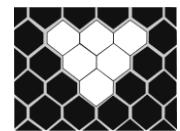




REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIAL EDUCACIONAL



PROGRAMA DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL A TRAVÉS DE
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES DE LOS LICEOS
NACIONALES DE LA PARROQUIA MARICHES, ESTADO MIRANDA

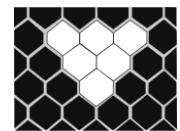
Autora: **Gladys Puerta**

Tutor: **Ramón Calzadilla**

Caracas, febrero de 2016



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIAL EDUCACIONAL



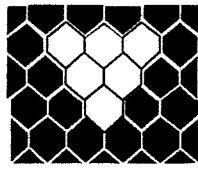
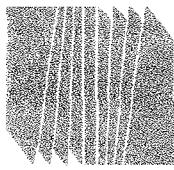
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL A TRAVÉS DE
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES DE LOS LICEOS
NACIONALES DE LA PARROQUIA MARICHES, ESTADO MIRANDA

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster
en Educación, Mención Gerencia Educacional

Autora: **Gladys Puerta**

Tutor: **Ramón Calzadilla**

Caracas, febrero de 2016



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL**

MGE-160216-1

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **GLADYS PUERTA** titular de la cédula de identidad Nº **10.509.157**, bajo el título: **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES DE LOS LICEOS NACIONALES DE LA PARROQUIA MARICHES, ESTADO MIRANDA**, para optar al título de Magíster en Educación mención Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

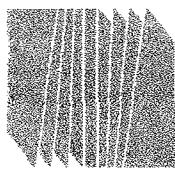
Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

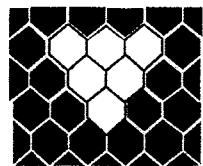
1.- El Trabajo de Investigación cumple con los requisitos exigidos en el Programa de Maestría en Educación mención Gerencia Educacional.

2.- Generar Líneas de Investigación en el Área de Relaciones Interpersonales, sobre todo para aplicarlo a nivel de Educación Superior.





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL**

2/2

MGE-160216-1

3.- A nivel teórico ofrece información valiosa acerca de las relaciones interpersonales como concepto a ser trabajado a nivel gerencial.

*En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **dieciseis días del mes de febrero de dos mil dieciseis**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el **MSC. Ramón Calzadilla**, Tutor del trabajo: **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES DE LOS LICEOS NACIONALES DE LA PARROQUIA MARICHES, ESTADO MIRANDA**, actuó como Coordinador del Jurado examinador.*

MSC. JANISEL GARCIA
C.I.: 14.363.042
JURADO PRINCIPAL



LIC. ALEJANDRO PIÑANGO
C.I. 11.059.004
JURADO PRINCIPAL

MSC. RAMÓN CALZADILLA
C.I.: 6.034.866
COORDINADOR
TUTOR

DEDICATORIA

A mis hijas **Claudia y Marialaura**

Mis tesoros terrenales, mi alegría, mi orgullo... Para ustedes va este logro.

AGRADECIMIENTO

A Dios

Por darme la fuerza de seguir adelante.

A mi Tutor Ramón Calzadilla

Por su apoyo incondicional, por entusiasmarme a seguir adelante, por compartir sus conocimientos...

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación de la Investigación	11
II MARCO REFERENCIAL	14
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas	21
Teoría de las Relaciones Humanas	21
Enfoque Humanista	22
Relaciones Interpersonales y Comunicación	24
Fuentes de conflicto en las Relaciones Interpersonales	29
Dimensiones de las Relaciones Interpersonales	30
Habilidades Sociales	32
Estrategias	35
Estrategias Gerenciales	36
Toma de Iniciativa	37
Manejo de la comunicación	38

Manejo de la ética	40
Gestión al conocimiento	41
Gestión a los cambios	42
Adquisición de actitudes	43
Formación continua	44
Programa de Intervención	45
Bases legales	46
III MARCO METODOLÓGICO	49
Diseño y Tipo de la Investigación	49
Nivel y Modalidad de la Investigación	50
Población y Muestra	50
Sistema de Variables	51
Operacionalización de las Variables	53
Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	55
Validez y Confiabilidad	55
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	58
Análisis de los resultados	58
Interpretación y discusión de los resultados	90
V LA PROPUESTA	92
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
Conclusiones	105
Recomendaciones	108
REFERENCIAS	110
ANEXOS	116
1 El Instrumento	117
2 Validación del Instrumento	120
3 Confiabilidad del Instrumento	123
4 Currículo	124

LISTA DE CUADROS

	pp
1 Distribución de la Población.	51
2 Operacionalización de las Variables.	53
3 Valores para la confiabilidad del instrumento según Palella y Martins.	56
4 La comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente.	60
5 La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida.	61
6 Las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información.	62
7 La información de los comunicados, memorándums, cartas, entre otros, es precisa y clara.	63
8 Lo que se desea informar en las comunicaciones escritas se hace en un lenguaje que todo el personal entiende y no se presta a otras interpretaciones.	64
9 La comunicación entre el personal directivo y docente es informal.	65
10 Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal.	66
11 Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa.	67
12 El personal directivo y docente de la institución educativa posee la capacidad de ponerse en el papel de la otra persona para asumir sus puntos de vista y emociones.	67
13 El personal directivo y docente está consciente que la	

comunicación empática es fundamental para un proceso comunicacional efectivo.	69
14 El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva.	70
15 Cuando el personal directivo o docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica.	71
16 El personal directivo y docente maneja la confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.	72
17 Se respetan los niveles jerárquicos en la institución.	73
18 Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa.	74
19 El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones.	75
20 Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos.	76
21 Cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso comunicacional.	77
22 El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantea una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros.	78
23 En la institución existe la suficiente libertad para que los docentes puedan crear, innovar y aportar nuevas formas de trabajar.	79
24 A usted le gusta hacer cosas que se destaquen en la institución y beneficien a todos	80
25 Se percibe una comunicación fluida desde la dirección del plantel hacia el resto del personal y entre docentes, caracterizada	

por el feedback.	81
26 La ética se manifiesta en todas las acciones que realizan docentes y directivos de esta institución.	82
27 Es importante que la Institución implemente estrategias que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos para sus docentes.	83
28 La Institución debe garantizar cambios positivos entre los docentes.	84
29 Son necesarios los cambios en las prácticas comunicativas dentro de la Institución.	85
30 El taller de formación es una oportunidad para adquirir actitudes en pro de las buenas relaciones interpersonales.	86
31 El adquirir actitudes comunicativas garantiza el buen servicio educativo.	87
32 La formación continua permite garantizar el buen desempeño de los docentes.	88
33 La formación profesional continua es sinónimo de calidad pedagógica.	89

LISTA DE GRÁFICOS

	pp	
1	La comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente.	60
2	La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida.	61
3	Las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información.	62
4	La información de los comunicados, memorándums, cartas, entre otros, es precisa y clara.	63
5	Lo que se desea informar en las comunicaciones escritas se hace en un lenguaje que todo el personal entiende y no se presta a otras interpretaciones.	64
6	La comunicación entre el personal directivo y docente es informal.	65
7	Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal.	66
8	Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa.	67
9	El personal directivo y docente de la institución educativa posee la capacidad de ponerse en el papel de la otra persona para asumir sus puntos de vista y emociones.	68
10	El personal directivo y docente está consciente que la comunicación empática es fundamental para un proceso comunicacional efectivo.	69
11	El personal que labora en la institución educativa maneja un	

proceso de comunicación interna de manera reflexiva.	70
12 Cuando el personal directivo o docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica.	71
13 El personal directivo y docente maneja la confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.	72
14 Se respetan los niveles jerárquicos en la institución.	73
15 Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa.	74
16 El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones.	75
17 Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos.	76
18 Cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso comunicacional.	77
19 El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantea una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros.	78
20 En la institución existe la suficiente libertad para que los docentes puedan crear, innovar y aportar nuevas formas de trabajar.	79
21 A usted le gusta hacer cosas que se destaquen en la institución y beneficien a todos	80
22 Se percibe una comunicación fluida desde la dirección del plantel hacia el resto del personal y entre docentes, caracterizada por el feedback.	81
23 La ética se manifiesta en todas las acciones que realizan docentes y directivos de esta institución.	82

24	Es importante que la Institución implemente estrategias que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos para sus docentes.	83
25	La Institución debe garantizar cambios positivos entre los docentes.	84
26	Son necesarios los cambios en las prácticas comunicativas dentro de la Institución.	85
27	El taller de formación es una oportunidad para adquirir actitudes en pro de las buenas relaciones interpersonales.	86
28	El adquirir actitudes comunicativas garantiza el buen servicio educativo.	87
29	La formación continua permite garantizar el buen desempeño de los docentes.	88
30	La formación profesional continua es sinónimo de calidad pedagógica.	89



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL A TRAVÉS DE
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES DE LOS LICEOS
NACIONALES DE LA PARROQUIA MARICHES, ESTADO MIRANDA**

Autora: Gladys Puerta
Tutor: Ramón Calzadilla
Fecha: Febrero 2016

RESUMEN

Este trabajo de investigación estuvo dirigido a diseñar un programa de intervención comunicacional a través de estrategias gerenciales para el desarrollo de las relaciones interpersonales entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches, Municipio Sucre del estado bolivariano de Miranda. El marco referencial está fundamentado en distintos criterios, opiniones, posiciones, definiciones, y conceptualizaciones de diferentes autores (investigadores, estudiosos) sobre los descriptores y términos complementarios manejados en dicho trabajo. Metodológicamente se orientó hacia una estudio de campo, no experimental, con un nivel descriptivo, dirigido a ochenta y cinco (85) sujetos de análisis (3 directivos y 82 docentes). Por otra parte, la realidad se conoció a través de la técnica de la encuesta. Se realizó y puso en práctica un instrumento elaborado bajo el modelo de la Escala tipo Likert, con tres (3) alternativas de respuesta, su validez se obtuvo mediante la forma referida al constructo y fue sometido al Juicio de Expertos. Asimismo, la confiabilidad del mismo se determinó por el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar la deficiente relación interpersonal entre los docentes objeto de estudio y a su vez determinar cuáles estrategias gerenciales se deben planificar en el diseño del programa para resolver el conflicto existente.

Descriptores: Comunicación, Relaciones Interpersonales, Estrategias Gerenciales, Programa de Intervención.

INTRODUCCIÓN

La educación es la vía que transforma a las naciones. Para lograr calidad de vida es necesario que la educación sea vista a través de la grandeza que de ella emana. Es por medio de ella que se forma el talento humano que gerencia los destinos del país.

Pero esta labor no se realiza en solitario, es importante que la participación ciudadana se haga presente, sobre todo en los actuales momentos, donde la nación está integrándose a la llamada globalización.

Esa participación es para todos los actores involucrados en el hecho educativo, especialmente los docentes, quienes tienen en sus manos la responsabilidad de dar cumplimiento a los lineamientos emanados por los entes rectores en educación.

Son los educadores quienes dirigen las instituciones educativas, quienes las moldean, quienes las sienten y las padecen. Por ello, están en el deber de contar con un conjunto de competencias personales, profesionales y gerenciales que les permitan activar estos centros y alcanzar así las metas propuestas.

Sin embargo, existen organizaciones educativas en las que se observan docentes con carencias de estas competencias y, por ende, están demandando la intervención de colaboradores que atiendan estas necesidades. Dentro de estas carencias se haya las buenas relaciones interpersonales y la mejor comunicación entre los docentes.

Esta es la problemática que se observa en los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches, lugar donde hace vida laboral la autora de esta investigación.

Es por ello que el presente Trabajo de Investigación tiene como objetivo general diseñar un programa de intervención comunicacional a través de estrategias gerenciales para el desarrollo de las relaciones interpersonales entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia

Mariches, pertenecientes al Municipio Sucre del estado bolivariano de Miranda.

Teóricamente, está sustentado en estudios e investigaciones realizadas con títulos y/o objetivos similares, a partir del año 2009. En las bases teóricas se contemplan términos, conceptos, definiciones, opiniones, criterios, posiciones y otros argumentos manejados en el trabajo bajo distintas dimensiones y en consulta con diferentes autores. Asimismo, se sustenta también en la normativa legal vigente en el país

Metodológicamente, se orienta hacia un estudio de campo, no experimental, con un nivel descriptivo, ochenta y cinco (85) sujetos de análisis. La realidad se conoció a través de la técnica de la encuesta elaborada bajo el modelo de la Escala tipo Likert, con tres (3) alternativas de respuesta. Su validez se obtuvo mediante la forma referida al constructo, por tanto, fue sometido al Juicio de Expertos. Igualmente, la confiabilidad del mismo se determinó por el coeficiente Alfa de Cronbach.

Este Trabajo de Investigación está estructurado en capítulos, de la siguiente manera: Capítulo I, El Problema. Capítulo II, el Marco Referencial. Capítulo III, el Marco Metodológico. Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados. Capítulo V, la Propuesta. Capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones. Por último, se presentan las Referencias Bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el actual mundo globalizado la tendencia al individualismo es cada vez más frecuente, convirtiéndose en una característica del hombre el buscar su propia satisfacción por sobre los intereses sociales. Al respecto Brunner (citado por Aguilarte, Calcurián y Ramírez, 2010), explica que ante este déficit de relaciones interpersonales “El individuo busca dentro de sí mismo las propias experiencias que lo lleven a comprender su entorno, volviéndose la subjetividad un fenómeno globalizado” (p.43). Esto implica la necesidad de desarrollar en las personas competencias individuales y sociales para afrontar las demandas propias de una realidad sometida a un permanente cambio.

Ahora bien, la cuestión del cambio se instaló en la agenda de la educación; por un lado, oleadas de reformas educativas que proponen lo nuevo, la primicia como valor absoluto. Por otro lado, transformaciones profundas en la sociedad (por crisis económica y política, pobreza, desigualdad, cambios culturales, nuevas tecnologías, y el incremento de la matrícula escolar); como lo refiere Nieto (2010), la escuela: “Se convirtió en el espacio de inclusión social por excelencia en una sociedad más excluyente, y entraron sujetos con problemas y desafíos nuevos” (p.82). La escuela, además de cumplir su función primordial (enseñanza), debe propiciar el desarrollo de las habilidades sociales y el manejo de las relaciones interpersonales; se trata pues de marchar hacia el bienestar personal, profesional, organizacional y humanístico.

Estas ideas han sido plenamente investigadas, estudiadas y discutidas a nivel mundial, en la América Latina y el Caribe (UNESCO, 2005), y tienen

vigencia en Venezuela, donde también se ha planteado la necesidad de un cambio educativo que permita obtener un ciudadano más consciente de sí mismo y de su papel en la sociedad. Situación reflejada en las reformas educativas, tales como: la implantación de la Educación Básica (Ministerio de Educación, 1997); el Nuevo Modelo Educativo Nacional (Ministerio de Educación y Deportes, 2002); la Propuesta del Sistema Educativo Bolivariano (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2007) y, el Plan Nacional Económico y Social “Simón Bolívar” 2007-2013 (continuación del proyecto iniciado en 1999), los cuales coinciden en proponer el desarrollo de competencias para la interacción e integración social y el equilibrio personal.

También en el Plan Nacional (2013), antes mencionado, se plantea una nueva práctica de la administración pública, bajo un enfoque humanista, donde se destaca la conjugación de valores para un desempeño eficiente en las organizaciones, incluyendo a la escuela, y estableciéndose las siguientes finalidades:

Fomentar la cultura organizacional participativa e innovadora que garantice la conjugación de valores con un desempeño eficiente de las organizaciones, entendidas como: sistemas sociales constituidos sobre la base de un mutuo interés y satisfacción de necesidades. Igualmente, el mantener las relaciones entre los individuos para el bien colectivo, realizar la interacción grupal hacia la participación en las decisiones de la organización, considerar los deseos de asociación y superación personal de los individuos, motivar y respaldar en su desempeño a los trabajadores (p.12).

Entonces, en la búsqueda de la excelencia y el eficaz desempeño organizacional, y bajo el enfoque humanista, al docente le corresponde consolidar un perfil excepcional, cuya manifestación conductual promueva el desarrollo de habilidades, actitudes y valores que respondan a las exigencias socioculturales a través del conocimiento de sí mismo, sus necesidades y mediante una comunicación efectiva con su entorno.

Por otra parte, una expresión concreta de estos cambios, reformas y propuestas educativas son los Liceos Bolivarianos; instituciones orientadas al logro de la inclusión, de la calidad y de la pertinencia social del proceso

educativo. En palabras de Naranjo (2005), los liceos bolivarianos promueven novedosas formas de relación entre los diferentes actores del proceso educativo:

Desde una concepción diferente de la administración de los recursos, de nuevas formas de aprehender y de vincularse con el entorno, de nuevos liderazgos, procesos de trabajo y formas de dirección..., que posibiliten procesos de auténtica comunicación...que hagan posible el encuentro común,... y el trabajo en equipo...(s/p).

Por tanto, en el panorama educativo venezolano han emergido nuevos escenarios alternativos que intentan asumir, transformar y adecuar los procesos educacionales y sociales, en el marco de la realidad contextual, de las exigencias normativas y del perfil personal-profesional docente exigido. En tal sentido Rogers (citado por Aguilarte, Calcurián y Ramírez, 2010), enuncia la Ley General de las Relaciones Interpersonales donde considera que “Cuanto mejor sea la coherencia entre la experiencia, la conciencia y la comunicación por parte de un individuo, mayores serán las posibilidades de establecer una relación de manera satisfactoria” (p.154).

Aunque suene trillado, el tema de la comunicación en las organizaciones no se puede menospreciar ya que exige una constante actualización, sobre todo en las instituciones educativas que son las encargadas de la formación humano-académica de los ciudadanos.

A este respecto, Rosas (2005) refiere que la intención de comunicar o informar algo se constituye en el primer eslabón de la cadena de comunicaciones organizacionales. Explica también que esta cadena empieza en la intención de decir (emisor) y termina en la conducta (receptor). Asimismo, la autora cita los tres niveles comunicacionales de Covey, “la comunicación en situaciones de baja confianza, comunicación respetuosa y comunicación de alta confianza. En ellos se observa la importancia que tiene todo el acto comunicativo, donde la actitud de la persona juega un papel esencial al emitir un mensaje” (p. 4).

Así, en tanto a comunicación, las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que tienen los seres humanos (sociables) con el resto de las personas en el desarrollo de actividades en un espacio determinado. Dichos contactos pueden ser profundos cuando se comparten inquietudes, logros, amor, entre otros, o superficiales cuando solo se comparte un espacio.

Es de hacer notar que en distintos centros escolares del estado bolivariano de Miranda, así como en el resto del país, el personal directivo y el personal docente sólo comparten un espacio; es decir, presentan ciertas dificultades en el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales, lo cual incide de manera negativa en el ambiente laboral, en la convivencia diaria entre sus miembros y, por supuesto, en la calidad del servicio prestado (educativo). A su vez, la comunicación también se encuentra debilitada debido a que se observan desacuerdos en las informaciones presentadas, poca participación, lineamientos improvisados a los que hay que atender de forma inmediata, entre otros.

Es así como, los Liceos Nacionales, ubicados en la Parroquia Mariches, Municipio Sucre del estado bolivariano de Miranda, no escapan de esta realidad, pues es muy probable que las relaciones interpersonales sean deficientes y se manifiesten a través de comportamientos conductuales, tales como: los docentes reaccionan de manera desfavorable ante el desacuerdo, escuchan para refutar o simplemente no escuchan, para luego emitir frases como “no recuerdo haberlo oído”, “no me enteré”. Igualmente, se puede imponer la apatía, dificultades de integración, de cooperación y de participación en actividades complementarias o extra cátedras; en ocasiones el proceso comunicacional sufriría interferencias por el irrespeto, expresado en conductas no verbales (silencio, expresiones faciales de rabia o de burla, evadiendo el contacto visual) cuando les están hablando, o hablan entre dientes (voz baja) en casos de queja o disgusto por alguna cosa, entre otras; convirtiéndose en sí mismas en fuentes de stress.

Estos elementos podrían generar un ambiente hostil entre los directivos y docentes de los tres liceos objeto de estudio. Los docentes,

como en toda organización, se subdividen en pequeños grupos, cada uno con su líder, donde unos están a favor del directivo y otros en contra. Puede existir poca o nula comunicación entre ellos y un nivel de irrespeto tal que afecte los diversos procedimientos administrativos dentro de los planteles, como lo son las planificaciones, el desarrollo de programas de alimentación, la coordinación de actividades extra cátedras, la entrega de recaudos, los agasajos al personal, entre otros. En otras palabras, se puede ver perjudicada la coherencia entre lo planificado en las distintas direcciones y lo practicado por el profesorado con el estudiantado.

Lo planteado genera una problemática laboral conflictiva, por un lado, un inadecuado ajuste dinámico entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización; por lo cual, el docente (directivo) puede percibir que no cuenta con recursos suficientes para afrontar o neutralizar el conflicto. Por otra parte, se le puede imponer a los docentes demandas objetivas o subjetivamente que resultan amenazantes y sobre las cuales no tiene control, como son las características personales y profesionales del directivo, que de alguna manera afectarían negativamente las relaciones interpersonales en los liceos objeto de este estudio. Además, la motivación de los profesores se fracturaría cada día más pues sentirían que la toma de decisiones recae únicamente en el directivo.

Desde la óptica de Robbins (2009): “Estas experiencias son con gran frecuencia negativas y pueden tener consecuencias graves y, a veces irreparables para la salud y el bienestar físico, psicológico y social” (p.128). En otras palabras, se afecta negativamente al bienestar, a la salud física y mental, las condiciones ambientales, las relaciones sociales, el desempeño profesional (directivo y/o docentes), calidad laboral y la satisfacción de los miembros e involucrados; y si eso fuera poco, también tiene repercusiones sobre los fines, finalidades y objetivos del sistema educativo nacional, sobre la organización (Liceo), y sobre la sociedad en general, al menoscabar la deseada calidad educativa.

En atención a lo antes descrito, es incuestionable que el clima organizacional en las instituciones educativas venezolanas se encuentra en

un nivel muy álgido. Chiavenato (2009) refiere el clima organizacional como el ambiente existente entre los miembros de la organización. Esto significa que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados y, de manera específica, a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Entonces, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. Esto hace que la organización carezca de un grupo de personas orientadas a alcanzar metas comunes. Estas afirmaciones deberían aplicar en las instituciones educativas objeto de estudio.

En este punto vale destacar que el funcionamiento de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches pareciera no ser el apropiado pues existe desequilibrio del ambiente organizacional. Se exige la puesta en práctica de estrategias gerenciales: como manejo del liderazgo, comunicación, toma de decisiones, motivación, trabajo en equipo, ética profesional, entre otras, percibiéndose incoherencias entre una vieja concepción de lo que es la gerencia educativa y los actuales procesos administrativos.

En los tiempos actuales es necesario que haya buenas relaciones entre las personas que hacen vida en las instituciones educativas, sobre todo entre directores y docentes, para de esta manera llevar adelante una gerencia eficaz. Así lo exigen no solo las leyes (indicadas en las páginas subsiguientes) sino la ética profesional.

