruccional relevante para lograr una mejor forma de informar, adquirir conocimientos y lograr mantener una buena comunicación interna. En este orden de ideas, el diseño se justifica en el diagnóstico arrojado luego de terminar la fase del análisis de resultados, por lo que indica la viabilidad de realizar la propuesta.

Desde este punto de vista, se trata de proporcionarle a la institución, un elemento que puede incorporar a su política, de manera que la comunicación se torne más fluida, creativa, dinámica, motivadora, enriquecedora, es decir, que el plan estratégico comunicacional, se conviertan en elemento básico para el éxito institucional, donde se debe contar con un sistema de información capaz de generar la oportunidad de conocer diferentes perspectivas para mejorar los procesos organizativos, compartir información para construir conocimiento y se abra el abanico de la comunicación a todos los niveles del núcleo académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Propiciar un Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional en el Liderazgo Directivo del Núcleo Académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”

### **Objetivos Específicos**

Desarrollar actividades de integración y participación entre los directivos y el personal docente mediante talleres de inducción y crecimiento personal, para fortalecer la comunicación institucional

Concientizar a todo el personal docente sobre la importancia de la comunicación en la integración de los miembros de la institución.

Implementar un proceso de comunicación efectiva, a fin de mejorar las relaciones interpersonales a todos los niveles de la institución.

Propiciar una efectiva comunicación entre docentes y líderes educativos utilizando herramientas estratégicas para mejorar el clima organizacional en la institución

## **Factibilidad**

### **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad es un estudio que tiene como finalidad determinar la probabilidad de que el proyecto pueda ser ejecutado de forma exitosa. Ahora bien, con base en el diagnóstico de la necesidad de desarrollar el plan estratégico para el Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional en el Liderazgo Directivo del Núcleo Académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", según Hernández y otros (2006) son todas aquellas condiciones socio-técnicas necesarias para llevar a efecto un plan determinado. Para ello, se consideraron los siguientes aspectos:

**Factibilidad Técnica - Operativa:** Se constituye a través de los recursos humanos y materiales que darán viabilidad a la propuesta. La factibilidad del recurso humano está asegurada, ya que se requerirá de especialistas que dicten los diferentes talleres, los cuales podrían ser parte del personal docente del Núcleo Académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda". Así mismo, se requerirá del personal de publicaciones de la institución. Con relación a los recursos materiales, la operatividad está garantizada ya que serán necesarios para la implementación de la propuesta, los siguientes:

- Material de apoyo bibliográfico.
- Equipos de reproducción de dicho material.
- Materiales didácticos como: Video Beam, computadoras.
- Infraestructura: planta física de la de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", donde se dispondrá de un salón con espacio y mobiliario.
- Certificados que serán aportados por la de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda".

**Factibilidad Económica-Financiera:** Se refiere a la disponibilidad de recursos financieros indispensables para la ejecución de la propuesta, los cuales serán aportados por la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", a través de la del Núcleo Churuguara. La inversión necesaria no es costosa porque se utilizarían los mismos recursos de la Institución.

**Factibilidad Social:** Este plan estratégico, cuenta con la aprobación de los integrantes del equipo institucional de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", ya que están conscientes de que existen algunas deficiencias en las estrategias comunicacionales en las actividades que realizan. Así mismo, la puesta en práctica de estas estrategias redundará en la mejora de los procesos que se llevan a cabo en la institución.

**Factibilidad Legal:** La normativa legal venezolana representa un soporte fundamental para la viabilidad de la propuesta, ya que la misma, se circunscribe a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación, donde se establecen los fines de la educación.

En este sentido se presenta lo establecido en la Constitución de la República bolivariana de Venezuela (1999), la cual establece en su Artículo 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público 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 potencial ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley. Artículo 104: La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente.

De igual forma, en la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Artículo 3, expresa: La presente ley establece como principios de la educación,...la responsabilidad social, la formación de una cultura para la paz, la justicia social y el respeto por los derechos humanos....Se considera como valores fundamentales... la convivencia armónica, en enmarco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común y la valoración social y ética del trabajo

**Artículo 6:** El Estado a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: Garantiza "la formación permanente para docentes..."

Así mismo, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1993) en su artículo 6, dice que entre las funciones del gerente en el ejercicio de sus funciones se encuentra: planificar el trabajo docente; cumplir con los lineamientos pedagógicos, técnicos y administrativo; cumplir con las actividades de evaluación de la institución; orientar a las asociaciones civil, comunicar las demás actividades se que se establezcan en normas legales y reglamentos.

