

CONCLUSIONES

Del análisis y discusión de los resultados se pudieron establecer las conclusiones con sus respectivas recomendaciones, las cuales a continuación se presentan atendiendo a los objetivos propuestos en la investigación:

Se observó que existe una relación de dependencia altamente significativa entre las variables comunicación organizacional y gestión gerencial implicando que la comunicación organizacional que se ejerce en las instituciones universitarias investigadas está afectando a la gestión gerencial dentro de las mismas.

Se constató, en cuanto al objetivo caracterizar el proceso comunicacional utilizado por la gerencia de las universidades de los estudios superiores a distancia, que los encuestados coincidieron opinar en estar de acuerdo ni en desacuerdo con el cumplimiento del proceso organizacional dentro de las instituciones universitarias, específicamente con lo relacionado a los indicadores emisor o fuente, canal o medio y el receptor.

Asimismo, se determinó entre los investigados que están de acuerdo con el proceso comunicacional en cuanto a la credibilidad del mensaje por parte del personal de la institución y con la sencillez que los gerentes utilizan para emitirlos a través de medios que permitan la retroalimentación. Y para el indicador código, por igual estaban de acuerdo en que los gerentes de la universidad consideran las políticas de dirección para emitir sus mensajes al

personal, formulan mensajes de manera más sencilla para que este sea captado con claridad por el personal y procuran que los mensajes sean captados por los involucrados en la organización

En relación al segundo objetivo el cual se refiere analizar la dirección de la comunicación organizacional utilizada por la gerencia de las universidades de estudios superiores a distancia, se constato que los encuestados coincidieron en opinar en que ni estaban de acuerdo ni en desacuerdo con; el cumplimiento del proceso organizacional dentro de las instituciones universitarias, la comunicación descendente al enviar mensajes a sus empleados para informar sobre lo que sucede en la organización, y con la comunicación horizontal para apoyar al personal a través de la comunicación establecida por la institución y la comunicación para compartir experiencias laborales y fortalecer la comunicación personalizada con el personal de la institución.

Por otro lado, se indica que los investigados coincidieron en opinar que estaban de acuerdo en que se daba la comunicación ascendente orientada a garantizar la seguridad de los empleados en el lugar de trabajo, y la comunicación lateral al momento de compartir la información con sus empleados de acuerdo a sus necesidades, que permiten su participación en las tomas de decisiones escuchando sus ideas y las de los otros compañeros de su misma línea de mando.

Es de señalar en relación al tercer objetivo determinar la efectividad de la comunicación organizacional en las universidades de estudios superiores

a distancia, los encuestados coincidieron en opinar en un ni de acuerdo ni en desacuerdo, en que la gerencia de la universidad cumplía con efectividad la comunicación entre gerentes y empleados para establecer una comunicación adecuada con el personal en la institución, en la que se tomen en cuenta las necesidades humanas básicas previniendo los nuevos problemas. Asimismo, se recurre a las relaciones interpersonales para mejorar la participación entre los miembros de la institución, adoptando una actitud positiva, para proporcionar una comunicación clara, creando un ambiente de confianza en la misma.

Se evidencia que las relaciones de comunicación formal, en opinión de los investigados, fueron consideradas con un ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la organización permite a los colaboradores expresar sus opiniones en el momento oportuno y cuentan con los medios que le permiten hacer llegar sus mensajes a todo su público y utilizar los canales formales para emitir los comunicados a su personal.

Para el cuarto identificar las funciones que orientan la gestión gerencial en las universidades de estudios superiores a distancia, en la dimensión la filosofía de la organización, específicamente con lo referido a su misión como unificador para transmitir la ideología organizacional a los empleados y la unificación de los objetivos individuales de cada plan de desarrollo con los generales de la institución.

De igual manera opinan para el indicador objetivos, para trabajar en equipo y poder alcanzar los objetivos propuestos y supervisar los planes de

desarrollo de acuerdo con los lineamientos establecidos para alcanzar los objetivos propuestos.

Se detectó, que existe coincidencia de opiniones para estar de acuerdo en que la visión de la universidad establece una identidad en los propósitos de la organización, para guiar el comportamiento de los empleados frente a las metas que se pretenden alcanzar y se basa en el conocimiento de la dinámica en la consecución de los objetivos propuestos para determinar los cursos de acción de capacitación del personal a fin de obtener lo que se espera a largo plazo. Asimismo, indicaron los investigados, estar de acuerdo con el indicador valores, específicamente en lo referente a los valores compartidos, para proveer una base sobre la cual se toman las decisiones y se crean las fuentes de ventajas competitivas apoyadas en los valores para la organización.