En relación a esto, Shafer (1990) dice:

Países como Japón y Estados Unidos reconstruyeron sus sistemas administrativos unificando criterios para resolver las situaciones que se presentaban en las diferentes organizaciones educativas, las cuales estaban afectando considerablemente el desenvolvimiento y productividad de los maestros y, por consiguiente, de los alumnos (p.25).

De allí pues que se hace necesario atender las deficiencias dentro de las instituciones educativas objeto del presente estudio, sobre todo las de

tipo comunicacional, ya que de ellas depende el éxito de la gestión y la buena imagen que transmitan a los demás miembros de la sociedad. Es importante darle valor al talento humano dentro de la organización, esto significa creer que cada persona es un patrimonio de gran valía, el cual se desarrolla y se evalúa para que siga creciendo.

Se debe tener presente que la gerencia educativa no depende de una persona, en este caso del Director, sino de todos los profesionales docentes que hacen vida en la institución, y por ello, cada uno debe contar con cualidades tales como ser empático, tener sentido de pertenencia, responsabilidad y ser comunicativo.

Este comportamiento humanista se concatena con la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Artículo 3 que establece: “Se consideran como valores fundamentales el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica...”. Esta afirmación se convierte en un llamado a la reflexión por parte de cada docente y conlleva a la puesta en práctica de un manejo comunicacional donde se logren los fines educativos en un ambiente laboral armónico y productivo.

Pero, los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches cuentan con docentes cuya actuación pareciera no corresponderse con la de un “gerente educativo” motivador. En la medida que ignoren que en estos espacios debe reinar la comunicación efectiva y se reconozcan como lugares para las buenas relaciones humanas y la integración social, tendrán constantes problemas.

Entonces, se hace necesario formar a estos docentes para que se produzca un cambio, y a su vez puedan contar con herramientas útiles para mejorar sus procesos comunicacionales y gerenciales.

Es de hacer notar que en la programación de los Liceos de la Parroquia Mariches poco se cuenta con espacios destinados a la formación docente siendo que ésta es de suma importancia para el fortalecimiento de la comunicación efectiva y de crecimiento personal.

Como bien se destaca en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Gobierno Nacional asume la importancia de la formación de

los ciudadanos bajo una perspectiva humanista, es decir, una preparación hacia la mejora de las habilidades y conocimientos de cada individuo.

Igual importancia toma la Ley Orgánica de Educación, en su Capítulo 5, Artículo 38, el cual reza que:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Por todo lo antes expuesto, surge la necesidad de ofrecer un Programa de intervención comunicacional que permita establecer estrategias gerenciales para el desarrollo de las relaciones interpersonales propias de un gerente educativo en pro de un ambiente de trabajo armonioso que conlleve al logro de los fines de la educación.

La puesta en práctica de este Programa, basado en los ideales humanistas de Elton Mayo y Carl Rogers, pretende ser una respuesta a la problemática planteada en el presente trabajo en los Liceos objetos de estudio.

De acuerdo a lo anteriormente planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el proceso de comunicación entre los docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches?

¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes en los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches?

¿Cómo ayudaría un programa de intervención comunicacional a las relaciones interpersonales entre los docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un programa de intervención comunicacional basado en estrategias gerenciales que permita mejorar el proceso de comunicación y relaciones interpersonales entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Objetivos Específicos

Identificar el nivel de comunicación entre docentes y directivos en relación a sus relaciones interpersonales en los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Caracterizar el proceso de comunicación entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Describir las características de las relaciones interpersonales existentes entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Determinar las estrategias gerenciales que permitan facilitar las relaciones interpersonales y comunicacionales sobre el personal docente y directivo de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Diseñar un programa de intervención comunicacional basado en estrategias gerenciales que permita mejorar el proceso de comunicación y relaciones interpersonales entre los docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Justificación e Importancia de la Investigación

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proponer un programa de intervención comunicacional a través de estrategias gerenciales

para el desarrollo de las relaciones interpersonales entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches, Municipio Sucre del estado bolivariano de Miranda.

Desde el punto vista teórico, el trabajo planteado permitirá el análisis de las variables comunicación y relaciones interpersonales desde el enfoque humanista.

Asimismo, metodológicamente, este trabajo investigativo proporcionará un instrumento válido para medir las relaciones interpersonales; igualmente, el diseño del programa de intervención comunicacional con estrategias gerenciales aportará soluciones viables y se convertirá en un recurso de apoyo que podría ser implementado en otro grupo de docentes que posean características similares a las de los sujetos en estudio. Además, este programa es una oferta de desarrollo profesional para los docentes y el resto de los involucrados en el hecho educativo.

Tomar en cuenta el tema de estudio es importante ya que la comunicación viene a ser la plataforma sobre la que se desarrollan todas las actividades dentro de una institución educativa. La comunicación está presente en todos los involucrados al hecho educativo y de ella depende la puesta en práctica de los lineamientos emanados del ente rector, es decir, el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Tanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) como la Ley Orgánica de Educación (2009) refieren la necesidad de una calidad educativa como un deber ser y es por ello que el presente estudio atiende a esta demanda tomando en cuenta las relaciones interpersonales y las estrategias gerenciales como factores determinantes para lograr lo establecido en dichas leyes.

También, en el marco social-institucional, los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación pueden convertirse en aportes significativos para los contextos educativos, tal como en el caso de los Liceos en estudio.

Desde el punto de vista de la Gerencia Educacional este trabajo ofrece una herramienta útil al proceso de investigación en cuanto que incluye el uso de estrategias gerenciales iluminadas bajo el enfoque de los humanistas Elton Mayo y Carl Rogers; el primero, muy ligado al campo de la gerencia empresarial con su Teoría de las Relaciones Humanas, específicamente con el Experimento de Hawthorne en el cual comprobó la importancia de la interacción humana para el logro de los fines institucionales y, el segundo, con su Psicoterapia centrada en el cliente, en la que defiende que el individuo está en capacidad de autoactualizarse, es decir, ser él mismo, ser potencia, algo que lo impulsa a progresar.

Es de hacer notar también que la investigación resulta de gran utilidad para los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches del estado bolivariano de Miranda y para el resto de los Liceos Nacionales del país por cuanto les dará una guía para el abordaje de la problemática de sus relaciones interpersonales y comunicacionales por parte del personal, garantizando un clima organizacional de calidad.

Por consiguiente, los estudiantes de las instituciones tomadas como muestra, objeto de estudio, se verán beneficiados en la medida que sus docentes aprovechen las oportunidades de crecimiento personal y profesional que se ofrecen con la puesta en práctica del programa que aquí se presenta.

El hecho de que un docente maneje estrategias gerenciales y desarrolle sus relaciones interpersonales representa un logro más en su vida personal y profesional a la vez que le permite convertirse en el gerente educativo que se requiere en estos tiempos.

Finalmente, este trabajo de investigación y los resultados obtenidos de su desarrollo pueden ser útiles como referencia a futuras investigaciones que se interesen por realizar programas de intervención.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Esta parte hace referencia a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, todas aquellas indagaciones realizadas anteriormente que puedan sustentar el estudio. De acuerdo con Arias (2006) “Reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.52); se desprende de esta cita que pueden ser útiles como guía al investigador y permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

En tal sentido, se presentan a continuación los antecedentes ubicados y relacionados con la temática de este trabajo de investigación:

Así, Matos (2009), elaboró un Trabajo de Investigación cuyo título fue: Comunicación y Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes.

Dicho estudio tuvo como objetivo fundamental: diseñar un modelo de intervención para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre docentes y directivos del Núcleo Escolar Rural 365, del Municipio Valera estado Trujillo.

La metodología que se utilizó fue de tipo descriptivo con diseño de campo no experimental. La muestra estuvo compuesta por veinte (20) docentes y dos (02) directivos a quienes se le suministró un (1) cuestionario de ciento cincuenta (150) ítems, validado por tres (3) expertos, y para el cálculo de la confiabilidad se utilizó una prueba piloto aplicando,

posteriormente, la fórmula coeficiente de Alfa de Cronbach donde el instrumento alcanzó una confiabilidad de 0,71, significando que el instrumento fue confiable. Se analizaron los datos utilizando la estadística descriptiva mediante el cálculo de frecuencias para luego obtener valores promedios en las sub-dimensiones y dimensiones de cada variable.

Los resultados revelaron que el proceso de comunicación y las relaciones interpersonales existente entre directivos y docentes del NER 365, ubicado en el Municipio Valera del estado Trujillo, no han alcanzado su pleno desarrollo ni los niveles óptimos, pues se mantiene el predominio de comunicación descendente (contextos autoritarios), los directivos se centran en llamar la atención por faltas o errores cometidos por los docentes. Por otra parte, las relaciones interpersonales se caracterizan por ser superficiales, con presencia de conflictos y marcadas por el individualismo.

Por consiguiente, se diseñó un modelo de intervención desde el ámbito de la orientación para mejorar ambos procesos en el contexto abordado; enfocado en las áreas de la orientación: Área Personal-Social, Recreacional y Laboral, considerados de mayor pertinencia para la investigación.

Este trabajo de investigación aportó informaciones sobre los distintos modelos de programas de intervención de implementación en áreas sociales-educacionales. Por tanto, su utilidad se enmarcó en la ampliación de conocimientos de la investigadora para estar claros en el diseño del programa requerido en el presente trabajo de investigación.

Por su parte, Calzadilla (2010), en su artículo de carácter documental que lleva por nombre: Los principios pedagógicos y su expresión en los modelos constructivista y humanista, defiende la correspondencia entre el constructivismo y el humanismo ante la formación docente y la puesta en práctica de principios pedagógicos como la educabilidad, la educatividad, la práctica, entre otros, que son principios humanos, realizados por las personas para facilitar la actividad pedagógica. El contenido del escrito recuerda la postura de Piaget en relación al constructivismo, expresando que

el individuo es una construcción propia que se va produciendo día a día, y es también el proceso por el cual un individuo desarrolla su propia inteligencia y su conocimiento adaptativo; y el enfoque teórico de la enseñanza no directiva, de los años 60, del humanista Rogers “quien concede a las relaciones interpersonales un lugar destacado para el logro del aprendizaje” (p.36). Este tipo de enseñanza es la contracara del psicoanálisis y del conductismo.

El autor expresa que, con la pedagogía no directiva, Rogers “propone el rescate de la libertad existencial del ser, mediante la participación activa y reflexiva en los problemas de la vida, donde el disenso y el consenso lo llevará a construir un mundo educativo transformador y donde debe realizarse permanentemente” (p.52).

Este artículo contribuyó al presente trabajo en cuanto a la visión del educador como ser que va construyendo sus aprendizajes y que aprovecha todo aquello que le ofrece el entorno y del logro de una educación humanista, donde se enfrenten retos pedagógicos (como las deficientes relaciones interpersonales), para la transformación y mejoramiento de la educación venezolana.

Otra investigación documental que sirve de base a este estudio es la realizada por la UNESCO (2011) la cual lleva por nombre Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Su propósito fue el de brindar conocimientos, estrategias y recursos a los directores de las instituciones educativas para intervenir en la gestión y organización de sus instituciones educativas, en busca de la calidad educativa, basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.

En este Manual se tomó en cuenta el tema de la gestión educativa dividido en módulos para su más amplio desarrollo. Estos módulos fueron Introducción a la Gestión Educativa, Dimensiones de la Gestión Educativa, Procesos de la Gestión Educativa e Instrumentos de la Gestión Educativa.

Su aporte a la presente investigación radica en que sirvió de guía

sobre cómo se redacta un manual y cómo se presenta al público. También su contenido fue de provecho para la elaboración de las estrategias gerenciales.

También, Aguirre, Valero, Ramírez, Monzón, Sánchez, Ramírez y Araujo (2011), elaboraron un Trabajo de investigación titulado: La Gerencia Educativa y el Enfoque Humanista en la Praxis Educativa Venezolana.

La finalidad de esta investigación fue ampliar los conocimientos sobre temas que fueron considerados fundamentales para la comprensión de la gerencia educativa desde el enfoque humanista y de los aspectos y/o factores necesarios para su desenvolvimiento adecuado, tales como: la motivación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, cultura organizacional, entre otros; presentado a su vez de manera agradable, una lectura que invita al lector a adentrarse en el fascinante mundo de la gerencia.

Para ello, el estudio se enmarcó en el tipo de investigación documental, bibliográfica, indagando y ubicando fuentes primarias y secundarias de distintos autores, y siguiendo el pensamiento crítico de los investigadores. Es obvio, la utilización de técnicas e instrumentos propios de este tipo de metodología investigativa, como: subrayado, fichaje, resumen, análisis, y otros.

Entre las conclusiones los/as autores/as revelan que este estudio ha dejado constancia del valor e importancia que tiene conocer estos aspectos, factores o temas en el desenvolvimiento de la profesión docente relacionado con la gerencia. Además, permitió acercar al estudiantado a comprender sobre los factores determinantes que afectan negativa o positivamente el proceso educacional y, por ende, el gerencial.

Este trabajo de investigación aportó información relevante en cuanto a la autogestión como un proceso de liberación, donde se establecen nuevas estructuras y no se depende de niveles superiores para la toma de decisiones. Es decir, el trabajo en equipo: directivos y docentes y otras

instancias involucradas, como: el personal administrativo, obrero, padres y representantes, organizaciones comunales o deportivas o culturales bien sean locales y/o nacionales y otras más, que pueden llegar a acuerdos en beneficio de los procesos educativos y, por consiguiente, se prestará un buen servicio a los usuarios (en resumen son todos los ciudadanos), se incrementará los estándares de calidad en el producto (estudiantes), y a futuro se convertirá en factor determinante para conformar una mejor sociedad venezolana.

Por su parte, Rivas y Rodríguez (2012) elaboraron un ensayo titulado: La Gerencia Humanista con la Visión del Pensamiento Complejo, en Barquisimeto, estado bolivariano de Lara-Venezuela. Es de hacer notar que las autoras de este género literario consideran a la gerencia humanista con la visión del pensamiento complejo, se aplica a toda organización, llámese educativa, comercial, e industrial, por cuanto contribuye significativamente al avance y desarrollo organizacional, requerido en estos tiempos de cambios.

El propósito del ensayo fue convertirlo de una manera certera en un tema de interés para ampliar los conocimientos sobre concepciones gerenciales humanistas en las organizaciones modernas; y por supuesto, toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo (desde la educación inicial hasta las entidades universitarias) en función de la normativa legal vigente, de las políticas educativas implementadas por el Estado, por el surgimiento de una nueva visión de sociedad, por los cambios y reformas curriculares, y hasta por razones de conciencia social, están obligados a procurar una adhesión a sus objetivos de parte de sus miembros y un mejoramiento de éstos a través de un trabajo que los satisfaga, material, psicológica y espiritualmente.

Metodológicamente se corresponde con el ensayo científico o argumentativo pues se centra en la construcción de sus fundamentos, en la documentación que proporciona para sostener sus argumentos. Sin embargo, se le concede gran importancia al estilo en que está redactado.

El aporte de este ensayo al presente trabajo de investigación se ubica en la concepción de la gerencia humanista con la visión del pensamiento complejo, lo cual genera espacios para el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, que implica el fomento de la unidad, solidaridad, cooperación y empatía, valores que contribuyen a un éxito organizacional. El tratamiento del tema en este ensayo facilitó su comprensión y proporcionó una información útil para la construcción del marco teórico correspondiente.

Además, Carmona (2014), presenta un trabajo cuyo título fue Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas. Fue una investigación descriptiva con diseño de campo bajo la modalidad de proyecto factible, con tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. Los resultados arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva y por ello se requiere del uso de estrategias de comunicación que posibiliten que sus miembros puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los puedan llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

La investigación descrita anteriormente se relaciona con este estudio en cuanto a que busca mejorar la comunicación entre los docentes de una institución y de esta manera lograr una educación de calidad. Se evidencia la importancia de establecer lazos armónicos en las relaciones interpersonales. Igualmente, aportó luces en cuanto a la organización y planificación de un plan gerencial en comunicación.

Por otra parte, Fernández (2015) desarrolló un trabajo titulado Estrategias Gerenciales basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. Su intención fue la de abordar esta problemática con criterios de Conway y Amarate quienes desarrollaron insumos teóricos sobre la comunicación interpersonal armónica y la

resolución de conflictos.

Fue un proyecto factible, con un diseño de campo no experimental, transaccional. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que los procesos de comunicación interpersonal existentes entre docentes y directivos de la institución objeto de estudio no son los más idóneos y esto afecta el trabajo que se lleva a diario en el plantel.

El contenido de este trabajó ha sido valioso para la presente investigación por cuanto que aportó insumos relacionados con el uso de las estrategias gerenciales.

Asimismo, Guerrero (2015) realizó una investigación titulada: Programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado bolivariano de Miranda que tuvo como objetivo proponer un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente de la unidad educativa antes mencionada. La investigación se desarrolló dentro del paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo. El diseño fue mixto (no experimental) y la modalidad del estudio se enmarcó dentro de un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo. La fundamentación teórica abordó aspectos concernientes a Gerencia, Programas de Formación, Comunicación, entre otros aspectos.

Dentro de las conclusiones que arrojó este trabajo está el hecho de que existen debilidades en cuanto al desarrollo del proceso de comunicación entre el personal directivo y docente, y por ello es justificable el diseño de programas de formación gerencial que los capaciten en su ámbito personal, profesional y social.

Este contenido fue de gran utilidad para la autora de la presente investigación por cuanto que en el mismo se plantea la realización de un programa dirigido a mejorar la comunicación entre docentes.

En atención a los antecedentes citados, se puede decir que todos representan un gran aporte a la presente investigación ya que plantean una problemática común: el déficit comunicacional dentro de los docentes en las instituciones educativas. Con esto se pone de manifiesto la necesidad de diseñar y aplicar programas dirigidos a mejorar esta situación. Es importante que los docentes internalicen que son gerentes y, por lo tanto, tienen la responsabilidad de liderar con toda la actitud de un ser humano integral, que use a la comunicación como lo que es, la herramienta que abre todas las puertas para las excelentes relaciones interpersonales y para el logro de objetivos comunes que conllevan al éxito laboral, profesional y personal.

Bases Teóricas

Arias, (2012) sostiene que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107).

En relación a esto, a continuación se muestran los contenidos de la teoría que sustenta la presente investigación:

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne y que fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Al respecto, Gallaga (2009) expone que:

La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de compensar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y

precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente (s/p).

En tal sentido, se puede señalar que las principales causas del surgimiento de esta teoría son:

- 1- La necesidad de humanizar y democratizar la administración
- 2- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- 3- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin.
- 4- Las conclusiones del experimento de Hawthorne.

En resumen, la teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración.

Enfoque Humanista:

Este término tiene sus inicios en la antigüedad clásica, desde su posición de educadores de una pequeña minoría (educación de las élites), los filósofos griegos (sobre todo Sócrates), dieron validez a un concepto que con el transcurso de los siglos y en presencia de cambiantes realidades históricas se iría llenando de nuevo contenido: lo que se conocería seguidamente como el Humanismo.

El enfoque humanístico surge con la teoría de las relaciones humanas, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, en Estados Unidos, la cual, según Gallaga (2009), se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- 1 Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo.

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante y la selección científica de los empleados, basada en

esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas.

Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

2- Adaptación del trabajo al trabajador.

Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, al menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

De tal manera, que el enfoque humanístico origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa: Si antes el interés se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. La prioridad es la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Además, este enfoque se complementa con el pensamiento humanista-existencial de Heidegger, que considera al hombre como un ser arrojado al mundo, que tiene que determinar su esencia a través de su existencia, es decir, tiene que ejercer su libertad.

Dentro de sus características, el enfoque humanista contiene:

- ✓ La necesidad de que la persona utilice su experiencia.
- ✓ La participación de las personas, de forma activa.
- ✓ La comunicación juega un papel importante.
- ✓ Se hace énfasis en el trabajo en equipo.
- ✓ Se reconoce la individualidad y motivación de cada persona.

- ✓ La importancia de que toda organización es un sistema social.
- ✓ El desarrollo de las capacidades de las personas.

De igual manera, con el humanismo, la organización pasó a ser investigada, presentó interés sobre los grupos formales, se destaca el papel de la comunicación, la participación y el liderazgo.

Ramos (1995) visualizó desde la realidad de su época que el humanismo podía ser la clave para afrontar las situaciones de injusticia, crisis y desvalorización de la educación. Escribió que era necesario educar pensando en el hombre ya que “es la educación que le dará al hombre su verdadera dimensión donde se dé más importancia al ser que al tener”.

Relaciones Interpersonales y Comunicación

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Asimismo, en toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Las relaciones interpersonales permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para el desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

A criterio de la investigadora, la educación emocional es imprescindible

en las relaciones interpersonales y la comunicación para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

Asimismo, se puede señalar que, al igual que la comunicación, las relaciones personales se desarrollan en todos los organismos sociales, particularmente en áreas de trabajo, en las que la comunicación es altamente pertinente. Sin embargo, este hecho no es exclusivo del ámbito laboral, pues todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de la vida como las que se dan con los padres, hijos, amigos, compañeros de estudio o de trabajo propiamente. A través de ellas, intercambian formas de sentir, de ver la vida; también comparten necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

Estas relaciones se basan, de acuerdo a García, Luciano, Hernández y Zaldívar (2004), “En la interacción no sólo con la persona sino con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida, totalmente diferentes unos de otros” (p.54). Precisamente, en esa diferencia reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponerse en contacto se intercambian y construyen nuevas experiencias y conocimientos; pero, en esa diferencia está también la dificultad para relacionarse, pues se tiene que hacer un esfuerzo para lograr comprenderse y llegar a acuerdos. Cuando se establecen relaciones con otras personas se espera reciprocidad, esto quiere decir que se desea dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Las dificultades están casi siempre relacionadas con la falta de valoración y apreciación que se tiene sobre sí mismos, o bien, con que no se ha aprendido a ver las cosas como “el otro” las ve y a respetar su punto de vista. Si cada persona se mira con honestidad podrá reconocer lo que le disgusta de sí misma; como sentir rencor, enojo, envidia, e incluso ser

agresivos e irrespetuosos al relacionarse con otras personas. Por otro lado, indican los autores antes mencionados, que:

La aceptación y reconocimiento de sí mismos, puede ayudar a superar estas actitudes negativas y mejorar la relación con otras personas, es decir, la aceptación de los demás con sus cualidades y defectos, ya que surge la confianza en sí mismos y en los demás (p.60).

En este contexto, las relaciones interpersonales se pueden definir como las interacciones diarias que permiten a las personas compartir, cooperar, establecer metas comunes y particulares.

De la misma manera, en el campo educativo el aprovechamiento de las potencialidades que posee el factor humano depende fundamentalmente de las decisiones que se adopten haciendo uso de la comunicación como medio eficaz para el establecimiento de relaciones sanas y productivas. Así mismo, las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica. Para autores como Musgrave (2002), las relaciones interpersonales son producto de la interacción que se origina entre dos personas que intercambian experiencias a través de varias etapas de la comunicación, entre las que incluye:

1. Comunicación abierta: es la que ocurre a menudo cuando dos personas se comunican o interactúan. Es la más común de las etapas en las relaciones interpersonales.
2. Relaciones subrepticias e inconscientes: ocurre cuando en la comunicación se pueden captar significados inconscientes que las personas envían.
3. Confidencia o revelación: es la tercera etapa en la comunicación; ocurre cuando las personas se dicen deliberadamente un secreto, por lo general, una persona influye sobre la otra.

