

ESTRATEGIAS GERENCIALES DESDE LA COMUNICACIÓN
EFECTIVA Y LA CONVIVENCIA

Management strategies from effective communication and coexistence

Carlos Antonio Moníz Martínez

<http://orcid.org/0000-0001-8142-3395>

Universidad Pedagógica Experimental
Libertador. Aragua. Venezuela.

carlosmonizmartinez@hotmail.com

María Adilia Ferreira de Bravo

<http://orcid.org/0000-0002-3219-866X>

Facultad de Ciencias de la Educación
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

mferreiradebravo@gmail.com

Resumen

El propósito de esta investigación fue brindar un plan de acción desde la organización de las instituciones educativas, que propicie una mejor comunicación entre las partes, al generar la toma de decisiones más democráticas, donde los puestos más altos de la organización adopten un rol mediador y favorezca la relación cooperativa de los esfuerzos comunes, motivadas en valores básicos de convivencia organizacional. Esta investigación se incorporó al tipo de Proyecto Factible. La técnica de recolección de la información elegida en este estudio, fue la entrevista abierta aplicada a los docentes y al personal administrativo de la Unidad Educativa "Generalísimo Francisco De Miranda", cuyos resultados estuvieron analizados mediante la categorización y codificación. Estos hallazgos fueron interpretados, concluyendo que la necesidad de implementar un sistema de estrategias gerenciales para mejorar la comunicación de los docentes de la institución, es cierta. Además se justificó el plan de acción, el cual permitió cumplir los objetivos y establecer las bases organizacionales que propiciarán un ambiente laboral idóneo, basado en la comunicación eficiente, con miras de desarrollar el potencial del personal docente y así alcanzar las metas institucionales trazadas para cada año escolar.

Palabras clave: Estrategia Gerencial, Convivencia, Comunicación y Unidades Educativas.

Abstract

The purpose of this research was to provide a plan of action from the organization of educational institutions, to promote better communication between the parties, to generate more democratic decision making, where the highest positions of the organization take a mediating role and Favor the cooperative relationship of the common efforts, motivated in basic values of organizational coexistence. This investigation was incorporated into the type of Project Feasible. The technique of gathering the information chosen in this study was the open interview applied to the teachers and administrative staff of the "Generalísimo Francisco De Miranda" Educational Unit, whose results were analyzed through categorization and codification. These findings were interpreted, concluding that the need to implement a system of managerial strategies to improve the communication of the institution's teachers, is true. In addition, the action plan was justified, which allowed to fulfill the objectives and establish the organizational bases that will provide an ideal working environment, based on efficient communication, with a view to developing the potential of the teaching staff and thus achieving the institutional goals set for each school year.

Keywords: Management Strategy, Coexistence, Communication and Educational Unit

Recepción: 10/11/2017

Enviado a evaluadores: 13/11/2017

Aceptación de originales: 17/02/2018

Introducción

La institución educativa es considerada un espacio dentro del sistema educativo. El funcionamiento efectivo y eficiente de cada una de ellas, determinará si este ha cumplido su objetivo. De esta manera, resulta coherente pensar que a largo plazo se puede optimizar la producción académica en cada una de ellas, al mejorar la posición educativa de una nación. De acuerdo con Puyuelo, (2008), la convivencia escolar se logra al

Aprender a comunicarse y compartir con los demás, supone un alto grado de apertura, en el cual prime la participación real, la revisión y reajustes de normas sustentadas en valores; establecidas por el consenso participativo, cooperativo y reflexivo de alumnos, docentes, directivos, padres y representantes. (p.22).

En relación a lo antes planteado, Ferreira (2018) afirma: “...para alcanzar la construcción del conocimiento (...) el maestro debe ser competente en la comunicación, sobrellevar la resiliencia de los estudiantes al momento de cambiar y transformar su aprendizaje a través de la capacidad de abstracción y el pensamiento crítico” (p.175). Como puede observarse, la comunicación ha sido un factor de integración y desintegración de los grupos, cuando ésta se desvirtúa o pierde su verdadero objetivo, puede lograrse o no las competencias trazadas.

Por lo tanto, los organismos que gestionan la educación en diferentes niveles, deben asumir actitudes reflexivas y críticas para ir en la búsqueda constante de propuestas que optimicen sus resultados, sobre la base de un propósito común, en el cual despoje la conformación de un equipo altamente capacitado, donde los actores sociales contribuyan con la construcción de una educación de excelencia, en el marco de un buen clima organizacional.

