

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO “LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”
BARQUISIMETO ESTADO LARA.**

**GERENCIA PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA
DESARROLLADA POR EL GERENTE EDUCATIVO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
DE LOS DOCENTES**

Autor: Rosannys Ramos
Tutor: Aida Villarreal

Carora, Noviembre 2019

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO “LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”
BARQUISIMETO ESTADO LARA.**

**GERENCIA PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA
DESARROLLADA POR EL GERENTE EDUCATIVO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
DE LOS DOCENTES**

**Trabajo presentado como requisito parcial para Optar al Grado de Magíster en
Educación Mención Gerencia Educacional**

Autor: Rosannys Ramos
Tutor: Aida Villarreal

Carora, Noviembre 2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Aida Villareal, C.I: 5.791.779, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado, presentado(a) por el (la) ciudadano(a) **Rosannys Carolina Ramos Meléndez CI: 19.618.240**, para optar al Grado de Magíster en Educación. Mención Gerencia Educacional, cuyo título es: **GERENCIA PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA DESARROLLADA POR EL GERENTE EDUCATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DE LOS DOCENTES**, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barquisimeto, a los 05 días del mes de Noviembre del 2019.

Aida Villareal

Aida Villareal.

C.I: 5.791.779

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

**GERENCIA PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA
DESARROLLADA POR EL GERENTE EDUCATIVO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
DE LOS DOCENTES**

Por: Rosannys Ramos

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la Ciudad de Barquisimeto a los 05 Días del mes de Noviembre del 2019.

Livia Hernández

Dra. Livia Hernández
C.I. 2.727.466



Dra. Emilia Caruci
C.I. 7.501.975

Aida Villarreal

Dra. Aida Villarreal
C.I. 5.791.779

INDICE GENERAL

	pp.
APROBACION DEL TUTOR	iii
CONTENIDO	v
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRAFICOS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCION	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	8
General	8
Específicos	8
Justificación	9
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes	11
Bases Teóricas	17
Bases Legales	48
III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	51
Tipo y Diseño de la Investigación	51
Sistema de Variable	53
Sujetos de Estudio	55
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55
Validez del Instrumento	56
Confiabilidad del Instrumento	56
Técnicas de Análisis de Datos	57
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	73
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
REFERENCIAS	76
ANEXOS	81
A Instrumento	82
B Validez del Instrumento	87
C Confiabilidad del Instrumento	99
CURRÍCULUM VITAE	105

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de la Variable	54
2	Criterios para interpretar los resultados del Alpha de Crombach	57
3	Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Gerente Educativo.	59
4	Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Gerencia Participativa.	62
5	Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.	65
6	Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.	69

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO		pp.
1	Elementos de la Comunicación	33
2	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Gerente Educativo.	60
3	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Gerencia Participativa.	63
4	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.	67
5	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.	70

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO “LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
BARQUISIMETO ESTADO LARA.

Línea de Investigación: Educación, Gerencia y Tecnología.

GERENCIA PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA
DESARROLLADA POR EL GERENTE EDUCATIVO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
DE LOS DOCENTES

Autor: Rosannys Ramos.

Tutor: Aida Villareal.

Fecha: Noviembre, 2019

RESUMEN

La gerencia participativa constituye una herramienta eficaz para facilitar el desempeño del docente en su rol de directivo, dado que le permite desarrollar su actividad gerencial con efectividad. Asimismo, coadyuva en el mantenimiento de un equilibrio entre lo personal y lo institucional para obtener el éxito, así como la excelencia en la organización. Lo planteado motiva el presente trabajo, cuyo propósito fue analizar la Gerencia Participativa como herramienta Desarrollada por el Gerente Educativo para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”, el cual estuvo enmarcado en una investigación de campo de carácter descriptivo, ubicado paradigmáticamente en el positivismo, por lo que asume la perspectiva cuantitativa. Los sujetos de estudio estuvieron constituidos por trece (13) docentes, que laboran en la institución en estudio, a quienes se les aplicó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario, estructurado en escala tipo likert, el cual fue sometido a pruebas de validación a través de la técnica juicio de expertos, así como la prueba de confiabilidad a través de una prueba piloto que se aplicó a la muestra. Cuyos resultados se le determinó la consistencia interna por medio del coeficiente estadístico Alpha de Crombach, con un resultado de 0,80 que indicó alta confiabilidad. El procesamiento de datos se realizó mediante tabulación y determinación de frecuencias y porcentajes, luego se procedió al análisis respectivo. La investigación realizada permitió concluir acerca de la necesidad de optimizar la comunicación interpersonal a través de la gerencia participativa como una herramienta en el fortalecimiento de la comunicación y el desempeño laboral.

Descriptor: gerencia educativa, gerente educativo, gerencia participativa, comunicación interpersonal.

INTRODUCCIÓN

El desempeño del docente se encuentra inmerso en los diferentes roles, que en sintonía con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, debe poseer para poner de manifiesto el cumplimiento de sus funciones educativas, de investigación, gestión y extensión, formando parte importante del avance de cualquier país, es necesario que el docente tenga una actuación de calidad permitiendo al ser humano prepararse para la vida en sociedad, con conciencia crítica, favoreciendo su capacidad creadora y transformativa, para convertirse en protagonista de su proceso histórico-cultural, tal como lo plantean los nuevos paradigmas educativos.

Desde esta perspectiva, el desempeño de los docentes es un factor clave en el logro de objetivos y metas de la institución, los cuales se reflejan en el rendimiento escolar, la participación de la comunidad educativa, la integración escuela – comunidad, a través de proyectos de interés común para lograr una convivencia satisfactoria. La gerencia educativa debe vigilar que los valores de la institución escolar sean conocidos y aplicados por todos los miembros de las instituciones educativas, para de esta manera ayudar a fortalecer las bases de la personalidad futura del ciudadano, es fundamental contar con personal comprometido con la labor educativa para garantizar un servicio de calidad.

Dentro de las instituciones educativas, debe existir un personal de calidad capacitado, comprometido a consolidar las prácticas educativas, a través de la comunicación interpersonal, ya que la misma es fundamental como herramienta clave para el fortalecimiento de cualquier organización, ya sea educativa, corporativa entre otras. Rincón (2011) explica que la comunicación interpersonal es “la transmisión de estímulos, para provocar una respuesta como proceso de gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo educativo” (p.251).

De allí, que la intención de la comunicación interpersonal entre docentes y directivos, no se identifica puramente con la emisión de un mensaje, sino que estos deben estar envueltos en fines holísticos; referidos a la construcción del propio saber y de estructuras éticas, morales y sociales. En tal sentido, el gerente educativo debe

fortalecer la comunicación como la herramienta esencial, entre él y su personal, considerando que el mismo debe poseer una serie de cualidades que le permita canalizar, resolver las inquietudes existentes, de ello depende el éxito de su eficacia liderizadora y la solución de los problemas que pudieran presentarse en las instituciones.

De igual forma, el gerente educativo debe tener una actuación sujeta a normas profesionales, morales y técnicas; por lo tanto debe poseer una clara conciencia profesional, un conocimiento amplio en la contribución ciudadana. Además de los aspectos señalados, el director debe poseer buenas relaciones humanas, espíritu de equidad, que requiere el desempeño de un liderazgo eficaz, para poder llevar a cabo las diferentes actividades que se le han asignado.

Por lo antes expuesto, el siguiente trabajo de investigación tuvo como finalidad, Analizar la Gerencia Participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes y Directivos, en el Liceo Bolivariano Rural Altagracia. Por consiguiente el trabajo, está estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I, señala el Planteamiento del Problema, los objetivos y la justificación de la investigación. Seguidamente en el Capítulo II, se encuentra el Marco Teórico, conformado por los antecedentes, que constituyen otras investigaciones que ayudo al presente estudio a mirar desde otra óptica la problemática existente, de igual forma las bases teóricas y legales, que sustentan el trabajo.

A continuación, en el Capítulo III, denominado Marco Metodológico, en donde se hace referencia a la naturaleza del estudio, Tipo de estudio, Sistema de variables, población, muestra, Técnica e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad del instrumento y Técnica de análisis de los datos.

El Capítulo IV, contiene el análisis e interpretación de resultados obtenidos durante la ejecución de la investigación. Seguidamente el Capítulo V, denominado Conclusiones y Recomendaciones. Finalmente se establecen las referencias y anexos, los cuales complementan el estudio realizado.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gerencia a nivel mundial se entiende como la actividad de llevar a cabo el trabajo de una organización, por medio de una planificación. En cualquier ámbito, la gerencia es vista como un proceso que busca fortalecer la participación social, por medio de la implementación de estrategias que integren el talento humano en beneficio de la eficacia y la eficiencia de dicha organización. La efectividad del proceso gerencial permite a las organizaciones hoy en día el aprovechamiento al máximo de sus recursos humanos, financieros y materiales con el fin de lograr sus objetivos y metas propuestas.

En este orden de ideas, Bittel (2004), expresa que “la gerencia es el proceso mediante el cual las personas o grupos trabajan juntos para lograr de manera eficiente las metas organizacionales”. (p.289). Es por ello, que es considerada como un proceso que involucra a individuos o grupos que buscan los medios para interferir en el alcance de una meta y elaboran estrategias con el propósito de conseguir el éxito de la organización.

De allí, la importancia de la gerencia para las organizaciones en la búsqueda de productividad y competitividad, mediante la eficiencia y la eficacia. En este sentido, la gerencia constituye una herramienta que permite el manejo eficaz de las actividades propias del proceso administrativo, el cual se desarrolla a través de las funciones de planificación, organización, dirección y control. A este respecto, Alvarado y otros (2011) afirman que:

[...] la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización mediante una continua motivación que estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar... (p.58)

En este contexto, la gerencia se concibe como un proceso interactivo que proporciona a las personas la oportunidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional armónico. De la definición anterior se desprende, que la gerencia en un sentido extenso, envuelve el uso eficaz y eficiente tanto de los recursos humanos, físicos y financieros en una determinada organización para lograr de manera óptima los objetivos establecidos. En este sentido, gerenciar en un entorno global que se encuentra en un proceso acelerado de transformación constante y que inciden en los parámetros en que se mueve la gerencia, se requiere de un personal proactivo.

Una gerencia bien administrada por un directivo genera confianza y satisfacción en el personal que labora en la organización, en efecto, el gerente educativo debe tener la capacidad de orientar, tomar decisiones y lograr resultados efectivos. Es importante resaltar la opinión de Sallenave (2002), cuando enfatiza que “el gerente es el autor principal de una organización y es el responsable de sus estrategias” (Pág. 130). De este modo se puede advertir que el éxito de la gerencia educativa es responsabilidad de su gerente. Para lograr, que en las instituciones educativas haya una efectiva gerencial, es necesario mejorar la capacidad y habilidad, de la persona que la dirige, por lo tanto debe estar preparado, capacitado y dispuesto a convertirse en promotor del desarrollo de la institución.

Es por ello, que el gerente educativo tiene la responsabilidad de manejar herramientas, estrategias y/o técnicas que influyan de modo directo en la gestión de cada uno de sus subordinados. A tal efecto, su formación debe ser permanente y obligatoria. En consecuencia, el directivo debe poseer un estilo gerencial que facilite el trabajo en equipo, la comprensión de la realidad escolar y la percepción de las potencialidades de los individuos comprometidos en el proceso educativo.

Sobre la base de lo anterior, el gerente de las instituciones educativas debe tener una gran capacidad organizativa e intuitiva, para llevar a cabo metas y aplicar estrategias que le permitan el dominio del entorno donde se desenvuelve; además, de producir cambios y transformaciones en el contexto.

Tomando en cuenta esta filosofía, se trae a consideración que tales cambios deben comenzar desde la gestión del directivo, por medio de la praxis de las nuevas

directrices del pensamiento contemporáneo en materia gerencial. De esta manera, es menester estimar que la gerencia participativa resultaría una herramienta necesaria e integradora de los procesos sociopolíticos y culturales que América Latina contemporánea está precisando.

Se plantea así, la idea que, a través de la gerencia participativa, se distribuya cierto poder al personal para recibir apoyo, ya que esto generará acciones sincronizadas, originando resultados productivos para las instituciones. Aunado a ello, se consideran los círculos de calidad como una aplicación de la filosofía de gerencia participativa, y una forma de lograr la práctica de este tipo de gestión gerencial con éxito.

En este sentido, Senlle (2005), expone que la “gerencia participativa, implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, sin la necesidad de presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y la toma de decisiones compartida” (p. 36), razón por la cual se constituye en un modelo acorde a los procesos sociales actuales.

En este contexto, es pertinente resaltar que tomando en cuenta la coyuntura sociopolítica actual de Venezuela, la gerencia participativa pasa a ser una forma de gestión imprescindible en la democracia participativa y protagónica, expresados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que ha concebido una reciente institucionalidad basada en el empoderamiento hacia la gente a través de diversas estrategia en donde la comunicación sea la principal herramienta para una eficaz gestión.

De lo anterior, la comunicación, implica dentro de la cultura humana, el instrumento esencial para la existencia misma del individuo, la formación de la cultura y el progreso social, esto en la medida, que permite el establecimiento y consolidación de vínculos entre sujetos. Visto de esta manera, la comunicación se considera un proceso de intercambio entre los actores sociales, donde a través de la misma, se puede despertar el interés de los individuos dentro de una organización, para alcanzar logros y objetivos grupales, donde la participación de los protagonistas de este proceso sea espontánea y voluntaria.

Por ello, hablar de comunicación, es considerar que el ser humano debe entender que la misma es un proceso integral, donde no deben existir ningún tipo de barreras, sino todo lo contrario, que a través de ella se construyan puentes efectivos para el proceso de interacción de los agentes involucrados en los procesos educativos y organizacionales. Por otro lado, la comunicación interpersonal implica la acción del diálogo, una forma de relación que involucra a varias personas, en un proceso de interacción y de transformación continua.

Cabe mencionar, que la comunicación interpersonal se realiza como un acto de toma de conciencia, de intercambio o el sometimiento de una parte sobre otra. Actualmente, la comprensión de los mecanismos que activan la comunicación permite a los docentes, identificar comportamientos y actitudes que le ayudan a conseguir la excelencia en su vida, tanto a nivel personal como profesional.

Según Hernández (2011) en su trabajo de grado “las comunicaciones interpersonales como herramientas para la sinergia en la cultura organizacional a los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación”(p. 36), Menciona que la comunicación interpersonal en los docentes venezolanos debe estar enfocada bajo una filosofía humanista, por lo que es necesario que valoren su accionar diario dentro del espacio laboral, en donde reine el respeto, la solidaridad, el trabajo en equipo y la convivencia a fin de evitar confrontaciones que lleven a la discordia creando un ambiente de desagrado e inconformidad.

Por lo que, constituye una herramienta, un elemento clave en la organización esencial para impulsar al gerente a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en las organizaciones educativas y juega papel primordial en el mantenimiento de la Institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

En relación a lo anterior, el Estado Lara no escapa del deterioro de la comunicación interpersonal en las instituciones educativas, específicamente en el

Liceo Bolivariano Rural Altagracia, Municipio Torres del Estado Lara, donde a través de la observación directa del investigador, en sus prácticas pedagógicas diarias, como docente de esta institución, y con conversaciones informales con compañeros de trabajo, se pudo detectar una problemática, en cuanto a la comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente de la institución, dado que las informaciones emitidas por el director de manera verbal no llegan con veracidad a todo el personal, solo a ciertos grupos, lo cual significa que, cuando se generaliza existe distorsión en el mensaje, es decir, no hay claridad en las instrucciones dadas por la dirección del plantel.

De igual manera cuando algún docente tiene la necesidad de expresar su punto de vista ante una situación dada, de manera verbal, el director se hace el indiferente y no considera su punto de vista, lo cual influye en las relaciones interpersonales (Relación Docente-Directivo).

También se ha podido observar, el desinterés de los docentes para el trabajo en equipo, la colaboración en la realización de tareas planificadas, en las comisiones conformadas en la institución, pues se limitan exclusivamente a dar clases y planificar las actividades en el aula. Asimismo, los docentes cuando están en desacuerdo con algunas directrices emitidas por el director se presentan ofensas de palabra o gestos, se evidencia la inexistencia de quórum en las pocas reuniones y actividades que se convocan, la impuntualidad de todo el personal de la institución educativa a las labores diarias, poca tolerancia, desacuerdos a tomar decisiones, causando considerables trastornos al buen funcionamiento de las instituciones educativas y promoviendo las misma acciones a los docentes que si cumplen con sus funciones dentro de la institución.

Tal situación se evidencia, por la escasa utilización de estrategias por parte del personal directivo del Liceo Bolivariano Rural Altagracia, que les permita ser más eficientes en el desempeño de su rol de gerente para solucionar los problemas que se le presentan dentro de la institución. Falta de integración de todos, de manera que se reflejen las necesidades y aspiraciones sentidas por el colectivo que conforman el plantel y su entorno, para generar alternativas que permitan el mejoramiento de la

calidad de la comunicación y por ende de la educación como un hecho de significación social o por falta de aplicación de la gerencia participativa como herramienta para fortalecer la comunicación interpersonal.

Sobre la base de lo planteado, surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de gerencia es usada para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal los docentes y directivos en el liceo Bolivariano Rural “Altagracia”? ¿Cuáles son las características de la gerencia participativa como herramienta para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal de los docentes y directivos en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”? ¿Qué ventajas ofrece la gerencia participativa para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal entre docentes y directivos en el liceo Bolivariano Rural “Altagracia”?

Para dar respuestas a estas interrogantes planteadas se formulan los siguientes objetivos de investigación:

Objetivos de la Investigación

General

Analizar la Gerencia Participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes y Directivos, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Específicos

Diagnosticar el tipo de gerencia usada para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal los docentes y directivos en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Describir las características de la gerencia participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los docentes y directivos, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Determinar las ventajas de la gerencia participativa para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal entre los docentes y directivos del Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Justificación

La gerencia participativa genera un círculo de herramientas que permiten o hacen posible el trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas sin que sea preciso recurrir a la presión e imposición de responsabilidades, para el logro de las metas de la organización, todo esto a partir de una eficaz comunicación interpersonal con el colectivo institucional.

La presente investigación tiene su importancia en el hecho de que la gerencia en las organizaciones educativas actuales requieren de un potencial humano como centro de atención y protagonista del cambio, sobre todo, un gerente transformador, reflexivo, crítico, con visión de futuro; que a la vez se nutra de filosofías gerenciales actuales y en consonancia con la realidad.

Por otra parte desde el punto de vista teórico práctico, dicho trabajo ayuda a interpretar diversos contextos y aporta aspectos significativos a las situaciones. De igual manera, podría contribuir a mejorar la calidad de la comunicación interpersonal entre los docentes y directivos, incentivando e involucrando a los mismos, para el convivir diario, y así generar una sana integración comunicacional como factor importante para el desarrollo de las actividades laborales.

La importancia del estudio radica en que el mismo está dirigido al personal docente y directivo, a fin de propiciar la participación activa y efectiva de todos, a través de una gerencia participativa, que les permita ser protagonistas en las acciones realizadas para la solución de conflictos y tomas de decisiones, así como el aprovechamiento de los recursos para brindar un entorno laboral agradable y mantener una buena relación, debido a que el docente es generador de ejemplos de conducta hacia la población estudiantil.

Desde el punto de vista social, la presente investigación se justifica porque pretende aportar soluciones a la problemática, planteada en la organización en estudio, la cual afecta a todos, como es la debilidad que presenta el proceso comunicacional entre el personal Docente y Directivo. Desarrollar con científicidad, veracidad, objetividad y ética, los objetivos formulados, a través de la utilización de técnicas e instrumentos de investigación, diseñados conforme a un escenario específico para la recolección de datos, así como el procesamiento y análisis e interpretación de los resultados de la investigación, lo cual constituye un basamento sustentable para nuevos procesos investigativos.

