

# Plan Estratégico Gerencial para Mejorar la Comunicación y las Relaciones Interpersonales en los Coordinadores de los diferentes Departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 16, Nº 1 y 2  
Junio - Diciembre 2016  
pp 18-27

Recibido: Marzo 2016  
Aprobado: Mayo 2016

MSc. Velásquez, Solangel  
UNEFA  
velasquezsolangel@gmail.com

## Resumen

*El ser humano en la medida que crece y se desarrolla cambia, modifica sus hábitos se provee de un aumento considerable de expectativas en lo que se refiere a educación, planificación del futuro, aspiraciones, estatus, responsabilidad e ingresos. Por lo que necesita estar en constante formación, La clave para este mejoramiento se logra a través de una mayor comunicación y una mejor relación interpersonal entre los coordinadores de los diferentes departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas UNEFA. La Investigación siguió la modalidad del trabajo de campo-descriptivo, de tipo proyecto factible, dentro del enfoque metodológico cuantitativo-interpretativo. La población estuvo conformada por 15 personas, entre coordinadores, como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, con la finalidad de obtener información detallada, sobre las estrategias gerenciales. Para el análisis y presentación de los resultados se codificó, tabuló y analizó la información suministrada por los informantes, en función del problema, objetivos y variables de la investigación. El análisis de los resultados preliminares, revela la necesidad del diseño de un plan de acción que establezca estrategias gerenciales, para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales en los Coordinadores de los diferentes departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro.*

**Palabras clave:**  
Relaciones Interpersonales y Comunicación, Plan Estratégico Gerencial, Gerencia Organizacional.

## Strategic Management Plan to Improve Communication and Interpersonal Relations in Coordinators of *Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas'* Departments at Delta Amacuro

### Abstract

*The human being changes during its growth; modifies its habits, acquires and learns knowledge, plans its future, establishes desires, works for a social status, develops responsibility and marks incomes. Regarding changes, human being needs to be learning constantly. The clue for this improvement is reached through an effective communication and a significant interpersonal relationship among the coordinators of the different departments in UNEFA. The research was developed through the field-descriptive methodology, the feasible project, and the quantitative-interpretative methodology. The target population was formed by fifteen (15) coordinators and the instrument to gather data was the survey in order to obtain detailed information about managerial strategies. The results were codified and tabulated and the information gave by the informants was analyzed considering its problem, objectives and variabilities*

**Key words:**  
Interpersonal Relationship, Communication, Strategic Managerial Plan, Organizational Management.

*of the research. The analysis of the preliminary results reveals the necessity of designing a plan of action that establishes the managerial strategies in order to improve the communication and the interpersonal relationship among the coordinators of the different departments of Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas-Núcleo Delta Amacuro.*

## **Plan Stratégique de Gestion pour Améliorer la Communication et les Relations Interpersonnel des Coordinateurs des Départements de Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas À Delta Amacuro.**

### **Résumé**

*L'être humain change pendant son croissance ; modifie ses habitudes, acquiert et apprend connaissance, planifie sa future, établi souhaits, travaille pour un statut, développe responsabilités, et acquiert revenus. Pour ces changes, les personnes ont besoin d'apprendre constamment. L'élément-clé pour améliorer grâce à la connaissance, c'est une meilleur communication et relation interpersonnel entre les coordinateurs des différents départements de UNEFA. La recherche a suivi la méthodologie du travail de champ-descriptive, le projet faisable et la méthodologie qualitative-interprétative. La population cible a été formée par quinze (15) coordonnateurs afin d'obtenir information détaillée sur les stratégies de gestion. Les résultats ont été codifiés et tabulés et l'information des informateurs a été analysée considérant le problème, les objectifs, et les variables de la recherche. L'analyse des résultats préliminaires révèle la nécessité de désigner un plan d'action qui établit stratégies de gestion pour améliorer la communication et la relation interpersonnel entre les coordinateurs des différents départements d'Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro.*