4. Contagio emocional: es la cuarta fase del proceso comunicacional interpersonal y en ella se produce el involucramiento de sentimientos y emociones que pueden influir en los sentimientos de la otra persona.

Así mismo, la comunicación interpersonal se clasifica en dos tipos: verbal, en la cual se usan las palabras habladas o escritas para compartir información con otros; y la no verbal que expresa los mensajes transmitidos por los movimientos del cuerpo, la entonación o el énfasis que se le da a las palabras, la expresión facial y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Puede decirse que para lograr el establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias las manifestaciones verbales y gestuales demostradas son factores claves para intercambiar las propias experiencias, tomando en cuenta los valores y creencias de cada uno de los actores del proceso. En este sentido, Chiavenato (2003), señala que: "Las actitudes derivadas de la personalidad de cada individuo inciden sobre las relaciones que establece con sus semejantes" (p.88). Por tanto, para poder entender cómo son las relaciones interpersonales entre los empleados de la organización es importante tener en cuenta que un grupo es por lo general, un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo.

Además, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la organización en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y; los segundos, son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una/s meta/s de la organización (Zaldívar, 2004). Por lo cual, se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir,

que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización.

Por lo tanto y en función del presente estudio, los miembros comprometidos son altamente estimados por la gerencia, se reconocen y recompensan sus resultados; y si los empleados de la organización conforman equipos de trabajo, sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactoria la labor, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo, entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan no para una organización cualquiera, sino para una en particular; surge así un sentimiento de identidad, de compromiso hacia ella (Azum, 2005). De esta manera, los temores se minimizan, el personal entiende más a sus directivos, estos a su vez comprenden más a sus empleados o subordinados.

Igualmente, las relaciones humanas o interrelaciones personales en el ámbito laboral de los organismos sociales, entre ellos la escuela, están influenciadas, según Flores y Orozco (2000), por la línea de autoridad o cadena de mando, desde la cual se establecen los canales de comunicación, los cuales son extendidos a toda la estructura conformada por el personal y que constituyen el principal elemento para el funcionamiento adecuado de la organización. Estas relaciones implican la vinculación de cada persona con su trabajo, de cada persona con su jefe, y de cada miembro con el resto de las personas. De hecho, la importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral está altamente vinculada a la comunicación. Al respecto, Flores y Orozco (2000), sostienen lo siguiente:

Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtiene resultados. Si la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar, o es pobre, se atenta contra la eficiencia, por falta de

colaboración. La carencia de comunicación entre los diversos niveles de autoridad, tiene por consecuencia una participación pasiva (p.57).

Lo antes expuesto deja ver la clara e indisoluble unión de las interrelaciones personales con la comunicación, y en particular con mayor relevancia y dependencia en el ámbito laboral. Esta vinculación va a determinar el cumplimiento de funciones del personal, su nivel de participación en las acciones de la organización, entre ellas la toma de decisiones y el aporte de soluciones a los problemas que puedan surgir.

También, esta vinculación entre la comunicación y relaciones interpersonales son determinantes en el logro de los objetivos o metas organizacionales y, en el caso de la organización escolar, contribuye a definir su cultura organizacional y a determinar el grado de cohesión del personal, la formación de grupos o equipos de trabajo.

Fuentes de Conflictos en las Relaciones Interpersonales

Existen ciertos conflictos que distorsionan las relaciones entre los miembros de cualquier organización, dichos conflictos los clasifica Martínez (2004), de la siguiente manera:

- Incompatibilidad de metas: La gente y los departamentos dentro de una organización no comparten las mismas metas y esto crea conflictos interpersonales.
- Relaciones estructurales: El hecho de que las organizaciones estén diferenciadas de manera horizontal y vertical y con una jerarquía de autoridad ocasiona conflictos que impiden el uso apropiado del potencial de los individuos.
- Recursos escasos: Cuando en una organización no existen suficientes recursos para satisfacer las necesidades de todos los miembros surge el conflicto y éste puede ocasionar insatisfacción y desinterés hacia la labor que se realiza.
- Distorsiones en la comunicación: Son ocasionadas por deficiencias a nivel

semántico o en los canales de comunicación, en algunas ocasiones son intencionales y se manifiestan en la lucha por alcanzar el poder.

- Diferencias individuales: En muchas ocasiones las personas difieren en términos de sus valores, actitudes, expectativas, personalidades y percepciones; estas diferencias al no ser controladas limitan la participación de los individuos dentro de los grupos de trabajo.

No obstante, para lograr superar estos conflictos es fundamental hacer uso de algunas técnicas de cambio organizacional como ignorar o evitar los problemas, suavizarse dándole menos importancia a las diferencias y haciendo énfasis en los puntos de interés común; enfrentarse abiertamente, tratando de analizar las diferencias entre los miembros del grupo, someterse al análisis y solución de un poder jerárquico a un nivel administrativo más alto o alguien de fuera que esté capacitado para manejar el conflicto.

Dimensiones de las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales, según Musgrave (2002), se desarrollan en las siguientes dimensiones:

1. Control: Esta dimensión abarca los elementos de autoridad, obligación, destreza y responsabilidad, los cuales pueden llegar a ser extremadamente influyentes y en muchas ocasiones actuar en dos direcciones que van desde una estructura de control definida legalmente y que actúa como mecanismo regulador, hasta como la respuesta al fracaso de alguna de las dimensiones de la relación. Esta dimensión se subdivide de la siguiente manera:

1.1- Por obligación: Es el grado hasta el cual una organización puede verse obligada a responder por el resultado de las acciones desarrolladas, se encuentra íntimamente relacionada con la autoridad y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales previamente establecidos.

1.2- Autoridad: En el sector educativo el director en el desempeño de sus funciones posee habitualmente el derecho legal y la responsabilidad de ejercer su influencia en ciertas situaciones, sin embargo, en numerosas ocasiones sobrepasa los límites de su autoridad ocasionando total descontrol

en el curso de las acciones.

1.3- Destreza y Responsabilidad: Es la capacidad que posee cada uno de los actores del proceso educativo para gestionar y actuar con eficacia bajo un clima de respeto y de aceptación que permita el establecimiento de relaciones interpersonales apropiadas.

2. Nivel de Funcionamiento: Se considera como la capacidad global para actuar de manera apropiada, es decir, para alcanzar el funcionamiento exigido en la consecución de los objetivos establecidos, se clasifica de la siguiente manera:

2.1- Competencia: Es la habilidad general de los miembros de una entidad para llevar a cabo aquellas tareas que la organización exige. Se incluye aquí la concepción de que la operatividad eficaz depende de una relación de trabajo en equipo.

2.2 Conocimientos: Se entiende como aquella facultad que poseen los individuos para comprender las influencias que afectan a la relación. Una organización puede conocer cómo debe funcionar eficazmente con el fin de obtener un resultado deseable.

2.3- Intereses: El éxito en las relaciones interpersonales depende de múltiples factores, sin embargo, tomar en cuenta los intereses (visión) de todos los miembros de la organización garantiza la participación activa.

3. Expresión de Emociones: En numerosas ocasiones los problemas en las relaciones interpersonales son producidos por aquellos sentimientos que se expresan; por ello, la manera más eficaz de tratar con los elementos emotivos de las relaciones consiste en gestionar las restantes dimensiones con éxito hasta llegar a conseguir un resultado positivo. En esta dimensión se consideran los siguientes aspectos:

3.1- Respeto: Se refiere al grado en que una organización valora la participación y las opiniones de otras personas; el respeto es un elemento de la relación derivado del funcionamiento eficaz de la propia relación. Su naturaleza es tan crítica que las relaciones que generan una falta de respeto,

de estima y de dignidad tienen una fuerte predisposición a la aparición de reacciones violentas.

3.2- Satisfacción: Se asocia con el grado en que una organización acepta y se siente feliz con los resultados de la relación. Proporciona una visión global de la percepción de la organización y se puede comparar y contrastar con los demás elementos.

3.3- Confianza: Se refiere al grado en que una institución cree que sus miembros operan de manera justa y apropiada. El nivel de confianza en una relación tiene influencia fundamental sobre la forma como opera la propia relación.

En este panorama teórico, las relaciones interpersonales entre los docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches muestran indicios de estar ubicadas posiblemente en el nivel de control, hecho que será determinado en el desarrollo de la investigación.

Habilidades Sociales

Las habilidades sociales son concebidas como destrezas sociales, emocionales, que según Olivero (2005): “Incluyen aquellas destrezas sociales, emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara, directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos, expresarse de manera honesta y auténtica” (p.32).

Olivero (2005) las clasifica en:

- 1 Destrezas Sociales: Autoimagen positiva y confianza, asertividad proactiva, iniciación al contacto, comienzo de comunicación, reconocimiento y evasión del peligro, límites saludables, comunidad y apoyo.
- 2 Destrezas de Comunicación: Escuchar activamente, empatía, apertura, conciencia, respuesta reflexiva, revelación, expresión, entendimiento del lenguaje corporal, claridad y honestidad, no asumir, contenido vs. Proceso, resolución de conflicto, negociación.

3- Destrezas de Autoconocimiento: Autenticidad, asertividad, comunicación, integridad, límites emocionales, base en la realidad, Postergación de la gratificación, distanciamiento.

4- Destrezas de Límites: Reconocimiento y honor de valores comunes, respeto y aceptación, escuchar, autenticidad, validación y apoyo, afecto físico y emocional, desarrollo del carácter, sentido de Identidad, límites saludables, encarar los propios miedos.

En este mismo sentido, la autora de la presente investigación considera que las destrezas antes descritas son fundamentales para el establecimiento y mantenimiento de las relaciones interpersonales; por ello, en el contexto educativo abordado, las personas que integran el equipo docente, necesariamente deben avanzar en el desarrollo y profundización de dichas destrezas, en especial las sociales y de comunicación, por cuanto influyen de forma definitiva en el proceso comunicativo y en las relaciones entre los miembros.

De igual manera, Olivero (2005) señala cuatro (4) procesos que impactan las relaciones interpersonales, entre los que incluye:

1 Percepción: Proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan la información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.

2- Pensamientos y Sentimientos: Es el pensamiento el que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que se cuenta. Los análisis que se realizan y los juicios que se emiten no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

3- Intencionalidad y Objetivos: Por las intenciones las personas se dirigen

hacia las metas que se fijan, y los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el “activador” de la conducta. Son la fuente principal de la motivación en el trabajo, definen un camino, orientan decisiones, informan del progreso personal.

4- Acción: Es “hacer” basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

En función del presente trabajo de investigación se considera que en los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches existen conflictos que pudieran indicar que las relaciones interpersonales se inclinan hacia los procesos conductuales y actitudinales para el establecimiento de relaciones personales, donde tiende a predominar el proceso pensamientos y sentimientos que propician la evaluación y emisión de juicios, lo que afecta planear conductas complejas y organizar acciones de acuerdo a la información con la que se cuenta, sin embargo, los análisis organizacionales que se realizan y los juicios que se emiten en las investigaciones presentadas no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

Se puede agregar que la persona humana está hecha para el otro, es decir necesita del otro para poder comunicarse, desde la fenomenología, la persona existe en cuanto se da cuenta de la existencia del otro, sobre todo cuando aprehende el ser y la realidad del otro sin cambiarla. Por tanto, una interacción social se produce fenomenológicamente en el momento en que se reconoce al otro y no necesita comunicarse para dar a entender que existe, para expresar que está aquí, especialmente cuando se comparten valores y se establecen vínculos interpersonales.

Así, en un estudio realizado por Rizo (2004), se explica que la fenomenología “Es el análisis instintivo de los objetos tal y como se dan a la conciencia cognosciente, a partir de la cual busca inferir los rasgos esenciales

de la experiencia y lo experimentado” (p.187). Partiendo de esta definición las relaciones interpersonales, se dan desde la pureza de la persona, desde la naturalidad del otro y no del yo, donde los prejuicios e ideas preconcebidas no tienen cabida, por tanto, el otro es el que va a dar la pauta y base para establecer una relación interpersonal de un tú a un yo considerándose una relación de encuentro.

Estrategias

Las estrategias son métodos utilizados para hacer algo. Para algunos se apoyan en la motivación y en las actitudes. Es fundamental identificar la estrategia o gama de estrategias más adecuadas para cada tarea. Ahora bien, cuando se necesita cambiar de estrategias, es importante reflexionar sobre lo que se ha hecho hasta el momento; esta reflexión se puede sustentar en encuestas y/o cuestionarios para conocer las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas. No se debe obviar que las estrategias cambian según el nivel de conocimiento. Dicho de otra manera, puede agotarse su utilidad en la práctica.

Por otra parte, el diseño de estrategias según Pastor (2006): “Requiere la evaluación y análisis de los problemas, la identificación de soluciones y la elaboración de planes de acción para el cambio” (p.13). Para ello, es fundamental contar con la participación de los agentes interesados, tanto de aquellos que influyen en las políticas, programas y actividades de desarrollo, como quienes se ven afectados por ellos: como mujeres y hombres, grupos sociales o instituciones.

Es fundamental tomar en cuenta que la participación de los agentes interesados asegura la sostenibilidad de las acciones que se vayan a realizar, así como la mayor aceptación y consenso de las medidas y políticas adoptadas, evitando de esta manera posibles conflictos de intereses.

A medida que se avanza en la integración de los agentes interesados y crece la participación se irán creando y/o fortaleciendo redes del

conocimiento gerencial. Esta es una de las formas de aunar recursos y colaborar entre todos los agentes implicados en la organización. La creación de redes y coordinación de actividades debe posibilitar que las políticas, programas y proyectos obtengan mejores resultados y sean más eficaces.

Estrategias Gerenciales:

Chiavenato (2009), refiere que las estrategias gerenciales tienen que ver con “la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos”; también las define como “el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas y restricciones y oportunidades que le impone el entorno” (p.454).

De acuerdo a este concepto, se infiere que las estrategias gerenciales vienen a responder a un proceso de planificación, de tal manera de poder lograr los objetivos que las instituciones pretendan alcanzar.

Garrido (2006), define el término como una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas.

Las estrategias gerenciales constituyen una herramienta necesaria en materia organizacional para el óptimo desempeño de las instituciones, ya sean de carácter público o privado. En ellas juega un papel importante la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo directivo y, en consecuencia, el resto del personal que integra la organización. Al vincular las estrategias gerenciales con la educación, Méndez (2005) considera que son un subsistema del sistema educativo que viabiliza la efectividad social, la eficacia y la eficiencia de la organización educativa.

Desde esta perspectiva, la gerencia provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o actividades que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados. Dicho en otras palabras, la gerencia es el canal consciente que permite a las instituciones educativas

decidir la dirección de las mismas, en correspondencia con su misión y visión. Es importante destacar que, desde el punto de vista operativo, son las estrategias los elementos mediante los cuales todo esto se puede alcanzar.

Así, las estrategias gerenciales son las herramientas operativas que procuran los cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento y comprensión que se posea de las estrategias a utilizar y su impacto en la institución y en la comunidad que la rodea.

Dentro del contenido que se desarrolla en la presente investigación se especifican las siguientes estrategias gerenciales, las cuales formarán parte del diseño del programa a ofrecer:

Toma de iniciativa

Martínez (2007), expone que la iniciativa es “la cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo”.

La toma de iniciativa no es una característica común en las personas, al contrario, es difícil encontrar quienes tengan esta cualidad ya que es propia de personas astutas, proactivas y valientes. Muchas veces no se toma la iniciativa por temor al fracaso, al rechazo o a las burlas; otras tantas, no se actúa con iniciativa por flojera, es decir, existen personas que tienen las ideas y pueden actuar ante una situación pero no lo hacen por desidia.

También hay personas que pretenden tener iniciativa y resultan ser gente inoportuna, esto ocurre cuando la persona quiere figurar ante un hecho y no tiene base para hacerlo.

Las organizaciones buscan personas con iniciativa para cubrir los diferentes puestos vacantes. Esto poco ocurre en la educación. A los profesores se les exige tener un Título universitario para ejercer la carrera,

las cualidades personales van aflorando a medida que se va dando la práctica educativa y se va conociendo a la persona.

Para el autor antes citado, un profesional con iniciativa es aquel:

- Que se deja llevar por su instinto a la hora de resolver asuntos.
- Que plantea constantemente nuevas ideas sin esperar a que se lo pidan.
- Que toma la palabra de forma natural para hacer oír su punto de vista sin esperar el consenso de la mayoría.
- Que se anticipa a las necesidades y capta los mensajes de su entorno sin necesidad de que se lo comuniquen.

Es por ello que esta virtud se toma como estrategia gerencial dentro del programa que se pretende diseñar ya que es necesario que los docentes conozcan los beneficios que puede aportar a la institución una persona con iniciativa.

Para efectos de las relaciones interpersonales y el manejo de la buena comunicación hace falta que haya una buena dosis de toma de iniciativa y de esta manera fortalecer los vínculos y así desaparecer las barreras existentes.

Manejo de la comunicación

El manejo de la comunicación viene a ser un proceso complejo que involucra no sólo aspectos psicológicos sino también sociales. Esto se debe a que las personas tienen la necesidad básica de comunicarse y de vivir en comunidad con otras personas.

Es común encontrar grupos de todo tipo, escolares, empresariales, eclesiales, de diversión, políticos. Todo esto significa que la comunicación es un hecho social y, por ende, determina en gran medida el establecimiento de las relaciones interpersonales.

En las instituciones educativas se llevan a cabo procesos gerenciales y en todos ellos la comunicación es un pilar fundamental.

Por todo ello, es necesario que se establezca el buen manejo de la comunicación dentro de la organización, dentro de la institución educativa,

como una estrategia gerencial que busque mantener las buenas relaciones entre las personas. Guix (2006), hace referencia a cómo las personas se comunican y hace referencia a “trampas” interpretativas que no son detectadas a tiempo en el momento en que se establece la comunicación. Estas trampas son:

1.- Presuposiciones, en este caso, todo se da por supuesto. A menudo se piensa que hay cosas que se sobreentienden, por el contrario, debe clarificarse lo que se quiere, cómo se quiere y quién lo va a hacer, así como también verificar que se le haya entendido. De las presuposiciones existen subgrupos:

1.1.-Lectura mental: Por la capacidad que se tiene de leer las expresiones de los otros las personas se atreven a hacer conjeturas sobre lo que éstas piensan.

1.2.-Interpretar: Atribuir intenciones a las personas es otro de los juegos sociales que provocan las presuposiciones, se interpreta la conducta ajena de acuerdo a las intenciones que se han asociado a la propia conducta.

1.3.-Efecto-causa: Estas son las interpretaciones que más causan molestia en las conversaciones, algunas personas tienden a completar las frases de los demás, pero lo agravan cuando pretenden además saber la causa de las cosas.

1.4.-Juicios: En este caso se categoriza a las personas reduciendo su identidad a una conducta o a un conjunto de ellas; detrás de los juicios se esconden muchas proyecciones personales. Por lo tanto, los juicios se sustentan en lo que a cada persona le falta o le sobra, se ve en los demás lo que se quiere y esto último tiene mucho que ver consigo mismo.

1.5.- Aconsejar: Por lo general las personas sólo aceptan consejos de aquellas otras que les han inspirado lo suficiente como para merecer escucharlos.

1.6.-Decir lo que hay que sentir: Aún reconociendo que algunas personas adolecen de habilidad emocional eso no es motivo para menospreciar lo que

sienten. Al aceptar sus sentimientos se puede lograr acercarse a su experiencia, reconocerla y entender qué las lleva a expresarla así.

1.7.-Escucharse a sí mismo: A menudo las personas se desconectan y se escuchan a sí mismas. Los diálogos internos acompañan a cada persona adonde van y esto se nota. Las otras personas se dan cuenta de que el que los oye ya no los está escuchando. Esto indica que es hora de cambiar de conversación o de despedirse. Incluso existen personas que la única conversación que les interesa es escucharse a ellos mismos. Hablan y hablan de lo suyo y se aburren con lo que les pasa a los demás.

Manejo de la ética

Para Augusto Comte, consistía en lograr una vida más humana, más lúcida, más serena, más razonable, más feliz, más libre. Todo lo que se hace por la humanidad, por la justicia, por la dignidad, por la felicidad, por la libertad y por la dignidad será siempre un propósito ético.

Su objeto de estudio es la moral. Los humanos son seres morales porque tienen el discernimiento de saber qué es lo bueno y qué es lo malo. “La moral es un conjunto de deberes que el hombre se impone o se prohíbe a sí mismo”, Arbor (2014). La moral son pautas, criterios y reglas de la vida diaria, usadas hacia los demás y hacia la misma persona; es participar en el mundo de una manera consciente y responsable.

Una vez definidos estos conceptos, queda entendido que la ética no es ninguna juez que critica y condena las actuaciones de los seres humanos en la sociedad. La ética es aquello que quería Sócrates con los ciudadanos atenienses de su época: La autorrealización del ser humano, dándole la oportunidad de clarificar entre el bien y el mal para que tengan vida plena, feliz.

Abraham Maslow, en el año 1934, dio a conocer la Jerarquía de las Necesidades, refiriéndose a las motivaciones del ser humano que lo enrumban a su autorrealización. Aquí se habla de necesidades innatas y

adquiridas en el ser humano. Estas necesidades culminan con la moralidad y es precisamente allí, al cubrir la necesidad moral, cuando el hombre puede sentirse autorrealizado.

Los docentes, como todo ser humano, tienen conciencia entre el bien y el mal, quieren lo mejor de la vida y deben afanarse por crear un mundo mejor, donde los niños, jóvenes y adultos que pasan por sus manos se conviertan en personas de bien. No obstante, esa ética está quedándose relegada porque el día a día tiene muchos contrastes que distraen este fin. Cada año que pasa, las preocupaciones se inclinan por otras cosas menos por la educación. Cada vez se lee más y más acerca de la falta de ética de los docentes y pareciera que esto no duele por ningún lado.

Así pasa en las relaciones interpersonales y en la comunicación en las instituciones educativas. Es propio traer a colación que un docente que vive rodeado de inseguridad, de injusticias, de maltrato institucional, posiblemente se vuelve inmune e insensible. Un docente que no es tomado en cuenta, cuya formación no es respetada ni valorada no puede dar respeto, responsabilidad y amor ya que todo esto le es negado. En el escenario político-económico-social que vive Venezuela desde hace varios años, se ha tenido que recurrir a la fortaleza espiritual y vocacional del docente para no desfallecer ante tanta desigualdad y tanto deterioro social.

Entonces, el camino es ir y cumplir el papel de la ética, el cual no es otro sino hacer de la vida humana una vida inteligente, digna, que supere lo instintivo y lo primitivo que hay en cada ser humano para el logro de una vida social libre, feliz. El llamado es a no dejarse vencer por el conformismo ni por la negatividad y continuar con el espíritu emprendedor para formar individuos que a su vez manejen la ética para sí y para la sociedad.