Es importante resaltar que el estudio, está ubicado en la línea de investigación Educación, Gerencia y tecnología, porque con el mismo se pretende analizar las estrategias gerenciales que permitan resolver cualquier conflicto o problemática que se presenta en las áreas de trabajo, dado que el mismo está dirigido al personal directivo y docente para que a través de él, los sujetos de estudio reflexionen con respecto a su acción gerencial dentro de la institución y asuman las teorías plasmadas en este, para la aplicación de los conocimientos adquiridos; con este trabajo se buscó fortalecer la comunicación interpersonal lo cual podría generar cambios positivos en el ámbito de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El éxito de la gerencia educativa consiste en lograr el fortalecimiento de la organización escolar en todos sus aspectos, por tal motivo se considera fundamental e indispensable la Gerencia Participativa para el logro del mismo. En el presente trabajo se abordan las relaciones interpersonales entre los docentes y directivo, aspecto fundamental para el desenvolvimiento eficaz de toda organización. En este orden de ideas, el presente Capítulo proporciona el marco conceptual de la investigación e identifica el área de conocimiento que se intenta expandir con el estudio el mismo está constituido por tres bloques: El primero está dedicado a mostrar algunas investigaciones, que se han desarrollado en los últimos años por diferentes autores, en el segundo se presentan las teorías y conceptos que giran alrededor de la gerencia participativa como herramienta desarrollada por el gerente educativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal de los docentes, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”, y por último las bases legales que fundamentan el proyecto.

Antecedentes de la Investigación

Esta sección corresponde a la revisión de investigaciones realizadas en los últimos cinco (5) años, vinculadas estrechamente con el presente estudio referido a la gerencia participativa como herramienta desarrollada por el gerente educativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal de los docentes. El propósito de esta investigación es conocer que se ha investigado sobre la temática. Así, entre ellos cabe destacar:

A nivel internacional, se considera a Guerra (2015) con un trabajo titulado “La comunicación interpersonal en una empresa de servicio externo en Guatemala” para

optar al grado de Licenciado en Comunicación de la Universidad de San Pablo de Guatemala, pone especial interés sobre la necesidad de diagnosticar el tipo de comunicación que se manejaba dentro de dicha empresa, para así determinar los problemas o barreras de comunicación que pudieran existir entre empleados, supervisores y personal administrativo.

La metodología se fundamentó en un trabajo de campo de carácter descriptivo y se utilizó como instrumento de recolección de la información una encuesta de cinco (5) preguntas con alternativas de respuestas: bueno, malo, regular y la observación directa. La muestra estuvo constituida por veintidós (22) empleados de una empresa que presta servicios externos en Guatemala. El análisis de los datos permitió llegar a la conclusión que la comunicación interpersonal en esta empresa presenta grandes barreras como son la mezcla de actividades familiares y laborales , el no establecer limite en el horario laboral, la falta de confianza o abuso de la misma por tratarse de una empresa familiar, así como la escasa comunicación entre los empleados y los jefes, por estar en constante rotación y la distancia física entre las oficinas , lo cual les limita estrictamente a girar instrucciones por vía telefónica. Por lo tanto se recomienda la necesidad de organizar horarios, ambientes, reuniones y actividades que les permitan interrelacionarse y establecer una mejor comunicación entre todos.

La investigación anterior fortalece el estudio, debido a que se refleja que la comunicación es un elemento primordial para la buena marcha de las organizaciones, y que las barreras semánticas y humanas ocasionan conflictos personales e interpersonales, así como también, existen factores que limitan la participación de los miembros que laboran en la institución en la solución de los problemas interpersonales.

Por su parte, Zepeda (2014) llevo a cabo una investigación relacionada a “Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de Recursos Humanos, en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala”, trabajo presentado a la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar, para optar al título de Licenciada en psicología Industrial / Organizacional. En este trabajo se establecen como objetivos

determinar los estilos de comunicación organizacional utilizada por el departamento de Recursos Humanos de dicha empresa y establecer el porcentaje de personas que se comunican de forma pasiva, agresiva, asertiva o agresiva-pasiva dentro del personal de la empresa.

El estudio fue una investigación de campo de tipo descriptiva y los sujetos de estudio de esta investigación lo conformaron 45 personas del departamento de Recursos Humanos de una empresa de comercialización de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala. Dicha muestra fue seleccionada al azar tomando en cuenta ciertas características y requisitos que debían presentar como población para objeto de estudio. De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyó que los estilos de comunicación que se usaban en esta empresa eran principalmente el asertivo y el agresivo-pasivo. Sin embargo la autora recomienda reforzar a través de capacitación sobre tipos de comunicación y así mejorar el sistema de comunicación personal y organizacional, minimizando los efectos negativos que genera la comunicación agresiva-pasiva a la hora de recibir críticas, por lo que se recomienda evaluar periódicamente.

Lo anterior, fortalece este trabajo de investigación, ya que busca analizar la gerencia participativa como herramienta desarrollada para el gerente educativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal de los docentes, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”. Puesto que la posibilidad de un verdadero dialogo, aprendizaje y cambio, depende que exista una alta capacidad de aportar datos para afirmar lo que se piensa con una alta capacidad igualmente elevada para estar dispuestos a escuchar y llegar a modificar cualquier idea que sea necesaria.

Por otra parte, la comunicación interpersonal asegura vínculos de la personalidad con el ambiente social inmediato. Precisamente para regular el desarrollo de la sociedad, sus normas dominantes y sus valores, las cuales condicionan las particularidades principales del desarrollo del funcionamiento de lo material y de lo espiritual.

En este mismo orden de ideas, López (2016) en su trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad de San Carlos

de Guatemala, El cual se titula “La Comunicación Interpersonal Directa y las Plataformas de Mensajería Instantáneas WhatsApp y Facebook en la ciudad de Guatemala”. Tuvo como propósito establecer si el uso de WhatsApp y Facebook han disminuido las relaciones interpersonales cara a cara de los jóvenes en su entorno y verificar con qué fin se comunican los mismos a través de estas redes sociales y a su vez determinar si existe comunicación entre los jóvenes y las personas que los rodean sin necesidad de utilizar dichas redes.

Cabe destacar, que el estudio se diseñó bajo la metodología de una investigación de campo de tipo descriptivo, donde se proporcionó datos de manera cualitativa y cuantitativa, a través de la relación directa con el objeto de estudio, con el fin de recabar información adecuada a través de un cuestionario, la hoja de observación y el cuadro de informe de actividades (Monitoreo de Chats). La población en estudio fue conformada por 425 estudiantes del 8vo Semestre de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad San Carlos de Guatemala, la muestra tomada de dicha población fue de 205 estudiantes pertenecientes a la misma facultad.

Dicho trabajo, fortalece esta investigación debido a que de alguna manera la falta de una adecuada comunicación directa afecta las relaciones interpersonales de los docentes con los jóvenes estudiantes, ya que sin comunicación no hay relación. Por tanto, es necesario que exista también una sana relación jerárquica donde los directivos valoren al personal de forma que se motiven a mejorar en pro de la institución y del proceso educativo, así como establecer el buen uso de las redes sociales sin afectar la comunicación asertiva.

En el contexto Nacional, se encuentra el trabajo de Sánchez (2016), para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Educativa de la Universidad Rafael Urdaneta de Maracaibo, Estado Zulia, titulado “Gerencia Participativa del Director en el rol de Docente de Educación Media General”, cuyo objetivo fue Analizar la Gerencia Participativa del Director en el rol de Docente de Educación Media General, esta investigación se enmarco en la línea de investigación Gerencia Educativa.

El diseño de la investigación fue de tipo descriptiva, proyectiva con un diseño no experimental transeccional y de campo, en la misma se tomó como muestra 107

sujetos de estudio, 86 docentes y 21 directivos, utilizando como instrumento de recolección de datos un cuestionario de escala dicotómica de 36 Ítems. El investigador llegó a la conclusión que los sujetos encuestados si analizan la gerencia participativa del director en el rol de docente y se recomienda estrategias para la gerencia participativa del director en el rol docente como talleres, círculos de formación continua, crear una página web y sus redes sociales, conferencias mesas de trabajo, entre otras.

La investigación antes descrita fortalece el estudio a llevar a cabo, por cuanto permitió sustentar la relación entre la toma de decisiones del gerente de una institución escolar y las personas que forman parte de ella; lo cual conduce al logro de efectividad en el proceso gerencial participativo.

Asimismo se encuentra la investigación de González (2015), titulada: “Comunicación Asertiva Del Directivo y Relaciones Interpersonales en la Educación Media General”, se planteó como objetivo de la investigación analizar la incidencia entre la comunicación asertiva y relaciones interpersonales en las instituciones de educación media general ubicadas en la parroquia Alonso de Ojeda, municipio Lagunillas del estado Zulia. Concluyendo que, existe una correlación alta positiva, estadísticamente significativa entre las mismas, lo cual implica que cuando aumentan los valores de la variable comunicación asertiva se incrementa de forma alta y positiva los de las relaciones interpersonales. Se recomienda a los directivos expresarse sin ansiedad, de igual forma se evidenció dificultades que requieren acciones que ayuden a eliminar las barreras que están presentes, pensar antes de emitir los mensajes, evitar el lenguaje coloquial.

La investigación antes descrita es pertinente, pues se observa la necesidad de cambio de la gerencia para mejorar las relaciones interpersonales. Además de que la interacción a través de la comunicación por parte del gerente no es la más adecuada, en consecuencia se establecen estrategias que pueden mejorar la comunicación y por ende las relaciones interpersonales, lo cual se relaciona directamente a la necesidad detectada en esta investigación. Además contiene elementos sustanciales como las bases teóricas y recomendaciones para mejorar las relaciones interpersonales.

Ahora bien, a nivel Regional se considera a González (2016) quien presentó su trabajo de investigación “Comunicación Gerencial para el mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre el personal Docente y Directivo de la Educación Primaria”, trabajo para optar al título de Magister en Educación Gerencial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Estado Lara, el trabajo tuvo como propósito analizar la comunicación gerencial para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los docentes y el personal directivo de la Educación Primaria del Núcleo Escolar Rural 269 del Municipio Urdaneta, Estado Lara.

La investigación fue de tipo de campo de carácter descriptiva, los datos fueron obtenidos a través de una encuesta, en la cual se les aplicó un instrumento tipo cuestionario con cuatro (4) alternativas de respuesta, donde los resultados reflejaron debilidades en las barreras comunicacionales, tipos y aspectos fundamentales de la comunicación gerencial, que afectan las relaciones interpersonales entre docentes y directivos. Con el estudio se concluye, que el directivo no practica un liderazgo participativo, animando a los docentes a la consecución de metas con una visión compartida que le ayude a crear interdependencia con ellos, tampoco propicia la toma de decisiones por consenso por lo cual se recomienda una serie de actividades como diálogos, talleres, programas de capacitación, entre otros aspectos que permitan mejorar las debilidades que se están presentando en la organización en materia de comunicación gerencial.

De esta forma, se visualiza la similitud de este antecedente con el presente trabajo de investigación, ya que, destaca el papel relevante del personal directivo y la utilización de técnicas gerenciales como es la gerencia participativa para lograr las metas comunes en las organizaciones educativas.

En esta misma línea, Lameda (2016), realizó un trabajo de investigación titulado, “La comunicación asertiva como estrategia para la optimización de las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y obrero de la escuela Bolivariana Las Playitas Municipio Urdaneta, Estado Lara”. El estudio se encuentra ubicado bajo el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo sobre las bases de una

investigación de campo descriptiva con diseño no experimental, transeccional, los sujetos de estudios fueron conformados por 3 directivos, 6 docentes y 2 obreros que laboran en la institución antes mencionada.

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y el instrumento a aplicar fue un cuestionario, el análisis de los datos se establecieron como conclusión que dentro de la organización le dan importancia a la comunicación aunque se encuentran reservados en el modo de expresarla, están de acuerdo que es el mejor medio para entender y hacer valer sus derechos por lo tanto se recomienda conservar el nivel en cuanto a los factores correlativos de las relaciones interpersonales y mantener la estabilidad en estas relaciones para que generen un clima organizacional que motive al personal a dar lo mejor de sí para lograr las metas que la institución se ha propuesto.

El estudio revisado está vinculado con la presente investigación, en el sentido de la temática del problema, orientado hacia la comunicación y la búsqueda de alternativas viables para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. A su vez aporta aspectos importantes en cuanto a la importancia de mantener una buena comunicación para lograr una participación activa en los procesos educativos del plantel, al implementar nuevas vías o alternativas, como la gerencia participativa, en la institución objeto de este estudio, se podrá fortalecer la comunicación interpersonal para la participación activa en la solución de los problemas del plantel y comunitarios.

Los antecedentes anteriormente descritos guardan vinculación con el estudio presentado dado que desde la teoría se han enfocado y sirve de aporte para analizar la relación entre las variables gerencia participativa y comunicación interpersonal, que constituye el tema de interés del presente trabajo de investigación.

Bases Teóricas

El apartado a continuación, pretende contextualizar, una estructura en la cual, se refleja de manera lógica, el desarrollo de las bases teóricas, la cual nos conduce a una argumentación y fundamentación sólida que ayudara a darle respuesta al problema en

estudio. Según Palella y Martins (2010) “Los fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados”. (p.63), en este sentido su estructura emerge de acuerdo al conjunto de variables que surgieron de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del corpus de objetivos y del sistema de preguntas que se expresan en la formulación del problema.

Gerencia Educativa

Para Valero y Peñaloza (2007) la gerencia “[...] no sólo es una ciencia sino más bien un sistema compuesto de actividades que se interrelacionan e interactúan, desarrolladas por un grupo de personas dentro de una organización, para lograr objetivos previamente establecidos “(p.87). De las consideraciones anteriores, se puede describir como una serie de actividades a través de las cuales un colectivo dirige y coordina los esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.

Es importante mencionar que gestionar una organización, es un proceso complejo el cual consiste en la ejecución sistematizada de fases que conforman el trabajo gerencial, tareas que pueden expresarse de manera globalizada como funciones que se ejercen en diversos niveles como son: *Planificación, Organización, Dirección y Control*

Planificación: Para Rocha y Otros (2000), la función de planificación consiste en el establecimiento de objetivos a largo, mediano y corto plazo, además de especificar los cursos a seguir para llegar a ellos. Es importante mencionar, que debe existir coherencia entre los distintos niveles temporales de objetivos, los cuales deben ser concretos, claros y preferiblemente cuantificables para luego establecer comparaciones con los resultados.

Organización: Para los autores antes citados, la función de organización consiste en diseñar y determinar tareas, establecer unidades de cooperación y cualquier

procedimiento que ayude a definir las modalidades de comunicación entre sí. Además, implica dividir y coordinar las tareas, fomentando relaciones entre los diversos grupos que conforman a la organización, para así facilitar la toma de decisiones.

Dirección: Para Rocha y otros (Ob.cit), Consiste en orientar los esfuerzos de todos los que laboran en la organización, hacia la obtención de las finalidades organizativas. Esta función directiva, se relaciona con los objetivos trazados a largo plazo, y con los cambios que sufre el contexto de la organización. Igualmente, se corresponde con la selección del personal que se desempeñara en los diferentes cargos. Asimismo conlleva la orientación, capacitación y motivación del personal dentro de la organización; estableciendo el estilo gerencial más adecuado para el alcance de los propósitos organizacionales.

Control: Los teóricos precitados indican que esta función consiste en evaluar que todo se haga según lo previsto, de modo de asegurar el alcance de los objetivos organizacionales. Esto se comprueba comparando los resultados obtenidos con los esperados. Cabe destacar que de ser necesario, cambiar las estrategias utilizadas para reencausar la situación. Esta función, está estrechamente relacionada con la planificación, pues no se puede controlar nada si no se planifica con anterioridad.

De allí, que la actividad gerencial sea por naturaleza dinámica, está sujeta a cambios, por ello, existen diferentes tipos de gerencia para dirigir y controlar los cambios a suscitarse y que son necesarios en la organización.

Tipos de Gerencia

La gerencia cumple sus múltiples funciones de diferente manera de allí, que diversos autores consideran una dificultad para establecer una definición concreta del término gerencia. Bonilla (2012) indica que no existe una sola definición del vocablo gerencia, dado que la misma se define desde diversos puntos de vista, para lo cual menciona los siguientes tipos de gerencia:

Patrimonial: Está relacionada a la propiedad, los cargos principales de formulación de principios de acción y una simetría significativa de otros cargos

superiores del rango. Esta gerencia, está dada por la propiedad de acciones y por vínculos cercanos con los de mayor categoría; sin importar las cualidades de los individuos que ejercen el puesto, o el perfil necesario que debe cumplir para ostentar el cargo.

Política: No es tan común, pero al igual que la gerencia patrimonial sus posibilidades de longevidad son débiles en las sociedades modernas, debido a que ella existe cuando la propiedad y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

Por objetivos: Definida como la meta hacia la cual la gerencia orienta sus esfuerzos. El objetivo propuesto se convierte en la razón de existencia de la organización. Este tipo de gerencia es un método pragmático mediante el cual se construye la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada organización.

La gerencia por objetivos, se considera el punto final (omega) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. Consiste en el establecimiento de un objetivo, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Cabe destacar, que Villasmil (2009), agrega a la clasificación anterior, la *Gerencia Educativa*, que es aquella en donde el proceso se orienta a la organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos de la educación.

Es importante resaltar, que las instituciones educativas funcionan impulsadas por un proceso dinámico que fluye dentro de ellas y que necesitan de constante impulso, donde se combinan la decisión, la acción y el resultado de la gerencia. En tal sentido, en educación se considera a la Gerencia como una herramienta principal para mejorar las condiciones esenciales dentro de la organización escolar, ya que con ella se fijan objetivos, para luego comunicarlos a los miembros de la comunidad educativa, proporcionando los medios necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Para Drucker (ob.cit), la gerencia educativa es una herramienta que permite el funcionamiento de la estructura organizativa en las instituciones educativas, con el fin

de manejar efectivamente la gestión de los recursos, para lograr los objetivos educativos propuestos. Asimismo, la relaciona con “el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos educativos preestablecidos a través de una eficiente organización” (p.62).

Es decir, que la Gerencia Educativa es una ciencia social compuesta de principios técnicos y prácticos cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, por los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente, no es posible lograr. Entonces, es una posibilidad que aprovechan los centros educativos para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.

Para Bonilla (2014), “la gerencia educativa es un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje” (p.9). De allí, que el papel del gerente en cualquier organización, tiene como acepciones principales el enrumbamiento de los objetivos dentro de un ambiente participativo e igualitario, tomando en cuenta los elementos que caracterizan el entorno y la acción de los actores sociales.

Es importante señalar, la concepción de la gerencia educativa, según Manes (2003), quien indica que esta consiste en el proceso por el cual “se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales” (p. 94), es decir, un trabajo interno que permite desarrollar las diferentes actividades que le corresponden a cada uno de los miembros.

Es importante mencionar, que para desarrollar una gerencia educativa que conlleve a resultados de calidad en la organización educativa, se debe contar con un ente encargado de realizar la gestión gerencial y este no otro que directivo quien es el Gerente Educativo.

Gerente Educativo

Linares, Angulo y Villalobos (2004) señala que el gerente educativo es el director de una institución educativa, quien debe desarrollar las diversas funciones

gerenciales que ayudarán a la obtención de las metas propuestas. Desde esta perspectiva, el desempeño del gerente educativo debe estar comprometido con el cumplimiento de actividades como: (a) Propiciar un ambiente acorde en la institución; (b) Definir conjuntamente con su equipo asesor las diversas líneas de mando y las responsabilidades del personal; (c) Dictar las diversas pautas sobre la planificación; (d) Velar por el ejercicio pedagógico de su personal en la institución; (e) Propiciar la actualización de los docentes; (f) Orientar y acompañar a todos los actores en el cumplimiento de las actividades

En este orden de consideraciones, el Manual del director (1990) menciona, que los directores en su acción gerencial deben aplicar las funciones gerenciales de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar, todo el proceso educativo, de manera que el mismo se cumpla eficazmente y con calidad. De allí, que un director de escuela según Nérci citado por Ruíz (Ob. Cit.) también debe cumplir funciones administrativas, sociales, pedagógicas, de relación humana y de renovación, tales como las siguientes:

Función Social: Deberá realizar las acciones para lograr la integración de la escuela-comunidad, con la finalidad, que ésta tenga sentido de utilidad comunitaria.