**Mot clefes:**  
Relations Interpersonnels, Communication, Plan Stratégique de Gestion, Gestion Organisationnel.

### **Introducción**

La gerencia es un proceso que sigue una serie de pasos puntualizados, los cuales permiten concatenar entre los recursos (físicos y humanos), alcanzar los objetivos planteados. Para que se cumpla el proceso de gerencia, tiene que existir continuidad en cada una de las actividades a realizar y por supuesto deben ser delegadas las responsabilidades para que exista fluidez en el desarrollo de las actividades establecida. De acuerdo con, Gross (2012):

La gerencia como es un proceso mediante el cual se coordina el trabajo de un grupo de personas para alcanzar los objetivos organizacionales, utilizando para tal fin recursos financieros materiales y técnicos que la organización pone a su disposición. Afirma que: además de liderar, señalan, los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos (p.70).

También se puede afirmar que, es el proceso de disposición y empleo de recursos para alcanzar los objetivos preestablecidos a través de una eficaz formación donde el gerente educativo debe dirigir su equipo, llámense directores, coordinadores, administrativos, obreros, entre otros; hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada, está enmarcada dentro de las instituciones educativas llámese escuelas, liceos o universidades.

Siendo estas últimas las que deben aprovechar al máximo el trabajo realizado por las otras y además ampliarlo ya que es para toda la vida. Es decir, trabajar para lograr concretos resultados prácticos que apoyen en el trabajo proyectado, eficiente y con espíritu de cambio.

La gerencia en la educación superior debe hacerse participativa y trabajar en función de la búsqueda

de un desempeño laboral novedoso que logre el desarrollo de todas las potencialidades de los colaboradores para poder actuar y cumplir su papel acorde con las necesidades del entorno. Se debe desarrollar un proceso de gestión participativa donde el gerente y su personal tomen la responsabilidad de dar respuestas acordes a las exigencias del momento cumpliendo con sus funciones primordiales.

Las instituciones universitarias están llamadas a ampliar, en su personal, las competencias necesarias que le permitan lograr un desempeño laboral superior, para poder determinar su lugar en el mundo institucional.

En tal sentido, Alles (2005) considera que:

Las organizaciones requieren de gerentes competentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral. Esto quiere decir que él es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la institución, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos (p. 25).

Mejorar el desempeño en los coordinadores universitarios significa lograr que mantengan una buena comunicación y optimas relaciones interpersonales para que produzcan resultados más efectivos, con mayor eficiencia.

Paredes (2006), señala: "en la actualidad, los planteles educativos se caracterizan por la práctica de una inadecuada comunicación, acentuándose en el flujo de información formal del directivo hacia los docentes y viceversa, dificultando así los logros de los objetivos organizacionales" (p.27). Asimismo, la ausencia de mecanismos de comunicación tanto formal como informal, es un obstáculo en el logro efectivo de los objetivos educacionales, por ello, es necesario mejorar los niveles de comunicación en cuanto a la calidad y cantidad dentro de las instituciones educativas para evitar descoordinación, conflictos personales y aspectos perturbadores del proceso educativo.

Ahora bien, se ubican todas estas apreciaciones referidas a las comunicaciones y las relaciones interpersonales, en una institución educativa de educación superior llamada: Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA).

Hoy en día, UNEFA es una universidad militar abierta al pueblo, lo que trajo como resultado que se formalizaron múltiples sedes en casi todo el territorio venezolano, razón por la cual es una institución que data de más de treinta años de experiencia

El problema de la comunicación y las relaciones interpersonales cada momento acumula más valor para el avance de la humanidad, de acuerdo a múltiples aspectos de la vida. La educación universitaria actual demanda una estructura eficaz, en el desarrollo de las técnicas y un progreso firme de la disposición de los recursos y de los conocimientos, por lo que la buena comunicación y el éxito de las relaciones interpersonales entre los coordinadores de departamento y el personal administrativo del proceso educativo de la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas UNEFA, juega un papel esencial en la toma de decisiones y en la calidad de la enseñanza de esa universidad.