Gestión al conocimiento

También llamada gerencia del conocimiento. Toro y Botero (2015), la definen como:

El conjunto de acciones personales que permitan a éste (el conocimiento), llegar a acomodarse en la mente y quedar como un sello perenne. Dichas acciones están dadas desde la educación tradicional, pero dentro de la gestión, se encuentra la tarea de un cambio constante para permanecer en una educación moderna. El conocimiento debe ser entonces el pilar fundamental para solucionar las dificultades que se presenten, fortalecer lo acertado y mediar nuevos procesos para realizar las mejoras pertinentes. Pp 3-4.

Así, la gestión del conocimiento nace del interior de las organizaciones y se da a partir de la reflexión de los errores propios y ajenos. Es una tendencia novedosa que procura realizar una revisión introspectiva no sólo de los conocimientos de cada persona sobre un tema sino de la cultura general de todos los integrantes de la organización.

El conocimiento no debe ser enclaustrado, no debe manejarse de forma egoísta sino que debe compartirse, transformarse, enriquecerse.

Además, existe un conocimiento tácito y un conocimiento explícito. El primero refiere al conocimiento que viene de la persona en sí, es enriquecedor porque abarca todas las experiencias y preparación personal de cada quien.

El segundo tiene que ver con todo el conocimiento de las personas y que se transforma en información, en comunicación.

Gestión a los cambios

López (2001), explica que el director de una empresa o de cualquier otra institución cuando dirige su mirada a cualquier lugar lo que observa son cambios. Dice además que han sido exitosas aquellas organizaciones que se han anticipado a los cambios y que han sabido enfrentarlos; aquellas que no lo hicieron, no pudieron sobrevivir.

En sus propias palabras “los directivos tienen que generar dentro de sus empresas la capacidad de producir el cambio y éste generalmente

significa la introducción de nuevos procedimientos, gente o formas de trabajar que afectan directamente a quienes rodean la organización: accionistas, empleados, proveedores, clientes..." (s/p). Esto significa que los paradigmas que fueron fijados en las distintas instituciones requieren ser removidos, actualizados. En términos de comunicación y relaciones interpersonales significa que ya es hora de acabar con aquello de que el director de la escuela era la única voz cantante y los demás sólo atendían sus órdenes. La idea es que los lineamientos estén dispuestos de manera horizontal, para que todos los actores del hecho educativo tengan la posibilidad de ser protagonistas y tener una participación activa.

Por lo tanto, son las personas los agentes de cambio, no las cosas materiales ni la tecnología. Las instituciones educativas necesitan de personas dispuestas a cambiar su comportamiento, dispuestas a usar la comunicación, a solucionar conflictos, a dejar de lado lo viejo y vestirse con la nueva forma de hacer las cosas.

Adquisición de actitudes

Este concepto tiene que ver con el desarrollo de la personalidad y la adquisición de valores. Psicocode (2015), en relación a esto, indica que:

Las actitudes y los valores son dos conceptos muy relacionados: son predisposiciones a reaccionar de una manera consistente ante las personas, los objetos, las situaciones y las ideas. Si una persona tiene una actitud positiva hacia algo, se aproximará e intentará poseerlo, pero si su actitud es negativa intentará alejarse y evitarlo.

La adquisición de actitudes también puede definirse como cambio de hábitos, virtudes y valores, ésta se da desde la niñez, cuando el ser humano se relaciona con la familia, después va relacionándose con otros grupos sociales hasta llegar a compartir experiencias en sus grupos de adultos, dentro de los cuales está el trabajo.

Cada grupo al que pertenece el individuo lo va formando de manera directa o indirecta.

Por todo ello, es importante que los docentes tomen en consideración que la puesta en práctica de un cambio de actitud ante lo novedoso en la institución educativa generará en resultados positivos.

Formación continua

Tanto las leyes de cada nación como los autores que se han especializado en el tema opinan que la formación continua del docente es elemental. La modernización viene de la mano de la preparación. En este sentido, Camargo, Vergara, Calvo, Londoño, Franco, Zapata y Garavito (2004), realizaron un estudio y en el mismo reflejan que:

En el marco de la profesionalización se demanda un tipo determinado de docente: autónomo, capaz de responder a las demandas y exigencias planteadas por una sociedad en constante movimiento, por los avances de la disciplina que construye su saber y por los procesos interactivos y de desarrollo de los actores comprometidos con la tarea educativa (p.92).

Es interesante tomar en cuenta también la observación que hacen estos autores en relación a que el docente busca su propia capacitación, es decir, se preocupa por realizar talleres, cursos, seminarios, pero no sabe para qué los realiza, simplemente porque le parece interesante para su vida personal, porque no existe un formación de calidad sino de cantidad, es decir, hace cursos pero no van en sintonía con lo que realmente le serviría para apoyar en su colegio, para atender necesidades, para enriquecer conocimientos, además de hacer gestión del conocimiento.

Todo esto no significa que el docente es quien va a resolver todos los problemas de la institución con su formación pero sí es seguro que se convertirá en una persona que aportará ideas a esas soluciones, esto es, se involucra con la sociedad del conocimiento.

Programa de Intervención

Primeramente, el término programa se deriva del latín *programma* que, a su vez, tiene su origen en un vocablo griego, y posee múltiples acepciones. Para la Real Academia Española (RAE) (2014), y en función de este estudio, significa: “Una serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto” (s/n). Por lo tanto, puede ser entendido como el antícpio de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia.

Por otra parte, el término de intervención ha sido concebido como una acción intencionada sobre un campo, problema o situación específica, para su transformación. Según Negrete (2002) la intervención:

Se gesta a partir de la identificación de un problema, de una necesidad o de una demanda de apoyo, etc., siendo el diagnóstico una herramienta fundamental para su detección, a partir del cual se deciden los alcances y se realiza el diseño de una estrategia de intervención viable y pertinente fundamentada en aspectos teóricos, metodológicos e instrumentales que derivarán en el logro de las metas establecidas y la evaluación de los resultados del proceso que se concretan en un informe que da cuenta de la acción interventora (p.14).

Se desprende de la cita anterior que la intervención en la praxis es un proceso conformado por las siguientes fases: diagnóstico (evaluación de las necesidades), formulación de objetivos, diseño de una estrategia viable y pertinente (planificación de actividades), realización de actividades (aplicación del programa), todo ello fundamentado teórica, metodológica e instrumentalmente, y con la evaluación del programa (evaluación de los resultados).

Es así que el análisis de necesidades y demandas debe ser el punto de partida de la planificación de los programas; de acuerdo con Ramírez (2008): “Un buen programa debe anticiparse a la demanda o, al menos, la evaluación debe servir para que las acciones puntuales se conviertan en nuevos programas” (p.90). Esto implica que las intervenciones son planificadas sistemáticamente, surgen de la reflexión y el análisis de las necesidades, se

dirigen a la consecución de unos objetivos, se encuentran inmersas en el contexto donde se van a desarrollar y son implementadas por un equipo de personas, las cuales voluntariamente trabajan en colaboración, aportando sus conocimientos y recursos, y tomando las decisiones de evaluación.

Se puede añadir que, siguiendo al autor anterior, la finalidad del programa puede abarcar cualquier planteamiento de intervención-preventivo, remedial o de desarrollo y, al igual que los objetivos del programa, los cuales han de estar explícitamente formulados.

Ahora bien, en función del presente estudio, en el programa de intervención se concibe una serie de acciones previamente planificadas, encaminadas a lograr unos objetivos, con la finalidad de satisfacer necesidades y/o potenciar determinadas estrategias gerenciales.

Estas acciones se pondrían en práctica por medio de actividades dentro de los cuales se abordarían temas como: Toma de iniciativa, Manejo de la Comunicación, Manejo de la ética, Gestión al conocimiento, Gestión a los cambios, Adquisición de actitudes y Formación continua. Este temario pretende dar respuesta a la problemática específica de este estudio. Para que el lector de la presente investigación tenga una idea de cada uno, a continuación se desarrollan unas ideas de su contenido:

Bases Legales

El presente trabajo investigativo se fundamenta en las normativas legales vigentes en Venezuela. En primer término, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que sustentado en la premisa del humanismo social, y en su articulado desde el Artículo 102 hasta el 108, concibe una educación dirigida a enaltecer los valores humanos como derechos fundamentales, basada en la capacidad y la creatividad de todas y cada una de las personas para participar en su proceso de formación.

Asimismo, todos los principios rectores del humanismo social (humanismo democrático) están contenidos en la Ley Orgánica de Educación (2009), como la tendencia elemental para la transformación de la sociedad venezolana mediante la educación participativa, protagonica, gratuita y obligatoria de las ciudadanas y los ciudadanos, con énfasis en lo emocional, afectivo y motivacional como potenciador del aprendizaje.

Es conveniente citar el Artículo 14 de la LOE (2009), que plantea: "...La educación regulada por esta Ley se fundamenta en la doctrina del Libertador Simón Bolívar, en la doctrina de Simón Rodríguez, en el humanismo social y está abierta a todas las corrientes del pensamiento...".

Cabe agregar que se configura en la Ley, intrínseca y complejamente, el aprender a aprender contextualizado por los humanistas, así como el aprender a crear, aprender a convivir y a participar, aprender a valorar y aprender a reflexionar, como ejes fundamentales de la educación venezolana.

Vale señalar que la educación venezolana, basada en un Humanismo Social (Humanismo Democrático), busca desarrollar en las personas los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, de acuerdo con los principios constitucionales y orientada por valores éticos humanistas para la transformación social. Ésta constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad.

También, se fundamenta el Humanismo en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en el Capítulo III, Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar, Objetivo del proceso social de trabajo, Artículo 25, que plantea:

El proceso social de trabajo tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica,

satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, consustanciados con el ideario bolivariano. En el proceso social del trabajo se favorecerá y estimulará el diálogo social amplio, fundamentado en los valores y principios de la democracia participativa y protagónica, en la justicia social y en la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad, para asegurar la plena inclusión social y el desarrollo humano integral.

Se desprende de este artículo que hay frases que se relacionan con el objetivo de este trabajo de investigación, tales como: El trabajo debe satisfacer las necesidades humanas, debe tomarse en consideración que las relaciones laborales deben estar basadas en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria, y debe asegurar la plena inclusión social y el desarrollo humano integral.

De la misma manera, se puede tomar en cuenta el Reglamento Interno o las Normas de Convivencia establecidas en los Liceos Nacionales objeto de este estudio, donde se recoge en sus disposiciones: El Saber Convivir, que incluye necesariamente tanto a Directivos y Docentes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este punto trata del diseño y tipo de investigación, nivel (profundidad) y modalidad, población y muestra, sistema de variables, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad, análisis de los resultados y procedimiento, que han sido utilizados para el desarrollo de la presente investigación.

En tal sentido, y como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2008), el marco metodológico es: “El cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.1001).

Diseño y Tipo de Investigación

Por la naturaleza de la problemática planteada, el estudio se orientó hacia la investigación de campo que según Hernández, Fernández y Baptista (2008) es:

El proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada) (p.129).

En esta misma dirección, Pérez (2004) explica que este tipo de investigación: “Se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos” (p.99).

Asimismo, se corresponde con un estudio no experimental, donde no han sido manipuladas las variables. Palella y Martins (2010) definen este tipo de estudio como: “Un diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p. 87).

Nivel y Modalidad de la Investigación

Dada la naturaleza de este estudio y de acuerdo con Pérez (2004), se corresponde con el nivel descriptivo, el cual: “Caracteriza un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciales”. Dicho de otra manera, consiste en la caracterización de un fenómeno, hecho, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Con relación a la modalidad de la investigación, siguiendo el mismo sentido, pertenece a la cuantitativa, porque se estudia la asociación o relación (causa-efecto) entre variables cuantificadas.

Población y Muestra

La población o universo representa a la totalidad de los individuos por investigar. Siguiendo a Balestrini (2008), la población es: “Aquella cuyos elementos en su totalidad son escogidos o identificados por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento” (p.198).

Para efectos de esta investigación la población o universo es finita, de acuerdo con Arias (2006): “Es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador” (p.32). Es así, que por las características del estudio, estará conformada por tres (3) directivos y ochenta y dos (82) docentes, para un total de ochenta y cinco (85) sujetos de análisis que hacen

vida laboral en la Parroquia Mariches, municipio Sucre del estado bolivariano de Miranda, como objeto de este estudio.

Cuadro Nº 1
Distribución de la Población

Personal	Cargo	Cantidad
Personal Directivo	Director	3
Personal Docente	Jefes de Departamentos, Especialistas y de Aula	82
Total:		85

Fuente: Archivo del Distrito Escolar N° 5, correspondiente al Municipio Sucre del estado bolivariano de Miranda.

Con respecto a la muestra, es entendida de acuerdo con Arias (2006), quien la define como: “Un subconjunto representativo de un universo o población” (p.78). Para efectos de este estudio, la muestra corresponderá a un (1) Director y veintinueve (29) Docentes, quienes forman parte del grupo docente del Liceo Nacional Luis Mariano Rivera, ubicado en la Parroquia Mariches-Estado Miranda. En total 30 profesores, que corresponden al 35% de la población.

Sistema de Variables

Una variable, de acuerdo con Balestrini (2008): “Es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos o dimensiones que adquieren distintos valores y por lo tanto varía” (p.102). En tal sentido, tienen una importancia significativa en el trabajo de investigación, lo cual exige una clara identificación de las mismas y su correcta definición, pues así proporcionará información sobre los elementos que se van a manejar en el estudio y de cuya combinación resulta la solución del problema planteado.

En esta misma dirección, la definición de la variable se encuentra

estrechamente relacionada con el cuerpo teórico del trabajo de investigación. Ellas en sí son conceptos, entendiendo como tales lo que se concibe acerca de algo; una construcción mental. Al respecto Pérez (2004) indica que es: “El resultado de un proceso de conceptualización donde se permite separar características, particularidades, atributos, y otros” (p.201).

De tal manera, que es el proceso mediante el cual se propone desarrollar y explicar el contenido del concepto, que en el fondo son las definiciones ubicadas en documentos y en la bibliografía consultada e interpretada en el desarrollo investigativo bajo el criterio del investigador.

Por otra parte, la definición operacional, según Palella y Martins (2010): “Pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión (...). Es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan a las variables de investigación” (p. 73).

Al respecto, Balestrini (2008) supone que es una referencia empírica, en tal sentido afirma que “Debe indicar de manera precisa el qué, cuándo y cómo de la variable y dimensiones que la contienen” (p.103). Por ello, se procede a identificar los elementos que se van a estudiar en la investigación y esto indicará la acción a seguir para que se desarrolle de manera adecuada el estudio.

Con base a lo expresado anteriormente, a continuación se presenta una matriz que contiene la identificación, conceptualización y operacionalización de variables en función de este trabajo de investigación.

Cuadro 2

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Diseñar un programa de intervención comunicacional basado en estrategias gerenciales que permita mejorar el proceso de comunicación y relaciones interpersonales entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Objetivo Específico	Variable	Definición Teórica	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	
Identificar el nivel de comunicación entre directivos y docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches en relación a sus relaciones interpersonales.	Comunicación	La comunicación es un acto de relación humana en el que dos o mas participantes intercambian un mensaje mediante un lenguaje o forma de expresión. Assets (2015).	La comunicación es el acto de relación humana donde se puede observar una faceta interpersonal y una intrapersonal en el intercambio de mensajes.	Interpersonal	Oral	1 y 2	
Caracterizar el proceso de comunicación entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.					Escrita	3 y 4	
					Formal	5	
					Informal		
					Eficaz	6 y 7	
			Intrapersonal	Intrapersonal	Empática	8	
					Autoconocimiento	9 y 10	
					Aprender a perdonarse	11	
					Autoestima	12	
Describir las características de las relaciones interpersonales existentes entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.	Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales son producto de la interacción que se origina entre dos personas que intercambian experiencias a través de varias etapas de la comunicación, como la comunicación abierta, por ejemplo. Musgrave (2002)	Las relaciones interpersonales son intercambios de mensajes y acciones entre los seres humanos y en ellas existen los valores. Asimismo, éstas pueden verse afectadas por distintas barreras de la comunicación.	Valores	Respeto	13	
			Barreras de la comunicación		Actitud proactiva	14	
					Participación	15	
					Sentimientos	16	
				Barreras de la comunicación	Juicios a priori	17	
					Desacuerdos	18	
						19	

Continuación:

Objetivo Específico	Variable	Definición teórica	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Determinar las estrategias gerenciales que permitan facilitar las relaciones interpersonales y la comunicación entre el personal directivo y docente de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.	Estrategias gerenciales	Las estrategias gerenciales son la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos". Chiavenato (2009).	Las estrategias gerenciales son los actividades a seguir para abordar situaciones puntuales en una organización.	Tipos de estrategias	Toma de iniciativa	20 y 21
					Manejo de la comunicación	22
					Manejo de la ética	23
					Gestión al conocimiento	24
					Gestión a los cambios	25 y 26
					Adquisición de actitudes	27 y 28
					Formación continua	29 y 30
Diseñar un programa de intervención comunicacional basado en estrategias gerenciales que permita mejorar el proceso de comunicación y relaciones interpersonales entre los docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.	Programa	Un programa es "Una serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto" Real Academia Española (2014).	Un programa consiste en estructurar ideas y planteamientos que contengan estrategias gerenciales a ser aplicadas en actividades grupales.	Recursos	Humanos Técnicos	

Fuente: La autora (2015)

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

En el desarrollo del presente estudio se aplicó la técnica de la encuesta. Al respecto, Palella y Martins (2010), la define de la siguiente manera: “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 123).

Asimismo, Arias (2006), afirma que la encuesta es: “Un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos” (p.39).

Por otra parte, para la recopilación de la información y/o datos de la realidad, se elaboró un cuestionario. Para Hernández, Fernández y Baptista (2008), un cuestionario es: “Un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.263). Éste fue dirigido a los docentes que hacen vida laboral en el Liceo Nacional Luis Mariano Rivera y se construyó de la siguiente manera: Consta de treinta (30) preguntas o ítems, aplicadas antes del diseño del programa de intervención (ver anexo).

Todos estos subindicadores fueron medidos bajo el modelo de la Escala tipo Likert, con tres alternativas de respuesta, que son las siguientes:

* SIEMPRE * ALGUNAS VECES * NUNCA

Igualmente, dichas preguntas o ítems se relacionaron con las variables, objetivos y el planteamiento del problema en el presente estudio.

Validez y Confiabilidad

Para medir la validez del instrumento se utilizó la forma referida al constructo, que se describe siguiendo a Pérez (2005) como: “El grado en que una prueba mide lo que dice, o pretende que se mide” (p.49). En otras palabras, se produce, “Cada vez que una prueba ha de interpretarse como una medida de algún atributo o calidad que no se define operacionalmente” (p.49).

Por lo que el instrumento elaborado se sometió al Juicio de Expertos (profesores con Especializaciones, Maestrías y Doctorados y/o expertos en Metodología de la Investigación), quienes emitieron sus opiniones a través de un formato previamente elaborado, con el siguiente contenido: instrucciones, observaciones y juicios acerca de la construcción del instrumento, representatividad, correspondencia de los ítems con los objetivos, calidad técnica, entre otros aspectos (ver anexo).

En cuanto al criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó en la investigación por el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos (2) alternativas. Asimismo, se aplicaron las escalas, se obtuvieron los resultados y se elaboró la matriz de correlación con los coeficientes obtenidos, se aplicó el paquete estadístico SPSS 20 para lograr así los coeficientes de correlación y, de esta manera determinar la confiabilidad del instrumento.

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Cuadro Nº 3

Valores para la confiabilidad del instrumento según Palella y Martins (2006):

Rango	Confiabilidad
0,81 – 1	Muy alta
0,81 – 0,80	Alta
0,41 – 0,50	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

Para realizar dicho cálculo se realizó un cuadro de validez de contenido, al contrastar la información emanada por los expertos a través del cálculo de validez, según la evaluación por los jueces, se pudo apreciar la

consistencia del instrumento en cuanto a dimensiones, indicadores y proposiciones obteniendo un resultado de 0,80. Lo que quiere decir que el instrumento logra medir altamente la variable en relación al objetivo propuesto (ver anexo).

Índice de confiabilidad del instrumento

$$a = \frac{N.P}{1 + P(N - 1)}$$

N = Número de ítems

$\sum P$ = Sumatoria de las correlaciones

NP = Número de las correlaciones

$$P = \frac{\sum P}{NP}$$

NP = Número de las correlaciones

no repetidas o no excluidas.

$$a = \frac{N}{(N - 1)} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

N = 30

$$a = \frac{30}{(30-1)} \left[1 - \frac{20,75}{105,25} \right]$$

$$S_t^2 = 105,25$$

$$a = (1,0340) (0,81)$$

$$a = 0,8015$$

Técnicas de Análisis de Datos

Dentro de una investigación cuantitativa, según Palella y Martins (2010), “ requiere el uso de instrumentos de medición y comparación, que proporcionan datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos” (p. 46). Por esta razón, se tomaron en cuenta algunos pasos para este estudio, como son, el registro organizado de los datos y el procesamiento de las informaciones suministradas por los encuestados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de la información emanadas de la encuesta realizada. Para Arias (2006), en el proceso de análisis de datos “se definen las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis y síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales) que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados” (p.111).

Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo para el alcance de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación estuvo conformado por: tres (3) etapas:

La primera etapa, la constituida por tres (3) fases, como sigue a continuación:

Primera Fase: Ubicación y selección de la información, la cual se inició con la indagación de los antecedentes, para luego hacer la revisión de la literatura, y así poder tener una perspectiva teórica.

Segunda Fase: Procesamiento de datos, donde una vez obtenida la información, se organizó, y luego se realizó una serie de operaciones ligadas entre sí, donde se resumió el material registrado. En este sentido, se separó la información y después se procesó con el propósito de que a partir de allí se pudieran extraer enunciados teóricos.

Tercera Fase: Estructuración y elaboración del Marco Teórico, en la que se formula un cuerpo teórico, sobre los antecedentes relacionados con la investigación, así como los principios y fundamentos que tienen que ver con la temática planteada. Cabe destacar que estas proposiciones teóricas explican aspectos significativos del tema.

Segunda Etapa, constituida por dos Fases:

Fase I: Diagnóstico, con aplicación del cuestionario. Es propio recordar que para el procesamiento de la información se establecieron los siguientes valores numéricos: 1 para la opción Siempre, 2 para Algunas veces y 3 para Nunca.

Fase II: Diseño del Programa de Intervención, se sustentó en la investigación Documental-Bibliográfica.

En la tercera etapa, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

Cabe apuntar que el desarrollo investigativo se rigió por los lineamientos del Manual de Trabajos de Grado, de Especialización, y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006).