Función Pedagógica: Deberá indicar las orientaciones pedagógicas a los docentes para que los objetivos de las escuelas sean alcanzados.

Función de Relaciones Humanas: es una de las funciones más importantes que debe realizar el director, pues debe lograr una auténtica comunidad de ideales y esfuerzos tanto con el personal docente, como el personal administrativo y los alumnos, el hecho de mejorar y mantener auténticas relaciones interpersonales, adquiere más sentido de humanización, comprensión, dedicación, y el trabajo se hace más fructífero, al igual que deben prevalecer las mejores relaciones con los miembros de la comunidad para lograr una mayor integración.

Función de Renovación: el director no debe ceñirse solamente al trabajo administrativo, y no descuidar las oportunidades que se le presentan a las escuelas de ponerse al día con los adelantos tecnológicos en el campo de la educación y ponerlos al servicio de docentes y alumnos. Asimismo, Ruíz. (Ob. Cit.), manifiesta que el

gerente educativo en su acción debe desempeñar ciertos roles dentro de la institución, entre los cuales están:

Líder: Consiste en la responsabilidad de reclutar, seleccionar, interactuar y motivar a los docentes y demás miembros de la institución para asegurar el buen desempeño y logro de los objetivos propuestos.

Planificador: Deberá ser conocedor de los últimos lineamientos en cuanto a planificación se refiere y adaptarlo a su institución.

Organizador: Deberá asignar funciones al personal docente, estableciendo la estructura del plantel, para regular el buen funcionamiento de la organización.

Supervisor: Deberá informar al personal docente a su cargo, de sus planes de supervisión al igual que el cronograma de las mismas, solicitando la colaboración para su aplicación

Monitor: Procura la búsqueda de información interna y externa, fiable, oportuna, organizada, pertinente y significativa para los fines de la organización en su conjunto.

Difusor: Radica en la transmisión de información necesaria dentro de la organización y velar por la circulación adecuada de la misma para que se haga uso apropiado en la institución educativa.

Negociador: Consiste en la preparación y supervisión de los procesos de toma de decisiones, fijar límites y ceder espacios entre las opiniones y/o acciones de los miembros de la comunidad educativa, cuando sea necesario.

Comunicador: El directivo, como gerente educativo, con el fin de analizar las problemáticas y tomar decisiones, requiere manejar diversas informaciones provenientes de otros niveles de la organización, para ello debe si se adecuar los canales comunicativos en aras del logro de una comunicación efectiva, al momento de tomar decisiones, para crear bases de consenso.

El gerente en su función de comunicador efectivo promueve la autonomía de las unidades educativas, la dinamización de los docentes, y da lugar para la implicación de toda la comunidad a la escuela. En este orden de consideraciones, Benavides (2005), explica que el Gerente o Director para cumplir el rol de comunicador debe poseer un perfil que cumpla los siguientes requisitos:

(a) Escuchar, comprender y transmitir información de manera clara, precisa y concisa, para establecer adecuadas relaciones; (b) Lograr el modo de alcance y cobertura formulando los indicadores con satisfacción del personal.; (c) Presentar un alto grado de empatía en la comprensión de realidades de personas procedentes de diferentes contextos y culturas; (d) Cooperar y trabajar en equipo con personas de las entidades asesoras; (e). Contribuir con el personal confrontando alternativas que garanticen el logro de los objetivos propuestos; (f) Orientar la institución con conceptos claros, ajustados a normas y procedimientos con cierto grado de flexibilidad requerida para el buen cumplimiento de los objetivos.

Todo lo antes descrito permitirá dirigir con eficiencia los cuadros educacionales y proporcionar un desarrollo integral, compulsando las potencialidades inagotables del factor humano y adecuando la organización escolar a las exigencias del entorno en que se encuentran. Por consiguiente, dirigir el proceso docente-educativo limitándose a cumplir estrictamente los planes establecidos. Además de ello, se preocupa por alcanzar el desarrollo integral de cada miembro de la organización y logra fusionar su acción con las exigencias que plantea la comunidad.

Desde esta perspectiva, el gerente educativo requiere del conocimiento, no solo de las funciones gerenciales que le competen sino también de los diferentes estilos gerenciales que debe aplicar en los casos que lo amerites.

Estilos Gerenciales

Los estilos gerenciales, influyen en la orientación que siguen las organizaciones, dado que de acuerdo al estilo, o a la combinación de estos, que asuma el gerente educativo, de igual forma se impactará el curso de la organización en la creación de valores. De esta manera, la forma en que el gerente se relacione con su contexto, en este caso miembros de la institución educativa, es decir, el estilo gerencial que este utilice, puede generar valor académico y no solo para el interés propio, si no para el resto de la institución educativa en comparación con otras.

En relación a los estilos gerenciales, Ruiz (2012) asevera que dadas los requerimientos de los modelos administrativos del siglo XXI, se destacan el *gerente*

autocrático, el gerente consultivo, el Gerente Deliberativo, el gerente democrático y el gerente participativo,

Gerente Autocrático. Para Solys (2016), es aquel que hace énfasis en la disciplina, la obediencia y la eficacia en el cumplimiento de metas, de manera rápida, estableciendo una clara jerarquía con sus colaboradores. Es el tipo de gerente que lleva una vida muy activa, le cuesta mantenerse quieto y tiende incluso a ser operativo. Como es una persona tan impulsiva, difícilmente escucha de manera asertiva las opiniones de los demás. Igualmente, el autor manifiesta que este gerente debe sentir que tiene el control de todo, si no puede llegar a ser impaciente, intolerable e incluso impulsivo a la hora de hablar o llamar la atención a sus colaboradores.

La actuación del gerente autocrático, puede alterar la armonía en las relaciones interpersonales, ya que es dominante y desea imponer sus ideas por encima del conocimiento de sus empleados, estos últimos, pueden llegar a acumular malos sentimientos, lo cual los desmotivará y, por consiguiente, se verá reflejado en la productividad de la institución.

Gerente Consultivo, en palabras de Mora (2014) es aquel que define los objetivos y metas de la empresa en conjunto con sus subordinados, en otras palabras, considera las opiniones de los colaboradores y les hace partícipes en la selección y evaluación de alternativas de mejora. En oportunidades, este tipo de gerente es una persona insegura y constantemente debe estar consultando a sus subordinados acerca de las decisiones que deba o no tomar, lo cual no es estratégico desde el punto de la gestión.

Gerente Deliberativo, se caracteriza porque comparte con sus empleados la posibilidad de estructurar metas y objetivos organizacionales, pero que en última instancia toma la decisión de implementarlas o no, es decir este las evalúa, las monitorea, las contrasta, no obstante las decisiones son unilaterales. Este estilo de gerencia, es similar a la del gerente resolutivo, sin embargo, en este último la diferencia es que el gerente es el que realiza, no es el que evalúa sino el que controla.

Gerente Democrático, de acuerdo con Soto (2012) es aquel que fomenta la participación de los empleados, dejando que estos decidan sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones.

Gerente Participativo, en palabras de Valero (2012) es aquel que aplica en su acción la *gerencia participativa*, para ello, permite a sus empleados compartir la responsabilidad en la toma de decisiones. En este contexto, juega un papel muy importante la confianza, dado que a partir de la misma se pueden suprimir muchos prejuicios y destruir las fronteras ficticias entre las personas que ocupan cargos medios-bajos y las personas que están en la dirección. (p28).

La participación es una premisa en la cual se respalda, actualmente, la acción gerencial. En virtud de ello, Senlle (Ob. Cit.) asegura que “[...] la participación de los grupos es la manera de crear espíritu de colaboración que repercute en los logros empresariales y en la satisfacción personal” (p. 34), por cuanto esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas dentro de un marco de integración y aprobación.

En este orden de ideas, Davis y Newstrom (2002), exponen que la participación es como “[...] la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones grupales, que los alientan a contribuir a favor de las metas colectivas y compartir las responsabilidades con ellos.” (p.41). De lo anterior, se desprende el desarrollo de una gerencia participativa ya que la participación conlleva a compartir metas y trazarse horizontes en conjunto para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Gerencia Participativa

La gerencia participativa busca lograr objetivos organizacionales, escoge tareas y funciones complejas que necesitan realizarse con el propósito de captar la esencia de la misma, se refiere más a hacer posible que a controlar. En este sentido, La gerencia participativa genera un cúmulo de herramientas que hacen posible el trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo, con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas, sin que sea preciso recurrir a la presión e imposición

de responsabilidades, para el logro de las metas de la organización, permitiendo en realidad el aumento de la autoridad, el poder e influencia de los administradores y sus grupos. Al respecto, Mora (Ob. Cit.) señala:

La gerencia participativa es el proceso por medio del cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes. Con ello, se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. (p.47)

Lo planteado permite afirmar, que la gerencia participativa busca incluir dentro de la toma de decisiones gerenciales a todos los actores educativos, estableciendo para ello estrategias que le permita captar el interés y la participación del personal de la organización educativa y de la comunidad, para que en conjunto puedan trabajar en pro de dar solución a futuras problemáticas que interrumpen el proceso educativo.

Cabe señalar, que la gerencia participativa (GP) ayuda a mejorar la calidad de las decisiones, la productividad de los empleados, la moral laboral. Asimismo, permite capacitar a la organización para responder a los cambios que emergen en el ambiente, con el acontecer diario, a través de los principios que la sustentan, para el logro del consenso y el trabajo mancomunado. Es decir, la participación representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y aprobación.

Principios de la gerencia Participativa

Desde la visión de Anthony (2004), los principios de la gerencia participativa “[...] propician la puesta en práctica de herramientas que promuevan la comunicación, la motivación, la participación y la toma de decisiones en conjunto con el personal” (p.45). El uso, o no, de estas técnicas, tendrá relación con el logro de resultados y con la excelencia organizacional y educativa, por cuanto éstas son indispensables para la eficiencia en el desempeño de las funciones administrativas.

De tal manera que el autor antes mencionado, asevera que estos principios se refieren a la puesta en práctica de la autoridad compartida, la toma de decisiones

conjunta y el compromiso de los subordinados con los objetivos de la institución. Estos se promueven en muchos casos porque se presume que optimizan el clima posiblemente dañado de la organización por diversos factores, así como la baja productividad de la misma. A tal efecto, Cardona y Miller (2005), señala que la gerencia participativa posee las siguientes características: *el compromiso, la autoridad compartida, el Empowerment y la participación*:

Compromiso. El compromiso organizacional lo define Davis y Newstrom (Ob. Cit.) como “[...] el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente con ella” (p.279), lo cual refleja el acuerdo que tiene con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de estos y sus intenciones de seguir trabajando allí.

Los autores anteriormente citados señalan, que el comportamiento “es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre los patrones y empleados” (p.280) es decir, que el director dentro de sus funciones debe expresar el compromiso asumido en bien del colectivo institucional.

Por su parte Mc Farland y Childress (2000), indican que el compromiso “es una manifestación de la lealtad o si queremos decirlo así, lealtad aplicada. La lealtad es la causa, el compromiso el efecto” (p.39), es por ello que el empleado como el empleador miran por sus propios intereses: la supervivencia y el desarrollo a medio y largo plazo y la valoración de su conducta, cuando se adopta la gerencia participativa, los administradores en todo los niveles de la organización, tratan de involucrar a sus subordinados en forma activa en el proceso de decisiones, esta forma de involucrarlos enfatiza el compromiso de la mente, no de las manos.

Autoridad Compartida. La autoridad de acuerdo a la definición de que establece Hunter (1999) es “el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal” (p.39). Los agentes educativos no disminuyen ni renuncian a su autoridad para tomar decisiones; cuando practican la gerencia participativa, la comparten. La pérdida de autoridad para tomar decisiones es

probablemente uno de los grandes temores de los administradores y en consecuencia, una razón por la que no practican esta gerencia.

Los directivos deben compartir su autoridad con los subordinados delegando una porción de la misma para un grupo en específico de deberes en el trabajo o funciones. Entonces, ellos podrán hacer responsables a los subordinados del ejercicio juicioso de esta autoridad delegada sobre las funciones o deberes asignados. Los agentes pueden evitar renunciar a su autoridad si atienden a los siguientes lineamientos que según Hunter (Ob. Cit.), son a) Delinear claramente los deberes y funciones del personal. b) Asignar al personal la autoridad para llevar a cabo los deberes y funciones. C) Hacer responsables al equipo del ejercicio juicioso de la autoridad sobre estas funciones y deberes. d) Alentar al personal para que acepte la autoridad y para que ejercite la responsabilidad de llevar a cabo los deberes y funciones. (p.41).

La gerencia participativa no significa que los administradores no puedan tomar decisiones unilaterales, ni que pospongan las decisiones en espera de que el problema desaparezca. De acuerdo Mc Farland, y Childress (Ob. Cit.), “aún deben ejercitar su autoridad y tomar decisiones, pero compartiendo el poder con el equipo, corriendo los riesgos y asumiendo las responsabilidades” (p.34).

Empowerment. Actualmente la gerencia requiere del manejo de un poder compartido donde se hable de consenso. Lo que significa que debe existir la contribución de todos y escucharlos, pero no demorar todas las acciones para lograr el consenso. Al respecto, Koontz y Weihrich (2004), expresan que el Empowerment “significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.”(p.303), también, señalan los autores anteriormente citados, que para una administración eficaz, se requiere de la sincera aceptación del Empowerment, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes.

Por su parte, Para Mc Farland y Childress (Ob. Cit.), el Empowerment “es compromiso y participación creciente, conocimiento compartido y toma de

decisiones, más el estímulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial.”(p.85). es así, como este gerente tiene como objetivo orientar, facilitar el proceso de decisión, llegar a conclusiones, obtener consenso y cooperación. En este orden de ideas, es preciso resaltar que cultivar una organización con Empowerment, el gerente debe comenzar por minimizar el modelo jerárquico dominado por el jefe y maximizar el respecto por el individuo y sus ideas.

En este sentido Davis y Newstrom (Ob. Cit.), plantean cinco enfoques generales del Empowerment: a) Ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores. B) Permite más control (darles direccionalidad sobre el desempeño de su trabajo y luego hacerlos responsables de los resultados). c) Proporcionarles modelos de roles exitosos (permiten que se observen a colegas que ya tienen éxito con el rendimiento en su trabajo). D) usar el esfuerzo social y la persuasión (alabar, alentar y brindar retroalimentación verbal). E) Brindar apoyo emocional (reducir el estrés y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, ayude en tareas y preocupación genuina) (p.220)

Tomar en cuenta estos enfoques permite que el empleado y todas las personas involucradas en el proceso, en este caso educativos, se sientan comprometidos pero a la vez halagadas a ser tomadas en cuenta, de ser valoradas, lo cual permite que se dé una administración participativa.

Participación. Para Davis y Newstrom (Ob. Cit.), “la participación es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones grupales, que los alientan a contribuir a favor de las metas colectivas y compartir las responsabilidades de ellos” (p.221). Esto refiere que la participación conlleva a un clima organizacional donde las metas institucionales son compartidas para la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Al respecto Pozner (2001), señala que la gerencia participativa “implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas.” (p.86). En este sentido muchos administradores tiene una concepción errónea de la gerencia participativa y

consideran que es un estilo de administración que tiene poco poder de influencia sobre los subordinados. Sienten que pierden control y que los subordinados lo aplastaran en su búsqueda.

Cabe destacar, que de acuerdo con lo señalado por los autores, la gerencia participativa genera un círculo de herramientas que permiten o hacen posible el trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas, sin que sea preciso recurrir a la presión e imposición de responsabilidades, para el logro de las metas de la organización, permitiendo en realidad el aumento de la autoridad, el poder e influencia de los administradores y sus grupos, tan solo con establecer una buena comunicación interpersonal.

Comunicación Interpersonal

La comunicación es un fenómeno humano influenciado por un número de factores tanto de índole material, perfectamente controlables por el emisor, como por otros de carácter subjetivo que envuelven al emisor, al destinatario, que son sumamente difíciles de controlar. El conocimiento de cómo cada uno de estos factores puede hacer más o menos efectiva la comunicación es un requerimiento importante, ya que la mayor parte de los intentos fallidos de estos procesos tiene transformaciones, sí el uso incorrecto de determinados factores materiales, técnicos, o emocionales, que pudieron haber evitado o al menos minimizado sus efectos negativos.

La comunicación es definida por Terrón (2004) en su libro titulado Introducción a las Teorías de la Comunicación y La Información como “una red de difusión o transmisión de influencias, informaciones, significados, entre otras, y a partir de la cual se generan las actitudes, opiniones y acciones de los miembros de una sociedad”. (p.87). Esta teoría es una de las más actuales, y por ende enmarca los elementos básicos de los estudios predecesores, para el marco educativo en el cual se establece una dinámica de gran complejidad, no solo se denotan los Modelos lineales y Modelos circulares, sino que van más allá hasta alcanzar el modelo reticular.

En los modelos de Shannon y Weaver (1949), identificaron, de manera puntual los elementos de la comunicación y la definen como “el proceso de transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor) por medio de un canal, en un contexto que afecta a la transmisión”. (p.29).A continuación se describen algunos de los tipos de comunicación que existen.

Es importante destacar, que definir la comunicación a simple vista parece sencillo, pero al profundizar se comprende su complejidad por la cantidad de factores presentes en ella. Para Carreto (2005) “la comunicación proporciona su propia raíz etimológica: común – unión, poner en común; es esta común unión donde la interrelación se hace efectiva”. (p.125). La puesta en común agrega el autor, son las ideas, pensamientos significados ensamblados en significantes comunes y oportunos; los cuales pasan a constituirse en los códigos. De allí, que se concibe como la interrelación que se establece entre los actores que hacen vida en una organización empleando para ello diferentes medios; entre lo que destaca el diálogo.

Propiciar un diálogo en las organizaciones, (en especial las educativas), implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan las relaciones, donde los patrones de defensa a menudo están profundamente arraigados en el funcionamiento de un grupo humano. Es decir, sólo a través del diálogo se llegan a consensos y acuerdos mutuos, porque se transmiten ideas u opiniones, se respetan decisiones, se logran unificar criterios, que permiten reflexionar sobre lo que es más conveniente a nivel personal como dentro del grupo.

Al hacer referencia a la comunicación dentro de las organizaciones, Morín (2007) señala que la misma es “un proceso relevante en toda estructura organizacional” (p.58). El mismo indica, que el éxito o fracaso de la institución dependerá de la forma como se aplica y desarrolla el proceso comunicacional. Además, es tanta la importancia del proceso comunicacional dentro de la organización que a través de éste, el personal encargado debe tomar las decisiones y todos los demás integrantes de la institución pueden lograr en forma armoniosa los objetivos propuestos, logrando con ello la eficiencia de la administración organizacional.

Al analizar lo expuesto por los autores anteriores, queda evidenciado que la comunicación es una necesidad básica como vital en toda organización, la cual va a permitir y facilitar la comprensión como cooperación dentro de ella. Esto implica dos procesos, hablar y escuchar, a través de los cuales se transmiten los mensajes que han de llegar a cada actor social que forma parte de la organización, en las cuales se comunican las decisiones tomadas que han de cumplirse, a través de los elementos de la comunicación.

Elementos de la Comunicación

En toda situación comunicativa se distinguen los siguientes elementos: *Emisor*, *Receptor*, *Mensaje*, *Código*, *Canal*, *Contexto*.

Emisor: es el agente que genera la salida del mensaje, lo realiza una persona, grupo, institución y organización, recibe también el nombre de hablante. **Receptor:** es la persona que escucha el mensaje, la que recibe, también se le llama interprete u oyente. **Mensaje:** es la información que el emisor transmite al receptor. Son los contenidos, ideas o informaciones expresadas por el emisor. **Código:** es el conjunto de signos comunes al emisor y al receptor y las reglas para usarlos. Es el lenguaje utilizado para transmitir o cifrar el mensaje. **Canal:** es el medio natural o artificial por el cual se transmite un mensaje. **Contexto:** es la situación determinada donde la comunicación se da, es decir el entorno ambiental que condiciona la comunicación.