Dentro de este contexto, la comunicación y las relaciones interpersonales son un tema de gran importancia; debido a lo voluble del proceso histórico, político y social que vive hoy en día la República Bolivariana de Venezuela ya que perennemente se está indagando en el mejoramiento de la situación profesional y laboral para el logro de los objetivos formulados. Este control explora transformar las condiciones de aquellos elementos que son precisos en el restablecimiento del clima laboral logrando una mejoría de las funciones de la institución. Para detallar la situación problema que se pretende vislumbrar esta investigación, en la UNEFA Núcleo Delta Amacuro, se aplicaron entrevistas no estructuradas a varios coordinadores de departamento.

Los mismos emitieron su opinión sobre la diversidad de problemas, mencionados anteriormente, que afectan la institución, entre los cuales se destaca de manera contundente (aproximadamente en un 80%) el de la deficiente comunicación y unas relaciones interpersonales inadecuadas. En ese mis-

mo orden de ideas se evidencio en este sondeo, que la rutina de trabajo se ve continuamente afectada por situaciones conflictivas de carácter interpersonales, no se logran acuerdos para unificar criterios en cuanto a la planificación de las actividades propias de una institución de educación superior.

Los entrevistados expresaron que la mayor dificultad son los canales de comunicación, entre las coordinaciones afines trayendo como consecuencia una readaptación a nuevos estilos gerenciales, carencia de información entre compañeros y la falta de estímulo al logro. Situaciones por las que fue seleccionado este aspecto como objeto de estudio, permitiendo por el diagnóstico la selección del tema o tópico de estudio. Lo antes expuesto, permite establecer que el proceso de comunicación y las relaciones interpersonales no son manejados con efectividad ni asertividad, dado que se evidencia un clima de desacuerdo, disconformidad y barrera comunicacional ocasionando desmotivación lo que impide el logro de las actividades trazadas.

Por ello, es necesario implementar estrategias tendientes a optimizar el proceso de comunicación que estén vinculadas coherentemente, a fin de brindar a la población que asiste a la institución, una educación normalizada e integradora, donde las relaciones interpersonales sean las más cónsonas con el sitio de trabajo.

En consecuencia, se plantea como *objetivo de la investigación*: Proponer un plan estratégico gerencial para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales en los coordinadores de los diferentes departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro.

### **Justificación de la Investigación**

El avance en la comunicación social ha venido sin duda a cambiar y estructurar innovaciones sustanciales en la educación superior venezolana, constituyendo un aporte valioso, la comunicación es primordial en las interrelaciones permanentes dadas entre el personal de una institución, la misma se desarrolla bajo un clima organizacional armonioso donde los actores educativos establezcan relaciones

de calidad para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos y propósitos.

Todas las personas establecen relaciones a lo largo de la vida, a través de las cuales, se intercambian formas de sentir, comparten necesidades, intereses y afectos. Por lo tanto, la misma debe estar enmarcada en una expresión libre, eficaz, directa, franca, responsable, empática, con alto grado de confianza, estimuladora, reforzando positivamente al individuo y dejando de lado la emisión de juicios de castigo.

Es por ello, que la detección de necesidades aportada por el diagnóstico permite precisar situaciones disfuncionales para el mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales y así favorecer el clima organizacional entre los coordinadores de departamento de la institución.

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

Es menester acotar, que la gestión de la comunicación interna en las organizaciones ha sido objeto de estudio desde hace años, la investigación en este campo se ha desarrollado con intensidad desde comienzos de este siglo. Del Pozo (2004), afirma: que invertir en comunicación interna significa invertir en capital humano, en beneficios intangibles y a largo plazo, y en consecuencia dicha inversión supone para la organización generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto común (p.25).

Este señalamiento detalla el deber que tiene la UNEFA de construir una universidad con los parámetros exigidos por un país que pregona la participación, cooperación y otros valores descritos en nuestra carta magna, por lo que se hace necesario un equipo de trabajo basado en la buena comunica-

ción, en la relación social y humanista capaz de dirigir conjuntamente con el resto del personal un trabajo integral eficiente y eficaz en todos los ámbitos.