De aquí la importancia de la comunicación organizacional, esta se define de acuerdo a Zúñiga, (2012), como:

...el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucional propia, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo (en línea).

En este sentido, el propósito de esta investigación fue proponer un plan de acción en la organización escolar que propicie la comunicación eficiente a través de estrategias gerenciales, las cuales promuevan la comunicación efectiva y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Generalísimo Francisco de Miranda ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, Venezuela. , pues según Ferreira (2010) “la enseñanza de los contenidos ha predominado sobre el desarrollo de los procesos del pensamiento; lo que ha conducido a que el estudiante se centre exclusivamente en los productos, teniendo una visión estática de los fenómenos sin relacionarlos con su entorno” (p. 5).

Por ello, la alta gerencia de la organización debe favorecer la relación cooperativa de esfuerzos comunes, motivada en valores básicos de convivencia organizacional y en consecuencia la toma de decisiones más democrática. Tomando en consideración lo planteado anteriormente, se establecen las siguientes interrogantes. ¿Cuáles son los aspectos críticos a mejorar en la dinámica comunicacional en el plantel?, ¿Es factible la implantación de esta estrategia comunicacional en esta institución? Y ¿Cuál será la estrategia más apropiada a implementar en esta institución?

Al lograr satisfacer las interrogantes que se proponen, se estará promoviendo una efectiva gestión en la escuela y en el aula; al comprender y poner en práctica normas sustentadas en valores, así como procedimientos que conlleven a una gestión de crecimiento académico. Para ello ante la situación presentada, fue necesario trazar una ruta direccional del estudio, con la intención de dar respuesta a los ítems antes planteados.

Propósito general de la investigación

Plantear estrategias gerenciales que promuevan la comunicación efectiva y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Generalísimo Francisco de Miranda ubicada en el Municipio Naguanagua Edo. Carabobo.

Propósitos específicos

1. Develar situaciones en el contexto escolar que generan conflictos en el personal docente, obrero y administrativo durante su ejercicio laboral en la escuela.
2. Identificar las normas que favorecen un clima de entendimiento entre los actores que integran la organización.
3. Propiciar herramientas de consolidación de lazos y solución de conflictos para los miembros de la organización.
4. Promover mejoras en el proceso comunicativo entre los miembros del personal a través de una propuesta que fomente participación democrática en la toma de decisiones dentro de la institución.

Esta investigación posee relevancia por el hecho de promover alternativas a la gerencia educativa. La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta, el

trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un ambiente laboral armonioso donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas, pues procura y mantiene las buenas relaciones entre los miembros que la integran, optimizando la toma de decisiones, y fomenta los principios de una comunicación efectiva, tales como coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, entre otros.

Matriz epistémica y metodológica

La investigación planteada, parte de un enfoque cualitativo hasta llegar a elaborar un Proyecto Factible que permita quizás lograr una solución al problema planteado a nivel gerencial. De acuerdo a Franco (2011), el Proyecto Factible consiste en la investigación, “elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 45).

El estudio, por tratarse como fin último un Proyecto Factible, éste estuvo conformado por las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

En este caso, la reflexión inicial arrojó ideas generales sobre la problemática organizacional en dicho plantel, y la planificación tuvo como propósito, determinar la situación convivencial y la disposición de los miembros de la institución a participar en una nueva dinámica comunicacional que propicie una mejora en el ambiente laboral.

Gracias a los resultados obtenidos por los informantes clave, se detectó lo imperativo de desarrollar las estrategias para desplegar las habilidades y destrezas comunicativas en la gerencia de las instituciones educativas estudiadas, se inició la segunda fase, la cual consistió en el estudio de la factibilidad en cuanto al recurso humano, que apoyó el desarrollo de la investigación. Esto dependió directamente a la aceptación posible de nuevas estrategias, la resistencia al cambio, y disponibilidad de todos los miembros de la nómina de la institución específica donde se aplicó las entrevistas.

Los investigadores presentaron al grupo, los diversos métodos disponibles hacia la obtención de la información, explicándoles su lógica, eficacia y limitaciones, con la finalidad de valorar la elección en base a los recursos humanos y materiales disponibles. De acuerdo a los resultados obtenidos en las fases anteriores, se realizó el diseño de una serie de acciones gerenciales que podrían mejorar la dinámica comunicacional dentro de la institución estudiada. En esta fase, se utilizó la información en la primera fase para poder comprender la realidad institucional, de acuerdo a la cultura de la misma.