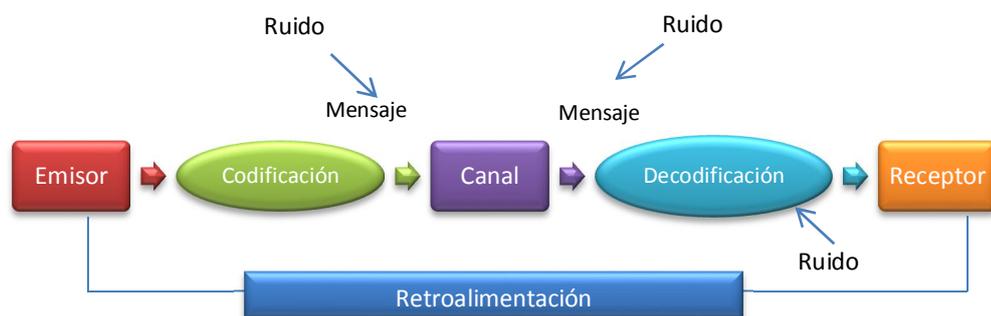


Gráfico 1. Elementos de la Comunicación. González, J (2015). Tomado de: *Comunicación, personalidad y desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Proceso de Comunicación

Bajo las concepciones de autores como Andreieva (1984), "la sociedad humana es simplemente inconcebible fuera de la comunicación, esta actúa como un medio de consolidación de los individuos y simultáneamente como medio de desarrollo de los mismos"(p.7); se asume que el proceso de comunicación permite que exista todo tipo de relación entre los seres humanos, que es una actividad netamente del hombre y que nace de la necesidad de manifestarse y ser comprendido dentro del entorno en que se desenvuelve.

Además, Andreieva, (Ob. Cit.) asegura que la comunicación como medio de relaciones humanas da lugar a un proceso complejo del que se derivan las relaciones sociales a través del contacto directo o indirecto de las personalidades y de los grupos en el proceso de su vida y actividad social. Por su parte, Rincón (2011) plantea que "estrictamente la palabra comunicación significa compartir" (p.9). Partiendo de esas premisas, el proceso de comunicación subyace, en esencia, de la interacción social.

Es aquel encuentro que permite compartir un lenguaje común, símbolos culturales, hábitos sociales, rituales y otros sin que necesariamente se esté compartiendo un mismo propósito. Ésta acción de comunicarse es tan relevante que sucede a pesar de que sea con fines comunes o no, de allí que se da paso para la interacción, el compartir ideas, el tomar decisiones y hasta para la confrontación.

Barreras de la Comunicación

Aún, cuando las personas tratan de comunicarse con efectividad durante el proceso de comunicación, el mensaje puede sufrir algunas interferencias que afectan la recepción y comprensión del mismo, produciendo una incomunicación relativa. Hiebsch y Vorweg citados por Vásquez (2010), han denominado a estas interferencias o perturbaciones como barreras de la comunicación; mientras que Koontz citado por Rincón (Ob. Cit.) lo denominó ruidos o fallas de la comunicación.

De acuerdo con lo planteado por Vásquez (Ob. Cit.) existen varios tipos de barreras de la comunicación: Barreras Físicas, que son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación. Una barrera muy común de

este tipo puede ser un ruido repentino, la distancia física, las paredes o la estática, cuando se comunica a través de un aparato; cuando las personas se dan cuenta de estas barreras generalmente tratan de superarlas. Cabe destacar, que estas barreras pueden convertirse en fuerzas positivas por medio de control ambiental, en el cual el emisor trata de modificar el ambiente para que influya en los sentimientos y el comportamiento del receptor.

Asimismo, las Barreras Semánticas son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados. Considerando que la semántica es la parte de la ciencia lingüística que estudia el significado de las palabras. Casi toda la comunicación es simbólica, es decir utiliza signos o símbolos que sugieren determinados significados, éstos son el mapa del territorio que sirven de ayuda para construir el mapa mental de las ideas, pero no son el territorio real, de ahí que deban ser decodificados e interpretados por el receptor.

Es importante considerar, que los símbolos con los cuales las personas se comunican, tienen varias limitaciones, una de ellas son los significados múltiples, debido a que un mismo símbolo tiene distintos significados, si al interpretar se elige el significado erróneo o simplemente diferente al que eligió el emisor se estaría tergiversando el mensaje. También, es importante cuidar el contexto en que se utiliza una palabra, o un símbolo, porque es el contexto el que decide su significado.

Igualmente, las Barreras Personales son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales, así como sus malos hábitos de escucha o de observación. Estas barreras, llamadas también barreras mentales limitan la concentración volviendo muy selectiva la percepción e interpretación. Por lo tanto, las personas ven y oyen aquello que quieren, lo que es conveniente para ellos, aquello con lo que están sintonizados emocionalmente, las creencias y valores actúan como filtros, la comunicación no puede separarse de la personalidad, a que ésta influye en las percepciones que se realizan.

Otra barrera de comunicación es el Efecto de Evaluación; que impide una comunicación eficaz, fue expuesta por Carl Rogers, citado por Vásquez (Ob. Cit.)

quien planteó, que la mayor barrera que se opone a la comunicación es la tendencia natural a juzgar o evaluar, a aprobar o desaprobar los juicios de otras personas de los otros grupos.

Según lo anterior, este efecto de evaluación señala que siempre que dos partes se juntan, cada una tiene en su mente una imagen o evaluación de la situación diferente, que va a estar en concordancia con una serie de elementos dentro de los que podemos señalar: sus puntos de vistas, experiencias anteriores, hasta los modos y normas de conducta adquiridos.

Entre otra de las barreras que interfieren en la comunicación eficaz es el Efecto de Percepción del otro, en donde la percepción del otro también juega un papel importante la experiencia de la vida del que percibe, su propia teoría de la personalidad, el modo particular que tiene de comprender a las demás personas y su propia autovaloración. Otro aspecto que interrumpe el proceso es la Autovaloración, que es el estado en que se encuentra la autovaloración del que percibe ejerce una gran influencia sobre la percepción de la otra persona. Cada persona relaciona la información sobre otra con la representación de sí mismo tratando inconscientemente de mantener la opinión que se han formado de ella, dando origen a diversos tipos de comunicación.

Tipos de Comunicación

El proceso de comunicación dentro de una organización debe ser amigable y efectivo para así evitar los problemas en su funcionamiento. Por ello la comunicación debe ser adecuada., en tal sentido se podría clasificar en diferentes tipos tales como: *Comunicación Eficaz, Comunicación Efectiva, Comunicación Gerencial y Comunicación Interpersonal.*

Comunicación Eficaz

Cuando la comunicación es eficaz se evidencie un mejor desempeño del personal que hace vida en la institución, la satisfacción laboral y las buenas relaciones de trabajo se perciben a simple vista. Por esta razón, la organización debe tratar de ser

comunicante, y la comunicación organizada, lo cual se resume en una comunicación eficaz y efectiva. En este sentido Bartoli (1992), imparte pautas esenciales para el logro de una comunicación eficaz organizada y así poder cumplir sus objetivos:

(1) Debe tener una finalidad, es decir, esta debe estar vinculada a objetivos y un plan en conjunto; (2) Debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal o diagonal, interna-externa, otros; (3) Debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos; (4) Debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo en cuenta la cultura del medio; (5) .Debe ser flexible, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

Por ende, al seguir estos lineamientos la organización comunicante supone una organización del trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa. Al respecto Robbins (2010) propone un compendio de sugerencias que promueven al desarrollo de una comunicación eficaz, entre las cuales están:

(1) Utilizar la retroalimentación. Muchos problemas de comunicación pueden atribuirse directamente a los malentendidos y las imprecisiones. Estos problemas ocurren con menos frecuencia si el gerente obtiene retroalimentación, verbal y no verbal; (2) Simplificar el lenguaje. Ya que el lenguaje puede ser una barrera, los gerentes deben tomar en cuenta a quién se dirigirá el mensaje y adaptar el lenguaje a esas personas. La comunicación efectiva se logra cuando un mensaje se recibe y se entiende; (3) Escuchar activamente, Ya que al escuchar, el receptor ayuda a la comunicación; (4) Limitar las emociones. Calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse; (5) Vigilar las señales no verbales. Un comunicador efectivo cuida sus señales no verbales para asegurarse de que transmitan el mensaje deseado.

Con lo antes expuesto, es importante recalcar las sugerencias formuladas por los autores siguiendo estos elementos esenciales para establecer una comunicación eficaz y adecuada, promoviendo el desarrollo de las actividades propuesta por los gerentes.

Comunicación Efectiva

Los autores del libro ¡Comunícate!, Verderber y Verderber, (2005) dicen que “el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer”. (p.50). Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito. Este punto es importante en la estrategia de comunicación ya que la efectividad en la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción es fundamental en la construcción de una visión compartida que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos tanto organizacionales como personales.

Requisitos para una Comunicación Efectiva

La comunicación interna como elemento de interacción. Requisitos y obstáculos. Llacuna y Pujol (2008), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos:

Claridad. La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados.

Integración. La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.

Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.

Equilibrio. Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen. Más adelante veremos cómo es importante conjuntar todos estos elementos en la gestión estratégica de la comunicación.

Moderación. Estrictamente necesaria y concisa posible.

Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

Además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente se hace necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido; barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar.

Comunicación Gerencial

Noski (2007) define a la comunicación gerencial como, el conjunto de mensajes que ocurren entre el líder y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar, en lo posible, la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización.

En este sentido, se debe establecer la dualidad de la emisión de la información en este caso docente-directivo, es por ello que Peters, y Waterman. (2004) señalan que el gerente (Directivos) necesita y debe informar a cada uno de sus empleados (Docentes) los distintos aspectos de la organización, con el fin de que el equipo de trabajo mantenga objetivos comunes y estables.

Drucker, (1999) señala, que la comunicación gerencial tiene como objetivo fundamental hacer la comunicación más eficiente y efectiva, en vistas al logro de una mejor armonización de las tareas organizacionales por medio de la resolución de conflictos; liderazgo; superación personal; y comunicación propiamente dicha entre el gerente y empleados; gerente y jefes superiores. Entonces, el gerente requiere de

comunicar a sus superiores todo lo referente al funcionamiento de la organización que gerencia.

Lo que plantea Castañeda (2009) es una realidad palpable, dentro del campo educativo por la falta de comunicación, “[...] hay directivos que no convocan juntas, no hacen comités, no usan el correo electrónico, no emplean la intranet, no escriben, etc. Y luego se extrañan de lo que pasa” (p.54) esto demarca una carencia comunicacional la cual se refleja en malestar colectivo por los docentes o viceversa.

El escuchar, es una cualidad importante para el desarrollo del proceso comunicativo Peters y Waterman. (Ob. Cit.) Expresan que “[...] escuchar a sus empleados, el gerente reconoce su importancia prestándoles oportuna atención a lo que le dice” (p. 12). Esto trae como consecuencia una mejor dinámica de trabajo ya que se puede corregir el curso de las acciones para mejorarlas o reestructúralas.

Comunicación gerencial en el campo educativo es de importancia reunirse en grupo con sus empleados, según Peters, y Waterman. (Ob. Cit.), explican que esta acción es para informarles de lo que deben estar enterados, e informarse sobre sus inquietudes en el trabajo. Dicha acción refuerza su liderazgo y su presencia junto a los miembros del equipo.

Comunicación entre las Personas

El acto de comunicarse lo realizan las personas desde el mismo momento de su nacimiento y está presente en cada situación que se ejecuta a diario, por cuanto es necesario relacionarse por medio de la comunicación con las demás personas que están en su entorno y mantenerse interconectados entre sí.

Para Powell (2006), “[...] es la comunicación más comprometida, se caracteriza por la transparencia y sinceridad” (p.58). Aquí ya no sólo se habla de sí mismo sino que se expresa lo que se siente frente a otros. Se es capaz de manifestar los sentimientos que despiertan los demás, tanto en los que se está de acuerdo como en los que generan desacuerdo. A través de la comunicación interpersonal, las personas aprenden a conocerse mejor y crecen. En este caso, la comunicación interpersonal es

entendida como una interacción coordinada entre dos o más personas en la que se produce información.

Para Gabaldón (2003), “la comunicación interpersonal es un proceso vital, dinámico e inevitable entre individuos, que implica el intercambio de mensajes verbales y no verbales que influyen en las relaciones humanas, y que ocurre en un contexto histórico y social determinado” (p. 66). Es decir, las relaciones humanas se basan en el grado de comunicación que se tenga, según sea la profundidad de esas comunicaciones, se alcanzan diferentes niveles de integración social y al comunicarse lo hacen dentro de un contexto determinado que influyen directamente en esa comunicación como es el tiempo y el espacio.

La comunicación interpersonal busca establecer contactos directos entre los que se comunican; de este modo cada uno tiene la posibilidad de reaccionar inmediatamente, influyendo en las acciones y declaraciones del otro. Por lo tanto, la comunicación permite descubrir el mundo comunicativo de un hombre por otro, las cualidades y propiedades del hombre como sujeto.

Para Vásquez (Ob. Cit.) durante la comunicación interpersonal se produce el intercambio de representaciones, ideales, intereses y rasgos del carácter, donde el individuo asimila la experiencia histórica de la humanidad, pero el mismo tiempo aporta a ella lo acumulado por su experiencia individual. Cabe resaltar, que durante la comunicación interpersonal, se produce también el intercambio de conocimientos, ampliándose su acervo de información individual y a la vez es fuente inagotable de vivencias que condicionan la formación de sentimientos, emociones, y estados de ánimo. En dependencia de las exigencias de quienes lo rodean y las situaciones a las que tiene que enfrentarse, el hombre desarrolla rasgos tales como la firmeza, la resolución, la estabilidad, el control de sus actos, la fuerza de voluntad, entre otras cualidades de su esfera reguladora.

Es importante resaltar, que la comunicación puede darse de dos formas: verbal y no verbal, la postura de Marín y Cuevas (2013) decretan que se trata de “[...] comprender el lenguaje corporal con sus matices hacia la persuasión, la información, la diversión, la expresión de emociones y el dominio de la interacción a través de la

comunicación.” (p.23). Ahora bien, entre dos o más personas puede haber una comunicación artificial, defensiva, mecanizada y puede también haber una comunicación fluida, abierta, espontánea, confiada y cordial. En la primera el individuo comunica cosas, como las podría hacer una máquina, en la segunda tiene buena comunicación.

Lo antes descrito coincide con las afirmaciones de Moreno (2008) cuando describe que la comunicación interpersonal “[...] es *hablar con*, y no *hablar de*, o *hablar sobre*, esto exige sacar los sentimientos, aceptar totalmente al otro y sin embargo permanecer totalmente yo mismo” (p.54). Este intercambio, se origina entre dos personas que están próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los otros que han sido elaborados por la otra o los demás individuos intervinientes en la comunicación.

Es necesario mencionar, que la comunicación interpersonal guarda una estrecha relación con las relaciones interpersonales, pues sin la existencia de la segunda, la primera no se lleva a cabo. Se establecen las relaciones interpersonales de diferentes tipos, según el nivel de vinculación. Pueden situarse en un nivel básico con las personas con quienes se comparte. En un nivel intermedio donde se forma parte, entre otros, tal como lo expresa Teixidó (2009) sobre el estudio de los tipos de relaciones existentes, se destaca siempre la conexión e interacción constante de personas con características comunes, es decir, de la misma especie, a nivel laboral, social, cultural, entre otros, resaltando que esta interacción va vinculada de persona a persona. Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso.

Las herramientas mencionadas anteriormente son: la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones. El campo educativo no escapa del manejo de estas relaciones y las más empleadas son

las humanas, laborales y las interpersonales, facilitando las funciones de los trabajadores que se desenvuelven dentro de este campo.

Cabe destacar que, la comunicación se puede generar de manera formal, como enfatiza Rubio (2005), es aquella que “se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, llevando un contenido determinado y ordenado por la organización (correo, tablón de anuncios, manuales, entre otros); o informal”(p.65), a esta, hace referencia a grupos informales de la organización que no siguen los canales formales, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede tener más influencia que la comunicación formal (chismes, comentarios, opiniones, entre otros).

Además de la comunicación, se encuentra la confianza y la colaboración, la primera es definida por Robbins (Ob. Cit.), como un “proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia” (p.79); mientras que, la segunda es conceptualizada por Stainback (2001), como una “forma de trabajo en conjunto, fundamental para la auténtica cooperación”(p.81), permitiendo que al generarse la comunicación, la confianza y la colaboración entre el grupo de docentes con otro trabajador del ámbito educativo, o entre ellos mismos, genere un clima organizacional óptimo donde el desempeño de los trabajadores con respecto a sus funciones sea satisfactorio y positivo, conllevando así, a un clima organizacional ideal.

Es importante mencionar que, constituye un proceso fundamental y necesario para la integración, interacción y existencia de una sociedad. En este contexto, López (2003), manifiesta que este tipo de comunicación “es un proceso único configurado por diferentes niveles, cada uno de los cuales se manifiesta entre actores que interactúan en ámbitos sociales específicos y posee sus propias particularidades, aspectos comunes y elementos de enlaces con el resto” (p. 81). En relación a grupos, organizaciones e instituciones, circunscribiendo las instituciones educativas, es imperativo mencionar que según las actividades que estas desempeñan y los procedimientos que se ejecutan, la comunicación se debe hacer presente para que sean conocidas dichas acciones y evitar el incumplimiento de alguna tarea o la

realización de la misma sin el seguimiento del procedimiento establecido; entonces debe desarrollarse con destreza la comunicación interpersonal para el logro de los objetivos.

En la comunicación interpersonal, quien emite el mensaje espera una respuesta del receptor. Cuando el gerente educativo se comunica, debe producir una respuesta como reacción al mensaje planteado en esa comunicación, es por ello que se debe conocer cada uno de los elementos que integran esta comunicación para determinar cómo se envía el mismo. Si la comunicación ha logrado llegar a su cometido se refuerza el comportamiento o se cambia la conducta según sea lo requerido. Es necesario establecer objetivos y prioridades que se deben informar, integrar diversas opiniones para motivar, inspirar confianza y abrir el diálogo para lograr una buena comunicación entre los Docentes y el Director.

En este orden de consideraciones, en el contexto escolar se accionan procesos gerenciales y donde el factor humano es clave para el alcance de los objetivos, entonces constituye un “organismo social”. Es por ello que Flores y Orozco (2005), consideran que la comunicación es un factor que imprime dinamismo a todo organismo social, de hecho, exponen:

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, el club, la fábrica, el taller, la oficina, la iglesia, el equipo deportivo o la organización gubernamental (...), es la fuerza que dota la cohesión a los grupos para darle la solidez que garantiza su permanencia.
(p.25)

La idea expresada hace alusión a la comunicación como parte esencial en el ámbito escolar, pues procede como un campo magnético que une las piezas de un todo, entonces se puede decir que tiene un carácter dinámico, y cuando la misma es clara, amplia y fluida, actúa como el pegamento que mantiene unido a un colectivo. Además, ayuda evitar los conflictos entre los esfuerzos que los miembros de una organización realicen, así como la duplicidad de tareas o la omisión de otras; por lo cual es de fundamental importancia en el ámbito escolar.

Asimismo, los autores afirman que cuando la comunicación interpersonal es óptima y en ella intervienen todos los miembros de una organización, como el caso de la escuela; contribuye a fortalecer la confianza entre los mismos, estimula y motiva al grupo, corrige las posibles desviaciones, minimiza las discrepancias y facilita los acuerdos y; al surgir dificultades o imprevistos, minimiza los efectos adversos que pueda generar.