En atención a lo antes dicho, a continuación se presentan un total de treinta (30) cuadros con sus frecuencias absolutas y su valor porcentual así como su representación gráfica:

Cuadro Nº 4

La comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	73	27	0	100
Frecuencia Absoluta	22	8	0	30

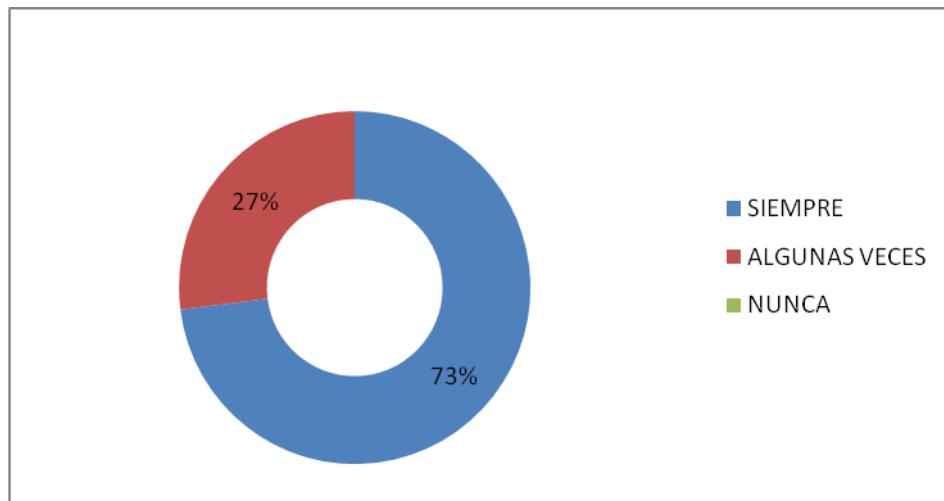


Gráfico 1. La comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente.

Los datos indican que un 73% de los encuestados está bastante de acuerdo en que prevalece la comunicación oral entre directivos y docentes en el L. N. Luis Mariano Rivera. También se observa a un 27% que opina que este tipo de comunicación se da algunas veces solamente.

Cuadro Nº 5

La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	57	33	10	100
Frecuencia Absoluta	17	10	3	30

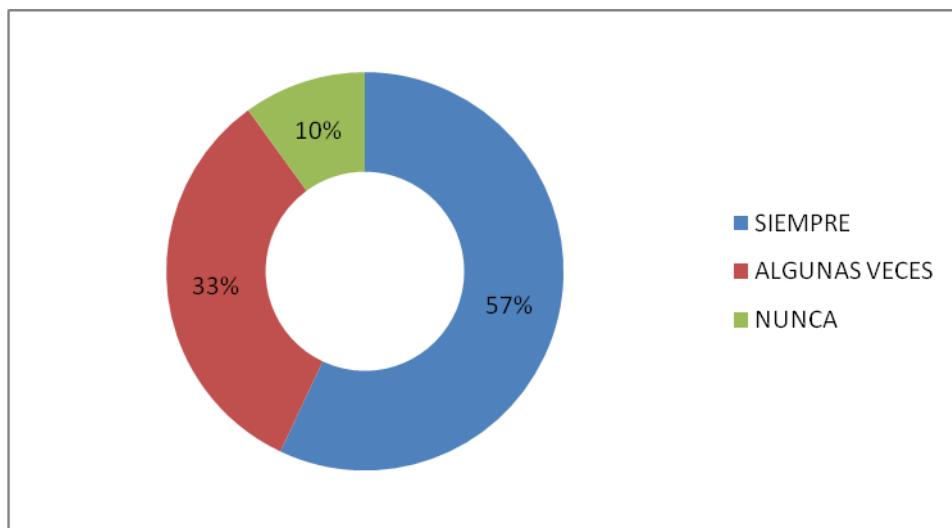


Gráfico 2. La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida.

En relación a si la comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida, un 57% de los interrogados manifestó que siempre es así mientras que un 33% de los mismos opina que algunas veces y un 10% del grupo dijo que nunca es de esa forma. Entonces, se puede observar que la comunicación oral prevalece entre los docentes pero se ve afectada ya que no es clara ni fluida, influyendo a las relaciones interpersonales.

Cuadro Nº 6

Las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	53	47	0	100
Frecuencia Absoluta	16	14	0	30

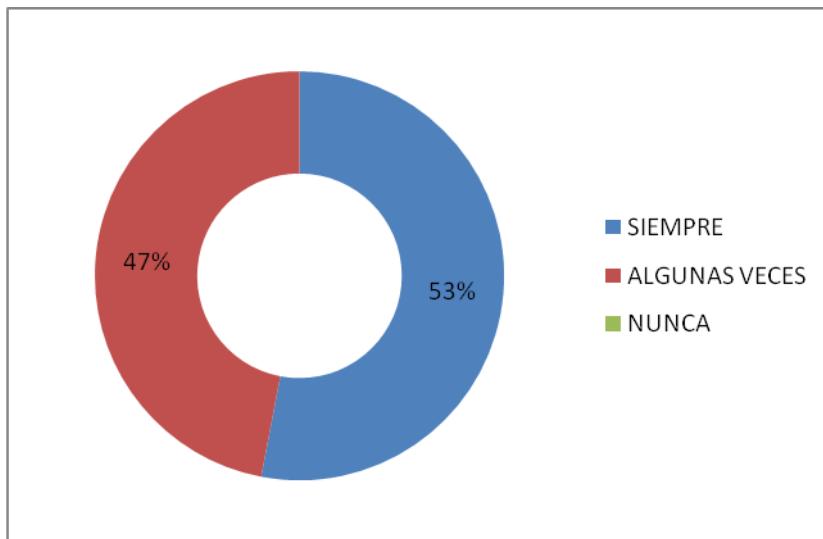


Gráfico 3. Las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información.

En cuanto a las comunicaciones escritas, un 53% de los encuestados dice que siempre son utilizadas en la institución y existe un 47% que manifiesta que no es así. Aquí se puede observar una incoherencia con los lineamientos del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente el cual, en su Artículo 7 expresa que es un derecho del personal docente “estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa”.

Cuadro Nº 7
La información de los comunicados, memorándums, cartas, entre otros, es precisa y clara.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	50	40	10	100
Frecuencia Absoluta	15	12	3	30

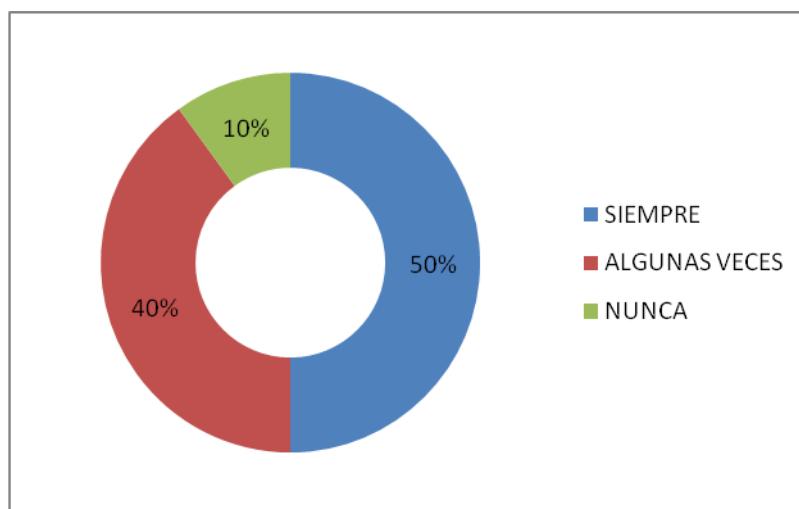


Gráfico 4. *La información de los comunicados, memorándums, cartas, entre otros, es precisa y clara.*

En este gráfico se puede apreciar claramente cómo un 50% de los docentes afirma estar de acuerdo en que la información de los comunicados, memorándums, cartas, entre otros, es precisa y clara siempre. Hay otro grupo que representa al 40% que dice que algunas veces es clara y precisa, y un 10% de los encuestados dice que nunca es clara ni precisa. Por estos resultados se infiere entonces que es necesario revisar los textos que se envían al personal y modificar su redacción y contenido.

Cuadro N° 8

Lo que se desea informar en las comunicaciones escritas se hace en un lenguaje que todo el personal entiende y no se presta a otras interpretaciones.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	37	63	0	100
Frecuencia Absoluta	11	19	0	30

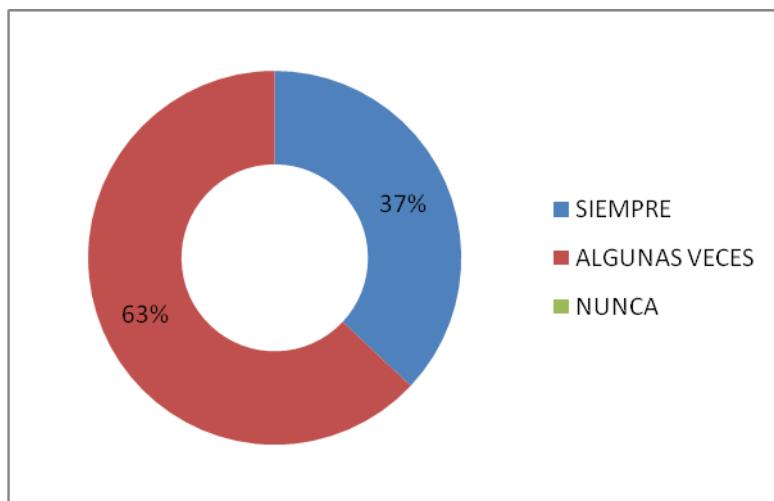


Gráfico 5. Lo que se desea informar en las comunicaciones escritas se hace en un lenguaje que todo el personal entiende y no se presta a otras interpretaciones.

Aquí se visualiza que el 37% de la muestra respondió que siempre lo que se desea informar en las comunicaciones escritas se hace en un lenguaje que todo el personal entiende y no se presta a otras interpretaciones. A su vez, un 63% de los docentes manifiesta que hay conflictos de comprensión del mensaje en este sentido porque algunas veces sí ocurre.

Cuadro Nº 9

La comunicación entre el personal directivo y docente es informal.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	60	40	0	100
Frecuencia Absoluta	18	12	0	30

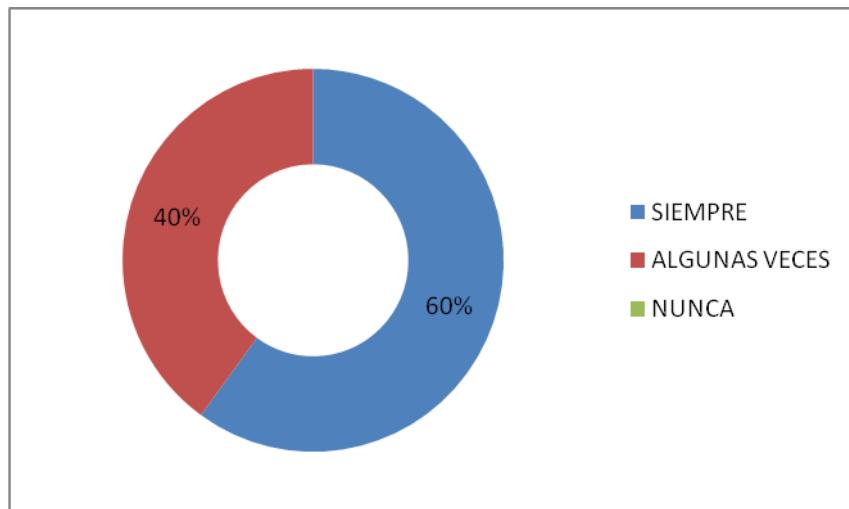


Gráfico 6. *La comunicación entre el personal directivo y docente es informal.*

El gráfico muestra que un 60% de los docentes está siempre de acuerdo en la afirmación de que la comunicación entre el personal directivo y docente es informal y un 40% de los mismos opina que algunas veces la comunicación es informal. Es necesario, entonces, que se ponga en práctica la formalidad que merece la comunicación entre estos actores ya que puede perderse el respeto y la seriedad que implica el trabajo diario comunicativo dentro de la institución educativa.

Cuadro Nº 10

Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	77	23	0	100
Frecuencia Absoluta	23	7	0	30

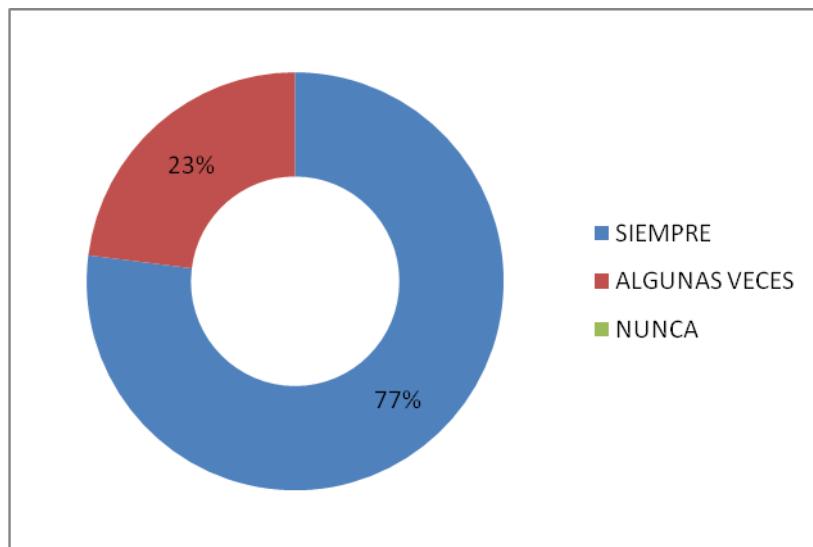


Gráfico 7. Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal.

En este caso, un 77% de la muestra expresa que siempre al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal. Un 23% dice que esto ocurre algunas veces. Significa entonces que sí debería prevalecer el formalismo en la comunicación.

Cuadro Nº 11

Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	30	40	30	100
Frecuencia Absoluta	9	12	9	30

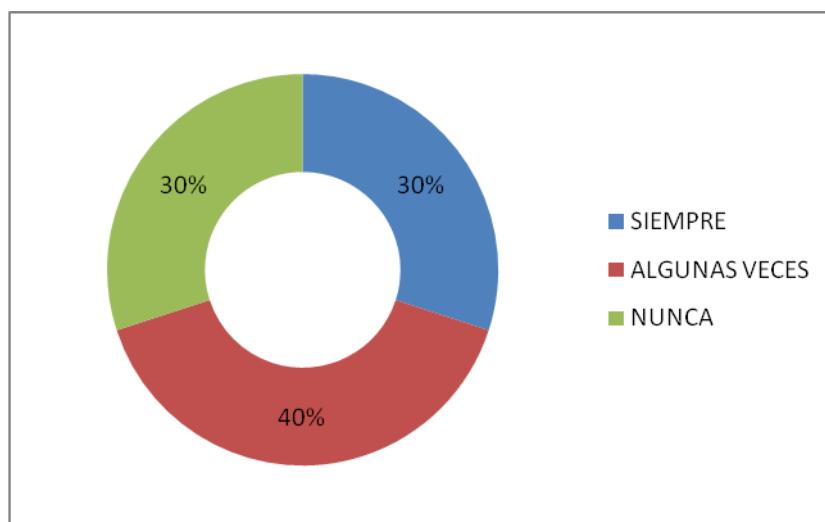


Gráfico 8. Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa.

La eficacia en la comunicación tiene que ver con la habilidad para que llegue el mensaje de forma correcta. A este respecto, un 40% de la muestra está de acuerdo con que existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa, y se refleja una igualdad de 30% entre quienes piensan que esta comunicación se da algunas veces y 30% quienes dicen que nunca se da.

Cuadro Nº 12

El personal directivo y docente de la institución educativa posee la capacidad de ponerse en el papel de la otra persona para asumir sus puntos de vista y emociones.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	13	63	23	100
Frecuencia Absoluta	4	19	7	30

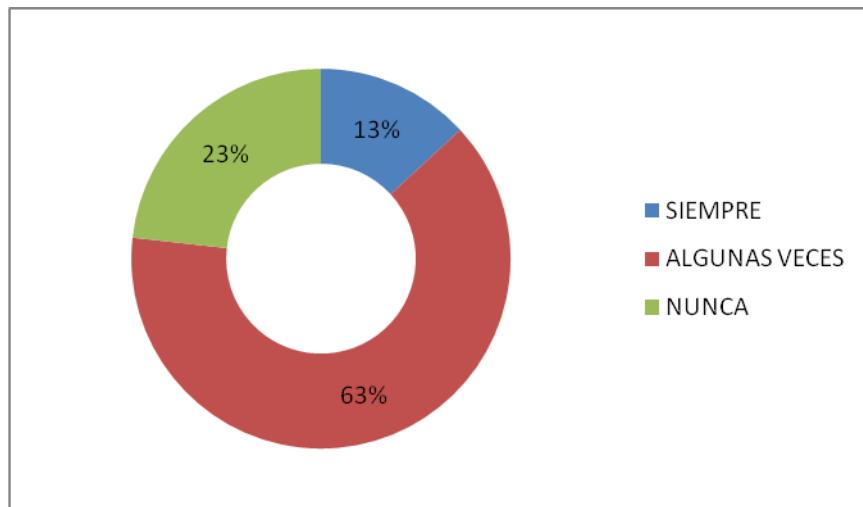


Gráfico 9. El personal directivo y docente de la institución educativa posee la capacidad de ponerse en el papel de la otra persona para asumir sus puntos de vista y emociones.

Un 63% de los docentes encuestados revela que algunas veces el personal directivo y docente de la institución educativa posee la capacidad de ponerse en el papel de la otra persona para asumir sus puntos de vista y emociones. Un 23% dijo que siempre observa esta situación y un 13% dijo que nunca ocurre esto. Aquí se manifiesta entonces la ruptura de confianza en las relaciones interpersonales dentro del L.N. Luis Mariano Rivera.

Cuadro Nº 13

El personal directivo y docente está consciente que la comunicación empática es fundamental para un proceso comunicacional efectivo.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	17	67	17	100
Frecuencia Absoluta	5	20	5	30

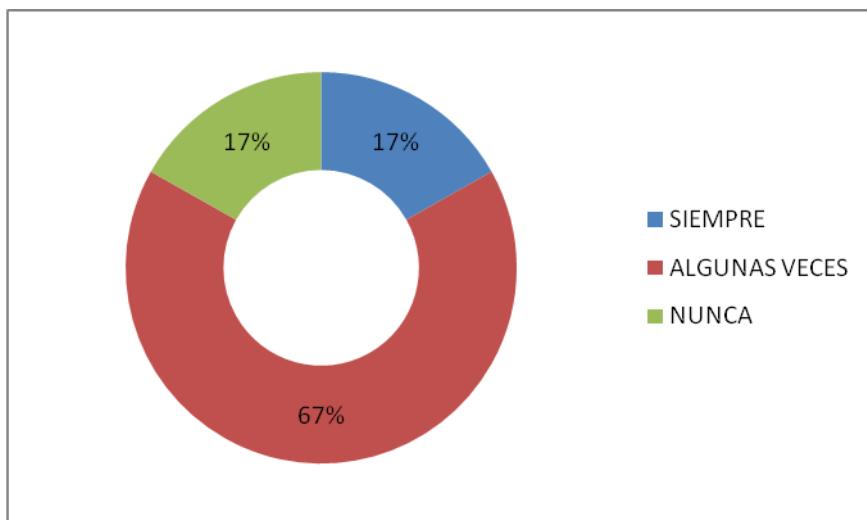


Gráfico 10. *El personal directivo y docente está consciente que la comunicación empática es fundamental para un proceso comunicacional efectivo.*

Estos resultados demuestran que un 67% de los docentes algunas veces están conscientes que la comunicación empática es fundamental para un proceso comunicacional efectivo. Hay una respuesta de 27% que opinan que siempre están conscientes y otro 17% dijo que nunca están conscientes de que la comunicación empática es fundamental en el proceso comunicacional.

Cuadro Nº 14

El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	30	60	10	100
Frecuencia Absoluta	9	18	3	30

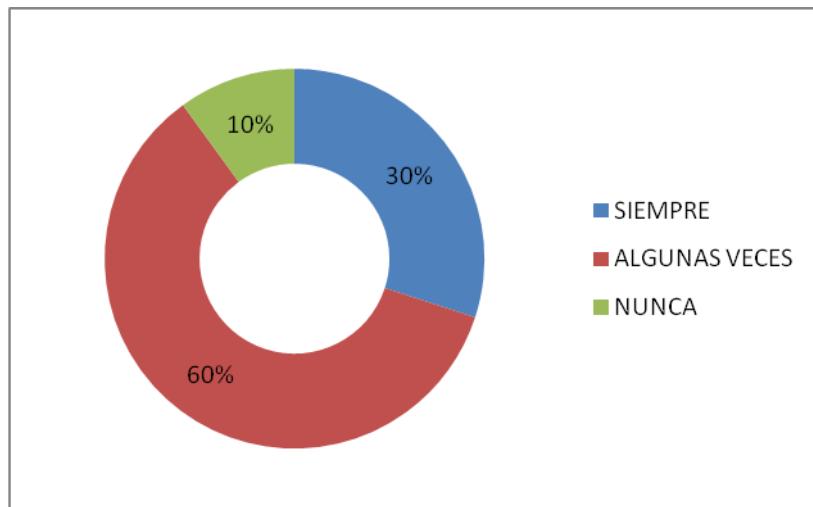


Gráfico 11. El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva.

De acuerdo a estos datos, el 60% de la muestra advierte que sólo algunas veces el personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva; un 30 % dice que esto ocurre siempre y un 17% expresó que nunca. Es decir, las opiniones están encontradas; más de la mitad del personal del L.N. Luis Mariano Rivera no está manejando la reflexión en la comunicación.

Cuadro Nº 15

Cuando el personal directivo o docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	10	50	40	100
Frecuencia Absoluta	3	15	12	30

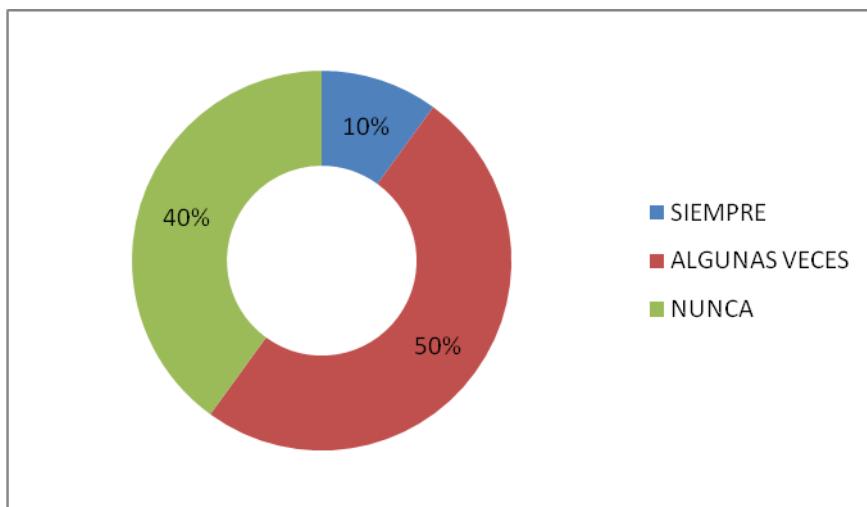


Gráfico 12. Cuando el personal directivo o docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica.