Al culminar el ciclo de acciones, se observaron los resultados inmediatos de la jornada; a partir de ello, se llegó a las reflexiones finales, evaluando si los indicadores básicos de una comunicación eficiente en un ambiente laboral, estaban presentes, de acuerdo a las expectativas iniciales. Ante la situación planteada se presenta a continuación las Etapas del Proceso Investigativo, las cuales estuvieron descritas de la siguiente forma: *Etapa I: Selección y Entrevista a los Informantes*, *Etapa II: Desgravación y Categorización*, *Etapa III: Establecimiento de Estructuras Particulares y General*, *Etapa IV: Conclusiones y Recomendaciones*.

Dentro del proceso de selección, se tomó el número de 6 informantes claves (4 docentes, un miembro del Personal Administrativo y uno del Personal Obrero), de un Escenario de Estudio, el plantel “Unidad Educativa Generalísimo Francisco de Miranda”, conformado en su momento aproximadamente por setenta (70) profesores, doce (12) miembros de la administración, y veinte (20) miembros del personal de ambiente.

Por otra parte, dentro del marco de la clasificación y categorización, Martínez (2011) indica, los pasos más adecuados para llevar a cabo la categorización son: “transcribir minuciosamente los contenidos de la investigación una vez, por supuesto, de haber sido revisados y terminados el mismo; enumerando las páginas y las líneas de toda la información registrada colocada ya en los tercios de la páginas” (p. 58). Luego dividir los datos en párrafos que expresen una idea, y por último, categorizar descriptivamente por expresiones o términos en cada párrafo. Es decir, la clasificación y categorización de la información, implica la sistematización del proceso interpretativo, donde el análisis tuvo lugar sólo después de obtenerse la información necesaria sobre la técnica de recopilación de datos y la categorización, se dio inicio al análisis de todo el contenido.

En las entrevistas, la fiabilidad y validez son inversamente proporcionales, por lo cual, cuanto más estructuradas más fiables pero menos validez pueden tener, y dependió de la investigación el emplear una u otra. La validez del informante tuvo una razón de ser, una vez recogida la información le fueron devueltos al informante para que éste validara lo dicho. Esto disminuyó los problemas de planteamientos de preguntas y los errores de registros o interpretaciones de respuestas.

Posteriormente al analizar la información se realizó la triangulación de las categorías encontradas, pues esto permitió analizar la situación desde diversos ángulos de vista; es decir, se realizó un control cruzado empleando diferentes fuentes (ver Cuadros N° 2, 3, 4). Al respecto Arias (2000), plantea, “la principal meta de la triangulación es controlar el sesgo personal de los investigadores y cubrir las deficiencias intrínsecas de un investigador singular o una teoría única” (p.54). Para efectos de la investigación se utilizó la triangulación en las entrevistas aplicadas a los docentes titulares, interinos y suplentes de la Unidad Educativa “Generalísimo Francisco De Miranda”, así como personal directivo, subdirector administrativo y académico, los coordinadores de seccionales.

Cuadro N° 1: Categorización de la información

<i>Dimensión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Sub-Categorías</i>	<i>Indicadores</i>
Estrategia Gerencial desde la Convivencia y la Comunicación en las Unidades Educativas del Estado Carabobo	Clima Organizacional	Conceptualización	Percepción conceptual del clima organizacional
		Situación Interna	Alegatos de: Marginación; Anomia; Autoritarismo o Desorganización
		Análisis Crítico	Críticas y Sugerencias
	Proceso Comunicativo	Evaluación Crítica	Percepción personal de la dinámica comunicacional entre empleados y gerencia.
		Situaciones Problemáticas	Alegatos de: Desinformación o Comunicación Inefectiva
		Análisis Crítico	Críticas y Sugerencias
	Plan de Acción	Disposición Personal	Disposición a la participación
		Formulación de Estrategias	Sugerencias