Factores Influyentes en la Comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal posee una gran diversidad de funciones, pues es una labor exclusiva e intrínseca del individuo. En una organización escolar, estos factores permiten mantener un clima y una cultura laboral adecuada y con condiciones acordes a las exigencias y dinámica desarrollada. Asimismo, para la existencia de esas condiciones, Robbins (Ob. Cit.) expone que deben existir los siguientes factores:

Liderazgo. Ser líder es influir, motivar a otros para lograr un objetivo. De esta forma, el Gerente Educativo debe conocer plenamente a su personal y sus necesidades específicas para lograr establecer la interacción necesaria en la comunicación.

Control de los trabajadores. Mediante la comunicación interpersonal, se ejerce control sobre la conducta de los trabajadores en las organizaciones en función, las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que han de seguir los empleados. En este contexto, docentes y todo el personal que son supervisados deben seguir los canales formales ante cualquier inconformidad laboral y buscar las mejoras de los procesos que tengan. Lo antes descrito, reflejará el grado de control sobre los miembros de la organización.

Motivación. La comunicación interpersonal promueve la motivación, pues al aclarar a los docentes lo que hay que hacer, qué tan bien o no están haciendo su labor, qué pueden hacer para mejorar el desempeño y lograr un trabajo más eficiente, si el mismo no es óptimo logra la conformidad y ganas de seguir avanzando en su labor. Además, permite mantener un ambiente en condiciones de estabilidad, debido a que

al transmitir al personal las condiciones necesarias para lograr las metas y objetivos, se motiva a los trabajadores; a su vez se sienten más cómodos y seguros de la praxis realizada y todos se sienten más orgullosos al obtener los mejores resultados en cada una de sus funciones y con seguridad para aportar nuevas ideas.

Expresión emocional. El autor referido hace alusión a que los compañeros de trabajo son los que permiten que las personas se manifiesten como ente social, en especial porque la comunicación que tiene lugar dentro de un grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros pueden expresar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Se puede decir que con la comunicación el docente se expresa y aflora lo que existe en su interior haciéndolo sentir mejor, lo que a su vez favorece su identificación con su ambiente laboral.

Toma de decisiones: Es otra función señalada por el autor, la cual se da cuando existe el intercambio de información, datos y resultados que les permite identificar y evaluar opciones alternativas. Es decir, cuando el Director de la institución educativa intercambia información con sus Docentes y evalúa nuevas opciones expuesta por estos. De esta manera, la certeza de resultados confiables, de fuentes certeras personal.

Desarrollo de las relaciones. Con el uso de la comunicación interpersonal, la opinión, el punto de vista y los criterios de los seres humanos se conoce; y esta misma comunicación permite desarrollar y fortalecer las relaciones que existen entre ellos y discutir, aceptar o negociar sus diferentes opiniones e ideas, acciones y cualidades estas necesarias en las relaciones interpersonales laborales.

Intercambio de información: Se hace necesaria una verdadera comunicación interpersonal para lograr hacer un papel acertado de los gerentes en las organizaciones educativas que quieren cumplir a cabalidad sus funciones, ya que al intercambiar la información se realizará un trabajo idóneo.

Los miembros de una institución educativa, deben usar la comunicación interpersonal para poder tener un clima laboral adecuado en la organización que favorezca la gerencia de la misma y donde estas funciones de la comunicación logren su cometido y no interfiera una con la otra, ni disminuye su importancia.

Estrategias para Fortalecer la Comunicación Interpersonal

La comunicación es un elemento fundamental en las instituciones educativas sobre todo para mantener las buenas relaciones interpersonales, es primordial para conocer, comprender y aplicar acciones, permitiendo establecer contacto directo con las personas que laboran en la organización. Igualmente, para entender a los demás, para compartir ideas, sentimientos y emociones. Entonces, constituye la habilidad social de expresar a través de la palabra e igualmente gestos, permitiendo al individuo interactuar y participar en todas las actividades que se desarrollan entre los miembros de la institución.

Así como lo expresa Guerra (2007), “la compendia comunicativa propicia la oportunidad de socializar con los demás” (p.54), por tanto, se requieren cualidades personales como son la autorresponsabilidad, autoestima adecuada, sociabilidad, autodirección e integridad, posibilitando las acciones para el logro de los objetivos que se plantea la institución.

En relación a lo antes expuesto, el personal directivo como máxima autoridad del recinto escolar, debe contar con estas competencias para hacer efectivo el proceso gerencial, de tal modo, es indispensable fomentar y aplicar algunas estrategias para mantener una buena comunicación en las instituciones educativas, igualmente aplicables para el personal docente. En este contexto Covey (2005), destaca las siguientes:

(a) Coherencia: Pensar antes de hablar, de manera que lo expresado sea coherente, comprensible, claro y correcto; (b) Escucha Activa: Escuchar a los demás, mirándolos a los ojos con atención, es decir, tratar todo lo posible de entender al emisor; (c) Margen de Tiempo: Pensar que las conversaciones requieren su tiempo: es necesario escuchar sin controles exhaustivos de tiempo, es decir, el director debe atenderle sin medir el tiempo sino el valor que tienen el escuchar, el entender que hay un individuo que necesita de su apoyo en sus ideas, entre otros aspectos.

(d) Reflexión: Reflexionar sobre los contenidos de la conversación: para facilitar el procesamiento y memorización, es decir, la información debe ser escuchada siendo

necesario reflexionar sobre ella; (e) Comprensión: Comprender el papel de las señales vocales en los turnos de conversación. Ha de estar muy atentos a las señales vocales que puedan indicar cesión, solicitud o conservación de turno. Muchas veces el entenderlas debidamente evita grandes conflictos (f) Conversación cara a cara: Los Docentes deben hacer uso de su derecho a la expresión para exponer sus ideas, pensamientos o inquietudes directamente a sus superiores o demás compañeros y evitar así expresarlo donde no se deba

(g) Atención a las individualidades: Aceptar las particularidades de cada persona: estar dispuesto a aceptar las opiniones emitidas por los demás, así como el uso que hagan del lenguaje; (h) Comunicación escrita: Escribir de manera clara y sencilla para que el mensaje sea entendido y que no se malinterprete el mensaje; (i) Claridad del discurso: Aclarar situaciones, que puedan presentarse a fin de evitar el conflicto interpersonal; (j) Respeto por el otro: Disculparse si se equivoca; (k) Interés en la comunicación: Leer con interés, aspectos relativos a la Dirección en el plano administrativo, académico y comunitario; (l) Compartir las ideas: Discutir temas de interés y compartir el conocimiento respetando las opiniones de los demás a través de colectivos de formación e investigación pedagógica. (p.84)

De lo anterior se infiere, que estas estrategias son necesarias para fortalecer la comunicación interpersonal en todo recinto escolar, puesto que la institución se considera como transformadora de la sociedad, por cuanto a través del proceso interactivo y bidireccional se escucha la opinión, ideas, sentimientos y emociones para compartir las posiciones, pero lo más indispensable es aceptarlas, aunque no las comparta, ello demuestra la capacidad para establecer las comunicaciones efectivas y eficaces en el proceso organizacional.

Bases Legales

Las Bases legales dentro de un trabajo de investigación son de suma importancia, debido a que nos ayuda a estudiar las regulaciones y documentaciones legales que ayudara a sustentar un trabajo investigativo. En este contexto, Martins y Palella (Ob. Cit.) mencionan que; “hacen referencia, a la normativa jurídica que sustenta el

estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros” (p. 69); es decir, son los documentos legales que rigen en el Estado venezolano y por el cual son importantes para fundamentar la investigación.

Ahora bien, este Trabajo se sustentó en los presentes instrumentos legales que regulan la comunicación e integración entre directivos y, docentes. En primera instancia, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Artículo 57, nos indica que la presente investigación tiene relevancia legal, ya que permite a los elementos involucrados en el proceso comunicacional a establecerla de manera clara, precisa y respetuosa, que mantenga el lazo de respeto entre los mismos. Afirmando que, se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.

Cabe destacar, que dentro de la Carta Magna de la República, el Artículo 58. Habla de que la educación es libre y plural, donde los ciudadanos deben tener en cuenta los deberes y responsabilidades que la ley ordena, de igual manera permite al estudio ver como el docente en sus diferentes roles no debe estar extenso de mantener informados a los distintos entes que hacen vida activa dentro de las instituciones educativas haciendo uso de las diferentes vías de comunicación.

Por otra parte, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), título II, Capítulo y artículo 6, ordinal 3, establece que el personal docente debe “planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida”; todo personal que labore en instituciones educativas está en la obligación de comunicarse con sus superiores para dar información sobre su trabajo.

De igual manera, se puede citar el Artículo 7 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), el cual establece los derechos de los que gozan los profesionales de la docencia son:

1. Desempeñar funciones docentes con carácter de ordinario o interino.
2. Participar en los concursos de méritos para ingresar como docente ordinario.
3. Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.

4. Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa.
5. Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido.
6. Disfrutar de un sistema de previsión y asistencia social que garantice mejores condiciones de vida para él y sus familiares.
7. Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.
8. Justificar las razones por las cuales no pudo asistir a sus labores. A tal efecto, si no pudiere solicitar el permiso respectivo con anticipación, deberá presentar el justificativo correspondiente dentro de los quince 15 días hábiles siguientes a la fecha de inasistencia.
9. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

Cabe resaltar, que el artículo anterior da un basamento legal, pues hace referencia a los derechos que goza todo profesional de la docencia, en cuanto a, determinados factores externos ligados con la institución, también se encuentran dentro, algunos factores internos que afectan al sujeto, como por ejemplo la comunicación, la participación activa y el compromiso con las actividades que se llevan a cabo en la institución.

Sobre la base de las consideraciones legales reseñadas, se concluye que las mismas son un basamento importante que destaca la pertinencia y actualidad de las variables en estudio relativas al analizar la Gerencia Participativa como herramienta Desarrollada por el Gerente Educativo para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico se orienta a establecer los métodos que sustentan la investigación, y de esta forma desarrollar los elementos que conforman el estudio realizado. En este sentido, Sabino (2001) expresa que “a partir de este punto el investigador debe tratar de fijar su estrategia ante los hechos a estudiar, debe formular un modelo operativo que permita acercarse a su objeto y conocerlo, en lo posible, tal cual es.”(p.87)

Es por ello que en el siguiente estudio, se desarrollaron los elementos necesarios como parte de la metodología que sustentó al mismo, al definir su naturaleza, tipo y diseño de la investigación, de igual manera su sistema de variables, sujetos de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la validez y confiabilidad del instrumento y finalmente las técnicas de análisis de datos.

Naturaleza de la investigación

Esta investigación estuvo enmarcada en el paradigma positivista que de acuerdo con Dobles, Zúñiga y García (1998) (Citado en Martínez, 2013) los cuales señalan que “[...] el sujeto descubre el conocimiento al igual que tiene acceso a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice; hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia” (p.10). Es decir, el sujeto toma información directamente del contexto a través de los sentidos para construir nuevos conocimientos.

Igualmente, estuvo adscrita al enfoque cuantitativo que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2008) es aquel que “[...] usa la resolución de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y comprobar teorías” (p.5). La naturaleza descrita, corresponde por cuanto el investigador tendrá acceso al fenómeno, sin modificar su

comportamiento; permitiendo esto el análisis de los datos obtenidos para establecer análisis cuantificables y realizar conclusiones al respecto.

Tipo y diseño

El presente estudio se ubicó en una investigación de campo de carácter descriptivo con el fin de solucionar un problema del ámbito de la gerencia educacional y así analizar la Gerencia Participativa como herramienta desarrollada por el gerente educativo para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Al respecto, la investigación de campo es definida por el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) como:

[...] el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 6)

Según lo antes mencionado, este trabajo de investigación, se enmarco bajo ésta modalidad, porque se describió como la gerencia participativa ayuda al fortalecimiento del acto comunicacional y la alta gerencia institucional promoviendo el desarrollo de la Gerencia Participativa, como una herramienta de los directores y docentes de Educación Media General de dicha institución en estudio. Así mismo Arias (2006) considera que la investigación de campo, “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o en la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, de allí su carácter no experimental” (p 32.)

En cuanto al tipo de diseño utilizado fue de tipo carácter descriptivo puesto que según que, Bernal (2006) expresa que “Los estudios descriptivos pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refieren”. (p.15)

De igual forma, Ramírez (2007) indica que este tipo de trabajos “tienen como principal propósito describir las barreras que afectan la comunicación entre los actores del hecho educativo” (p.63). Es necesario resaltar que este trabajo, nace del diagnóstico de situaciones reales, en donde se pone de manifiesto la necesidad de implementar la Gerencia Participativa, para fortalecer la comunicación interpersonal y se asegure el éxito en la organización, en correspondencia con las políticas educativas que el Estado venezolano demanda.

Sistema de Variables

En cualquier investigación este apartado es fundamental, porque a través de él, se determinan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar, con el fin de llegar a conclusiones. En tal sentido, de acuerdo a los objetivos del estudio se incluyen las variables, las cuales son definidas por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) “[...] como una propiedad que pueda variar, adquirir diversos valores, cuya variación es susceptible a medirse” (p.77).

En cuanto a su definición, se tomó como variable para el presente trabajo, en función de las características de los objetivos a lograr: Analizar La Gerencia Participativa como herramienta desarrollada por el gerente educativo para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Definición Conceptual: Conjunto de acciones desarrolladas por el directivo para involucrar a todo el personal en la toma de decisiones compartidas para lograr una comunicación interpersonal de calidad en la organización educativa y poder alcanzar las metas comunes con efectividad.

Definición operacional: Se realizó a través de enunciados específicos, expresados en forma de dimensiones, indicadores e ítems que a la vez constituyeron reactivos en la recolección de los datos, la cual se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Gerencia Participativa como herramienta desarrollada por el Gerente Educativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal de los Docentes	Conjunto de acciones desarrolladas por el directivo para involucrar a todo el personal en la toma de decisiones compartidas para lograr una comunicación interpersonal de calidad en la organización educativa y poder alcanzar las metas comunes con efectividad	Gerente Educativo	Funciones	Relaciones Humanas	1
				Pedagógica	2
				Monitor	3
				Difusor	4
				Comunicador	5
		Gerencia Participativa	Principios	Compromiso	6
				Participación	7,8
				Empowerment	9
				Autoridad compartida	10,11
				Motivación	12,13
		Comunicación Interpersonal	Factores influyentes	Expresión emocional	14,15
				Desarrollo de relaciones	16
				Intercambio de información	17
				Coherencia	18
				Estrategias	Escucha Activa
Comprensión	20				
Respeto	21				

Fuente: Ramos (2019).

Sujetos de Estudio

Considerando el concepto de población, según Arias (Ob. Cit.) es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.”(p.63). Para llevar a cabo este trabajo de investigación, la población en estudio estuvo constituida por trece (13) docentes de Educación Media General, que laboran en el Liceo Bolivariano Rural Altagracia. Al respecto, y en función de que el universo poblacional es reducido se trabajará con la población total, es decir, el instrumento de recolección de datos será aplicado los trece (13) docentes pertenecientes a la organización escolar ya citada.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos según Arias (Ob. Cit.) son “[...] las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.53). Los datos o información se recolectaran, a través de la técnica de la encuesta en la modalidad de cuestionario, definida por Tamayo (2001) como “[...] aquel que contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales” (p.124). En este orden de consideraciones, para el acercamiento a la realidad objeto de estudio, se utilizó las técnicas de observación y la encuesta. En lo que respecta a la observación, refiere Rivas (1995) que esta “[...] le permite al investigador ponerse en contacto personalmente con el hecho o fenómeno a tratar.”(p.56). Respecto a la encuesta, Díaz de Rada (2001), manifiesta que “[...] es la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.” (p.13).

Adicionalmente, se diseñó como instrumento un cuestionario definido por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) como “[...] un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.285). De igual forma Arias (Ob. Cit.) define que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar

información.” (p.45). El mismo consta de cuestionamientos con Cinco (5) alternativas de respuesta, donde los docentes de la institución en estudio, seleccionaron una de las opciones planteadas, según su criterio bajo el esquema de S: Siempre, Av: Algunas Veces, Rv: Raras Veces, CN: Casi Nunca, N: Nunca. (ANEXO A)

Validez del Instrumento

La validez, es definida por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) como “el grado en que el instrumento mide la variable que pretende medir” (p.285). Así mismo, los instrumentos fueron validados por expertos, quienes proporcionaron observaciones a los aspectos de claridad, precisión, pertinencia, coherencia en cada uno de los ítems. En este contexto, se contó con la participación de tres (3) expertos en el área de Gerencia Educativa, quienes verificaron si el instrumento media la pertinencia, exhaustividad y claridad necesarias para cada uno de los ítems, en consideración con los objetivos, dimensiones y variables de esta investigación. Luego de realizar las correcciones sugeridas, los expertos consideraron si los ítems seleccionados guardan estrecha relación con lo que se quería medir en función a las variables y objetivos de este estudio. (ANEXO B).

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad es considerada por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) como el “[...] grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto y objeto produce iguales resultados” (p.332). En tal sentido, la confiabilidad permitió conocer la consistencia interna del instrumento para determinarla, se aplicó una prueba piloto a un grupo de docentes que constituían con características similares a la población en estudio, con el fin de determinar el grado de homogeneidad de las respuestas emitidas. De los resultados obtenidos en esta prueba se calculó su consistencia interna a través del Coeficiente Alpha de Cronbach. Es importante destacar, que para el cálculo del coeficiente estadístico Alfa se aplica la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \frac{St^2 - \sum Si^2}{St^2}$$

α = Coeficiente de alpha de Crombach

St^2 = Varianza Total de la prueba

$\sum Si^2$ = Sumatoria de las desviaciones

n = número de ítems del instrumento

por consiguiente, la aplicación de este coeficiente a los resultados de la prueba piloto, se obtuvo un resultado de 0,80 información necesaria para determinar que el instrumento posee una alta confiabilidad, ya que el valor obtenido para Alfa, se compara con los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), quienes argumentan que “representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total), Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición” (p.248). (ANEXO C). El coeficiente, permitió establecer comparaciones para determinar la confiabilidad del instrumento. Para ello, es imperativo conocer los criterios facilitados por los autores mencionados:

Cuadro 2.

Criterios para interpretar los resultados del Alpha de Crombach

Coeficiente	Expresión cualitativa
$\geq 0,01 \leq 0,20$	Muy baja
$\geq 0,21 \leq 0,40$	Baja
$\geq 0,41 \leq 0,60$	Moderada
$\geq 0,61 \leq 0,80$	Alta
$\geq 0,81 \leq 1,00$	Muy Alta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2008).

Técnica de Análisis de Datos

Una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada se procedió a organizar la información a través de la tabulación y cuantificación de los datos obtenidos. El análisis se realizó mediante la estadística descriptiva, la cual según Arias (Ob. Cit.) “[...] es un conjunto de técnicas y medidas que permiten caracterizar y condensar los datos obtenidos (p.79). Se procedió en forma manual, al determinar las frecuencias y porcentajes, posteriormente, los datos recopilados se presentaron en cuadros y gráficos que facilitaron su comprensión.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Este apartado corresponde al análisis e interpretación de los resultados, que para Hurtado (2010), “Son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos” (p.65). Es importante destacar que, en este capítulo estuvo enmarcada la interpretación de los datos que se obtuvieron luego de la aplicación del instrumento a los trece (13) docentes de Educación Media General, que laboran en el Liceo Bolivariano Rural Altagracia.

En este sentido, los mismos serán mostrados en representaciones gráficas, donde se reflejó de manera organizada la información recolectada, a través del instrumento, con su correspondiente porcentaje; realizando el análisis respectivo en forma cuantitativa – descriptiva. Ahora bien, se realizó una explicación tomando como referencia los cuadros y gráficos donde se vaciaron los datos.