Seguido a ello, se indica entre los investigados un ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la gerencia de la universidad cumplía sus funciones orientadoras de innovación para promover estrategias comunicativas que permitan mejorar, plantear aspectos y aumentar la eficacia en pro del servicio de la educación que la institución presta.

De igual forma opinaron en cuanto a la función orientadora de operatividad de la gestión gerencial universitaria, proponer estrategias operativas y cumplir con las tareas impuestas por la institución. Por otro lado, y con igual opinión la función orientadora de capacitación para promover la capacitación de sus empleados brindándole seguridad laboral en cuanto a su permanencia en la institución, el desarrollo de entrenamientos

individuales que permiten a cada empleado el manejo eficaz de sus labores y les brinde la oportunidad de ascender en la organización.

RECOMENDACIONES

En atención a las conclusiones obtenidas, se recomienda:

-A la Gerencia promover entre el personal docente y administrativo la comunicación organizacional y gestión gerencial en universidades de estudios superiores a distancia.

-Se hace necesario establecer jornadas de sensibilización sobre asuntos propios de la comunicación organizacional y la gestión gerencial, de tal manera que éstos se conviertan en un elemento que dirija la actuación profesional de los docentes en pro de afianzar el desarrollo de sus habilidades profesionales.

-Realizar estudios de investigaciones, que refieran las variables comunicación organizacional y gestión gerencial en otras universidades de estudios superiores a distancia, para dar continuidad a la investigación y comprobar la efectividad de la relación entre ambas variables con el fin de alcanzar optimizar el sistema educativo superior.

-Resulta conveniente considerar la comunicación gerencial como una valiosa herramienta para alcanzar niveles de calidad académica, específicamente en las universidades de estudios superiores a distancia.

-Implementar desde el sistema de educación a distancia, las dimensiones de proceso comunicacional, dirección de comunicación y la efectividad de la comunicación organizacional.

-Realizar diagnósticos que le permitan difundir desde el sistema de educación a distancia, las dimensiones de las funciones orientadoras y la filosofía de la gestión dentro del marco de la gestión gerencial.

-Lograr entre el personal que labora para el sistema de educación superior a distancia, fortalecer la comunicación organizacional para darle cumplimiento como un proceso comunicacional.

Elevar las recomendaciones expuestas en esta investigación ante las autoridades del sector universitario de educación a distancia, para que éstas las difundan entre los diferentes sectores educativos que presenten la misma problemática estudiada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, María (2005). La Universidad ante la Innovación, aprender para el futuro. Fundación Santillana. Madrid.
- Arvelo, L (1999) Internalidad, Ansiedad; Inteligencia, Discreción y Rendimiento Académico de Estudiantes UNA trabajo de ascenso no publicado Universidad Nacional Abierta.
- Alvarado, Otoniel (2008). Gerencia y Marketing educativo. Limos, Edic, Universidad Alas Peruanas.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía. Universidad Católica Santo Toribio de Modroveje. Perú
- Balsalobre, J (2007) Una Mesa Redonda a las Tres Últimos Rectores de la Universidad campus digital. Recuperado el 25 de Septiembre de 2008 del sitio Web de la Universidad de Murcia. <http://www.um.es/campusdigital/actualidadumu//lub%20rectores.htm>.
- Bateman y Snell (2005), Administración: un nuevo panorama competitivo / Thomas S. Bateman. 4ta Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Bavaresco, A (2005), Proceso Metodológico en la Investigación, Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ, Venezuela.
- Benavides (2004) Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España.
- Berlo (2006) El Proceso de la Comunicación. Editorial Ateneo. Caracas, Venezuela.
- Bittel y Ramsey (2000), Introduction to management practice. Editorial Pearson. México.
- Casas, M (2002) Tendencial actuales e innovaciones en la educación superior a Distancia. Potencialidades y Restricciones en Latino América. Revista agenda Académica U.C.V. Caracas: vol 7 # 2.p.p.31-45.
- Castañeda (2004) La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España.
- Castillo, D (2005). Educación en la Comunicación. Argentina. Ediciones. Ciccus la Crujia.