Fuente: Autor, 2016

Cuadro N° 2: Triangulación: Clima Organizacional

Categoría: Clima Organizacional	
Sub-Categorías: Conceptualización; Situación Interna; Análisis Crítico.	
Sujeto 1	El clima dentro de la institución debe ser agradable, que las relaciones entre todos los niveles de la misma sean fuertes. No debe haber favoritismo ni acoso laboral. Debe la gerencia procurar un trato cordial y justo para todos los miembros de la institución.
Sujeto 2	Si el rendimiento laboral está influenciado por la calidad del ambiente laboral, la gerencia debe garantizar esta condición, donde el trato hacia el personal debe ser agradable y cordial. Los cambios de actitud de la misma hacia el personal crea inestabilidad.
Sujeto 3	A través de la inclusión laboral en la Toma de Decisiones, el personal de una institución puede aportar soluciones a problemas en la misma, desde un ángulo diferente a la gerencia, y así tener un clima organizacional agradable y significativo.
Sujeto 4	El clima dentro de la institución debe ser agradable, que las relaciones entre todos los niveles de la misma sean fuertes. Debe la gerencia procurar que el proceso comunicativo entre la misma y el resto del personal debe ser asertivo y respetuoso.
Sujeto 5	El clima dentro de la institución debe ser agradable, que las relaciones entre todos los niveles de la misma sean fuertes. No debe haber favoritismo ni acoso laboral. Debe la gerencia procurar un trato cordial y justo para todos los miembros de la institución.
Resumen Conclusivo	El clima organizacional debe ser adecuado en todos los elementos que la conforman. En efecto, la comunicación asertiva permitirá otorgar la relevancia de cada miembro del personal de su labor, opinión y contribución a la institución. Finalmente, la gerencia debe procurar el desarrollo de tareas en forma colectiva, basándose en funciones de comunicación, liderazgo y reflexión grupal.

Fuente: Autor, 2016

Cuadro N° 3: Triangulación: Proceso Comunicativo

Categoría: Proceso Comunicativo	
Sub-Categorías: Evaluación Crítica; Situaciones Problemáticas; Análisis Crítico.	
<i>Sujeto 1</i>	El proceso comunicativo tiene bases suficientes para mejorar, y razones suficientes para hacerlo El problema no es sancionar las faltas, sino la forma de la misma. Las faltas deben ser señaladas cuando sean oportunas, con la elección de palabras adecuadas, de manera que no genere desagrado por irrespeto o injusticia.
<i>Sujeto 2</i>	La comunicación como medio de interacción laboral, si es inestable, compromete su objetivo, dado que predispone al personal antes de recibir el mensaje, e incrementa la hostilidad en el clima organizacional. Se debe mejorar la misma para que mantenga los estándares adecuados ante cualquier situación de estrés.
<i>Sujeto 3</i>	El proceso comunicativo es mejorable, si se mejora el clima organizacional.
<i>Sujeto 4</i>	La comunicación debe ser efectiva y asertiva, para garantizar que las relaciones interpersonales dentro de la institución sean idóneas para no comprometer ni el clima organizacional ni el rendimiento laboral.
<i>Sujeto 5</i>	La comunicación debe ser efectiva y asertiva, para garantizar que las relaciones interpersonales dentro de la institución. El proceso comunicativo debe mejorarse y adecuarse para la pronta solución de conflictos.
<i>Resumen Conclusivo</i>	El proceso comunicacional de la institución existe y funciona generalmente, pero de manera inconsistente y ocasionalmente el código del mensaje es emitido de manera no efectiva, ya sea por causas contextuales o reacciones viscerales. Esto genera malestar general y perjudica el clima organizacional. Es por esto, que la gerencia debe procurar un ambiente laboral agradable, donde la comunicación asertiva sea la herramienta para mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Fuente: Autor, 2016