## Fundamentos Teóricos

La comunicación es parte de la vida que ha caracterizado al hombre. Así lo señala Chiavenato (2003), cuando define la comunicación como: “una Actividad inherente a la naturaleza humana implicando la interacción y la puesta en común de mensajes significativo, a través de diversos canales y medios para influir de alguna manera al comportamiento de los demás especialmente en la organización y desarrollo de los sistemas sociales” (p.16). Es decir, la comunicación plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social porque es allí donde tiene su razón de ser, donde las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En este orden de ideas, Sayago (2004), plantea al mundo de las comunicaciones en el interior de las organizaciones, es vital para el éxito, así también las comunicaciones externas, la apropiación y uso del lenguaje canalizado de forma eficaz, objetiva y veraz. De igual manera, se resalta el papel fundamental de la comunicación en la institución con los medios que usa para construir y mantener un auténtico clima organizacional. De acuerdo a lo antes expuesto, se evidencia la importancia del proceso de comunicación en las organizaciones.

Es menester precisar que la comunicación es uno de los pilares básicos en los que se apoya cualquier tipo de relación entre personas y es provechosa en prácticamente todas las esferas de la actividad humana. Es crucial para el bienestar personal, para las relaciones interpersonales, nos ayuda a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender nuestros intereses, evitar malas interpretaciones.

La comunicación eficaz y eficiente se produce desde diferentes niveles según Diez (Citado por González y Alba, 2012), entre los que se mencionan:

■ *La comunicación ascendente*: Surge desde los subordinados a los superiores y continúan ascen-

diendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es frecuentemente canalizado a través de encuesta, cuestionarios y buzones de sugerencias. Uno de sus principales inconvenientes es que en muchas ocasiones los gerentes filtran los mensajes ascendentes y no transmiten toda la información.

■ *La comunicación descendente*: Fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en los niveles inferiores. Se utiliza generalmente para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y para la adoctrinación de sus miembros.

■ *Comunicación Horizontal o Cruzada*: Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización).

■ *Flujo diagonal*: Este se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas.

Es decir, la comunicación ascendente va del colectivo, del personal hacia los coordinadores regionales o nacionales y se produce generalmente bajo la forma de sugerencias, recomendaciones, propuestas, quejas, peticiones, entre otros. La descendente se desarrolla cuando la información se origina desde los niveles superiores hacia el personal, en forma de circulares, notificaciones, correspondencia, avisos, mensajes, entre otros. Mientras que la comunicación horizontal es de tipo informal y surge entre los miembros del personal de un mismo nivel, es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones que tienen las coordinaciones o instancias que integran la organización.

La comunicación interpersonal implica no solamente las palabras que se utilizan al hablar, sino también gestos, expresión facial, mirada, tono de voz, énfasis, movimientos de las manos. Por otra parte, son muchos los factores que ocasionan o intervienen en esta situación, algunas veces los

prejuicios, las diferencias individuales o la percepción que se tenga de la otra persona pueden ser las causantes de que las relaciones interpersonales no sean armoniosas.

Algunas manifestaciones de relaciones interpersonales inapropiadas: Poca identificación con la misión de la institución, ausencia de mecanismos de integración, actitudes negativas, desaparición de normas de cortesía, presencia de conflictos y poca tolerancia, entre otros.

Las instituciones de Educación Universitaria son estructuras sociales que se desempeñan a partir de ciertas metas o programas, que logran resultados que les representan las relaciones de interacción con el medio ambiente en el que se desenvuelven. La universidad en Venezuela, ha atravesado grandes cambios de mejoramiento hacia el logro de sus objetivos, mostrando un conjunto de variables internas y externas que permiten realizar esfuerzos en la actualidad con respecto a las relaciones entre la Universidad con su entorno y su repercusión en la sociedad.

De acuerdo con González (2012):

El clima organizacional es un tema de gran importancia; debido a lo cambiante del proceso histórico e inédito que vive hoy día la República Bolivariana de Venezuela ya que constantemente se está buscando el mejoramiento del ambiente laboral para así lograr los objetivos propuestos. La medición del clima organizacional permite modificar las condiciones de aquellos elementos que son determinantes en el establecimiento del clima laboral logrando una mejoría de las funciones de la institución (p. 72).