Referente al hecho de que cuando el personal directivo o docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica, 50% de los docentes dijo que algunas veces es así mientras que un 40% respondió que nunca y un 10% dijo que siempre. Puede observarse, entonces, que pareciera haber dos bandos en la institución que luchan por un posicionamiento en el manejo de la comunicación.

Cuadro Nº 16

El personal directivo y docente maneja la confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	0	100	0	100
Frecuencia Absoluta	0	30	0	30

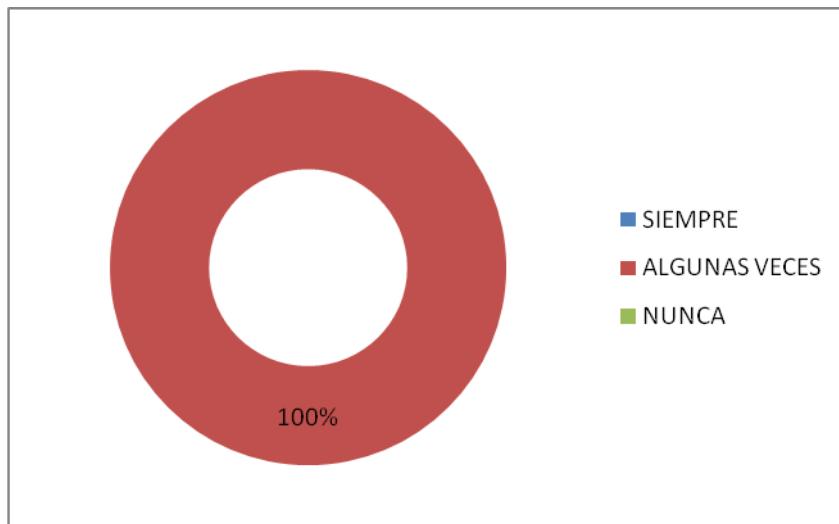


Gráfico 13. El personal directivo y docente maneja la confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.

Los datos obtenidos demuestran de forma contundente que todas las personas encuestadas piensan igual en relación a que el personal directivo y docente maneja la confianza en sí mismos para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.

Cuadro Nº 17

Se respetan los niveles jerárquicos en la institución.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	57	43	0	100
Frecuencia Absoluta	17	13	0	30

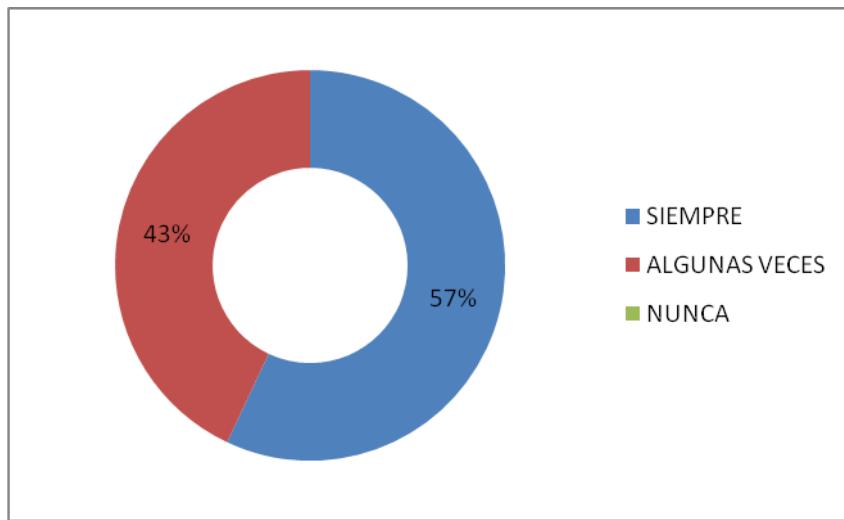


Gráfico 14. *Se respetan los niveles jerárquicos en la institución.*

Relacionado a los niveles jerárquicos en la institución, un 57% de los docentes formuló que siempre se respetan y un 43% dijo que algunas veces se respetan estos niveles. Se puede decir, entonces, que la mitad del personal reconoce la jerarquía de los líderes institucionales. Esto también afecta a las buenas relaciones interpersonales.

Cuadro Nº 18

Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	20%	57%	23%	100
Frecuencia Absoluta	6	17	7	30

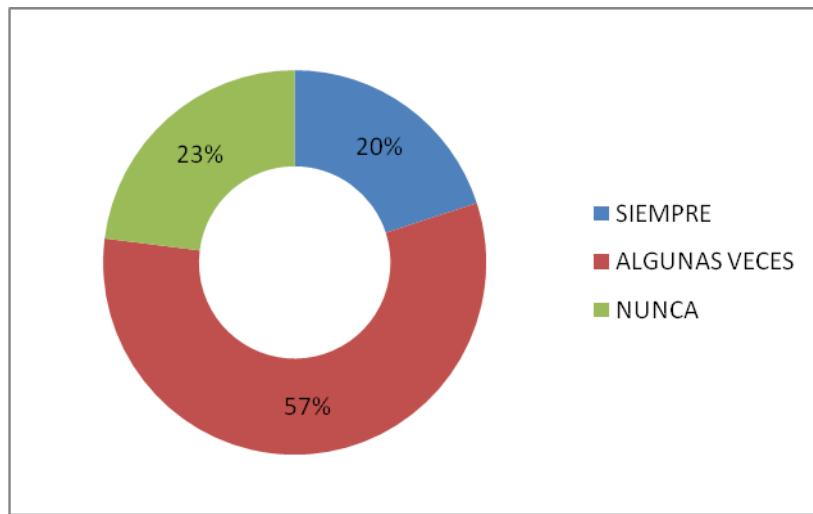


Gráfico 15. Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa.

Al obtener este resultado, se observa que un 57% de los docentes certifica el hecho de que algunas veces existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa. Por su parte, un 20% manifestó que siempre existe esta actitud de incumplimiento y un 23% dijo que nunca ha observado actitudes proactivas en el grupo de docentes.

Cuadro Nº 19

El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	23	33	43	100
Frecuencia Absoluta	7	10	13	30

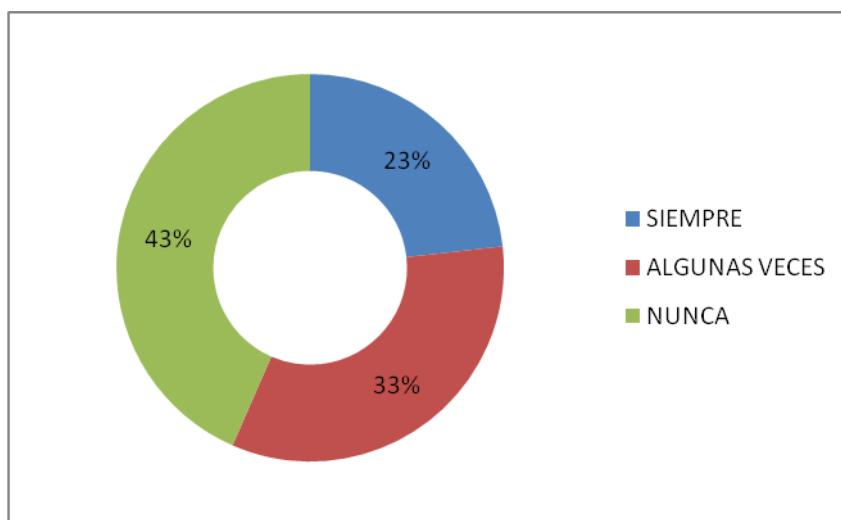


Gráfico 16. *El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones.*

El valor participación está medianamente presente en el L.N. Luis Mariano Rivera ya que un 43% de los encuestados dijo que nunca ha observado que el personal directivo y docente participe sus ideas, experiencias, vivencias y emociones al grupo. El 33% de los encuestados dijo que nunca ha visto esa actitud y sólo un 23% de la muestra expresó que siempre observa la participación de ideas.

Cuadro Nº 20

Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	13	60	27	100
Frecuencia Absoluta	4	18	8	30

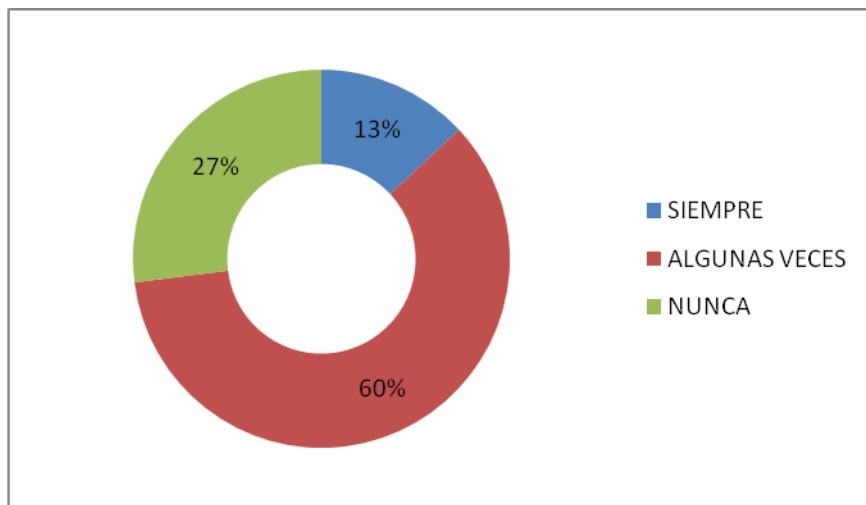


Gráfico 17. Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos.

Los datos arrojan que 60% de los docentes piensan que el personal del L.N. Luis Mariano Rivera algunas veces expresa adecuadamente sus sentimientos sin perjudicarse entre ellos. Un 27% de los mismos dice que nunca están preparados y un 13% opinó que siempre están capacitados para expresar de forma adecuada sus sentimientos. De aquí se puede inferir que los sentimientos juegan un papel muy importante al momento de expresarse con los colegas y que muchos no tienen la motivación de hacerlo.

Cuadro Nº 21

Cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso comunicacional.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	70	23	7	100
Frecuencia Absoluta	21	7	2	30

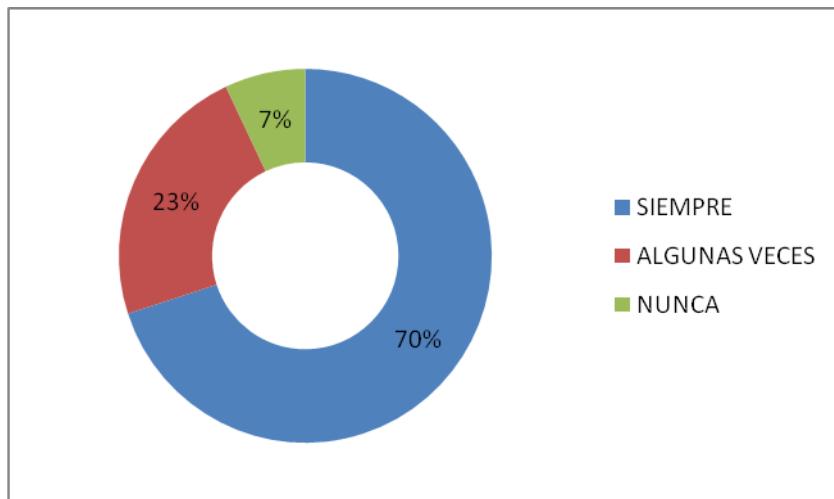


Gráfico 18. *Cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso comunicacional.*

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se puede decir que un grueso de las personas encuestadas, representadas en el gráfico con el 70%, dicen que siempre se establecen conclusiones prematuras que influyen en el proceso comunicacional. Hay un 23% que dijo que algunas veces se ven estas conclusiones en las reuniones y un 7% manifestó que nunca se observa esta situación.

Cuadro Nº 22

El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantea una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	27	60	13	100
Frecuencia Absoluta	8	18	4	30

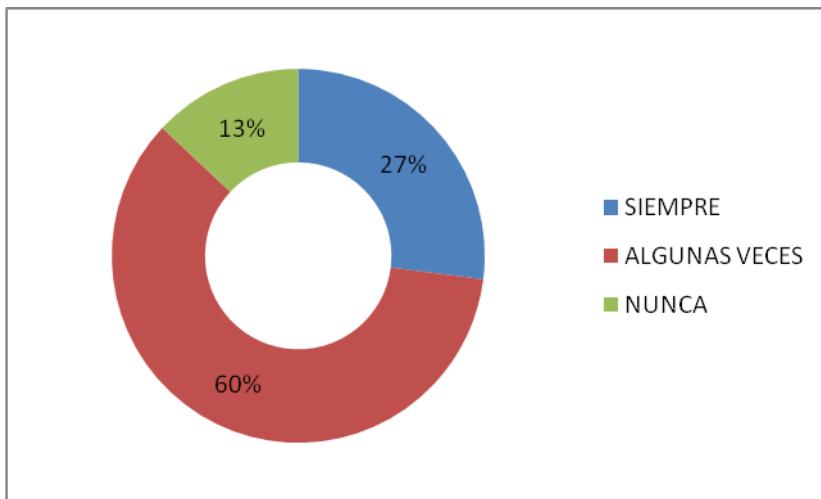


Gráfico 19. El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantea una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros.

Las respuestas para este ítem arrojaron que un 60% de los docentes dicen que algunas veces ocurre que el personal directivo y docente, al hablar con sus compañeros de trabajo, plantean una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros. Asimismo, un 27% dijo siempre se visualiza esta problemática y un 13% nunca la ha vivenciado. Esto hace ver que en el L.N. Luis Mariano Rivera existen desacuerdos en las relaciones interpersonales.

Cuadro Nº 23

En la institución existe la suficiente libertad para que los docentes puedan crear , innovar y aportar nuevas formas de trabajar

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	30	57	13	100
Frecuencia Absoluta	9	17	4	30

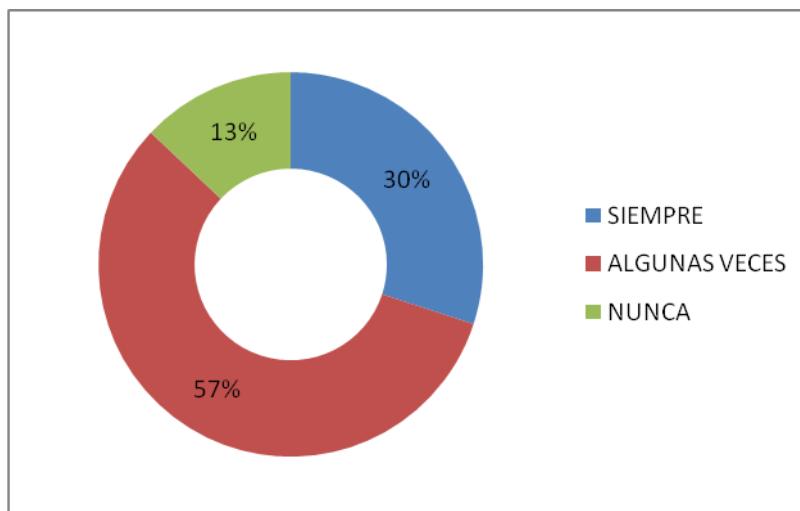


Gráfico 20. En la institución existe la suficiente libertad para que los docentes puedan crear, innovar y aportar nuevas formas de trabajar.

Los datos indican que hay un 57% de los docentes que piensan que algunas veces existe la suficiente libertad para que puedan crear, innovar y aportar nuevas formas de trabajar. En contrapartida, un 30% piensan que siempre hay la libertad y un 13% opinó que nunca ha visto esa libertad para crear. Es aquí donde se puede decir, entonces, que es importante que aflore la toma de iniciativa como estrategia gerencial que genere el cambio en la institución.

Cuadro Nº 24

A usted le gusta hacer cosas que se destaque en la institución y beneficien a todos

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	20	50	30	100
Frecuencia Absoluta	6	15	9	30

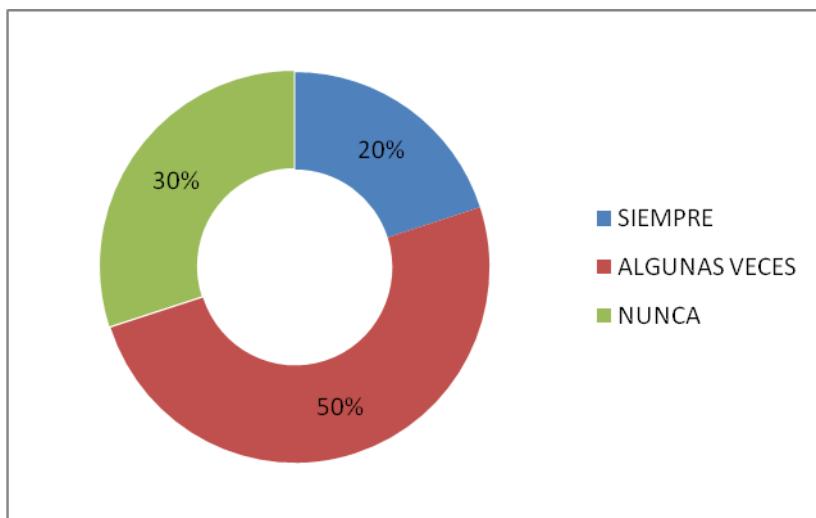


Gráfico 21. A usted le gusta hacer cosas que se destaque en la institución y beneficien a todos.

A este respecto, un 50% de los encuestados manifestó que algunas veces les gusta hacer cosas que se destaque en la institución y beneficien a todos. Un 30% dice que nunca hace nada y un 20% expresó que siempre le gusta hacer este tipo de cosas. Esto indica que los docentes necesitan motivación para realizar actividades para mejorar la situación de la institución.

Cuadro Nº 25

Se percibe una comunicación fluida desde la dirección del plantel hacia el resto del personal y entre docentes, caracterizada por el feedback.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	7	57	37	100
Frecuencia Absoluta	2	17	11	30

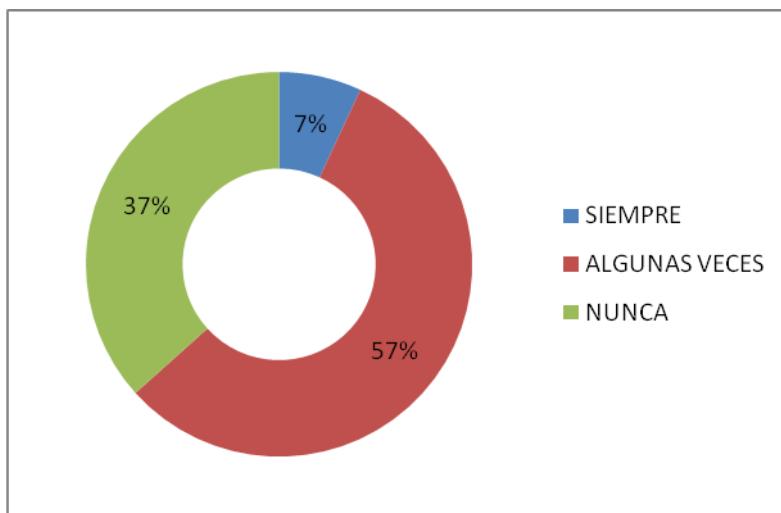


Gráfico 22. *Se percibe una comunicación fluida desde la dirección del plantel hacia el resto del personal y entre docentes, caracterizada por el feedback.*

En relación a este aspecto, 57% de la muestra dijo que algunas veces percibe una comunicación fluida desde la dirección del plantel hacia el resto del personal y entre docentes, caracterizada por el feedback. Un 37% nunca ha visto tal comportamiento y un 7% dijo que siempre ha percibido una comunicación fluida entre el personal. Como los porcentajes están dispares, se infiere que el manejo de la comunicación no es el más propicio para la institución educativa.

Cuadro Nº 26

La ética se manifiesta en todas las acciones que realizan docentes y directivos de esta institución.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	30	63	7	100
Frecuencia Absoluta	9	19	2	30

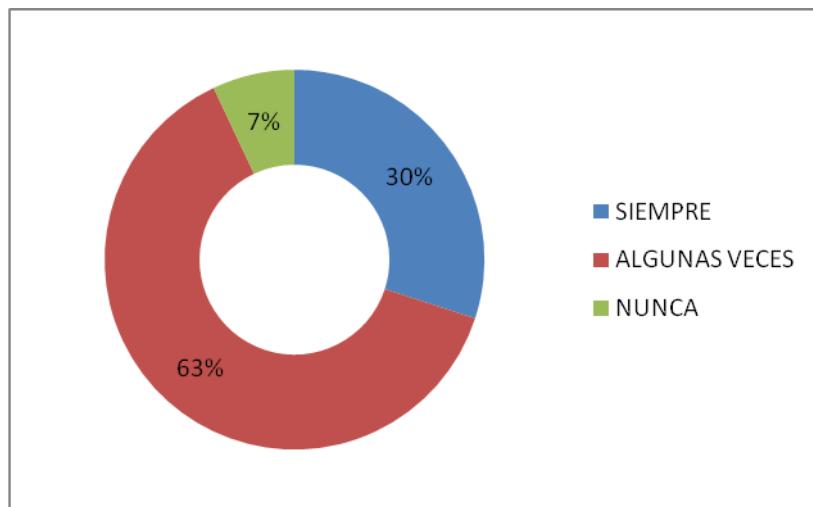


Gráfico 23. *La ética se manifiesta en todas las acciones que realizan docentes y directivos de esta institución.*

Los números aquí observados indican, un 63% de personas expresan que algunas veces la ética se manifiesta en todas las acciones que realizan docentes y directivos de esta institución. Hay un 30% que opina que siempre está presente la ética y un 7% dice que nunca está presente. Se hace necesario entonces revisar el desempeño de todos los involucrados e iluminarlos bajo la luz de la ética en el ejercicio profesional.

Cuadro Nº 27

Es importante que la Institución implemente estrategias que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos para sus docentes.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	100	0	0	100
Frecuencia Absoluta	30	0	0	30

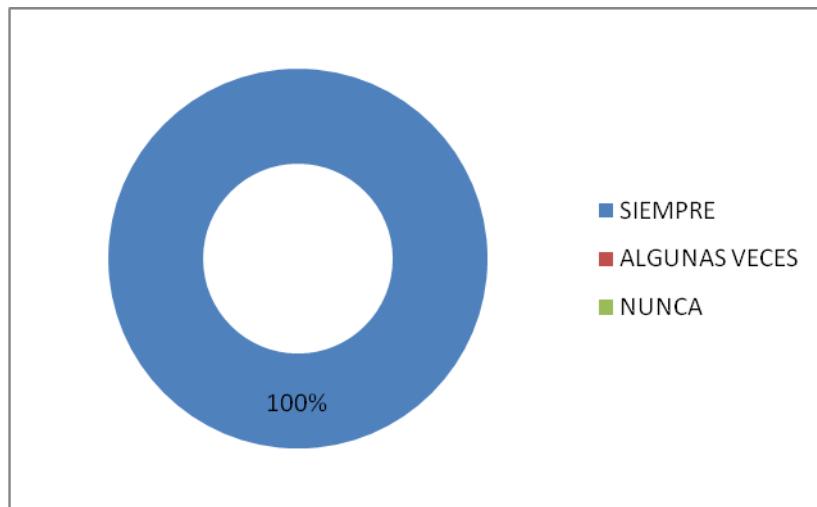


Gráfico 24. *Es importante que la Institución implemente estrategias que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos para sus docentes.*

De acuerdo con el gráfico, se observa que el 100% de la muestra asevera que es importante que la institución implemente estrategias que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos para sus docentes. Dicho en otras palabras, los docentes apoyan la idea de gestionar la comunicación del conocimiento.