Cuadro N° 4: Triangulación: Plan de Acción

Categoría: Plan de Acción	
Sub-Categorías: Disposición Personal; Formulación de Estrategias	
<i>Sujeto 1</i>	Se debe aplicar recursos lúdicos grupales, como talleres o dinámicas, no muy largas y frecuentes, que genere lazos permanentes y propicie una comunicación más espontánea y familiar, pero respetando el tiempo personal de cada uno.
<i>Sujeto 2</i>	Para mejorar las relaciones laborales entre todo el personal se necesita una gradual inclusión de todo el personal en actividades diversas, que mejoren los lazos y promuevan el trabajo en equipo.
<i>Sujeto 3</i>	La propuesta debe estar centralizada en una mejor comunicación y el valor de la solidaridad como meta.
<i>Sujeto 4</i>	El Plan de Acción debe generar oportunidades de inclusión del personal del personal. La misma debe poseer estrategias que promuevan un sentido de pertenencia a la institución mejorando las relaciones interpersonales.
<i>Sujeto 5</i>	La propuesta debe crear el ambiente laboral y la actitud institucional para la pronta solución de conflictos y las buenas relaciones laborales entre el personal de la institución y la gerencia.
<i>Resumen Conclusivo</i>	La propuesta debe tener como objetivo general, propiciar un proceso comunicacional asertivo, así obtener importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, favoreciendo la adaptación e integración del personal, la comunicación asertiva y la solución de conflictos. De esta manera, para establecer las bases de un clima organizacional adecuado, donde exista la comunicación asertiva y la solución de conflictos efectiva e inmediata.

Fuente: Autor, 2016

Reflexión final desde la perspectiva de los sujetos de estudio

Desde el inicio de la investigación, se recopiló la información teórica en cuanto a la significancia de la comunicación para el clima organizacional, y la relevancia de esta última con el desempeño docente de cualquier institución.

A medida que se investigaba a fondo, fue fácil identificar muchas de las fallas ya conocidas por los investigadores, presentes en el escenario de estudio. De acuerdo con el clima organizacional, Goncalvez (2000) la define como “aquella fundamentada en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (p.89). Entonces vale decir, el clima organizacional se define de la apreciación de los miembros de la organización, donde el bienestar colectivo implica directamente proporcional a la calidad. En ese mismo orden de ideas, el descontento explícito reflejado, con respecto a la gerencia de la institución en el instrumento, de parte de los informantes, muestra que la percepción sobre el clima organizacional de la misma, es negativa.

Afortunadamente, un proceso comunicativo asertivo, anudado a nuevas condiciones convivenciales, tales como, contar con alternativas en la solución de conflictos, puede mejorar dicho proceso y otros elementos relacionados en el ambiente laboral. De acuerdo a los sujetos de estudio, la gerencia acondiciona el clima organizacional de la institución a su conveniencia, el estado de estrés en el cual se han enfrentado ha sido en situaciones puntuales, y los mismos sujetos enfatizaron que la comunicación estaba frecuentemente comprometida.

En este mismo orden de ideas, consideraron la necesidad de un plan de acción, el cual capacite al personal que gerencia, con la finalidad de mantener la comunicación con cada uno de los sujetos que labora en la institución y así lograr un ambiente agradable de trabajo, al llevar a

cabo estrategias para una pronta y eficiente solución de conflictos, cuando lo amerite y a mantener con constancia los lazos fraternales entre cada uno de los miembros.

Dicho esto, la interpretación final refleja, el personal docente, obrero y administrativo de la institución estudiada, concluyen de manera general, el clima organizacional puede mejorar con un plan de acción, desde el proceso comunicacional propio. Existen acciones estratégicas gerenciales que permiten mejorar una estructura organizativa; para ello, se debe priorizar un clima organizacional adecuado que no podría tener lugar un sistema de comunicación, el cual dinamice las relaciones laborales. Asimismo, un personal motivado puede ofrecer su mejor rendimiento, pues en una institución educativa significa obtener el mejor resultado posible en la enseñanza. Es por ello, se presenta la siguiente propuesta como estrategia que sirva de guía al director de la institución estudiada, en sus funciones gerenciales, para establecer las bases que permitan generar un sistema comunicativo basado en la eficacia, integración, respeto y trabajo en equipo.

Con esta propuesta, específicamente, se proporcionarán herramientas y estrategias que lograrán con constancia y esfuerzo, el acondicionamiento de miembros del personal docente y gerencial, en materia de relacionales organizacionales. La propuesta se describe en tres (3) acciones, destinadas a mejorar progresivamente y sistemáticamente las deficiencias en la dinámica comunicacional dentro de la organización estudiada. Los mismos fueron diseñados para ser aplicados a corto plazo, con el mínimo de preparación, con recursos ya disponibles por la institución.