**Artículo 139:** 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.

Los argumentos expuestos sirven de sustento para realizar la presente investigación referida a una propuesta de un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el liderazgo directivo del Núcleo Académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", dado que los artículos de las leyes mencionadas establecen el deber ser en cuanto al derecho humano de la educación, está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, reencontrando los valores de igualdad y pertinencia,

entre los retos que se presenten, con el propósito de elevar la condición humana, social y laboral, los docentes tienen derecho a ser informados e incluidos en las actividades planificadas, poder participar en la toma de decisiones sin ningún tipo de diferencias, todo esto forma parte del respeto hacia los derechos, entre las funciones de los directivos se encuentra planificar el trabajo del equipo, cumplir con los lineamientos pedagógicos, comunicar las demás actividades que se establezcan en normas legales y reglamentos, para coadyuvar la convivencia armónica en las instituciones educativas.

### **Formulación de la Propuesta**

El plan estratégico para el fortalecimiento de comunicación organizacional consta de cuatro talleres debidamente planificados para el buen desarrollo del proceso educativo, así como también la comunicación organizacional se convierta en una herramienta esencial para que todos los integrantes del equipo comprendan la importancia de mantener una comunicación efectiva en la institución.

En tal sentido, el plan servirá como un excelente instrumento que guiará a los líderes / directivos a mantener un clima laboral agradable, vale decir, que el objetivo de este plan estratégico es fortalecer los factores que influyen en el clima organizacional para contar con un personal con conocimientos actualizados que le permitan ser capaces de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la institución, de manera que se espera que se logre un alto grado de satisfacción de los docentes como de los líderes.

En este mismo orden de ideas, es importante resaltar que la comunicación dentro de la institución se convierte en un proceso vital, ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las actividades se realicen eficientemente para que los líderes tomen decisiones más ajustadas a la realidad de la institución.

A continuación, para dar cumplimiento al plan estratégico se procede a detallar los talleres planificados conforme a los objetivos planteados en la propuesta:

**Taller I. Actividades de Integración y Participación**, la cual está orientada a ofrecer estrategias efectivas que permitan la integración de todos, directivos-docentes, de manera que coadyuve al logro de metas y objetivos en pro de la institución.

**Taller II. Concientización**, está orientado en primer lugar a motivar e integrar todo el personal docente, para que todos los participantes tomen conciencia sobre la importancia del tema de la comunicación.

**Taller III. Comunicación efectiva**, se diseñó con la finalidad de capacitar a los integrantes de la institución, en relación al proceso de comunicación, tipos, propósitos y barreras, así como también, conocer sobre el proceso de retroalimentación como aspecto clave para confirmar el éxito comunicacional.

**Taller IV. Atención Activa**, con el fin de dar a conocer la expresión verbal y no verbal como estrategia para mejorar la comunicación entre directivos y docentes.

## Ámbito de Aplicación

El ámbito de aplicación de la propuesta es el Núcleo Académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" dirigida a los equipos de trabajo existentes en esa institución.