Cuadro Nº 28

La Institución debe garantizar cambios positivos entre los docentes.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	100	0	0	100
Frecuencia Absoluta	30	0	0	30

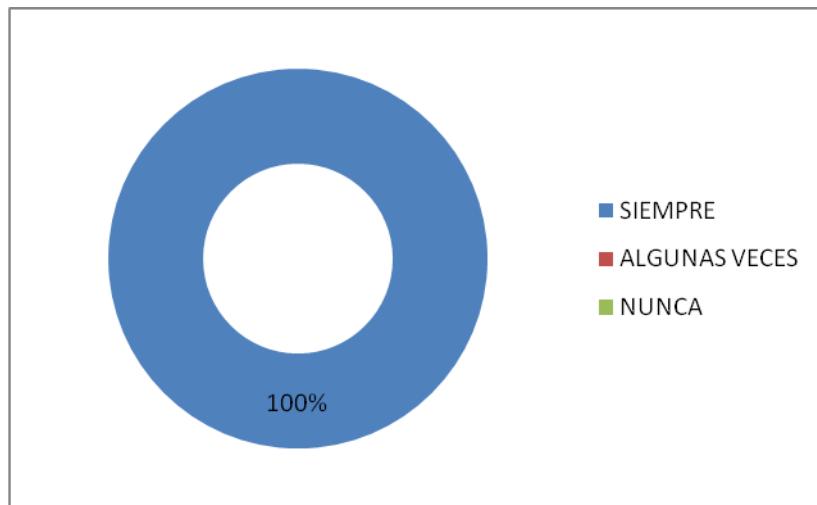


Gráfico 25. La Institución debe garantizar cambios positivos entre los docentes.

Los encuestados manifestaron al unísono que están siempre de acuerdo en que la institución debe garantizar cambios positivos entre los docentes. De esta manera daría un vuelco a la forma cómo se relacionan entre ellos, su comunicación, liderazgo, motivación.

Cuadro Nº 29

Son necesarios los cambios en las prácticas comunicativas dentro de la Institución.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	100	0	0	100
Frecuencia Absoluta	30	0	0	30

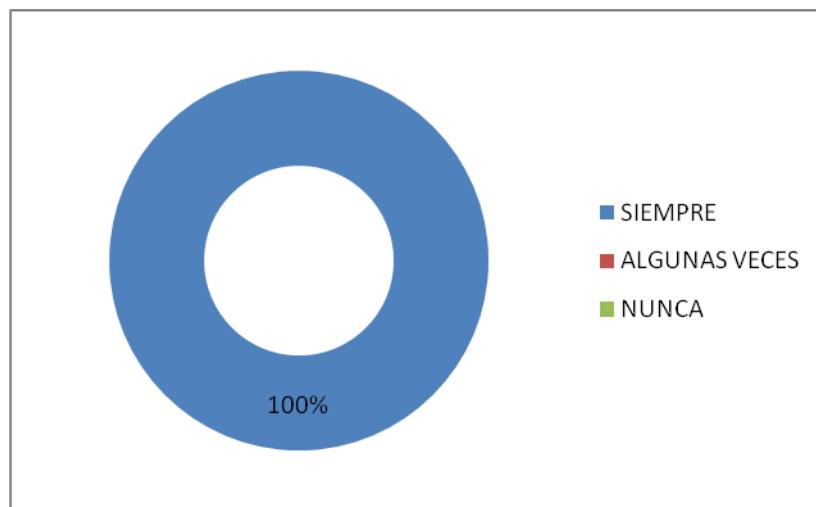


Gráfico 26. *Son necesarios los cambios en las prácticas comunicativas dentro de la Institución.*

Al preguntar en relación a si son necesarios los cambios en las prácticas comunicativas dentro de la institución, el 100% dijo estar muy de acuerdo con esto. Esto indica, entonces, que el personal está abierto al cambio en el clima organizacional.

Cuadro Nº 30

El taller de formación es una oportunidad para adquirir actitudes en pro de las buenas relaciones interpersonales.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	100	0	0	100
Frecuencia Absoluta	30	0	0	30

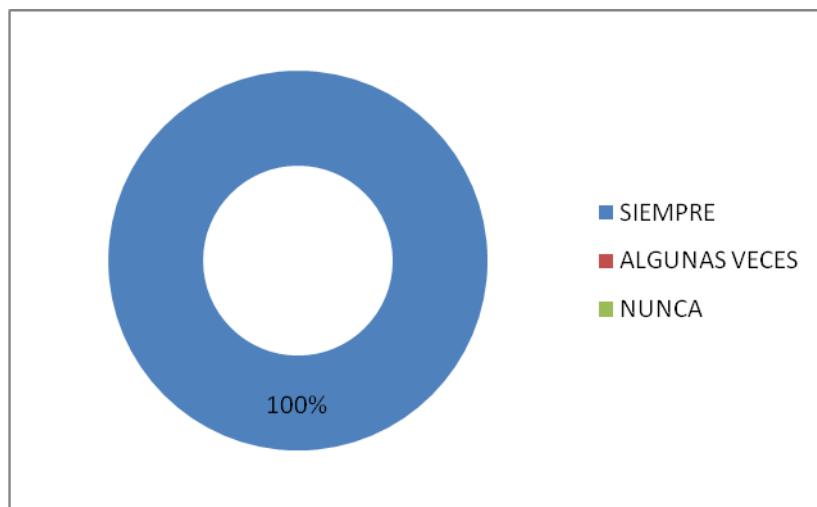


Gráfico 27. *El taller de formación es una oportunidad para adquirir actitudes en pro de las buenas relaciones interpersonales.*

Este gráfico demuestra que el 100% de los docentes encuestados está muy de acuerdo al pensar que el taller de formación con base a estrategias gerenciales es una oportunidad para adquirir actitudes en pro de las buenas relaciones interpersonales que contribuyan a fortalecer el clima organizacional.

Cuadro Nº 31

El adquirir actitudes comunicativas garantiza el buen servicio educativo.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	100	0	0	100
Frecuencia Absoluta	30	0	0	30

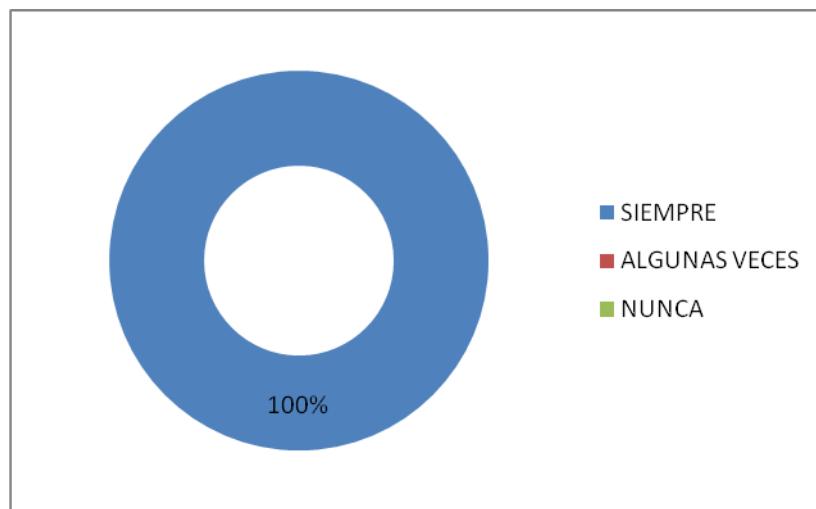


Gráfico 28. El adquirir actitudes comunicativas garantiza el buen servicio educativo.

Al igual que el gráfico anterior, el 100% de los docentes pertenecientes a la muestra está muy de acuerdo con el hecho de que el adquirir actitudes comunicativas garantiza el buen servicio educativo.

Cuadro Nº 32

La formación continua permite garantizar el buen desempeño de los docentes.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	100	0	0	100
Frecuencia Absoluta	30	0	0	30

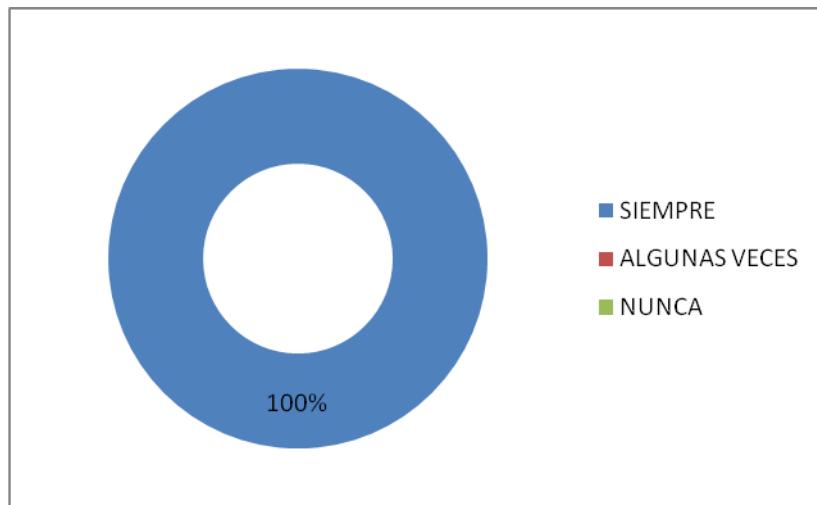


Gráfico 29. La formación continua permite garantizar el buen desempeño de los docentes.

El único dato que se observa en la gráfica indica que el 100% de la muestra está muy de acuerdo con la afirmación de que la formación continua permite garantizar el buen desempeño de los docentes. Se puede decir que el grupo apoya los encuentros de formación y reconoce la importancia que tienen los mismos para la calidad educativa.

Cuadro Nº 33

La formación profesional continua es sinónimo de calidad pedagógica.

Alternativa	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	Sub Total
Porcentaje	100	0	0	100
Frecuencia Absoluta	30	0	0	30

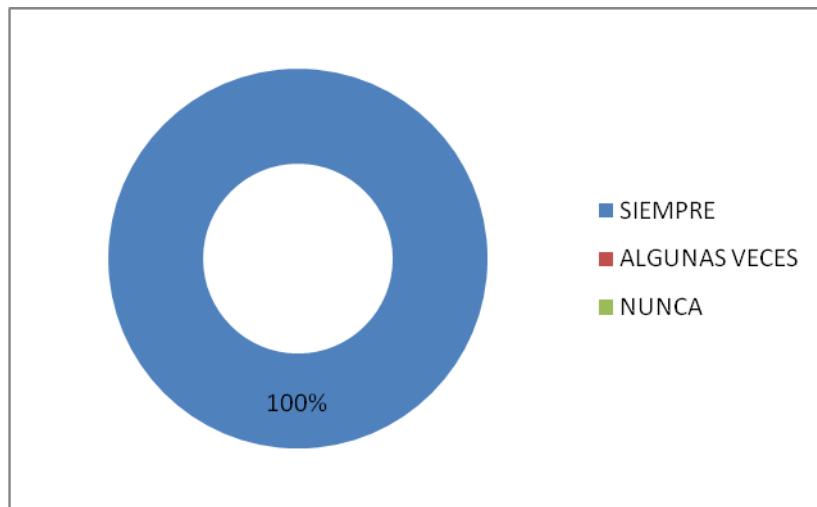


Gráfico 30. *La formación profesional continua es sinónimo de calidad pedagógica.*

Por último, la gráfica refleja al 100% de los encuestados informando que siempre la formación profesional continua es sinónimo de calidad pedagógica.

Interpretación y discusión de los resultados

La descripción del proceso de comunicación de los actores educativos del Liceo Nacional Luis Mariano Rivera, institución que comprendió la muestra objeto de estudio de la presente investigación, demostró que existe poca eficacia en los diversos tipos de comunicación (oral, escrita, formal, informal) y en las relaciones interpersonales, las cuales se ven opacadas por la carencia de valores y de actitudes proactivas entre los docentes.

Esta situación es similar a la que encontraron investigadores como Matos (2009), Rivas y Rodríguez (2012) y Fernández (2015), quienes en sus trabajos evidenciaron problemas comunicacionales entre directivos y docentes concluyendo que la comunicación y las relaciones interpersonales no han alcanzado su pleno desarrollo ni los niveles óptimos pues aún se observa en las instituciones educativas que la gerencia es vertical, es decir, autoritaria. Otro de los problemas que indicaron a raíz de sus estudios es que esa carencia de una comunicación efectiva crea conflictos entre el personal afectando el trabajo diario en los planteles.

Por ello, estos autores sugieren como conclusión de sus investigaciones, que es necesario el abordaje de estas situaciones con propuestas puntuales, como el llamado al trabajo en equipo (gerencia humanista) y programas donde se mejore la comunicación y se eliminen los conflictos.

En este aspecto, cabe recordar los primeros años de la gerencia, cuando se concebía a la persona como una maquinaria más (gerencia maquinista) y el progreso que tuvo con los años el cual se observa a través de estudios como el de Elton Mayo, se demostró que era necesario tomar en cuenta la dimensión humana del trabajador (experimento de Hawthorne). Durante este proceso evolutivo quedó reflejada en la historia la importancia de lograr el equilibrio entre las responsabilidades laborales y el bienestar

individual que tiene todo ser humano como derecho para lograr su autorrealización, como lo defendió en su momento Abraham Maslow.

Por lo tanto, es necesario continuar con la defensa de una gerencia educativa donde se observe en las instituciones el trabajo armónico, la cooperación, la puesta en práctica de la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación.

En la institución objeto de estudio se evidenció, a través del instrumento aplicado el cual arrojó un índice de 0.8 (que, según Palella y Martins indica una alta confiabilidad), que el personal docente está dispuesto a solucionar sus problemas participando en el desarrollo del programa propuesto, para fortalecer el clima organizacional y la calidad educativa.

Con la puesta en práctica de las actividades planteadas, los docentes contarán con herramientas de integración y se dará solución a los problemas comunicacionales que afectan sus relaciones interpersonales. Con esto se justificará el fin de la comunicación el cual no es sólo la transmisión de una información sino la coordinación de acciones en común que organizan la vida de los seres humanos y que determinan las buenas relaciones entre ellos permitiéndoles vivir en un mundo más comprensible, de respeto mutuo, con vínculos sociales más duraderos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL A TRAVÉS DE
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES DE LOS LICEOS
NACIONALES DE LA PARROQUIA MARICHES-ESTADO MIRANDA**



Autor: Gladys Puerta

Caracas, febrero de 2016

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL A TRAVÉS DE
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES
DE LOS LICEOS NACIONALES DE LA PARROQUIA MARICHES-ESTADO
MIRANDA**

Presentación

A continuación se presenta el Programa de Intervención Comunicacional diseñado para ser aplicado a los docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

El mismo contiene actividades en las que se han desarrollado diversas estrategias gerenciales, diseñadas con la intención de mejorar el proceso de comunicación y relaciones interpersonales entre todos los docentes.

Justificación:

Es propio de toda organización darle importancia a la comunicación entre todos sus miembros ya que de ella depende la dinámica de los procesos internos que en ella se ponen en práctica y también lo que refleja al exterior.

Esta premisa incluye a las instituciones educativas pues, como organizaciones que son, están en el deber de mostrar su mejor imagen a sus destinatarios, es decir, a los estudiantes, padres, madres, representantes y responsables, a la comunidad del entorno, entre otros.

En consonancia con lo anterior, las relaciones interpersonales también ocupan otra de las preocupaciones dentro de las instituciones debido a que representan el aspecto humano que debe imperar en todo equipo.

Es necesario que la gerencia educativa cumpla efectivamente con los lineamientos administrativos del ente rector pero sin olvidar el desarrollo de las relaciones humanas, la elevación de la autoestima, la capacitación para el

crecimiento académico. En muchas ocasiones, el fracaso en las gestiones de las instituciones educativas se debe a la deficiente comunicación y a la débil relación interpersonal de quienes las integran.

Es por ello que, a través de esta propuesta se podrá lograr una mayor productividad del desempeño docente, tomando en cuenta la participación del personal en el desarrollo de la misma, en la cual se creará un ambiente favorable que permita acceder a un buen desempeño del proceso educativo.

Por todo esto, la propuesta incluye una serie de actividades de integración y de comunicación en pro de los docentes para así dar respuesta a las necesidades encontradas.

Fundamentación:

Toda institución educativa requiere implementar una gerencia que se transforme de función directiva y burocrática a una gestión personalizada que privilegie la labor docente desde el punto de vista pedagógico. Es necesario que el personal docente esté capacitado para este fin.

Por ello, este programa se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), específicamente en sus Artículos 102 al 108, en los que se pone de manifiesto la importancia del humanismo social y de la educación dirigida a enaltecer los valores humanos.

Igualmente, se fundamenta en la Ley Orgánica de Educación (2009), donde se plantea que la educación venezolana está basada en principios democráticos, participativos, donde se desarrollan las capacidades humanas dentro de cada cultura y se asume la transformación de la sociedad.

Finalidad:

La finalidad tiene relación con el “¿Para qué el Programa?”. Es por ello que el mismo viene a representar una alternativa de respuesta encaminada

a mejorar la problemática existente en relación a los aspectos comunicación y relaciones interpersonales dentro de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Propósito:

Su propósito elemental consiste en ofrecer a los docentes herramientas sobre estrategias gerenciales para lograr la comunicación empática y un espacio para el desarrollo de habilidades sociales que promuevan las buenas relaciones interpersonales.

Objetivo General:

Desarrollar el manejo de las estrategias gerenciales para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docente de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Objetivos Específicos:

- 1.- Propiciar herramientas basadas en actividades que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.
- 2.- Sensibilizar al personal directivo y docente sobre la importancia de la comunicación en la integración de los miembros de la institución.
- 3.- Capacitar al personal directivo y docente sobre la importancia de una comunicación eficaz para el buen funcionamiento de la institución.

Contenido:

La presente propuesta comprende actividades debidamente planificadas para el buen desarrollo del proceso de comunicación y relaciones interpersonales en los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches. De allí que, constituye una herramienta esencial para que todo el personal directivo y docente comprenda la importancia de mantener una comunicación efectiva en las instituciones objeto de estudio.

Estrategia Gerencial 1. Toma de Iniciativa: Se diseñó para que los docentes conozcan los beneficios que puede aportar a la institución una persona con iniciativa. Asimismo, hace falta para efectos de las relaciones interpersonales y el manejo de una comunicación eficaz que coadyuve al logro de metas y objetivos en pro de la institución.

Estrategia Gerencial 2. Manejo de la Comunicación: Tiene la finalidad de capacitar al personal en relación al proceso de comunicación, tipos, propósitos y barreras, así como también, conocer sobre el proceso de retroalimentación como aspecto clave para confirmar el éxito de la comunicación humana.

Estrategia Gerencial 3. Manejo de la ética: Que los participantes tomen conciencia del valor de la responsabilidad y el cumplimiento de las obligaciones como principios éticos para el logro del éxito laboral.

Estrategia Gerencial 4. Gestión al conocimiento: Lograr que los participantes reconozcan y/o asuman la importancia que tiene el conocimiento no sólo a nivel personal sino dentro de la organización.

Estrategia Gerencial 5. Gestión a los cambios: Que los participantes asuman que los cambios son necesarios en la introducción de nuevos procedimientos en la institución para el logro de los objetivos.

Estrategia Gerencial 6: Adquisición de actitudes: Se diseñó con el fin de que los participantes tomen en consideración que la puesta en práctica de un cambio de actitud ante lo novedoso en la institución educativa generará en resultados positivos.

Estrategia Gerencial 7: Formación continua: Reconocer el valor de la formación en el ejercicio de la profesión.

Estrategia Gerencial 1: Toma de Iniciativa

Actividades	Recursos	Tiempo destinado	Estrategias de Evaluación
<p>Invitar al grupo a participar de un gincana en la que se conseguirán con las siguientes preguntas:</p> <p>1.¿He comprendido la solidaridad en la formación humana a través del cultivo del compañerismo? 2.¿Cuál debe ser mi actitud solidaria como trabajador? 3.¿Cuál debería ser mi compromiso como trabajador con respecto a la institución? 4.¿Cuáles virtudes, asociadas con el valor de la solidaridad, he desarrollado en el desempeño de mi rol profesional como formador de ciudadanos? 5.¿En qué medida he contribuido a mejorar las relaciones personales e institucionales en mi ambiente de trabajo? 6.¿Como formador soy consecuente con mi formación personal? 7.¿Qué relación puedo establecer entre mis formadores, mi formación y los que he formado, en torno al valor considerado? 8.¿Qué significa para mí tener iniciativa? 9.Ejemplifique un acto de toma de iniciativa. 10.¿La normativa institucional es un instrumento que me permite practicar eficazmente la iniciativa? 11.¿La toma de iniciativa fortalece el trabajo en grupo? 13.¿Cómo motivaría a sus compañeros de trabajo a tener iniciativa?</p> <p>Al final se realiza una plenaria para conocer las impresiones de la actividad realizada y elaborar juntos un slogan que identifique a la unidad educativa como equipo con iniciativa propia.</p>	Humanos: Directivos y Docentes Materiales: Materiales para la gincana Papel bond Marcadores	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Feedback ✓ Creación de un slogan grupal relacionado con la toma de iniciativa. ✓ Creación de una definición de Formación Continua destacando su importancia para el grupo.

Estrategia Gerencial 2: Manejo de la Comunicación

Actividades	Recursos	Tiempo destinado	Estrategias de Evaluación
<p>Se divide al grupo en subgrupos de cinco integrantes. Cada pequeño grupo discutirá las respuestas a las siguientes preguntas:</p> <p>1.¿Qué puedo decir de mi comunicación? 2.¿Estoy satisfecho de ella? 3.¿Existe alguien en mi vida con quien pueda comunicarme profundamente, a quien hablar sin miedos de mis sentimientos? 4.¿Qué barreras suelo emplear?: a) Cuando hablo. b) Cuando escucho. 5.¿Qué barreras suelo emplear cuando hablo con mis superiores y compañeros? 6.¿Cuáles barreras suelen emplear mis compañeros de trabajo? 7.¿Qué barreras suelo emplear cuando hablo con mi pareja y con mis hijos? 8.Visualice un caso concreto de comunicación eficaz donde considere que desvalorizó a su receptor o se sintió desvalorizado (a). a) Escriba los antivalentes que considera empleó. b) Escriba los valores que manejó. 9.¿Cuáles son sus valores más firmes?</p> <p>Luego de un tiempo considerable se solicita un voluntario de cada grupo para llevar a plenaria la experiencia de haber realizado la actividad en los subgrupos y el cómo se sintieron al conversar con sus compañeros de trabajo.</p> <p>Una vez finalizada la plenaria, se entregan folletos relacionados con la comunicación y se hace alusión a la necesidad que tiene toda organización de fomentar y mantener una comunicación eficaz tanto interna como externamente.</p>	Humanos: Directivos y Docentes Materiales: Hojas blancas Folletos	4 horas	<input checked="" type="checkbox"/> Plenaria <input checked="" type="checkbox"/> Discusión dirigida.