Dicha propuesta está compuesta de la siguiente manera:

Acción: Manejo de Conflictos				
Duración: 4 horas				
Responsables: gerentes, psicólogos del plantel y docentes designados.				
Propósito General: Ofrecer estrategias gerenciales para optimizar la resolución de conflictos laborales en la institución.				
Propósitos Específicos	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos	Estrategias de Evaluación
<p>Favorecer un clima organizacional sin conflictos en la institución.</p> <p>Presentar un plan para mejorar las relaciones interpersonales entre todo el personal de la institución.</p> <p>Instruir al personal con estrategias comunicacionales para minimizar el impacto de los conflictos en el plantel.</p>	<p>Conflictos: Definición, elementos, clasificación, causas, consecuencias.</p> <p>Inteligencia Emocional</p> <p>Solución de Conflictos.</p> <p>Papel del gerente en el manejo de conflictos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del tema. 2. Dinámica de Apertura. 3. Inducción al tema, mediante un orientador, usando presentación de diapositivas y videos instruccionales. 4. Conversatorio de los participantes en cuanto a la comunicación. 5. Reproducción de videos alusivos al manejo errado de emociones y manejo equívoco de conflictos. 6. Discusión de dichos videos, en pequeños grupos. 7. Lluvia de ideas sobre soluciones inmediatas a los conflictos. 8. Reflexiones generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcadores • Video Beam • Hojas Blancas • Bolígrafos. • Recursos Humanos. • Pizarrón. • Reproductor de Sonido • Micrófono. • Computador 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia e Intervención de los participantes. • Juicio de la calidad de la producción creativa. • Aporte de ideas por parte de los participantes.

Acción: Comunicación Efectiva				
Duración: 4 horas				
Responsables: gerentes, psicólogos del plantel y docentes designados.				
Propósito General: Propiciar una comunicación efectiva entre los docentes y directivos utilizando herramientas estratégicas para el mejoramiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los mismos.				
Propósitos Específicos	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos	Estrategias de Evaluación
Establecer una serie de normativas a cumplirse, para garantizar la comunicación efectiva entre los docentes y gerentes del plantel.	Definición, elementos, características, clasificación de la comunicación. Expresión verbal y no verbal de la Comunicación. Estrategias para llevar a cabo una Comunicación Efectiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del tema. 2. Inducción al tema, mediante un orientador, usando presentación de diapositivas y videos instruccionales. 3. Reproducción de la película reflexiva en valores sociales y personales (“Mil Palabras”) 4. Discusión de Película. 5. Dinámica grupal: Los Gerentes y Administrativos formarán un grupo, los docentes y personal obrero formarán otro. El primer grupo realizará una carta de quejas y sugerencias, pero bajo el rol del Docente y el Obrero. El segundo grupo hará lo mismo, asumiendo el rol del Gerente y Administrativo. 6. Reflexiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcadores • Video Beam • Hojas Blancas • Bolígrafos. • Recursos Humanos. • Pizarrón. • Reproductor de Sonido • Micrófono. • Computador 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia e Intervención de los participantes. • Juicio de la calidad de la producción creativa. • Aporte de ideas por parte de los participantes

Acción: Clima Organizacional				
Duración: 4 horas				
Responsables: gerentes, psicólogos del plantel y docentes designados.				
Propósito General: Promover la integración y participación entre el personal docente y directivo mediante talleres de autoconocimiento y crecimiento personal.				
Propósitos Específicos	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos	Estrategias de Evaluación
<p>Divulgar la importancia del proceso de integración para el clima organizacional.</p> <p>La integración como elemento clave del mejoramiento del clima organizacional y mejoramiento del rendimiento laboral de la institución.</p>	<p>Importancia de la integración en el ambiente laboral.</p> <p>Presentación del propósito de la Propuesta</p> <p>Relaciones de Trabajo</p> <p>Comunicación Efectiva</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Valores</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida a los participantes. 2. Ejercicio de Relajación. 3. Presentación y justificación de la propuesta. 4. Integración del grupo a través de la lectura, conversatorio, y videos instruccionales. 5. Dinámica grupal: Los Gerentes y Administrativos formarán un grupo, los docentes y personal obrero formarán otro. El primer grupo realizará una carta de quejas y sugerencias, pero bajo el rol del Docente y el Obrero, mientras el segundo grupo hará lo mismo, asumiendo el rol del Gerente y Administrativo. 6. Lectura Reflexiva sobre las relaciones de trabajo. (Asamblea en la Carpintería). 7. Discusión de Lectura. 8. Ejercicio de Confianza. 9. Reflexiones de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcadores • Video Beam • Hojas Blancas • Bolígrafos. • Trípticos • Recursos Humanos. • Pizarrón. • Reproductor de Sonido • Micrófono. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y participación individual y grupal. • Reconocimiento de la calidad creativa y factibilidad de las propuestas de los participantes. • Conclusiones de los participantes. • Propuesta grupal interna de los participantes, en materia de la interacción social de los integrantes del plantel.