- Castro (2007) con su tesis doctoral "La Capacitación Gerencial y la Comunicación Organizacional en las Corporaciones Locales. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Chávez, N (2007), Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Grafico. Maracaibo-Venezuela.
- Chiavenato, I (2007) Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma. Edición. McGraw Hill. México.
- Cerda, C (2002) Educación a Distancia Principios y tendencias en perspectiva educacional. Instituto de Educación. UCV. N° 39-40. I y II semestre.
- Clampitt (2000) ABC del Desarrollo Organizacional. 3ra Edición. Editorial, Trillas.
- Daft, R. y Marcic, D. (2006). Introducción a la Administración. México, DF Thomson.
- Damaso, M (2008) Avance de tesis doctoral: Estrategias para la formación Integral de Estudiantes de Educación a Distancia. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Damol (2003) Qué es la comunicación organizacional? En Comunicación organizacional. México, Diana.
- Daviol, F. (2008) Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. México.
- Davi (2006) Comunicación organizacional práctica, Editorial Trillas, Primera edición, México
- Davis y Newstrom (2002) Habilidades del Gerente. Editorial Mc Graw Hill. México
- Del Pozo, M (2006), la intervención de la Cultura Empresarial en el Desarrollo de la Comunicación Interna de Empresas de las Comunidades Autónomas de Madrid. Editorial Fragua. Madrid.
- Dessler, Gary. VARELA, Ricardo (2004). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. 2da. Edición. Prentice Hall. México.
- Dobles, C., Zúñiga, M. y García, J. (1998). Investigación en educación: procesos, interacciones y construcciones. San José: EUNED.

- Drucker, P (2001) La gerencia: Tareas y responsabilidades Prácticas B. Aires Aneneo.
- Dubrin, Andrew. (2004). Fundamentos del comportamiento organizacional. 2da edición. Thomson editores. México.
- Escobar (2005), El gerente como integrador de la comunidad de la educación Básica del Municipio Escolar No. 4, Estado Falcón
- Fernández, C (2008) La Comunicación Humana. Editorial Mc Graw Hill.
- Fernández, E. y Galguera, J. (2008). Introducción a la gestión, management. Editorial Universidad Politécnica. España.
- Fernández, Esteban. (2005). Estrategia de Innovación. Thomson editores. México.
- Francès, Antonio (2006). Estrategias y Planes para Empresas con el Cuadro de Mando Integral. Editorial Pearson. México.
- García, L (2002) La Educación a Distancia. Desde la Teoría a la Práctica. Barcelona. Editorial Ariel.
- Garrido (2006) Teoría y Diseño Organizacional” Editorial Thomson, Buenos Aires, Argentina.
- Goldhaber (2002), Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México
- Gonzales (2005) La Comunicación General y su Relación con la Gestión Directiva. Mc Graw-Hill. México.
- Guellen y Guil (2000) Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones. Mc Graw-Hill. México.
- Gutiérrez, L. (1996). Paradigmas cuantitativo y cualitativo en la investigación socio-educativa: proyecciones y reflexiones. Revista PARADIGMA. Volumen XIV al XVII.
- Hampton, David F. (2000) Administración Contemporánea. Mc Graw-Hill. México.
- Harrison, Jeffrey. ST.JOHN, Caron. (2002). Fundamentos de la Dirección Estratégica. Segunda edición. Thomson editores. México.
- Hellmenyel y Slocum (2003) El proceso comunicacional de la Universidad del Nivel Superior. Editorial Díaz de Santos. España

- Hernández, R; Fernández, C; y Baptista, P (2006) Metodología de la Investigación McGraw-Hill. Interamericana.
- Hernández y Rodríguez (2006) Introducción a la teoría general administrativa, origen, evaluación y vanguardia. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Hitt, Robert. HOSKINSSON, Robert, IRELAND, Duane. (2004). Administración estratégica. 5ta edición. Thomson editores. México.
- Hunt y Osborn (2003) Managerial Communication: a finger on the pulse. Prentice Hall: Englewood Cliffs. VAN RIEL, C (1997). Communication.
- Hurtado, J (2006) Metodología de la Investigación Holística. Caracas. Venezuela. SIPAL. Tercera Edición.
- James, Hunt. Ruchard N. Osborn (2002) Comportamiento Organizacional. Limusa. Mexico.
- Kinick, A. y Kreinther, R. (2007) Comportamiento Organizacional
- Kolster, A (1998) El Problema de la Deserción en Educación Superior a Distancia en UNA Opinión año 1996-1998. Vol 14
- Koontz, H y Weihrich, H. (2005) Administración de una Perspectiva Global. México. McGraw Hill
- Koontz, Harold. WEIHRICH, Heing.(2006). Essentials of magnagement and international perspective. 7ma edición. McGraw Hill companies.
- Kreitner, R. Kinicki, A. (2007) Comportamiento de las Organizaciones. 3era. Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Manucci, H. (2004), La gestión de la Incertidumbre y Complejidad como espacio de Intervención en Comunicación.
- Martínez, M. (2003). La gestión Empresarial equilibrando objetivos y valores. Editorial Díaz de Santos. España.
- Maturana y Otros (2002) Comunicar con Claridad en las Organizaciones. Editorial Giraldo, España
- Méndez, (2007) Procesos Comunicacionales y Calidad de Gestión en Instituciones Universitarias de Tecnologías. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Merchan A. (2007) Con su trabajo titulado Tecnologías e la información y la comunicación como herramienta de gestión en los gerentes de los institutos universitarios de tecnologías. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