Es importante mencionar, que las respuestas de los aspectos tratados en los ítems permitió la visualización de acuerdo a la alternativa seleccionada: Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca, Nunca. Para la presentación y análisis de los resultados se detallaron las dimensiones, subdimensiones e indicadores y los ítems con sus frecuencias y porcentajes. Así mismo se ilustran los datos en gráficos de barras, con el objeto de proporcionar una visión clara y holística de los resultados arrojados por cada ítem, seguidos del análisis respectivo. A continuación, se describen y analizan los resultados obtenidos:

Cuadro 3.

Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Gerente Educativo.

Sub-dimensión	Indicador	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Funciones	Relaciones Humanas	1.Construye un modelo de organización escolar que permita mantener auténticas relaciones interpersonales con todos los actores del hecho educativo	0	0	1	8	10	76	2	16	0	0
		2. Desarrolla acciones comunicativas con las orientaciones necesarias para que los docentes logren los objetivos propuestos.	0	0	5	38	7	54	1	8	0	0
	Monitor	3. Realiza la búsqueda de con otras entidades asesoras que garanticen alternativas de logros en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	3	24	10	76	0	0
Roles	Difusor	4.Fomenta la divulgación de la información necesaria para la ejecución de los proyectos y actividades dentro de la institución	0	0	1	8	8	62	4	30	0	0
	Comunicador	5. Promueve los canales comunicativos adecuados en aras del logro de una comunicación efectiva, al momento de tomar decisiones, para crear bases de consenso.	0	0	1	8	10	76	2	16	0	0

Fuente: Ramos (2019)

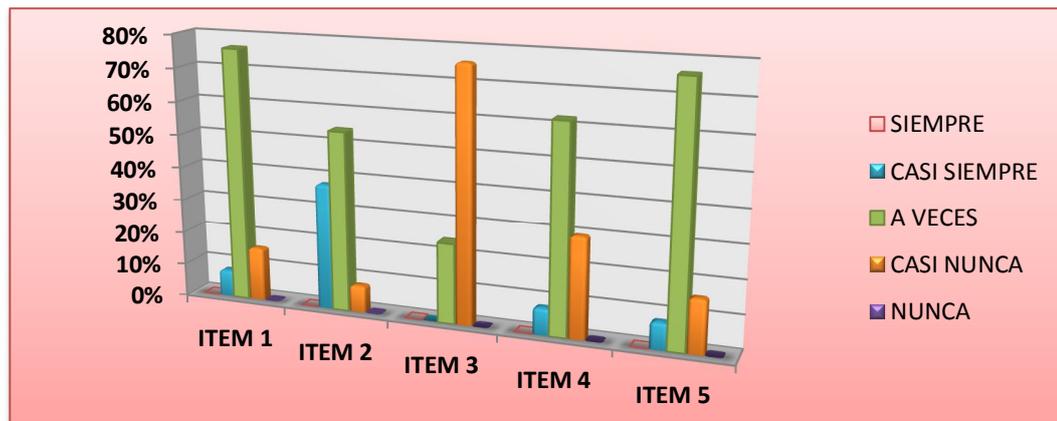


Gráfico 2. Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en la Dimensión: Gerente Educativo.

En el cuadro 3, gráfico 2, se presentan los resultados de las respuestas emitidas por los sujetos encuestado sobre la dimensión: Gerente Educativo, en los cuales están ilustrados los datos obtenidos en cada subdimensión e indicador que la conforman.

En este sentido, el apartado Funciones, está conformado por dos (02) indicadores; el primero de ellos Relaciones Humanas en el cual se encuentra el ítem 1, y el segundo indicador Pedagogía perteneciente al ítem 2.

A continuación se analiza el ítem 1, referente a la opinión del docente con relación al modelo de organización escolar, los porcentajes de la misma se ubicaron en: un 8% en la alternativa casi siempre, un 76% a veces, y 16% casi nunca, lo que permite evidenciar que los docentes encuestados reconocen que muy pocas veces utilizan un modelo de organización escolar que les ayude a mejorar las relaciones interpersonales entre los actores del hecho educativo.

Seguidamente en el ítem 2, que indaga si los docentes desarrollan acciones comunicativas, el 38% de los encuestados respondieron con la alternativa casi siempre, un 54% a veces, y un 8% casi nunca, demostrando que los mismos refieren, que muy poca veces desarrollan acciones comunicativas para el logro de los objetivos propuestos.

Los datos recolectados en esta dimensión demuestran que en la organización educativa, el gerente no cumple a cabalidad las acciones que su cargo amerita. En tal

sentido, Ruíz (2012), asevera que las funciones descritas en la subdimensiones son las más importantes del director, pues debe lograr una auténtica comunidad de ideales y esfuerzos tanto con el personal docente, como el personal administrativo y los alumnos, con el hecho de mejorar y mantener auténticas relaciones interpersonales, para adquirir el sentido de humanización, comprensión, dedicación, y el trabajo se hace más fructífero, al igual que deben prevalecer las mejores relaciones con los miembros de la comunidad para lograr una mayor integración.

En relación con la subdimensión roles, compuesta por tres (03) indicadores; los cuales son, Monitor con el ítem 3, el segundo Difusor con el ítem 4 y el tercero Comunicador con el ítem 5. A continuación se analizan los resultados de los ítems antes mencionados: en el ítem 3, relacionado con la búsqueda de asesoramiento en otras entidades se observó que el 24% se ubicó en la alternativa a veces, un 76% en casi nunca, lo que refiere que el gerente educativo le da poca importancia al aporte de otras instituciones asesoras que garanticen alternativas de logros en los objetivos propuestos.

Igualmente, los datos obtenidos en el apartado Difusor perteneciente al ítem 4, demuestran que el 8% de los sujetos estudiados respondieron casi siempre, el 62% a veces y el 30% casi nunca, lo que refiere que el gerente educativo pocas veces fomenta la divulgación de la información necesaria para la ejecución de los proyectos y actividades dentro de la institución. Mientras que el indicador Comunicador, ítem 5, los resultados demuestran que el 8% asegura que casi siempre promueve los canales comunicativos adecuados, mientras que el 76% dice que a veces y el 16% que casi nunca los promueve.

Los datos señalados, permiten interpretar que el gerente educativo no asume un rol definido en la dirección de la institución educativa. En tal sentido, Ruíz (Ob. Cit.) plantea que los directivos, con el fin de analizar las problemáticas y tomar decisiones, necesitan diversas informaciones provenientes de otros niveles de la organización, que pueden obtener si se adecuan los canales comunicativos. Igualmente, este rol se debe tener presente al momento de tomar decisiones, para crear bases de consenso. El gerente en su función de informador y comunicador promueve la autonomía de las

unidades educativas, en el cual requiere de la dinamización de los docentes, y da lugar para la implicación de toda la comunidad. Esta nueva realidad ineludiblemente busca dar información de los procesos de comunicación lúcidos y certeros.

En este orden de ideas, la comunicación le permitirá monitorear la búsqueda de información interna y externa, fiable, oportuna, organizada, pertinente y significativa para los fines de la organización en su conjunto. Para luego difundir la información necesaria dentro de la organización y velar por la circulación adecuada de la misma para que se haga uso apropiado en la institución educativa.

Cuadro 4.
Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la Dimensión: Gerencia Participativa

Sub-dimensión	Indicador	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Principios	Compromiso	6. Estimula el grado en que un empleado se identifica con la organización para que participe activamente en ella.	0	0	1	8	2	16	10	76	0	0
		7. Reconoce la importancia de la participación de todos en relación con las metas compartidas en la solución de los problemas del colectivo.	0	0	2	16	8	61	3	23	0	0
	Participación	8. Incentiva la inclusión de las personas, para alentarlos a compartir las responsabilidades de la organización	0	0	1	8	4	31	8	61	0	0
		9. Propicia la participación basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión de información pertinente para el desarrollo de sus tareas	0	0	2	16	10	76	1	8	0	0
	Empowerment											

Fuente: Ramos (2019)

Cuadro 4. (Cont...)

Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la Dimensión: Gerencia Participativa

Sub-dimensión	Indicador	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Principios	Autoridad compartida	10. Propicia en los actores sociales, asumir riesgos y responsabilidades, compartiendo la autoridad en la ejecución de actividades.	0	0	3	23	3	23	7	54	0	0
		11. Comparte su autoridad con los gerenciados delegando una porción de la misma a los grupos de trabajo	0	0	0	0	3	23	10	76	0	0

Fuente: Ramos (2019)

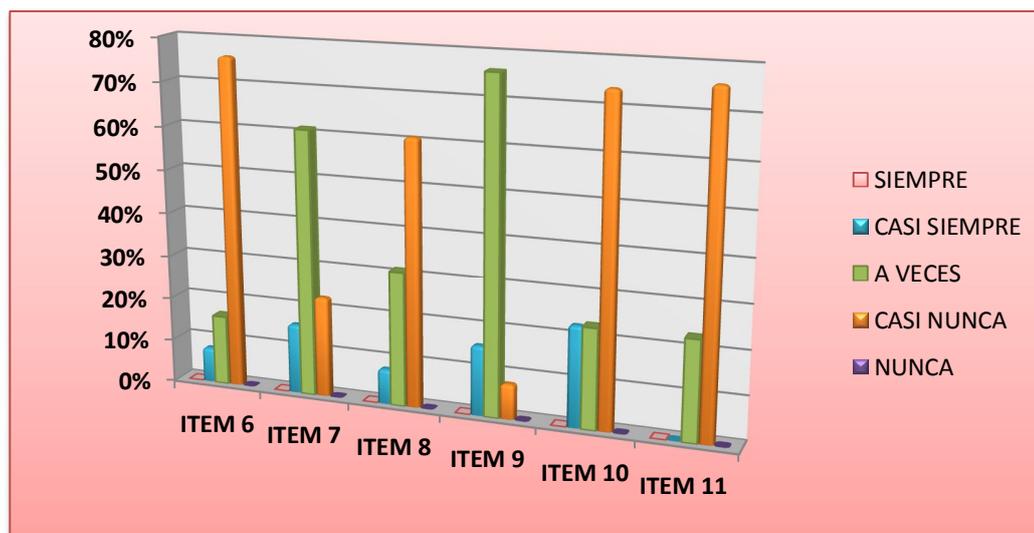


Gráfico 3. Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la Dimensión: Gerencia Participativa.

El cuadro 4, gráfico 3, presentan los resultados de las respuestas emitidas por los sujetos encuestado sobre la dimensión: Gerencia Participativa, conformada por la subdimensión Principios. Igualmente, se destacan cuatro (04) indicadores, en el primero de ellos Compromiso (ítem 6), seguidamente Participación (ítems 7 y 8), luego empowerment (ítem 9) y por ultimo Autoridad Compartida (ítems 10 y 11).

A continuación se describirán los resultados del ítem 6, el cual los promedios se ubicaron el 8% en la alternativa casi siempre, el 16% a veces y el 76% casi nunca, con relación al estímulo que reciben los docentes de parte del gerente. Se observa en este ítem que el gerente educativo le da poco valor a impartir estímulos, ya que la frecuencia es baja, lo que pudiera indicar que no se tiene claro la importancia de esta herramienta para la participación activa de los docentes a su cargo en la organización educativa.

Asímismo en el indicador Participación, constituido por dos (02) ítems, se apreció que en el ítem 7, las respuestas se inclinaron a 16% casi siempre, 61% a veces, 23% casi nunca, donde la mayoría de los sujetos en estudio afirmó que a veces se reconoce la importancia de la participación de todos en relación con las metas compartidas en la solución de los problemas del colectivo, en el ítem 8 referido a incentivar la inclusión de las personas, para alentarlos a compartir las responsabilidades de la organización, se pudo observar que el 8% de las personas respondieron casi siempre, 31% a veces, y el 61% casi nunca, estos resultados llaman poderosamente la atención, ya que las respuestas con mayor porcentaje refieren a que el gerente educativo casi nunca incentiva la inclusión de las personas para compartir responsabilidades de la organización.

Ahora bien, el indicador Empowerment ítem 9, denota que el 16% se ubica en la casilla siempre, el 76% a veces y el 8% casi nunca, lo que indicó que a veces se propicia la participación basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión de información pertinente para el desarrollo de sus tareas, Siguiendo con el último apartado que se plasmó en las representaciones, se encuentra Autoridad compartida, compuesta por dos (02) ítems 10 y 11, en el primero de ellos el 23% respondió que casi siempre se propicia en los actores sociales, asumir riesgos y responsabilidades, compartiendo la autoridad en la ejecución de actividades, un 23% refieren que a veces se asumen dichos riesgos y un 54% que casi nunca, Asimismo, en el ítem 11, se pudo apreciar que el 23% afirmó que a veces el gerente comparte su autoridad con los gerenciados delegando una porción de la misma a los grupos de trabajo, el 76% dijo que casi nunca el mismo comparte ni delega su autoridad.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, los principios de la gerencia participativa no se ven reflejados en la dirección utilizada en la organización educativa. La gerencia participativa genera un cúmulo de herramientas que hacen posible el trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas sin que sea preciso recurrir a la presión e imposición de responsabilidades, para el logro de las metas de la organización, permitiendo en realidad el aumento de la autoridad, el poder e influencia de los administradores y sus grupos. En este particular, Mora (2014):

La gerencia participativa es el proceso por medio del cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes. Con ello, se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. (p.47)

Cabe señalar, que la gerencia participativa (GP) ayuda a mejorar la calidad de las decisiones, mejorar la productividad de los empleados, mejorar la moral laboral, capacitar a la organización para responder a los cambios de ambiente, entre otras situaciones en el acontecer diario. La participación es el principio donde se soporta el consenso y el trabajo mancomunado. Es decir, representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y aprobación.

Cuadro 5.
Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.

Sub-dimensión	Indicador	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Factores influyentes	Motivación	12. Incorpora a la praxis educativa labores que motiven el esfuerzo de todos.	0	0	3	23	10	76	0	0	0	0
		13. Estimula el desarrollo de habilidades y destrezas de los docentes en el trabajo cooperativo.	0	0	3	23	10	76	0	0	0	0

Fuente: Ramos (2019)

Cuadro 5. (Cont...)

Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.

Sub-dimensión	Indicador	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Factores influyentes	Expresión Emocional	14. Planifica actividades que permita sentirse escuchados para alcanzar la satisfacción personal.	0	0	0	0	11	84	2	16	0	0
		15. Propicia un modelo de organización escolar que permita a los miembros del grupo expresar sus sentimientos para lograr su satisfacción personal	0	0	2	16	2	16	7	68	0	0
	Desarrollo de Relaciones	16. Desarrolla un tipo de comunicación para negociar las diferentes opiniones entre los docentes que permite fortalecer las relaciones interpersonales.	2	16	2	16	9	68	0	0	0	0
	Intercambio de Información	17. Propicia el intercambio de información de manera que favorezca la gerencia de la misma para el logro de un clima laboral positivo.	0	0	0	0	9	68	4	32	0	0

Fuente: Ramos (2019)



Gráfico 4. Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.

En el cuadro 5, gráfico 4 se presentan los resultados de las respuestas emitidas por los sujetos en estudio, con respecto a la dimensión: Comunicación Interpersonal. Los datos reflejados en las representaciones, exhiben la subdimensión Factores Influyentes perteneciente a la dimensión. La misma, está constituida por cuatro (04) indicadores con sus respectivos ítems, los cuales son: Motivación (ítems 12 y 13), seguidamente Expresión Emocional (ítems 14 y 15), luego desarrollo de relaciones (ítem 16) y por último intercambio de información (ítem 17).

En lo que respecta al indicador, Motivación, se destaca que en el ítem 12, las respuestas emitidas por los sujetos en estudios se distribuyeron en casi siempre con un 23%, mientras que un 76% a veces, en el ítem 13, los promedios fueron del 3% en la alternativa siempre, el 23% en casi siempre y el 76% en la alternativa a veces, en este apartado se observa una tendencia desfavorable, ya que los porcentajes de las respuesta se ubicó en la opción a veces, en cuanto a si se incorpora a la praxis educativa labores que motiven el esfuerzo de todos y si se estimula el desarrollo de habilidades y destrezas de los docentes en el trabajo cooperativo, lo que sugiere que el gerente educativo no ha logrado realizar acciones más contundentes para lograr nuevas formas de participación necesarias para avanzar en estos aspectos de manera decisiva.

Ahora bien, en el indicador Expresión Emocional, ítem 14, el 84% de los encuestados manifestó que a veces se planifican actividades que permita sentirse escuchados para alcanzar la satisfacción personal, Mientras que 16% refiere que nunca se planifican dichas actividades, de igual forma, en el ítem 15, que conforma este apartado, se observó que un 16% se ubica en la casilla casi siempre, un 16% en la opción a veces y el 68% afirmaron que casi nunca se propicia un modelo de organización escolar que permita a los miembros del grupo expresar sus sentimientos para lograr su satisfacción personal. Cabe destacar que se refleja en dichos resultados una alta frecuencia en la falta de planificación de actividades por parte del gerente educativo que incentiven a la satisfacción personal y laboral del personal a su cargo.

Seguidamente, se encuentra otro factor influyente, el cual es Desarrollo de Relaciones, perteneciente al ítem 16, donde establece si el gerente desarrolla un tipo de comunicación para negociar las diferentes opiniones entre los docentes que permite fortalecer las relaciones interpersonales, las respuestas se orientaron, el 16% en siempre, 16% casi siempre y 68% a veces, en esta oportunidad se pudo observar que las respuestas son medianamente favorable para la alternativas, siempre y casi siempre, no obstante en la alternativa a veces se evidencia una tendencia desfavorable, ya que muy pocas veces se desarrolla un tipo de comunicación donde se permita fortalecer las relaciones interpersonales.

Finalmente, se encuentra el indicador Intercambio de Información, donde se refiere al ítem 17, en el cual se ubicaron los porcentajes más alto solamente en dos alternativas el 68% en a veces y el 32% casi nunca, los encuestados señalaron que a veces se propicia el intercambio de información de manera que favorezca la gerencia de la misma para el logro de un clima laboral positivo.

Los datos obtenidos permiten concluir, que los factores que influyen en la comunicación interpersonal presentan debilidades en la organización educativa, pues las respuestas no fueron muy favorables en cada indicador. Es importante señalar, que la comunicación interpersonal posee una gran diversidad de funciones, pues es una labor exclusiva e intrínseca del individuo. En una organización escolar, estos factores

permiten mantener un clima y una cultura laboral adecuada y con condiciones acordes a las exigencias y dinámica desarrollada.

En este sentido, Robbins (2010) manifiesta que la comunicación interpersonal promueve la motivación, pues al aclarar a los docentes lo que hay que hacer, qué tan bien o no están haciendo su labor, qué pueden hacer para mejorar el desempeño y lograr un trabajo más eficiente, si el mismo no es óptimo logra la conformidad y ganas de seguir avanzando en su labor. Asimismo, el docente se expresa y aflora lo que existe en su interior haciéndolo sentir mejor, lo que a su vez favorece su identificación con su ambiente laboral.

El autor también afirma que, esta misma comunicación permite desarrollar y fortalecer las relaciones que existen entre ellos y discutir, aceptar o negociar sus diferentes opiniones e ideas, acciones y cualidades estas necesarias en las relaciones interpersonales laborales. Además, al desarrollar estas relaciones se hace más fácil el intercambio de información entre el personal que labora en la organización y el gerente de la misma.

Cuadro 6.
Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.

Sub-dimensión	Indicador	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Estrategias	Coherencia	18. Desarrolla una comunicación coherente para que sea comprensible a todos los miembros del grupo.	2	16	1	8	9	68	1	8	0	0
		19. Promueve la comunicación cara a cara con el fin de escuchar con atención al hablante.	0	0	1	8	9	68	3	23	0	0

Fuente: Ramos (2019)

Cuadro 6. (Cont...)

Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.