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aire: Granica.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela. Espíteme. Científica.
- Balestrini, M; (2004). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas. BL Consultores Asociados.
- Balarezco, G. (2014). La Comunicación Asertiva en las Organizaciones. [Revista]. *Instituciones para la calidad total*, (3), 15-36
- Chiavenatto I, (1999). *Introducción General a la teoría Administrativa*. (5ta. Ed). Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenatto, I. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México. Mc Graw Hill.
- Constitución (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 36.860. Diciembre 30, 1999.
- Dance, F. (1973). *Teoría de la Comunicación Humana*. Edit. Troquel. 1era Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Daft, P. (2006). Los Beneficios Empresariales de la Comunicación. [Revista]. *Administration y Gerencia de Empresas*, (7), 61-74
- Fayol, H. (1921). *Teoría clásica de la Organización*. New yearsey. USA.
- Franco, A. (2013). *Condiciones del Clima Organizacional*. Dirección de Transformación de Estudios Superiores. Recuperado el 25 de julio de 2017 de [http://www.mendoza.edu.ar/curriculum//laboral/direessupe/tac\\_lg.htm](http://www.mendoza.edu.ar/curriculum//laboral/direessupe/tac_lg.htm)
- Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Guerra, A. (2003). *Principios y competencias del líder*. México: Trillas.
- Hatum, S. (2010). *Gerencia efectiva*. Madrid. Paraninfo.
- Hernández, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (6ta) México: Mc Graw Hill
- Hermoso, M. (2001) *Las teorías implícitas. Una aproximación al conocimiento cotidiano*. Madrid, España: Aprendizaje Visor.
- Hurtado, I y Toro, J. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Valencia: Episteme Consultores Asociados C.A.
- Labrador y Otros, (2002). *Metodología*. Valencia.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial 5.929 (Extraordinario)
- Ivancevich, H. (2009). *Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H y Weirhich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mc GrawHill. Interamericana. Editores S.A. Colombia.
- Materano, G. (2013). *El liderazgo transformacional en la universidad modelo para organizaciones educativas que aprenden*. [UNIrevista]. 1 (3). Recuperado el 06 de junio del 2016, de [http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Materano.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Materano.pdf)
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral de la U.P.E.L (2011)
- Méndez A. (2007). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Colombia.
- Morillo, A. (2015). *Evaluación del Plan Estratégico Gerencial del Programa de Postgrado de la UPEL – IPB*. [Trabajo de Grado]. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa. Venezuela.
- Morales, A (2006). Universidad Fermin Toro. Maestria en Gerencia y Liderazgo Educativo. Barinas – Venezuela.
- Montero, R. (2010). *Gerencia y Liderazgo en las instituciones de educación universitarias*. [Trabajode Grado no publicado]. Universidad de Carabobo.
- Montolo, T. (2013). *Implicaciones Epistemológicas del Proceso Comunicativo en las Organizaciones*. Centro de Estudios Avanzados. Recuperado el 17 de julio de 2017 de [http://www.estudiosavanza.edu.cl/centro/comupross/74o1/jbe\\_lg.58.ube](http://www.estudiosavanza.edu.cl/centro/comupross/74o1/jbe_lg.58.ube).
- Mc Éntee, E. (1996). *Comunicación Oral para el Liderazgo en el mundo moderno*. Mc Graw Hill. Universidad de Texas.

- Páez, M. (2016). *Factibilidad de Lineamientos Gerenciales en las Organizaciones*. [Trabajo de Grado]. Universidad del Zulia (LUZ). Venezuela. Recuperado el 20 de julio de 2017 de <http://92731/uj.301.491.5871/edu/vetesis/ipc/univ/upel.pdf>
- Palella, S. y Martíns, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel
- Peleteiro, I. (2005). *Como Educar e Investigar Fuera del Aula Escolar*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador (FEDEUPEL).
- Pareja, J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 11 (3). Referencia electrónica, recuperado el 19 de febrero del 2010, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Raga (2004). *Estrategias Gerenciales para el proceso administrativo de las instituciones de Educación Superior*. [Trabajo de Grado no publicado]. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo.
- Reddin, S. (2005). *La gerencia alternativa*. Madrid: Alianza.
- Reig, E. (2004). *Tipos de Liderazgo*. Mc Graw Hill. México.
- Rivas, L. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones Educativas*. Maturín. UPEL.
- Rivero, D. (2015). *La Comunicación Organizacional en la Gestión en Entornos Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje*. [Trabajo de Grado]. Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ) Venezuela. Recuperado el 14 de julio de 2017 de <http://186.96.40410.4782/ve/tesis/unelle/univ.pdf>
- Rojas, D. (2011). *La evaluación del desempeño docente en funciones administrativas: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo*. [Revista]. Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1 (2). Recuperado el 06 de junio del 2016, de [http://rinace.net/riee/números/vollnum24/editorial\\_Rojas.pdf](http://rinace.net/riee/números/vollnum24/editorial_Rojas.pdf).
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional en el Trabajo*. Edición Prentice Hall 7<sup>o</sup> Edición, México.
- Romanello, F. (2012). Procedimientos en la Organización Educativa. [Revista]. *Gerencia y Educación*, (21), 29-40
- Saénz, O. (2014). Idoneidad de los actos comunicativos. [Revista]. *Comunicación y Gerencia de Empresas*, (5), 12-38
- Sabino, C. (2000). *El proyecto de investigación. Una introducción teórico-práctica*. Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.
- Sallenave, L (2009). *Teorías de Liderazgos*. México: Prentice Hall.
- Sierra, C. (2004). *Estrategias para la elaboración de un proyecto de investigación*. Maracay: Impresión insertos Médicos de Venezuela
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. (2<sup>a</sup> ed.). Barcelona, España: Paidós Básica.
- Universidad José Antonio Páez (2014). *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral*. Valencia, Venezuela
- Villasmil J. (2006). *Gerencia y Liderazgo*. En Candidus 8. Mérida: Stephan Nube, Marlys Sánchez.