- Michel y Davis (2000) Management by objectives”, en Michael, EU,
- Miralles, A. (2002). El debate latinoamericano sobre la comunicación. Revista Documentos, volumen 3, No. 1, UPB, Medellín.
- Mora, C (2007) La Universidad como Empresa. Recuperado el 28 de Septiembre de <http://www.gestiopolis.com/canales8/gs/lasuniversidades-como-empresa-y-su-gerencia.htm>.
- Moreno (2008) con su trabajo titulado “Comunicación” y “Atención al Cliente” en la Gerencia Pública. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Morrissey (2004) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC
- Mustelier, I. (2003). Comunicación: Una necesidad de la escuela de hoy. Editorial de la Facultad de Psicología. Universidad de la Habana. Cuba.
- Nichols y Stevens (2000) La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional. Editorial McGraw Hill. México.
- Otero, M (2008) Con su trabajo titulado Competencia Comunicacional en la Gestión Comunicativa. Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación (2002), “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”. Tomado de <http://www.un.org/Education/Edu.prg/Wche/Declaration.Spa.htm>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) 1998, “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”. Recuperado el 5 de Septiembre de 2008 de <http://www.unesco.org/education/eolueproy/wche/declarationspa.htm>.
- Padua (2001). Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. México. Fondo Cultural Económico. P.98.
- Panivel y Calvo (2006), La gestión gerencial en la integración escuela. IUPMRAB. Maracaibo. Zulia.
- Porter, Michael, E. (2008). Estrategias Competitivas. México. CECSA.
- Quevedo, I (2007) Con su trabajo titulado “Comunicación y Estilo de Liderazgo de los Directores en los institutos Universitarios de Tecnología del Sector Público”- Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo, Venezuela.

- Rangel (2008) con su estudio la “Comunicación” y “Tecnologías de la Información (TIC) como Herramientas en la Gestión Empresarial de las Universidades Privadas que tienen estudios a distancia en el Estado Zulia. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Reiniven y Calvo (2004). Gestión de la Comunicación Comercial. Mc Graw Hill. España.
- Robbins y Coulter (2005) Administración. Prentice Hall. México.
- Robbins, S y otros. (2002). Fundamentos de Administración. 3era. Edición. Prentice Hall. México
- Robbins, S (2008). Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicación. Prentice Hall. México
- Robbins, Stephen. (2009). Comportamiento Organizacional. 10ma edición, Prentice Hall. México
- Rodríguez, Joaquín. (2006). Dirección moderna de organizaciones. Thomson editores. México.
- Sabino, C (2007) El Proceso de Investigación. El Cide Editor. Caracas.
- Salkin, N. (1999). Métodos de Investigación. Prentice Hall-Latinoamérica, Tercera Edición. México.
- Sánchez, E. (2008). La comunicación como herramienta fundamental en el liderazgo de hoy. Artículo arbitrado. En: Revista venezolana de tecnología y sociedad. Vol 1 N°1 Enero-Junio. P.p.26-42.
- Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) Comportamiento Organizacional. México. Limusa.
- Serna (2006) Promoción de la producción intelectual de los centros de investigación universitarios. Editorial Prentice Hall. México
- Sierra, R (2002) Técnicas de Investigación Social. Editorial Centro Regional de Ayuda Técnica. México.
- Soria (2006) La Macro Gerencia Empresarial. Legis, Bogotá Colombia.
- Sotela (2001) Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia.
- Soto, J. y Bernardini, A. (1981). La educación actual en sus fuentes filosóficas. San José: EUNED.