Sub-dimensión	Indicador	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Estrategias	Comprensión	20. Presta atención a las señales vocales presentes en una conversación con los gerenciados	0	0	0	0	10	76	3	23	0	0
	Respeto	21. Utiliza un lenguaje adecuado a la hora de establecer responsabilidades, pidiendo disculpa si se equivoca.	0	0	1	8	9	68	3	23	0	0

Fuente: Ramos (2019)

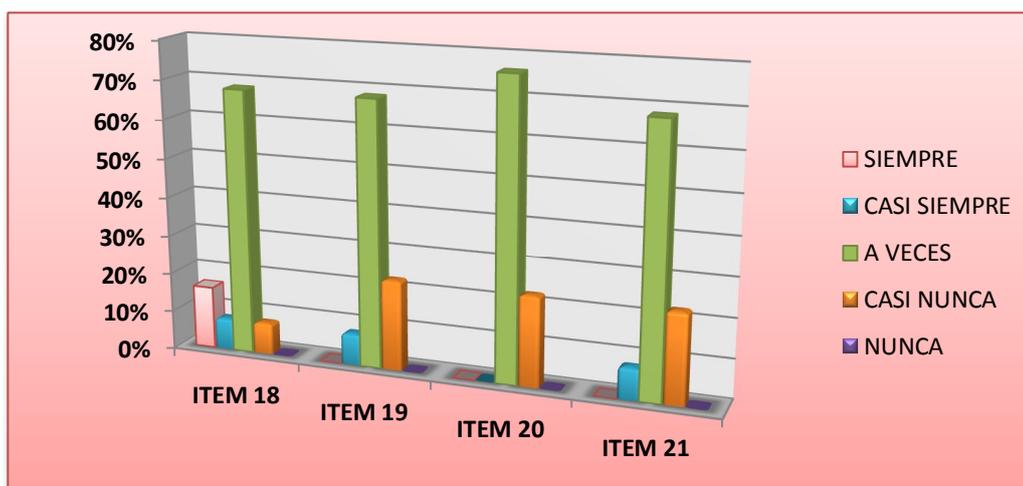


Gráfico 5. Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la Dimensión: Comunicación Interpersonal.

En el cuadro 6, gráfico 5 se presentan los resultados de las respuestas emitidas por los sujetos en estudio, con respecto a la dimensión: Comunicación Interpersonal. En las representaciones exhibidas con anterioridad, se observan los resultados obtenidos en la subdimensión Estrategias. La misma, estuvo contenida de cuatro (04) indicadores. En el primero de ellos, Coherencia (ítem 18), la segunda Escucha Activa (ítem 19), el tercer indicador comprensión (ítem 20) y respecto (ítem 21).

A continuación, en las estadísticas reflejadas para el ítem 18, los sujetos en estudio respondieron que el 16% el gerente siempre desarrolla una comunicación coherente, mientras que el 8% indico que casi siempre, en la casilla a veces se evidencio el 68% de las respuestas y el 8% casi nunca, de acuerdo con lo expuesto el promedio de los resultados obtenidos pudieran indicar la ejecución de funciones aisladas en algunos docentes que buscan establecer una comunicación coherente y asertiva, pero se desestiman las acciones producto de un consenso institucional que genera un impacto más contundente.

En cuanto al indicador Escucha Activa del ítem 19, los encuestados respondieron acerca de que si el gerente promueve la comunicación cara a cara con el fin de escuchar con atención al hablante, un 8% indico casi siempre, el 68% de los encuestados a veces y el 23% casi nunca. Asimismo, el indicador Comprensión ítem 20 indico que el 76% de las respuestas afirmaron que a veces se presta atención a las señales vocales presentes en una conversación con los gerenciados y un 23 % en que casi nunca se le presta atención a las mismas.

Finalmente el último indicador Respeto, correspondiente al ítem 21, reflejó en la estadística un 8% en las respuestas en casi siempre, 68% en a veces y un 23% en casi nunca, se puede inferir que la mayor frecuencia y porcentaje (68%), nos indica que el gerente educativo a veces, utiliza un lenguaje adecuado a la hora de establecer responsabilidades, pidiendo disculpa si se equivoca.

Los datos obtenidos, permiten evidenciar que para la mayoría de los docentes, las estrategias de comunicación interpersonal en la organización educativa, son utilizadas solamente a veces. Lo antes descrito, impide establecer contacto directo con las personas que laboran en la organización. Al respecto, Guerra (2007), indica “la compendia comunicativa propicia la oportunidad de socializar con los demás” (p.54), por lo que el personal directivo como máxima autoridad del recinto escolar, debe contar con competencias para hacer efectivo el proceso gerencial, de tal modo, es indispensable fomentar y aplicar algunas estrategias para mantener una buena comunicación en las instituciones educativas, igualmente aplicables para el personal docente.

En líneas generales, las respuestas obtenidas en la dimensión comunicación interpersonal, pudieran ser indicativas que es necesaria la ejecución de la gerencia participativa como herramienta desarrollada para fortalecer la comunicación interpersonal en el liceo Rural Bolivariano Altagracia, a objeto de proyectar una acción más eficaz y eficiente donde se integren todos los actores educativos en las acciones ejecutadas en la institución.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis de los datos obtenidos durante la investigación permitió generar las siguientes conclusiones tomando en cuenta los objetivos establecidos, en relación a las variables, dimensiones, subdimensiones e indicadores de la investigación respecto a la gerencia participativa como herramienta desarrollada por el gerente educativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal de los docentes.

Es importante mencionar, que para cumplir con el objetivo general del presente estudio: Analizar la Gerencia Participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes y Directivos, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”, se redactaron objetivos específicos que se responden a continuación.

Con respecto al objetivo orientado a diagnosticar el tipo de gerencia que es usada para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal los docentes y directivos en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”. Los datos permitieron concluir que la gerencia utilizada en la institución refiere a un tipo en el cual el directivo solamente a veces busca propiciar la integración de las personas que laboran en ella, además no se toma en consideración la opinión para la toma de decisiones.

En lo que corresponde al objetivo, describir las características de la gerencia participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los docentes y directivos, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”. Los resultados permiten concluir, que en la organización educativa entre las características de la gerencia participativa solamente a veces se ponen en práctica la participación y empowerment; mientras que el compromiso y la autoridad

compartida casi nunca son accionadas afectando el resultado de los objetivos planteados dentro de la institución.

El objetivo determinar, las ventajas de la gerencia participativa para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal entre los docentes y directivos del Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”, los resultados evidenciaron que la mayoría de los sujetos encuestados consideran que es necesario, institucional y humanamente, implementar la gerencia participativa como herramienta que permita el fortalecimiento de la relaciones interpersonales, que contrarreste esa apatía que se observa por parte del gerente y de los otros corresponsables de la educación, a la hora de cumplir con sus roles.

Es importante mencionar que para García, Martín, Iglesias y Vásquez (2009) una de las ventajas de la gerencia participativa recae en la búsqueda de un ambiente lo suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo que permita el logro de la calidad y la excelencia; por lo que esta gerencia se enfoca en que cada uno de los actores educativos asuman el liderazgo compartido en la planificación, organización, dirección, evaluación y control, el cual debe ser desarrollado bajo un ambiente de comunicación, motivación, reflexión crítica y autorregulación durante el proceso que implica la construcción y reconstrucción de los saberes y el desarrollo de competencias. Lo antes expuesto, fomentará la comunicación interpersonal entre quien gerencia la institución educativa y quienes están a su cargo.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones emitidas en el estudio, se recomienda a la institución, aplicar la gerencia participativa para fomentar la comunicación interpersonal, que permita a los gerentes educativos, la capacitación de los mismos en aquellos aspectos en los cuales presentan debilidades. En cuanto a lo anterior, se sugiere:

Al gerente educativo: diagnosticar, las dificultades que interfieren en la comunicación interpersonal, para motivar a los docentes en la búsqueda de nuevas

alternativas que faciliten el trabajo en equipo y la comunicación eficaz; solo así harán más agradable su tarea, promoviendo el trabajo en equipo a través de actividades que les permitan fortalecer la comunicación interpersonal y asumir nuevas responsabilidades gerenciales.

Diseñar un plan de acción, basado en la gerencia participativa para fomentar la comunicación interpersonal en la institución para que se origine el compromiso y la autoridad compartida entre los actores sociales que participan en el quehacer educativo, de manera que se haga énfasis no solo en las características de la gerencia, sino también en la puesta en práctica de las misma.

Comunicar de manera oportuna las responsabilidades que debe ejercer cada docente de la institución, generando acciones más contundentes en beneficio de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Asimismo, crear un sistema de interacción docente que promueva la sana convivencia, el logro de metas comunes, así como un plan de detección temprana de las barreras comunicacionales existentes en los docentes que allí laboran para tomar las acciones necesarias y contrarrestarlas.

Asumir un liderazgo compartido que permita la creación de un ambiente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo, que permita optimizar la evaluación, control y planificación dentro de la institución, para así mejorar los procesos organizativos y garantizar el logro de las metas propuestas.

Planificar encuentros quincenales donde se evalúen parte de las decisiones tomadas por los gerentes y así complementarlas con opiniones de los docentes adscritos a la organización educativa, lo cual permita potenciar la motivación de los mismos a través del reconocimiento público en el ejercicio de las labores cumplidas.

Informar, Socializar y divulgar los resultados de esta investigación con la finalidad de optimizar la labor del gerente educativo, ya que los logros alcanzados pudieran ser mayores con la implementación de la gerencia participativa y así mismo la comunidad en general tenga conocimiento de esta herramienta.

REFERENCIAS

- Alvarado, S. y Otros (2011). *El Equipo Directivo. Recurso Técnico de Gestión Popular*. Madrid-España. p. 78
- Andreieva, G. (1984). *Psicología Social*. Editorial Progreso. Moscú, Rusia
- Anthony, W. (2004). *Gerencia Participativa*. México: Fondo Editorial Interamericano.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto De Investigación. Introducción A La Metodología Científica*. 5ª Edición, Editorial Espíteme. Caracas – Venezuela.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. (1ra. Edición). Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Buenos Aires.
- Benavides, O. (2005). *Competencias y Competitividad*. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.
- Bernal, A. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Bogotá. Pearson Editores.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. México.
- Bittel, M. (2004). *Gerencia para el Cambio*. México. Mc Graw Hill. p. 542
- Bonilla, F. (2012). *Modelos y Paradigmas Gerenciales desde sus inicios hasta la actualidad*. Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Núcleo Anzoátegui – Venezuela.
- Cardona, P. y Miller N. (2005). *Evaluación de la Gestión Administrativa del Gerente Educativo en Instituciones de III etapa de Educación Básica*. Revista Especializada en Educación. (Vol. 11).
- Carreto, D. (2005). *El proceso de la comunicación*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires
- Castañeda, M. (2009). *Gestión de la Gerencia Educativa para Incentivar la Productividad del Desempeño docente en las Escuelas Básicas del Distrito N° 1 Municipio Araure Estado Portuguesa*. Tesis de Maestría no publicado. Universidad Santa María. Venezuela.
- Castañeda, N. (2009). *La ética gerencial*. Editorial Planeta. Caracas Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) *Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.860*. Diciembre 30, 1999.
- Covey, S. (2005). *Competencias organizacionales*. Editores, S.A. México

- Davis, K. y Newstrom. (2002). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México Lagos.
- Díaz de Rada, Vidal (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid. ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing)
- Drucker, G. (1999). *Gerencia organizacional*. México Editorial Mc Graw Hill.
- Flores, S y Orozco, E (2005). *Comunicación Administrativa, Efectiva e Integral*. México: Editorial Trillas.
- Gabaldón, F. (2003). *Gerencia de Organizaciones de Servicio*. Edit. Universidad de los Andes Consejo de Publicaciones. Venezuela.
- González Rey, F. (2015). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- González, A. (2016). *Comunicación gerencial para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivo de la Educación Primaria del Núcleo Escolar Rural 269 del Municipio Urdaneta estado Lara*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.
- González, J (2015). *Comunicación Asertiva Del Directivo Y Relaciones Interpersonales En La Educación Media General*. Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Administración de la Educación Básica. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt", Ciudad Ojeda.
- Guerra, L. (2007). *Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora Continua del Desempeño* .Ediciones Author House.
- Guerra, L. (2015). *La comunicación interpersonal en una empresa de servicio externo en Guatemala*. Guatemala. [Resumen en línea]. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1381.pdf [Consultado: abril 2018].
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. Mc Graw-Hill Colombia.
- Hunter J (1999). *La paradoja un relato de la verdadera esencia del liderazgo*. Buenos Aires: Empresa Activa.
- Koontz, H. Y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. Décima segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Lameda, R. (2016). *La comunicación como estrategia para la optimización de las relaciones interpersonales entre los directivos, docentes y obreros de la Escuela*

- Bolivariana Las Playitas, Municipio Urdaneta, estado Lara*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.
- Linarez, J, Angulo E y Villalobos F. (2004) *Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica*. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Llacuna, J. y Pujol, L. (2008). *La comunicación en las organizaciones*. Del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Madrid, España. [Resumen en línea]. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion>. [Consulta: 10, Abril de 2019]
- López, A. (2016). *La Comunicación Interpersonal Directa y Las Plataformas De Mensajería Instantánea Whatsapp Y Facebook*. Guatemala. [Resumen en línea]. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1429.pdf [Consultado: abril 2018].
- López, S. (2003). *Las Relaciones Interpersonales y su influencia en el Clima Organizacional del Centro Educativo de Nuevo Chorrillo*. Trabajo de grado de maestría Universidad Cristiana de Panamá.
- Marín y Cuevas. (2013). *Propuesta didáctica para mejorar la comunicación interpersonal de los estudiantes de gimnasia pasiva del colegio Nicolás Esguerra jornada nocturna por medio de expresión corporal*. Universidad Libre Facultad de las Ciencias de la Educación Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Educación Física Recreación y Deportes. Proyecto Investigativo y Práctica Docente II Bogotá, D.C.
- Martínez, M. (2013). *Nuevos paradigmas en la investigación*. Editorial Alpha Caracas, Venezuela
- Mc Farland, Senm L y Childress J (2000). *Liderazgo para el siglo XXI*. Santa Fe, Bobota: Mc Graw-Hill.
- Mora, C. (2014). *La Gerencia Participativa* (artículo en línea) Disponible en: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/gerencia-participativa-456216.html> [Consulta: 2018, noviembre 15].
- Moreno, L. (2008) *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*.
- Morín, E. (2007). *Los siete saberes necesarios de la educación del futuro*. UNESCO/IESALC. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela. ISBN: 980-00-1707-0. Caracas, Venezuela.
- Noski, A. (2007). *Comunicadores y organizaciones*. Mimeo. México.

- Ordoñez, López. (1990). *Manual del Director. Documento normativo para directores y subdirectores de planteles educativos*. Ministerio de Educación y Deportes. Caracas. Venezuela.
- Parella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3ra ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Peters, T. y R. Waterman. (2004). *En busca de la excelencia. Experiencias de Las empresas mejor gerenciadas en Estados Unidos*. Tercera edición. Colombia. Editorial Norma, S.A.
- Powell, V. (2006). *La comunicación efectiva y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Básica Dr. Cristóbal Mendoza del municipio Jesús Enrique Lozada del estado Zulia*. Trabajo de Grado, Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.
- Pozner, P. (2001). *El directivo. Gestos de aprendizaje*. Aique Grupo Editor S.A
- Ramírez, M (2007). *Metodología de la investigación aplicada*. Editorial McGraw – Hill. España.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. (2000). Caracas.
- Rincón, J. (2011). *Comunicación interpersonal en docentes y estudiantes universitarios de la facultad de Ingeniería de la Universidad del Zulia*. Trabajo de Grado Publicado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.
- Rivas, I (1995). *Técnicas de Documentación Investigación I*. UNA. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. 11a Edición. Prentice Hall. México.
- Rubio, J. (2005) *Manual de Coordinación de Seguridad y Salud en las Obras de Construcción*. Ediciones Díaz de Santos. España
- Rocha, C. (2000) *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ediciones Pirámide. Sevilla, España.
- Ruiz, L. (2012). *Gerencia en el aula*. Editorial Laboratorios educativos. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. (2001). *El proceso de investigación*. Ed. Panapo, Caracas. Venezuela.
- Sallenave, J. (2002). *La Gerencia Integral*. Grupo editorial norma. Bogota-Colombia.
- Sánchez, J. (2016) *Gerencia Participativa del Director en el rol de Docente de Educación Media General*. [Resumen en línea]. Trabajo de Grado de Maestría,

- Universidad Rafael Urdaneta de Maracaibo. Zulia. Disponible en: [Consultado: abril 2018].
- Senlle, A. (2005). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Shannon y Weaver (1949). *Marhematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press Urbana
- Solys, D. (2016). *Estilos de Liderazgo*. México. Mc Graw Hill. P. 90
- Soto, J. (2012). *El nuevo gerente venezolano*. Una epistemología para la administración pública. Ediciones OPSU. Caracas.
- Stainback, W. (2001). *Aulas Inclusivas, un Nuevo Modelo para Enfocar y Vivir el Currículo*. Ediciones Narcea. Madrid – España.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa. México.
- Teixidó, M. (2009). *Supervisión del Sistema Educativo*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona.
- Terrón, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Universidad de Murcia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. FEDEUPEL, Caracas, Venezuela.
- Valero, J. Y Peñaloza, M. (2007) *La planificación como sistema en el contexto gerencial de las organizaciones*. Editorial FUNDAUPEL-IPB. Barquisimeto, Venezuela.
- Vásquez, Y. (2010) *Entrenamiento socio psicológico para potenciar la comunicación interpersonal en directivos del Banco de Sangre Provincial de Cienfuegos*. SUM Rafael Trejo González, Los Arabos, Matanzas, Cuba. [Resumen en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos59/comunicacion-interpersonaldirectivos/comunicacion-interpersonal-directivos.shtml>.
- Verderber, R., y Verderber, K. (2005). *Comunícate*. 11ª Edición. México: Grupo Geo Impresores.
- Vidal, J. (2002). *Comunicación y Relaciones Interpersonales en los docentes de II etapa de Educación Básica del municipio Palavecino, estado Yaracuy*. Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Zepeda, L. (2014) *Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la*

comercialización de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala.
Guatemala. [Resumen en línea]. Disponible en:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Zepeda-Laura.pdf>
[Consultado: abril 2018].

ANEXOS

ANEXO A
INSRTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"

Apreciado encuestado

El presente instrumento ha sido diseñado para recabar información sobre una investigación cuyo propósito es analizar la Gerencia Participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes y Directivos, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

La información suministrada por usted es de gran importancia y estrictamente confidencial, por lo tanto no se requiere de su identificación. Cada ítem debe ser respondido de acuerdo a su experiencia con la mayor sinceridad posible, lo cual permitirá orientar objetivamente el trabajo.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración por el tiempo e información aportada, se despide de usted.

Atentamente
Prof. Rosannys C. Ramos M.
Investigadora

Instrucciones

A continuación se presentan algunos planteamientos sobre La Gerencia Participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes y Directivos. Lea cuidadosamente cada ítem que se presenta, y a continuación marque con una equis (x) en el espacio correspondiente, de acuerdo a la siguiente escala:

S: Siempre (1) **CN:** Casi Nunca (4)

CS: Casi Siempre (2) **N:** Nunca (5)

AV: A Veces (3)

N°	En su labor como gerente educativo que utiliza la gerencia participativa para fortalecer la comunicación interpersonal con qué frecuencia usted:	S	CS	AV	CN	N
1	Construye un modelo de organización escolar que permita mantener auténticas relaciones interpersonales con todos los actores del hecho educativo					
2	Desarrolla acciones comunicativas con las orientaciones necesarias para que los docentes logren los objetivos propuestos.					
3	Realiza la búsqueda de con otras entidades asesoras que garanticen alternativas de logros en los objetivos propuestos.					
4	Fomenta la divulgación de la información necesaria para la ejecución de los proyectos y actividades dentro de la institución					
5	Promueve los canales comunicativos adecuados en aras del logro de una comunicación efectiva, al momento de tomar decisiones, para crear bases de consenso.					
6	Estimula el grado en que un empleado se identifica con la organización para que participe activamente en ella.					