Conclusiones

A partir de la recopilación y el análisis de la información recabada, mediante las diferentes técnicas ya señaladas en los párrafos anteriores, se pudo establecer holísticamente el contexto educativo-gerencial sobre la institución estudiada, y de esta manera, consolidar las bases teóricas citadas, y llegar a la última sesión con una dirección clara y concisa. A partir de esto se concluyó, los directivos hacen pocos esfuerzos, por involucrarse activamente en mejorar ciertos elementos que propician el clima organizacional, lo cual requieren y necesita toda institución educativa; tales como, una comunicación efectiva, y la integración organizacional entre todo el personal de la misma, a su vez, proporcionaría estrategias para la solución de conflictos.

Teniendo en cuenta esto, se señala la necesidad de que la gerencia, haga cambios en la estructuración y ejecución de sus propios procedimientos gerenciales internos; mediante el principio de una Gerencia Autocrática, donde sea desplazado por el de una Gerencia Democrática. De esta manera generar la participación de todos sus miembros, y finalmente, se pueda consolidar una comunicación efectiva, fluida y permanente.

Recomendaciones

Se requiere la implementación de dinámicas y cursos de orientación, para proveer al docente de suficientes herramientas y estrategias en el trabajo, con valores que le permitan actuar ante las diversas situaciones y problemas que se generan en el aula y en la escuela. Si bien todo el personal está capacitado para ejecutar una praxis educativa óptima, y posee experiencia en solución de conflictos en el aula de clases, no todos poseen conocimientos o experiencia amplia, en lo que se refiere a patologías neurológicas o problemas de comportamiento extremo.

Se sugiere que la instrucción en el área de la Orientación, Trabajo en Equipo y Manejo de Conflictos debe ser aplicada, así llevar la praxis docente a otro nivel, tanto a nivel de la gerencia de aula, como en las relaciones interpersonales dentro de la institución. De esta manera, se destaca como prioridad la implementación de dichos talleres, como estrategia para el mejoramiento del proceso comunicativo entre miembros de la institución. Los mismos deben ser implementados de manera iterativa y adaptable a nuevas necesidades.

Referencias

- Arias, M. (2000). *Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. Enfermera*. Revista Investigación y Educación en Enfermería. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105218294001>
- Ferreira de Bravo, M. (2010). *Diseño Instruccional basado en el modelo de Van Hiele para la enseñanza de figuras y cuerpos geométricos a nivel de séptimo grado de Educación Básica*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Ferreira de Bravo, M. (2018). *Constructo Didáctico de la Geometría. Una visión de cambio y transformación en la capacidad de abstracción y el pensamiento crítico*. (Tesis inédita doctoral). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Franco Y. (2011). *Tesis de Investigación*. Venezuela. Recuperado de: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/07/proyectos-factibles-manual-upel.html>.
- Martínez, M. (2011). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación: Manual Teórico-Práctico*. 3ª ed. México: Trillas.

Moníz, C. y Ferreira, M.

Puyuelo, P. (2008). *Las Expresiones Artísticas como Herramienta de Desarrollo*. México: Editorial Planeta.

Zúñiga, A. (2010). *La Comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas*. Recuperado de: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.html>.

Carlos Antonio Moníz Martínez:

Licenciado en Educación Mención Informática (UC, 2010). Magister en Gerencia Educacional (UPEL, 2014). Líneas de Investigación: Desarrollo Humano y Gerencia del cambio en Organizaciones Educativas; Gestión Docente y Calidad del Desempeño Profesional de la Docencia.

María Adilia Ferreira de Bravo:

Profesora Ordinaria con la categoría de Asociado a Dedicación Exclusiva de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, adscrita al Departamento de Ciencias Pedagógicas. Licenciada en Educación, mención Matemática, Mención Honorífica Magna Cum Laude (2004), Magister en Educación Matemática (2010), Doctora en Educación (2018).. Investigadora A-1 (2014), B (2016) del Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Investigadora Asociada al CIMBUC. Investigadora Acreditada Programa de Estímulo a la Innovación y a la investigación PEII-UC