- Stoner, James (2000) Administración. México Prentice Hall. México
- Stoner, Freeman y Gilbert (2003) Los principios de la gerencia científica. 6 Edición. Prentice Hall
- Tamayo y Tamayo (2008), El proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. Noriega Editores Colombia.
- Tannembaun (2000) La comunicación en las organizaciones". Editorial Trillas. México D.F
- Trelles, E. (2004), Comportamiento del consumidor. 8va. edición. Prentice Hall. México
- Urdaneta, (2005), Gestión Directiva y Competencias Comunicativas en las Escuelas Básicas.
- West y Turner (2005) Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria
- Yee, M, Miranda A. (1991) El abandono de Cursos dirigidos revista Iberoamericana de educación a distancia 2 Vol. 3.

ANEXOS

ANEXO

“A” Instrumentos Dirigido de Validación

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DR. RAFAEL BELLOSO CHACÍN
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS GERENCIALES



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN GERENCIAL EN
UNIVERSIDADES DE ESTUDIOS SUPERIORES A DISTANCIA**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Autor: Msc. Numan Arrieche
Tutora: Dra. Migdalia Caridad

Maracaibo, Noviembre de 2010

Maracaibo, Noviembre de 2010

Apreciado(a) colega.

El presente instrumento, tiene como propósito recoger información de los procesos de Comunicación Organizacional y Gestión Gerencial en Universidades de Estudios Superiores a Distancia.

Este cuestionario, es de carácter anónimo y la información recabada será utilizada para diseñar estrategias que permitan optimizar el proceso de comunicación intraorganizacional, asimismo como de la gestión gerencial de la universidad; en tal sentido, es necesario que su respuesta sea lo más objetiva posible para que la realidad existente sea reflejada con claridad y sin distorsión.

Agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

Msc. Numan Arrieche

INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL

ITEM		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
VARIABLE: Comunicación Organizacional						
DIMENSIÓN: Proceso Comunicacional						
INDICADOR : Emisor o Fuente						
1.	La gerencia organiza las ideas antes de comunicar la información dentro de la organización					
2.	Los gerentes de la universidad utilizan la comunicación para lograr integrar a su personal.					
3.	Los gerentes de la universidad utilizan un lenguaje sencillo para comunicarse con el personal a su cargo.					
INDICADOR: El Mensaje						
4.	La comunicación emitida por la organización cuenta con la credibilidad por parte del personal de la institución					
5.	Los gerentes de la universidad emiten mensajes en forma sencilla a través de medios que permiten la retroalimentación.					
6.	Los gerentes de la universidad refuerzan los mensajes con planteamientos informativos para afianzar sus decisiones como directivos.					
INDICADOR: El Código						
7.	Los gerentes de la universidad consideran las políticas de dirección para emitir sus mensajes al personal.					
8.	Los gerentes de la universidad formulan mensajes de manera más sencilla para que este sea captado con claridad por el personal.					
9.	La gerencia de la universidad procura que los mensajes que emite sean coherentes con los objetivos de la organización.					
INDICADOR: El Canal o Medio						
10.	La gerencia de la universidad se asegura que sus mensajes sean captados por los involucrados en la organización.					
11.	Los gerentes de la universidad utilizan la comunicación facilitando el flujo de mensajes dentro de la organización.					

ITEM		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12.	La gerencia de la universidad selecciona el medio a través del cual llegará el mensaje relacionado con las actividades de trabajo entendiendo las características de su público.					
INDICADOR: El Receptor						
13.	La gerencia de la universidad emite mensajes considerando las personas apropiados para recibirlos.					
14.	La gerencia de la universidad influye en el receptor mediante información para integrarlo al entorno.					
15.	La gerencia de la universidad emite discursos formales para comunicarse con su personal.					
DIMENSIÓN: Dirección de Comunicación						
INDICADOR Descendente						
16.	Los gerentes de la universidad envían mensajes a sus empleados para informar sobre lo que sucede en la organización.					
17.	La gerencia de la universidad da a conocer problemas que necesitan atención, en la organización.					
18.	La gerencia de la universidad mantiene informado al personal sobre cambios trascendentes en la organización.					
INDICADOR: Ascendente						
19.	La institución realiza acciones orientadas a garantizar la seguridad de los empleados en el lugar de trabajo.					
20.	La gerencia de la universidad motiva al personal a participar en la toma de decisiones.					
21.	Los gerentes de la universidad utilizan la comunicación ascendentes para la satisfacción del clima de trabajo.					
22.	Los gerentes de la universidad utilizan la comunicación ascendentes para la motivación.					
23.	Los gerentes de la universidad utilizan la comunicación ascendentes para el desempeño del personal					
INDICADOR: Lateral						
24.	El gerente comparte la información con sus empleados de acuerdo a sus necesidades.					
25.	Los gerentes de la universidad permiten la participación de los empleados en la toma de decisiones escuchando sus ideas.					