Múltiples son los elementos que intervienen en la situación profesional de cualquier organismo de Educación Universitaria, éstos se convierten en propósitos claves para obtener la eficacia y eficiencia de ella en todos y cada uno de los procesos esenciales a su misión; no obstante, que el clima de esas estructuras obedece a los conocimientos que posea el personal comprometido con la institución.

De allí que, el clima organizacional se describe de acuerdo a las características del contexto en el que se desempeñan las personas involucradas en la organización, se puede hablar de ese espacio concreto como el de las relaciones interpersonales y comunicativas entre el conjunto de coordinadores. El clima organizacional es calificado como apropiado cuando el personal se siente satisfecho, disfruta la tarea que desempeña y supone acertada a su organización, si esta es la realidad, los problemas son escasos, y se encuentra en un marco inmejorable para el progreso del trabajo. En síntesis, la comunicación juega un rol elemental porque permitirá conservar relaciones sinceras, generosas y específicas.

Las organizaciones educativas a nivel superior son parte importante de la sociedad, cumplen con el objetivo de satisfacer las necesidades en diferentes ángulos, tienen características esenciales hacia la conversión de fines y la integración comunicativa entre los individuos que la conforman, los cuales ejercen influencia dentro de la misma de acuerdo a la naturaleza del trabajo, de tal manera que una comunicación eficaz es importante para el funcionamiento efectivo de toda organización en la cadena que une a todo sus miembros con sus actividades, contribuyendo al mejoramiento del ambiente y el clima laboral, es decir, dinamizar las acciones individuales y colectivas en procura de la integración de esfuerzos para el fortalecimiento de la institución.

## Metodología Abordada

*Fase I Diagnóstico* :La fase de detección de necesidades, se inició con la aplicación de una entrevista no estructurada a un grupo de coordinadores de la institución objeto de este estudio, la cual permitió evidenciar la existencia de relaciones interpersonales inadecuadas, como consecuencia de un proceso de comunicación deficiente. A continuación, se describe el proceso metodológico que se utilizó para el estudio del problema a profundidad, sobre la base de la obtención de datos que se analizaron para hacer un mejor juicio sobre la realidad del proceso de comunicación y las relaciones interpersonales, así como sus tendencias y posibilidades de solución.

*Fase II: Estudios de Factibilidad*: El estudio de factibilidad se estableció apoyado en: la fundamen-

tación legal, el contexto institucional, la disponibilidad financiera y estudio técnico de la Propuesta, que juntos representan la base para el desarrollo de la misma.

*Fase III Diseño de la Propuesta:* Esta fase comprende el diseño de un Plan estratégico gerencial que permita mejorar la comunicación y las relacio-

nes interpersonales, entre los coordinadores de los diferentes departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas, Núcleo Delta Amacuro

Para favorecer la comprensión de las fases que conforman la ejecución del estudio se presenta seguidamente un cuadro de especificaciones:

Cuadro 1: Elementos aplicados en la recolección de la información

OBJETIVOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Elaborar una propuesta que contenga las acciones para el desarrollo del plan estratégico gerencial para la optimización del proceso de comunicación y las relaciones interpersonales en la UNEFA Núcleo Delta Amacuro	Diagnóstico	• Comunicación adecuada entre los coordinadores.	1
		• Divisiones en las relaciones interpersonales.	2
		• Afectando la comunicación	3, 4, 5 y 6
		• Órdenes emanadas del personal directivo.	7
		• Directivos no toman en cuenta las actividades programadas	8
		• Actividades programadas por los coordinadores.	9
		• Acciones que permitan mejorar las relaciones interpersonales.	10
		• Relaciones interpersonales entre los coordinadores	11 y 12
		• Actividades programadas por la institución.	13 y 14
			Factibilidad

Fuente: autora (2012)

### Tipo de Investigación

La presente investigación de acuerdo con la estrategia de recolección de datos se enmarca en una investigación de campo, ya que los datos se obtienen directamente de la realidad objeto de estudio, y se presentan, describen, analizan e interpretan en forma ordenada los datos que se adquieren del es-

tudio. Lo antes expresado se sustenta en el Manual UPEL (2005, p. 38).