N°	En su labor como gerente educativo que utiliza la gerencia participativa para fortalecer la comunicación interpersonal con qué frecuencia usted:	S	CS	AV	CN	N
7	Reconoce la importancia de la participación de todos en relación con las metas compartidas en la solución de los problemas del colectivo.					
8	Incentiva la inclusión de las personas, para alentarlos a compartir las responsabilidades de la organización					
9	Propicia la participación basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión de información pertinente para el desarrollo de sus tareas					
10	Propicia en los actores sociales, asumir riesgos y responsabilidades, compartiendo la autoridad en la ejecución de actividades.					
11	Comparte su autoridad con los gerenciados delegando una porción de la misma a los grupos de trabajo					
12	Incorpora a la praxis educativa labores que motiven el esfuerzo de todos.					
13	Estimula el desarrollo de habilidades y destrezas de los docentes en el trabajo cooperativo.					
14	Planifica actividades que permita sentirse escuchados para alcanzar la satisfacción personal.					
15	Propicia un modelo de organización escolar que permita a los miembros del grupo expresar sus sentimientos para lograr su satisfacción personal					
16	Desarrolla un tipo de comunicación para negociar las diferentes opiniones entre los docentes que permite fortalecer las relaciones interpersonales.					
17	Propicia el intercambio de información de manera que favorezca la gerencia de la misma para el logro de un clima laboral positivo.					

N°	En su labor como gerente educativo que utiliza la gerencia participativa para fortalecer la comunicación interpersonal con qué frecuencia usted:	S	CS	AV	CN	N
18	Desarrolla una comunicación coherente para que sea comprensible a todos los miembros del grupo.					
19	Promueve la comunicación cara a cara con el fin de escuchar con atención al hablante.					
20	Presta atención a las señales vocales presentes en una conversación con los gerenciados					
21	Utiliza un lenguaje adecuado a la hora de establecer responsabilidades, pidiendo disculpa si se equivoca.					

ANEXO B
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

Estimado Profesor (a)

En la oportunidad que me confiere, me permito dirigirme a usted muy amablemente debido a su trayectoria profesional, laboral y experiencial, para solicitar su valiosa colaboración como experto validador, para la revisión exhaustiva del presente instrumento, el cual ha sido diseñado específicamente para recabar información necesaria para llevar a cabo una investigación titulada: **GERENCIA PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA DESARROLLADA POR EL GERENTE EDUCATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DE LOS DOCENTES**, dirigido al personal directivo del Liceo Rural Bolivariano Altagracia, ubicado en la comunidad de Altagracia del Municipio Torres del Estado Lara.

Agradezco a usted como experto, escriba sus observaciones en cuanto a la claridad, congruencia y pertinencia de los ítems que posee el instrumento, utilizando para ello el formato de validación anexo.

Es importante considerar que la **Claridad**, indica que la pregunta no esté confusa, que esté bien redactada. **Congruencia**, indica la correspondencia del ítem con respecto al objetivo, la variable, dimensiones e indicadores, y **Pertinencia**, indica que la pregunta tenga pertinencia con el indicador. Cabe destacar que sus observaciones y sugerencias serán bien aceptadas en vías de construir la versión final del instrumento de investigación.

Sin más a que hacer referencia y dándole gracias por su valiosa colaboración, se despide.

Atentamente
Prof. Rosannys C. Ramos M.
Investigadora.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO “LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
BARQUISIMETO ESTADO LARA.

Línea de Investigación: Educación, Gerencia y Tecnología.

GERENCIA PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA
DESARROLLADA POR EL GERENTE EDUCATIVO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
DE LOS DOCENTES

Autor: Rosannys Ramos.

Tutor: Aida Villareal.

Fecha: Junio, 2019

RESUMEN

La gerencia participativa constituye una herramienta eficaz para facilitar el desempeño del docente en su rol de directivo, dado que le permite desarrollar su actividad gerencial con efectividad. Asimismo, coadyuva en el mantenimiento de un equilibrio entre lo personal y lo institucional y así obtener el éxito y la excelencia de en la organización. Lo planteado motiva El presente Trabajo, Cuyo propósito será analizar la Gerencia Participativa como herramienta Desarrollada por el Gerente Educativo para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”. Será una investigación de campo de carácter descriptivo, ubicado paradigmáticamente en el positivismo, por lo que asume la perspectiva cuantitativa. Los sujetos de estudio estarán constituidos por trece (13) docentes, que laboran en la institución en estudio, a quienes se les aplicará como instrumento de recolección de datos, un cuestionario, estructurado en escala tipo likert, el cual será sometido a pruebas de validación a través de la técnica juicio de expertos, así como la prueba de confiabilidad por medio de una prueba piloto y cuyos resultados se le determinará la consistencia interna por medio del coeficiente estadístico Alpha de Crombach. Finalmente, el análisis de los datos se realizará a través de la estadística descriptiva organizados en frecuencia, porcentaje y representados gráficamente, lo cual conducirá a las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Descriptor: gerencia educativa, gerente educativo, gerencia participativa, comunicación interpersonal.

Objetivos de la Investigación

General

Analizar la Gerencia Participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes y Directivos, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Específicos

Diagnosticar el tipo de gerencia usada para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal los docentes y directivos en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Describir las características de la gerencia participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los docentes y directivos, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Determinar las ventajas de la gerencia participativa para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal entre los docentes y directivos del Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

Cuadro 1

Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
Gerencia Participativa como herramienta desarrollada por el Gerente Educativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal de los Docentes	Conjunto de acciones desarrolladas por el directivo para involucrar a todo el personal en la toma de decisiones compartidas para lograr una comunicación interpersonal de calidad en la organización educativa y poder alcanzar las metas comunes con efectividad	Gerente Educativo	Funciones	Relaciones Humanas	1	
				Pedagógica	2	
				Monitor	3	
			Roles	Difusor	4	
				Comunicador:	5	
				Compromiso	6	
		Gerencia Participativa	Principios	Participación	7,8	
				Empowerment	9	
				Autoridad compartida	10,11	
			Comunicación Interpersonal	Factores influyentes	Motivación	12,13
					Expresión emocional	14,15
					Desarrollo de relaciones	16
		Comunicación Interpersonal	Factores influyentes	Intercambio de información	17	
				Coherencia	18	
				Escucha Activa	19	
			Estrategias	Comprensión	20	
				Respeto	21	

Fuente: Ramos (2019)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"

Apreciado encuestado

El presente instrumento ha sido diseñado para recabar información sobre una investigación cuyo propósito es analizar la Gerencia Participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes y Directivos, en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia”.

La información suministrada por usted es de gran importancia y estrictamente confidencial, por lo tanto no se requiere de su identificación. Cada ítem debe ser respondido de acuerdo a su experiencia con la mayor sinceridad posible, lo cual permitirá orientar objetivamente el trabajo.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración por el tiempo e información aportada, se despide de usted.

Atentamente
Prof. Rosannys C. Ramos M.
Investigadora

Instrucciones

A continuación se presentan algunos planteamientos sobre La Gerencia Participativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Interpersonal de los Docentes y Directivos. Lea cuidadosamente cada ítem que se presenta, y a continuación marque con una equis (x) en el espacio correspondiente, de acuerdo a la siguiente escala:

S: Siempre (1) **CN:** Casi Nunca (4)

CS: Casi Siempre (2) **N:** Nunca (5)

AV: A Veces (3)

N°	En su labor como gerente educativo que utiliza la gerencia participativa para fortalecer la comunicación interpersonal con qué frecuencia usted:	S	CS	AV	CN	N
1	Construye un modelo de organización escolar que permita mantener auténticas relaciones interpersonales con todos los actores del hecho educativo					
2	Desarrolla acciones comunicativas con las orientaciones necesarias para que los docentes logren los objetivos propuestos.					
3	Realiza la búsqueda de con otras entidades asesoras que garanticen alternativas de logros en los objetivos propuestos.					
4	Fomenta la divulgación de la información necesaria para la ejecución de los proyectos y actividades dentro de la institución					
5	Promueve los canales comunicativos adecuados en aras del logro de una comunicación efectiva, al momento de tomar decisiones, para crear bases de consenso.					
6	Estimula el grado en que un empleado se identifica con la organización para que participe activamente en ella.					

N°	En su labor como gerente educativo que utiliza la gerencia participativa para fortalecer la comunicación interpersonal con qué frecuencia usted:	S	CS	AV	CN	N
7	Reconoce la importancia de la participación de todos en relación con las metas compartidas en la solución de los problemas del colectivo.					
8	Incentiva la inclusión de las personas, para alentarlos a compartir las responsabilidades de la organización					
9	Propicia la participación basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión de información pertinente para el desarrollo de sus tareas					
10	Propicia en los actores sociales, asumir riesgos y responsabilidades, compartiendo la autoridad en la ejecución de actividades.					
11	Comparte su autoridad con los gerenciados delegando una porción de la misma a los grupos de trabajo					
12	Incorpora a la praxis educativa labores que motiven el esfuerzo de todos.					
13	Estimula el desarrollo de habilidades y destrezas de los docentes en el trabajo cooperativo.					
14	Planifica actividades que permita sentirse escuchados para alcanzar la satisfacción personal.					
15	Propicia un modelo de organización escolar que permita a los miembros del grupo expresar sus sentimientos para lograr su satisfacción personal					
16	Desarrolla un tipo de comunicación para negociar las diferentes opiniones entre los docentes que permite fortalecer las relaciones interpersonales.					
17	Propicia el intercambio de información de manera que favorezca la gerencia de la misma para el logro de un clima laboral positivo.					

N°	En su labor como gerente educativo que utiliza la gerencia participativa para fortalecer la comunicación interpersonal con qué frecuencia usted:	S	CS	AV	CN	N
18	Desarrolla una comunicación coherente para que sea comprensible a todos los miembros del grupo.					
19	Promueve la comunicación cara a cara con el fin de escuchar con atención al hablante.					
20	Presta atención a las señales vocales presentes en una conversación con los gerenciados					
21	Utiliza un lenguaje adecuado a la hora de establecer responsabilidades, pidiendo disculpa si se equivoca.					

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"
Maestría en Educación
Mención Gerencia Educacional

GERENCIA PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA
DESARROLLADA POR EL GERENTE EDUCATIVO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
DE LOS DOCENTES

Instrucciones para la validación

Para validar el instrumento diagnóstico, debe tomar en cuenta los siguientes criterios: *Claridad*, para determinar si las preguntas están redactadas en forma correcta; *Congruencia*, para saber si los ítems tienen relación lógica o coherente con los indicadores que le originaron; y *Pertinencia*, indica que la pregunta tenga pertinencia con el indicador.

El formato presenta dos opciones de respuesta “SI” y “NO”, marque con una equis (X) la opción seleccionada en cada aspecto a evaluar, en el formato que aparece a continuación.

De igual manera, se presenta un espacio de observaciones para hacer las sugerencias que usted considere pertinentes para mejorar cada uno de ellos.

FORMATO DE VALIDACIÓN

Ítems	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							

Observaciones: _____

Firma del Experto: _____ Fecha: _____

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"
Maestría en Educación
Mención Gerencia Educacional

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO

Quien suscribe, _____, portador de la cédula de identidad _____, de profesión _____ hace constar que actuó como experto validador en la evaluación del instrumento de investigación presentado por la Prof. (a) Rosannys C, Ramos M, cédula de identidad N° V-19.618.240.

El referido instrumento constituye parte de un trabajo de grado para optar al Título de Magíster en Educación, mención: Gerencia Educacional, cuyo título es: Gerencia Participativa como herramienta desarrollada por el Gerente Educativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal de los Docentes.

Los resultados correspondientes a la experticia solicitada, se registran en el formato suministrado por el interesado. El juicio predominante (aprobado, con observaciones o rechazado) acerca de la totalidad del instrumento validado, se indica en los siguientes párrafos.

Juicio predominante:

Observaciones (opcional): _____

En Carora a los _____ días del mes de _____ del 2019

Firma: _____

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS							
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Ítem1	10	1	2	3	2,90	,316	,100
Ítem2	10	1	2	3	2,90	,316	,100
Ítem3	10	1	3	4	3,70	,483	,233
Ítem4	10	1	3	4	3,80	,422	,178
Ítem5	10	1	3	4	3,20	,422	,178
Ítem6	10	2	2	4	3,00	,471	,222
Ítem7	10	2	2	4	3,10	,568	,322
Ítem8	10	2	2	4	2,70	,675	,456
Ítem9	10	1	2	3	2,90	,316	,100
Ítem10	10	2	2	4	2,70	,823	,678
Ítem11	10	1	2	3	2,30	,483	,233
Ítem12	10	2	2	4	3,70	,675	,456
Ítem13	10	1	3	4	3,20	,422	,178
Ítem14	10	1	3	4	3,80	,422	,178
Ítem15	10	0	3	3	3,00	,000	,000
Ítem16	10	2	2	4	3,00	,471	,222
Ítem17	10	1	2	3	2,90	,316	,100
Ítem18	10	1	2	3	2,90	,316	,100
Ítem19	10	2	2	4	2,40	,699	,489
Ítem20	10	1	2	3	2,90	,316	,100
Ítem21	10	1	3	4	3,20	,422	,178

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \frac{St^2 - \sum Si^2}{St^2}$$

α = Coeficiente de Alpha de Crombach

St^2 = Varianza Total de la prueba

$\sum Si^2$ = Sumatoria de las desviaciones

n = número de ítems del instrumento

$$\alpha = \frac{21}{21-1} * \frac{9,248^2 - 4,623^2}{9,248^2}$$

$$\alpha = \frac{21}{20} * \frac{85,525 - 21,372}{85,525}$$

$$\alpha = \frac{21}{20} * \frac{64,153}{85,525}$$

$$\alpha = \frac{21}{20} * 0,75$$

$$\alpha = 0,788$$

Coeficiente	Expresión cualitativa
$\geq 0,01 \leq 0,20$	Muy baja
$\geq 0,21 \leq 0,40$	Baja
$\geq 0,41 \leq 0,60$	Moderada
$\geq 0,61 \leq 0,80$	Alta
$\geq 0,81 \leq 1,00$	Muy Alta

ANEXO D
(CONSTANCIAS DE VALIDACION DE EXPERTOS)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"
Maestría en Educación
Mención Gerencia Educacional

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO

Quien suscribe, Livia Hernández de Macías, portador de la cédula de identidad V-2.727.466, de profesión Educadora, hace constar que actuó como experto validador en la evaluación del instrumento de investigación presentado por la Prof. (a) Rosannys C, Ramos M, cédula de identidad N° V-19.618.240.

El referido instrumento constituye parte de un trabajo de grado para optar al Título de Magíster en Educación, mención: Gerencia Educacional, cuyo título es: Gerencia Participativa como herramienta desarrollada por el Gerente Educativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal de los Docentes.

Los resultados correspondientes a la experticia solicitada, se registran en el formato suministrado por el interesado. El juicio predominante (aprobado, con observaciones o rechazado) acerca de la totalidad del instrumento validado, se indica en los siguientes párrafos.

Juicio predominante: Aprobado con observaciones

Observaciones (opcional): Las observaciones fueron realizadas en cuanto a redacción, dado que en ese caso carecen de claridad.

En Carora a los 26 días del mes de junio de 2019

Firma: *Livia Hernández de Macías*

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"
Maestría en Educación
Mención Gerencia Educacional

GERENCIA PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA
DESARROLLADA POR EL GERENTE EDUCATIVO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
DE LOS DOCENTES

Instrucciones para la validación

Para validar el instrumento diagnóstico, debe tomar en cuenta los siguientes criterios: *Claridad*, para determinar si las preguntas están redactadas en forma correcta; *Congruencia*, para saber si los ítems tienen relación lógica o coherente con los indicadores que le originaron; y *Pertinencia*, indica que la pregunta tenga pertinencia con el indicador.

El formato presenta dos opciones de respuesta “SI” y “NO”, marque con una equis (X) la opción seleccionada en cada aspecto a evaluar, en el formato que aparece a continuación.

De igual manera, se presenta un espacio de observaciones para hacer las sugerencias que usted considere pertinentes para mejorar cada uno de ellos.

FORMATO DE VALIDACIÓN

Ítems	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1		x		X	x		Redacción
2		x		X	x		Redacción
3		x		X	x		Redacción
4		x		X	x		Redacción
5		x		X	x		Redacción
6		x		X	x		Redacción
7	x		X		x		
8		x		X	x		Redacción
9		x		X	x		Redacción
10	x		X		x		
11		x		X	x		Redacción
12		x		X	x		Redacción
13	x		X		x		
14	x		X		x		
15	x		X		x		
16		x		X	x		Redacción
17	x		X		x		
18	x		X		x		
19		x		X	x		Redacción
20		x		x	x		Redacción
21	x		X		x		

Observaciones: Los ítems fueron evaluados y a la vez corregidos por el validador.

Firma del Experto: *Livia Hernández de Macías*. Fecha: 26-06-2019

CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE

Rosannys Carolina Ramos Meléndez, Cédula de Identidad: 19.618.240, nació en Carora, estado Lara de Nacionalidad Venezolana, el 01-04-1989. Estado Civil soltera, residenciado en Carora Edo. Lara. Los estudios realizados son: Profesor en la especialidad de Geografía e Historia en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto Edo Lara. Graduado con mención honorífica (Cum Laude). Actualmente curso estudios de Postgrado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maestría en Educación Mención, Gerencia Educacional. Extinción Carora Edo Lara. Entre los talleres y cursos realizados se encuentran las diferentes Jornadas de capacitación que son las siguientes: Curso de Secretariado Administrativo Cont. Duración 400 horas. (C.E.C.A.L) Carora Edo- Lara. Jornada de Formación Docente Taller: “Elaboración de Proyectos de Aprendizajes e integración de Áreas de Educación Media General” Duración: 08 horas Teóricas y Prácticas. Carora Edo Lara. Formación de Asesores Comunitarios como multiplicadores en prevención integral social del consumo de alcohol, tabaco y otras drogas. Duración: 29, 30 y 31 de octubre del 2011. Oficina Nacional Antidrogas. (O.N.A) Carora Edo Lara. Curso de los: “Cuerpos Combatientes”, impartido por El Ministerio Del Poder Popular Para La Defensa y El Ministerio Del Poder Popular Para La Educación, Duración: 12/04/2012 al 21/06/2012. Barquisimeto Edo Lara. Taller de Amor y Sexualidad. Duración: 14, 15,16 de Julio del 2006. (E.F.V) Valencia Edo Carabobo. I Congreso Internacional de “Investigación en Ética y Educación”. Duración 30 Horas: Teóricas y Prácticas. (U.P.E.L-I.P.B) Barquisimeto Edo- Lara. II Encuentro Socialista de Educación. Duración 30 Horas: Teóricas y Prácticas. (U.P.E.L-I.P.B) Barquisimeto Edo- Lara. II Jornadas del Departamento de Ciencias Sociales. “Repensando la Dinámica Venezolana en el Marco de la Praxis Institucional y la Reflexión Ciudadana”. Duración 16 Horas: Teóricas y Prácticas. (U.P.E.L-I.P.B) Barquisimeto Edo- Lara. II Congreso Nacional de Historia Local Lara 2010.”La Historia Local es la Historia de los Pueblos”. Duración del 22 al 25 de noviembre de las 2010. Teóricas y Prácticas. (U.P.E.L-I.P.B) Barquisimeto Edo- Lara. Como experiencia laboral están los siguientes cargos y Reconocimientos: Reconocimiento otorgado por el Consejo del Municipio Bolivariano G/D Pedro León Torres en el Marco del “Día del Educador”, el 15 de Enero del 2019. Carora Edo Lara. Docente Por horas En el Liceo Bolivariano Rural “Jesús de la Misericordia” Parroquia Las Mercedes- Las Veras. Desde el año Escolar 2010 hasta 2013. Facilitadora de Charlas de Sensibilización sobre la Inserción de las Personas con Discapacidad en los Diferentes Niveles del Sistema Educativo Venezolano. Docente por horas y Coordinadora de Control de Estudios y Evaluación en el Liceo Bolivariano Rural “Altagracia” Carora Edo- Lara. Municipio Torres. - Altagracia. Desde el año Escolar 2013 hasta la fecha actual 2019.