ITEM		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
26.	La gerencia de la universidad comparte diversa información con otros compañeros de su misma línea de mando.					
INDICADOR: Horizontal						
27.	La gerencia apoya al personal a través de la comunicación establecida por la institución.					
28.	La gerencia de la universidad se comunica para compartir experiencias laborales					
29.	La gerencia de la universidad fortalece la comunicación personalizada con el personal de la institución.					
DIMENSION: Efectividad de la Comunicación						
INDICADOR: Entre Gerentes y Empleados						
30.	La gerencia de la universidad entabla una comunicación adecuada con el personal en la institución.					
31.	La institución toma en cuenta las necesidades humanas básicas previniendo los nuevos problemas.					
32.	La organización mide, mediante estudios de investigación sistemáticos, el efecto de sus mensajes en los empleados.					
INDICADOR: Relaciones Interpersonales						
33.	La gerencia de la universidad recurre a relaciones interpersonales para mejorar la participación entre los miembros de la institución					
34.	La organización adopta una actitud positiva, para proporcionar una comunicación clara, creando un ambiente de confianza en la institución.					
35.	La organización propicia un ambiente de confianza en la institución.					
36.	La gerencia universitaria muestra empatía al comunicarse con el personal de la institución.					
INDICADOR: Comunicación Formal						
37.	La organización permite a los colaboradores expresar sus opiniones en el momento oportuno.					
38.	La institución utiliza los canales formales, para emitir comunicados a a su personal					
39.	La organización cuenta con los medios de comunicación que le permiten hacer llegar sus mensajes a todo su público.					
VARIABLE: Gestión Gerencial						

ITEM		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
DIMENSION: Funciones Orientadoras						
INDICADOR: Innovación						
40.	La gestión gerencial universitaria promueve estrategias comunicativas que permitan mejorar el servicio de educación que la institución presta.					
41.	La gestión gerencial universitaria plantea perspectivas que satisfagan a los clientes en la prestación de servicio educativo.					
42.	La gestión gerencial universitaria plantea aspectos que beneficie a la institución.					
43.	La gestión gerencial universitaria aumenta la eficacia de los servicios que ofrece.					
INDICADOR: Operatividad						
44.	La gestión gerencial universitaria se apoya en cada departamento de su organización para fijar metas comunes dentro de la institución.					
45.	La gestión gerencial universitaria propone estrategias operativas para cumplir con las tareas empresariales impuestas por la institución.					
46.	La gestión gerencial universitaria utiliza las cadenas de mando para que la propuesta de enseñanza este en continua sintonía con los alumnos.					
INDICADOR: Capacitación						
47.	La gestión gerencial universitaria promueve la capacitación de sus empleados brindándole seguridad laboral en cuanto a su permanencia en la institución.					
48.	La gestión gerencial universitaria desarrolla entrenamientos individuales que permite a cada empleado el manejo eficaz de sus labores.					
49.	La gestión gerencial universitaria brinda oportunidad de ascender en la organización.					
DIMENSIÓN: Filosofía de la Gestión Gerencial						
INDICADOR: Misión						
50.	La institución transmite la ideología organizacional a los empleados					
51.	La misión de la universidad unifica los objetivos individuales de cada plan de desarrollo con los generales de la institución					
52.	En la organización la gestión gerencial se encuentra en concordancia con la misión de la institución.					
INDICADOR: Visión						

ITEM		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en des acuerdo	En des acuerdo	Totalmente en des acuerdo
53.	La visión de la universidad establece una identidad en los propósitos de la organización, para guiar el comportamiento de los empleados frente a las metas que se pretenden alcanzar.					
54.	La visión de la institución se basa en el conocimiento de la dinámica en la consecución de los objetivos propuestos					
55.	La visión de la empresa determina cursos de acción para capacitar al personal para obtener lo que se espera a largo plazo.					
INDICADOR: Objetivos						
56.	En la institución el personal trabaja en equipo para poder alcanzar los objetivos propuestos.					
57.	La institución supervisa los planes de desarrollo de acuerdo con los lineamientos establecidos.					
58.	En la institución se evalúa la efectividad en el alcance de los objetivos propuestos.					
INDICADOR: Valores						
59.	La institución se internalizan con la actividad diaria de cada uno de los miembros.					
60.	En la empresa los valores compartidos proveen una base sobre la cual se toman las decisiones.					
61.	En la empresa se crea fuentes de ventajas competitivas apoyados en los valores para de la organización.					