Sin embargo, también se considera una investigación descriptiva, de acuerdo con lo expresado en el Manual de Trabajo de Grado, Maestría y Docto-

rado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998), expresa: “los estudios descriptivos permiten recoger minuciosos datos o fenómenos que acontecen en un momento determinado, en un ámbito concreto”. (p.7).

### **Modalidad**

En relación al propósito el estudio estará, enmarcado en la modalidad de proyecto factible, donde se evidenció la necesidad de presentar un Plan Estratégico para el mejoramiento de la Comunicación y Relaciones Interpersonales entre el personal en la UNEFA núcleo Delta Amacuro.

La estructura del estudio se fundamenta en las exigencias del Manual (2005) el cual establece: “el proyecto factible comprende 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...” (p.16).

### **Población y Muestra**

Comentando a Pérez (2002), una muestra corresponde a un subconjunto de la población que selecciona el investigador, con el fin de recabar la información confiable y representativa, a través de la muestra se puede conocer características propias de una población. De acuerdo a esta investigación la muestra está representada por quince (15) coordinadores de departamento de la UNEFA.

### **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:**

En concordancia con el nivel y característica de la investigación se seleccionó la encuesta como técnica de recolección. Según Muñoz (2004): esta una herramienta de consecución de información la cual permiten de manera directa comunicarse con la población en estudio y realizar un análisis estadístico posterior confiable” (p.22).

La encuesta permitió la recolección de datos primarios, que se aplicó a los quince (15) coordinadores de departamento de la UNEFA, seleccionados, los cuales son los integrantes de la población objeto estudio.

De acuerdo a los objetivos previstos en este estudio se utilizaron diversas técnicas para la recolección de datos, tales como: Revisión documental, observación participante y encuesta, como elementos propios de la investigación de campo. Los cuales se describen seguidamente:

### **Instrumentos de recolección de datos**

Arias (2004), define los instrumentos como: “Los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.69). Dada la naturaleza del estudio y en función de las técnicas que se utilizarán para recolectar los datos, se hace necesario diseñar como instrumentos de recopilación de datos ficheros de información manual y digital, así como una guía de observación y un cuestionario.

Las fuentes vivas usadas en el estudio estuvieron representadas por los 15 coordinadores de los distintos departamentos de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada del Estado Delta Amacuro. Por su parte, las fuentes documentales constaron de los libros especializados.

La información se diseminó en dos ficheros: el primero destinado a la recopilación de la información suministrada por la fuente viva, para ello se contó con un fichero manual, que posteriormente se vació en un fichero digital para el manejo eficaz de los datos. El segundo fichero de tipo digital, denominada fichero conceptual, que contenía lo recopilado por las fuentes documentales.

El cuestionario se elaboró usando preguntas cerradas con sus respectivas opciones de respuesta a seleccionar, acordes al grupo de variables que caracterizan la realidad analizada. El instrumento posee un total de diez (10) ítems. En la presentación de dicho instrumento se motivó a los sujetos a contestar en forma honesta, recordándoles que sus respuestas eran de carácter anónimo, confidencial y sin obligatoriedad, pues el propósito era colaborar en un estudio de investigación.

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Luego de aplicado el instrumento de recolección de la información a la población objeto de estudio, se realizó el tratamiento estadístico correspondien-

te para la presentación y el análisis de los mismos, a fin de establecer las conclusiones y la propuesta más factible, como producto de la investigación.

Se realizó un resumen analítico de lo siguiente:

- a) Los planes y programas ejecutados por los coordinadores de los distintos departamentos de la universidad
- b) Documentos relacionados con temas de relación directa con la investigación: que permitió establecer la fundamentación teórica para la interpretación adecuada de los datos.

## Discusión de los Resultados

Las comunicaciones y las relaciones interpersonales están muy deterioradas entre los coordinadores de los distintos departamentos de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada.