ANEXO

“B” Tabla de Confiabilidad

TABLA DE CONFIABILIDAD

ITEMS SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	S
1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	35
2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
3	2	3	1	3	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	3	1	2	1	45
4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	57
5	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	1	3	1	39
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	31
7	1	1	2	1	1	3	3	3	1	3	1	1	3	2	1	2	2	2	3	1	3	2	1	1	3	2	49
8	3	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1	2	2	3	1	3	3	2	2	1	59
9	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	31
10	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	3	3	1	2	1	56
11	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	33
12	1	2	3	3	2	1	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	3	2	1	1	2	48
13	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	33
14	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	1	3	1	1	3	1	2	2	2	3	1	2	1	3	1	1	52
15	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	3	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	48
$\bar{X}$	1.6	1.6	1.6	1.8	1.6	1.7	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7	1.5	1.7	1.4	1.5	1.4	1.6	1.5	1.6	1.6	1.7	1.6	1.7	1.5	1.7	1.4	43.1
S	0.8	0.8	0.8	0.9	0.7	0.8	0.8	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.6	10.3
S ²	0.6	0.6	0.6	0.8	0.5	0.7	0.6	0.6	0.5	0.7	0.6	0.5	0.6	0.4	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5	0.6	0.7	0.6	0.6	0.5	0.6	0.4	107

639

14.6

TABLA DE CONFIABILIDAD

ITEMS SUJETOS	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	S
1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2	43
2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	3	41
3	2	3	1	3	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	46
4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	2	58
5	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	39
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	2	2	37
7	1	1	2	1	1	3	3	3	1	3	1	1	3	2	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	3	3	3	52
8	3	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	59
9	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	34
10	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1	1	2	60
11	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	34
12	1	2	3	3	2	1	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	55
13	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	3	3	29
14	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	1	3	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	63
15	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	2	48
$\overline{X}$	1.6	1.6	1.6	1.8	1.6	1.7	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7	1.5	1.7	1.4	1.5	1.4	1.6	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6	2.2	1.8	1.7	1.8	1.6	1.6	44.4
S	0.8	0.8	0.8	0.9	0.7	0.8	0.8	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.6	0.9	0.7	0.7	0.7	0.9	0.9	10.8
S ²	0.6	0.6	0.6	0.8	0.5	0.7	0.6	0.6	0.5	0.7	0.6	0.5	0.6	0.4	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.4	0.8	0.6	0.4	0.6	0.9	0.9	15.5

666

20

Fuente: Arriehe, 2010.

666

20

ITEMS SUJETOS	55	56	57	58	59	60	61
1	1	1	1	3	1	1	1
2	1	1	1	3	1	3	1
3	2	3	1	3	1	1	2
4	2	3	1	1	1	2	3
5	1	1	1	1	1	2	1
6	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	2	1	1	3	3
8	3	2	3	2	2	1	1
9	1	1	1	2	2	1	1
10	3	2	3	3	3	3	3
11	1	1	2	1	1	1	1
12	1	2	3	3	2	1	2
13	2	1	1	1	3	1	1
14	3	3	2	2	2	3	2
15	2	1	2	1	2	2	2
$\bar{X}$	1.6	1.6	1.6	1.8	1.6	1.7	1.6
S	0.8	0.8	0.8	0.9	0.7	0.8	0.8
S ²	0.6	0.6	0.6	0.8	0.5	0.7	0.6

Fuente: Arriehe, 2010.

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$r_{kk} = \frac{61}{60} \left[1 - \frac{\sum 13}{81.5} \right]$$

$$r_{kk} = 1.0 [1 - 0.15]$$

$$r_{kk} = 1.0 [0.85] = 0.85$$

Con un valor de 0.85, esta considerado el instrumento como altamente confiable según Padua (2001).