Desde el decano hasta el personal de apoyo ambiental de la UNEFA debe tratar de mantener una buena relación interpersonal. Todo el personal UNEFISTA debe colaborar en el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

El 70 % de los coordinadores están de acuerdo en la necesidad de realizar un plan gerencial que mejore las relaciones interpersonales entre ellos.

## Diseño del Proyecto

El avance en la comunicación social ha venido sin duda a cambiar y estructurar innovaciones sustanciales en la educación superior venezolana, constituyendo un aporte valioso, la comunicación es primordial en las relaciones interpersonales dadas a nivel laboral entre el personal de una institución, la misma se debe desarrollar bajo un clima organizacional armonioso donde los actores educativos establezcan relaciones de calidad para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos y propósitos en conjunto.

De acuerdo a lo planteado, este autor expresa la necesidad de tener una buena comunicación interna, ya que esto permite en primer lugar el crecimiento personal de cada uno de los coordinadores

de las distintas divisiones, el incremento de la buena comunicación laboral con los demás trabajadores de ese recinto, y lo más apreciable el logro de la excelencia académica que tanto pregona dicha universidad.

La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades. Referente a esta investigación este tipo de proyecto viene a solucionar la forma de actuar entre los colegas coordinadores que tienen tantos problemas en sus relaciones interpersonales y de comunicación.

## Conclusiones

- Los coordinadores de la UNEFA presentan problemas graves en cuanto a las relaciones interpersonales entre compañeros no hay buena comunicación.
- El trabajo de los coordinadores se ve interrumpido por los problemas comunicacionales que se han establecido dentro de los departamentos y entre ellos.
- Los coordinadores ameritan alguna herramienta capaz de generar cambios en su forma y manera de manejar la comunicación interpersonal y el trabajo grupal para que se realice un trabajo eficaz.
- Se hace necesaria la realización de actividades que motiven el cambio de actitud entre los coordinadores.

## Recomendaciones

*A los coordinadores:*

- La motivación personal para optimar las relaciones interpersonales de forma tal que se manejen los valores, la disciplina y el compromiso en función de un efectivo trabajo.
- El compromiso de cada uno de ellos en forma real y decidida en todos los niveles, pero promovido por los jefes superiores.
- Las barreras en las relaciones interpersonales y la comunicación afectan el buen desarrollo

de las labores diaria y más aún si ocurren en una institución de trabajo.

*A la Institución universitaria:*

- Apoyar jornadas de reflexión en función de los valores de refuerzo positivo a través de elogios y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos.
- Realización de jornadas de talleres, foros, charlas relacionadas con el mejoramiento gerencial en cuanto a la comunicación y la integración como equipo de trabajo.
- La práctica integral de estrategias dirigidas a mejorar el proceso educativo a nivel universitario en los coordinadores.

## Referencias

- Aponte, E. (2009). *Comunicación, gerencia y liderazgo Universidad Fermín Toro Vicerrectorado Académico Decanato De Investigación Y Postgrado Doctorado En Gerencia Avanzada.*
- Aprende y Enseña Todo (2012). *Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada dondea-prendo.com/da\_academia.php.*
- Lugo, E. y Santil, J. (2005). *Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la U.P.E.L. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.*
- Marconi, J. (2012). *Habilidades y funciones gerenciales M.Sc. Educación Administrativa Curso 9: Habilidades y funciones gerenciales la Ceiba, Honduras, c.a.*
- Millán, M. (2011). *Barreras de la comunicación | La comunicación humana. [Documento en línea]: maria-victoriamillan.blogspot.com/2011/10/barreras-de-la-comunicación - 182k. [Consulta: 2012, febrero].*
- Mujica, M. (2010). *La Gerencia Universitaria en Tiempos de Crisis: Una Reflexión Necesaria para una Gestión Institucional. [Documento en línea]: www.Slides-Hade.net / la-gerencia-universitaria-en-tie... [Consulta: 2012, marzo].*
- UNEFA (2012). *Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional – UNEFA www.venezuelasite.com › Universidades Militares*