Estrategia Gerencial 3: Manejo de la Ética

Actividades	Recursos	Tiempo destinado	Estrategias de Evaluación
<p>Ofrecer a cada participante una hoja multigrafiada, donde van a responder a las siguientes preguntas:</p> <p>1.- Cuando ingreso por primera vez a un grupo me siento... 2.- Cuando el grupo comienza a trabajar me siento... 3.- Cuando otras personas me conocen por primera vez, ellas... 4.- Cuando estoy en un nuevo grupo sólo me siento bien si... 5.- Cuando las personas guardan silencio yo... 6.- Cuando alguien en el grupo habla mucho yo... 7.- En un grupo siento temor de... 8.- Cuando alguien del grupo me ataca yo... 9.- Me siento herido (a) más fácilmente cuando... 10.- Aquellos que me conocen bien piensan que yo... 11.- Me siento solo (a) en un grupo cuando... 12.- Sólo confío en aquellos que... 13.- La gente me aprecia cuando... 14.- Mi gran fuerza personal a compartir consiste en... 15.- Estoy triste cuando... 16.- Me siento curioso (a) de explorar al grupo cuando... 17.- Yo soy, respecto al grupo...</p> <p>Luego de un tiempo considerable, se les pide a los participantes que se reúnan en grupos de tres para compartir las cinco primeras respuestas. Pasados quince minutos se les pide que cambien de compañeros para compartir las siguientes cinco respuestas y se sigue así hasta terminar las respuestas.</p> <p>Después, sentados todos en círculo, se piden voluntarios que quieran compartir la experiencia de cómo se sintieron tras haber realizado la dinámica.</p> <p>Por último, se observará un video de 15 minutos relacionado con la ética para construir juntos una definición de la misma.</p>	Humanos: Directivos y Docentes Materiales: Hojas multigrafiadas Video beam Laptop Papel bond Marcadores	4 horas	<input checked="" type="checkbox"/> Construcción grupal de una definición de Ética.

Estrategia Gerencial 4: Gestión al cambio

Actividades	Recursos	Tiempo destinado	Estrategias de Evaluación
<p>Se organiza a los docentes en grupos de 4 o 6 personas. Cada grupo debe escoger un ‘secretario’ para que escriba en papel bond. Se les pide que respondan las preguntas: ¿Qué temores, preocupaciones o ideas tenían antes de llegar a la institución?, ¿Qué cambios han presenciado hasta ahora?, ¿Cómo se sintieron ante esos cambios?, ¿Estarían dispuestos a contribuir para que la comunicación entre ustedes sea diferente?, ¿Cómo lograr una mejor comunicación entre el grupo?, ¿Se animan a dejar de lado lo viejo y adoptar un estilo nuevo de relacionarse entre ustedes?, ¿Qué actividades proponen para mejorar sus relaciones interpersonales?.</p> <p>Después del tiempo determinado se recogen las respuestas, los secretarios presentan sus listas a todo el grupo. Esto dará una buena oportunidad al instructor para captar mejor las respuestas de los participantes, así como para tranquilizarlos y ayudarlos a descubrir que los cambios le hacen bien a las organizaciones.</p>	Humanos: Directivos y Docentes Materiales: Papel bond Marcadores Rotafolio Pizarrón	4 horas	<input checked="" type="checkbox"/> Discusión dirigida

Estrategia Gerencial 5: Gestión al conocimiento

Actividades	Recursos	Tiempo destinado	Estrategias de Evaluación
<p>Se les solicita a los docentes que se organicen en grupos de cinco y preparen una exposición en láminas de papel bond, donde desarrollen las siguientes pautas: a) Nombre de la institución educativa. b) Misión. c) Visión. d) Objetivos. e) Organización. f) ¿Políticas que sigue? g) ¿Cuándo y Cómo se formó? h) ¿Qué significan sus símbolos? i) ¿Qué Fortalezas y Debilidades tiene? j) Organigrama. k) ¿Cuál sería su valor del 1 al 20? l) ¿Cuáles son tus aportes a la institución fuera de tu área de trabajo?. m) ¿Estarías dispuesto a compartir tus conocimientos de cultura general o de aquello en lo que seas virtuoso (a)? n) ¿Te gustaría que el equipo de trabajo tuviese encuentros para conocer temas que fortalezcan la comunicación y las relaciones interpersonales entre todos?</p> <p>Una vez listas las láminas, cada grupo pasa a exponerla en un tiempo de veinte minutos cada uno. En la medida que vayan presentando sus láminas, el grupo general podrá intervenir para aclarar alguna duda o para hacer algún aporte que pueda surgir ya que la idea es lograr que todos los docentes conozcan bien su institución educativa, sus fortalezas, sus debilidades y la capacitación que tienen sus miembros.</p>	Humanos: Directivos y Docentes Materiales: Papel bond Marcadores	4 horas	<input checked="" type="checkbox"/> Discusión dirigida

Estrategia Gerencial 6: Adquisición de actitudes

Actividades	Recursos	Tiempo destinado	Estrategias de Evaluación
<p>Entregar a cada participante una cartulina con las siguientes preguntas:</p> <p>1) ¿Es permisivo en todo momento? 2) ¿Tolera las opiniones contrarias a las suyas? 3) ¿Qué herramientas emplearía para tolerar conductas inadecuadas de un miembro familiar y/o de un compañero (a) de trabajo? 4) ¿Cómo educaría a las personas que manifiestan conductas inapropiadas hacia la tolerancia? 5) ¿Una persona que sea muy tolerante podría llegar a convertirse en mártir? 6) ¿Permite la tolerancia iniciar cambios de conducta o fortalece el auto concepto? 7) ¿Decir las cosas en el momento indicado podría erradicar una conducta inadecuada? 8) ¿Una persona muy tolerante puede llegar a ser manipulada? 9) ¿Reconoce un techo en su nivel de tolerancia?</p> <p>Cada participante tendrá un tiempo para compartir sus respuestas con el grupo.</p> <p>Ver video relacionado con la tolerancia.</p> <p>Se deja un espacio abierto para quien desee compartir sus impresiones del video.</p> <p>Concluir con definición y ejemplos puntuales de tolerancia.</p>	Humanos: Directivos y Docentes Materiales: Cartulinas impresas tamaño media carta	4 horas	<input checked="" type="checkbox"/> Producción de definición de Tolerancia.

Estrategia Gerencial 7: Formación continua

Actividades	Recursos	Tiempo destinado	Estrategias de Evaluación
<p>Se les sugiere a los docentes que realicen entre todos una lista de temas que necesitan manejar en la institución y se les asigna un orden de prioridad.</p> <p>Se les pregunta el por qué necesitan formarse en esos temas y se discute hasta obtener una lista de posibles temas de formación.</p> <p>Se establecen comisiones que se encarguen de buscar información para realizar talleres, cursos, foros, simposios o cualquier otra actividad formativa donde se desarrollen estos temas y de esta manera dar inicio a la era del conocimiento dentro del plantel.</p> <p>Por último, se invita al grupo a observar un video relacionado con la formación continua y, cuando termine, se realiza el feedback para compartir sus impresiones acerca del mismo.</p>	Humanos: Directivos y Docentes Materiales: Hojas blancas Marcadores	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discusión dirigida. ✓ Feedback

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada. Las conclusiones permiten dar respuesta a las interrogantes y objetivos del estudio mientras que las recomendaciones están elaboradas en función de los hallazgos encontrados y las conclusiones a las que dieron lugar.

Conclusiones

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación se presentan las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo que se refiere a identificar el nivel de comunicación entre docentes y directivos en relación a sus relaciones interpersonales en los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches, se concluye que:

1.- El nivel de comunicación entre docentes y directivos con respecto a sus relaciones interpersonales no es satisfactorio puesto que existen actitudes negativas entre ellos, como la desvaloración, que coartan las buenas relaciones.

En relación al segundo objetivo que se refiere a caracterizar el proceso de comunicación entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches, se puede decir que:

1.- El tipo de comunicación que prevalece en la institución es la informal y no llega a todos por igual. Lo que sugiere que los mecanismos y recursos que

se usan para divulgar la información no son los adecuados (cuadernos de información, recados, entre otros).

2.- La comunicación entre el director y su equipo es precaria, por cuanto no manejan todos la misma información y se genera diferencia de opiniones y confusión entre el personal por no tener clara la directriz, dejando su cumplimiento a criterio de quien la recibe y dependiendo de quien provenga (director, coordinador, docente).

El tercer objetivo consistía en describir las características de las relaciones interpersonales existentes entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches. A este respecto se concluye que:

1.- El personal docente percibe que hay un débil o escaso manejo de las relaciones humanas, por lo que existe poca aceptación del director como gerente de la institución educativa. Sin embargo, el personal directivo considera que siempre se toman en cuenta las relaciones humanas para el trato con los docentes.

2.- Los docentes se sienten poco motivados. Igualmente, dentro de la organización no se reconoce ni se incentiva al personal en la búsqueda de su satisfacción integral, posiblemente se deba a que el director manifiesta preferencia por algunos docentes.

3.- Los supuestos o juicios a priori han mermado el deseo de establecer las relaciones interpersonales.

4.- Se está perdiendo el respeto y la valoración hacia los sentimientos del grupo.

5.- Casi no existen docentes proactivos en la institución.

6.- Los constantes desacuerdos en los encuentros han hecho que cada día el grupo se vaya desintegrando y cada quien trabaje aislado.

El cuarto objetivo consistió en determinar las estrategias gerenciales que permitan facilitar las relaciones interpersonales y comunicacionales sobre el personal docente y directivo de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

- 1.- Se requiere dar a conocer la toma de iniciativa ya que es necesario que los docentes conozcan los beneficios que puede aportar a la institución una persona con iniciativa propia.
- 2.- Es necesario que los docentes conozcan el manejo de la comunicación pues en todos los procesos gerenciales se lleva a cabo.
- 3.- Se requiere el manejo de la ética para evitar el conformismo y la negatividad que viven los docentes de la institución.
- 4.- Es importante que los docentes manejen criterios como la gestión al conocimiento, gestión a los cambios y la formación continua para que adopten nuevas posturas en su desempeño laboral.

El quinto objetivo habla de diseñar un programa de intervención comunicacional basado en estrategias gerenciales que permitan mejorar el proceso de comunicación y relaciones interpersonales entre los docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches. En relación a esto se determina que:

- 1.- Ocasionalmente se realizan talleres, cursos y seminarios para mejorar el desempeño laboral docente. Según el personal directivo, los lineamientos provenientes de la Zona Educativa enfatizan en la prohibición de suspender clases para la participación en cursos y talleres, debido a que interrumpe las actividades de enseñanza-aprendizaje e impide el cumplimiento de los doscientos (200) días hábiles del proceso educativo.
- 2.- El personal docente recibe poco o nada de apoyo en la resolución de conflictos entre los docentes.
- 3.- El personal docente ocasionalmente se siente identificado con la institución, lo que marca negativamente el sentido de pertenencia con la misma.
- 4.- No se canaliza de buena manera la toma de iniciativa de algunos docentes.
- 5.- Tanto el manejo de la comunicación como el manejo de la ética requieren de una intervención urgente en la institución.

- 6.- Todos los docentes llegaron al consenso de que es necesario la puesta en práctica de estrategias (como el programa), que ayuden a recuperar las buenas relaciones y la eficaz comunicación entre ellos.

Recomendaciones

Tomando en consideración los resultados expuestos de la investigación y las conclusiones dadas, resulta pertinente formular las siguientes recomendaciones de forma tal que logren contribuir a la mejora de los aspectos arriba descritos:

Comunicación:

- 1.- Promover la integración del cuerpo docente a través de reuniones donde se converse, se compartan ideas, se celebren logros, donde haya motivos para generar la sana discusión y, por ende, el entendimiento de los mensajes transmitidos.
- 2.- Revisar y poner en práctica nuevas formas de comunicación escrita, donde se cuide la claridad del mensaje.
- 3.- Establecer más formalidad y respeto en las comunicaciones orales sin perder el sentido de cordialidad, de familiaridad.

Relaciones interpersonales:

- 1.- Que cada docente sienta empatía hacia su función, que se revise en su diario accionar y que aprenda a reconocer sus errores para que así pueda tener la valentía de exigir respeto y consideración cuando éstos le sean necesarios.
- 2.- Que los docentes, junto con los directivos organicen y ejecuten actividades conmemorativas de diversas fechas especiales contempladas en el calendario escolar, tales como: día del educador, día del personal de mantenimiento, día del estudiante, día de la secretaria, entre otros; donde

pueda participar todo el personal de la institución y que a su vez sirva de “excusa” para establecer las buenas relaciones interpersonales.

3.- Dar importancia a las relaciones humanas, centrando la atención en las necesidades humanas y laborales de cada miembro de la institución.

4.- Comprender al otro y respetar sus diferencias, es decir, ser tolerante.

5.- Valorar el potencial de cada ser humano que está dentro de la institución, en la medida de lo posible todos deben ser tratados por igual.

6.- Respetar los acuerdos establecidos en las reuniones y consejos de docentes.

7.- Cuando el director y los docentes implementen las estrategias gerenciales propuestas, es posible que su rol como gerentes se consolide por cuanto les va a permitir involucrar a todos los miembros de la comunidad escolar en la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, en aras del cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de la institución que dirige.

En cuanto al Programa de Maestría en Gerencia Educacional del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez:

1.- Continuar con el apoyo al estudiante de Postgrado impulsándolo a seguir siendo investigador de las problemáticas educativas con el fin de convertirse en agentes protagonistas que den respuestas puntuales a tales situaciones.

2.- Seguir formando gerentes educacionales de calidad que mantengan el prestigio de esta casa de estudios.

REFERENCIAS

- Aguilarte, I.; Calcurián, I. y Ramírez, Y. (2010). *La Comunicación Asertiva como Estrategia para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Central de Venezuela. Núcleo Barcelona.
- Aguirre, M.; Valero, A.; Ramírez, B.; Monzón, B.; Sánchez, D.; Ramírez, D. y Araujo, J. (2011). *La Gerencia Educativa y el Enfoque Humanista en la Praxis Educativa Venezolana*. Trabajo de Investigación. Universidad Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". UNELLEZ-SOSA. Barinas-Venezuela.
- American Pshicological Associattion (APA) (2005). *Normas APA*. Caracas-Venezuela: Universidad Central de Venezuela (Educación).
- Arbor (2014). *La moral*. Revista de Ciencia, Pensamiento y Cultura. Nº 1. Caracas
- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. 5^a Edición. Caracas-Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. 6^a Edición. Caracas-Venezuela: Editorial Episteme.
- Assets (2015). *La comunicación humana*. Disponible:
<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capítulo/8448171527.pdf>
- Azum, A. R. (2005). *Relaciones Interpersonales en el Ámbito Laboral; ¿Generadora de Stress?*. Documento en línea disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/restress.htm> [consultado en Noviembre de 20014].
- Balestrini, M. (2003). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles*. Caracas-Venezuela: Consultores Asociados.
- Balestrini, M. (2008). *Metodología de la Investigación*. Caracas-Venezuela: Universidad Central de Venezuela (UCV).

Barrera M., M. F. (2006). *Holística*. Primera Edición. Bogotá-Colombia: Quirón Ediciones.

Bello, A., Briceño, Y., Díaz I., López, M., y Ocanto, F. (2011). *Conceptos Básicos e Importancia del Talento Humano en las Organizaciones*. En línea disponible en: <http://talentohumano-grupo1.blogspot.com> [consultado en noviembre de 2014]

Calzadilla, R. (2010). *Los principios pedagógicos y su expresión en los modelos constructivista y humanista*. Revista Integración Universitaria, 1, Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.

Camargo, M.; Vergara, M.; Calvo G.; Londoño S.; Franco, M.; Zapata F. y Garavito, C. (2004). *Las necesidades de formación permanente del docente*. Revista Educación y Educadores, Nº 7, pp 79-112. Cundinamarca – Colombia.

Carmona, Y. (2014). *Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Chiavenato, I. (2003). *Administración de los Recursos Humanos*. 5^a Edición. Bogotá-Colombia: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. Dinámica y éxito en las organizaciones*. 2da. Edición. Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.

Concepto de Transformación. En línea, disponible en: <http://sobreconceptos.com/transformación> [consultado en noviembre de 2014].

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 36.860 (Extraordinario). Diciembre 30, 1999.

Educación.es(2014).Disponible:http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/4esoetica/quincena2/quincena2_contenidos_1a.htm

Fernández, J. (2015). *Estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y*

directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.
Trabajo de Grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.

Filosofia.about.com (2006). Disponible:
<http://filosofia.about.com/od/etica/a/etica-Y-Moralidad.htm>

Flores, S. y Orozco, E. (2000). *Hacia una Comunicación Administrativa Integral.* 3^a Edición. México D.F.-México: Editorial Trillas.

Gallaga G. R. N. (2009). *Enfoque Humanístico y del Comportamiento en la Administración.* Monografía no publicada. Instituto Tecnológico de Morelia. Morelia-México: Autor.

García M.; J. M., Luciano S. C. M.; Hernández L. M. y Zaldívar B. F. (2004). *Aplicación de la Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT) a Sintomatología Delirante: Un Estudio de Caso.* Documento en línea disponible en:
contextualscience.org/Garcia_Luciano_Hernandez_Zaldívar [consultada en noviembre del 2014].

Garrido, U. (2006). *Gerencia Dinámica.* Editorial Legis, Santafé de Bogotá-Colombia.

Guerrero, Y. (2015). *Programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado bolivariano de Miranda.* Trabajo de Grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.

Guix, X. (2006). *Ni me explico ni me entiendes.* Bogotá: Editorial Norma.

Hernández, L. (2012). *La Evolución de los Recursos Humanos en las Organizaciones. El Humanismo en la Gerencia de Organizaciones.* Disponible en: <http://lorehernandezz.blogspot.com/2012/11/normal-0-21-false-false-false-es-co-x.html> [consultada en noviembre del 2014].

Hernández S. R.; Fernández C. C. y Baptista L. P. (2008). *Metodología de la Investigación.* Cuarta Edición. México D. F.-México: Editorial McGraw Hill.

Ley del Plan de la Patria (2013). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 6.118 (Extraordinario). Caracas-Venezuela.

Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 12.428, Caracas-Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.152 (Extraordinario). Caracas-Venezuela.

López, C. (2001). *Gestión al cambio*. Blog. Disponible: www.gestiopolis.com/la-gestion-cambio

Martínez, J. (2007). *Iniciativa*. El blog de Recursos Humanos. Disponible: <http://www.elblogderrhh.com/2007/09/iniciativa.html>

Martínez, Y. (2004). Comunicación Organizacional. <http://www.eumed.net>

Matos, R. M. E. (2009). *Comunicación y Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.

Méndez, V. (2005). *Gerencia, Cultura y Educación*. Tropykos/CLACDEC. Caracas.

Ministerio de Educación (1997). *Educación Básica*. Caracas-Venezuela: M:E

Ministerio de Educación y Deportes (2002). *Nuevo Modelo Educativo Nacional*. Caracas-Venezuela: MPPED.

Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *Sistema Educativo Bolivariano. Currículo del Subsistema de Educación Primaria Bolivariana*. Caracas-Venezuela: MPPE.

Musgrave, J. (2002). *La Dinámica de las Relaciones Personales: En las Empresa y en los Negocios*. Buenos Aires-Argentina: Editorial Paidós.

Naranjo G. L. (2005). *La Educación Bolivariana y el Nuevo Modelo Inclusivo desde el Liceo Bolivariano*. Mimeografía de la Coordinación Nacional de Liceos Bolivarianos. Caracas-Venezuela: Ministerio de Educación.

Negrete A., T de J. (2002). *El Campo de la Intervención Educativa. Soportes Analíticos y Experiencias de Interventores*. México D.F.-México: Universidad Pedagógica Nacional.

Nieto, I. C. (2010). *El Humanismo y la Gerencia de Recursos. Aproximaciones a la Gerencia Humanista: Desde la Transversalidad de*

- Io Global, Io Corporativo y Io Comunitario.* Bogotá-Colombia: Universidad EAN.
- Olivero, F. (2005). *Relaciones Interpersonales.* México D.F.-México: Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Palella S. S. y Martins, P. F. (2010). *Metodología de la Investigación.* 3^a Edición. Caracas-Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Pastor G. A. (2006). *Conceptos Fundamentales para el Diseño de Estrategias de Innovación.* Revista Madrid, Nº 39. Madrid-España: Material Mimeográfico.
- Peraza, Andrés. La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales Observatorio Laboral Revista Venezolana [en línea] 2012, 5 (Enero-Junio) : [Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022812005>> ISSN 1856-9099
- Pérez, A. (2004). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.* Caracas-Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Pérez E., A. (2005). *Educar para Humanizar.* Venezuela: Editorial Narcea, S.A.
- Pérez, M. (2005). *La Investigación y sus Métodos.* Barcelona-España: Editorial Ontaro.
- Psicocode (2015). *Adquisición de actitudes y valores.* Documento en línea. Disponible: www.psicode.com/resumenes/15educacion.pdf s/f
- Ramírez, J. (2008). *Modelos de Programas.* Documento en línea. Disponible: <http://es.slideshare.net/alexiscastillo1586/modelo-de-programas>
- Ramos, G. (1995). *Perfil del docente hoy y su rol de facilitador humanista.* Revista Educación. Octubre de 1995. Valencia-Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Lengua Española (DRAE).* 23^a Edición Digital. Disponible en: www.rae.es/recursos/gramatica/nueva-gramatica. [consultada en noviembre del 2014].
- Relaciones Interpersonales.* Documento en línea disponible en: Documento

disponible en: <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>[consultado en Noviembre de 2014].

Rivas, F. S. y Rodríguez, C. R. (2012). *Gerencia Humanista con la Visión del Pensamiento Complejo*. Revista Honoris Causa. Número 3. Universidad de Yacambú. Lara-Venezuela.

Rizo, G. M. (2004). *Prácticas Culturales y Redefinición de la Identidades de los Inmigrantes en El Raval (Barcelona) Aportaciones desde la Comunicación*. Tesis Doctoral no publicada presentada en la Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona-España.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 7ma Edición. México D.F.-México: Editorial Pearson Educación.

Rosas, N. (2005). *Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones*. Revista Prisma, Volumen 2, enero 2005.

Shafer, E. (1990). *Gerencia Educativa*. Volumen I. Madrid. Revista Tecnológica.

Toro, D. y Botero, W. (2015). *Gestión del conocimiento: Medio para sistematizar las ideas y el pensamiento en la educación*. Monografía no publicada. Universidad Católica Manizales, Colombia.

UNESCO (2005). *Formación docente para una secundaria de calidad para todos*. Prelac, 1, en el mes de julio del año 2005. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para la América Latina y el Caribe. Chile.

UNESCO (2011). *Manual de Gestión para directores de instituciones educativas*. Representación de la UNESCO en Perú. Perú.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006). *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado*. Caracas-Venezuela: Material Mimeográfico-UPEL.

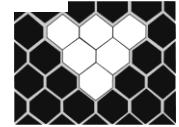
Zaldívar, D. (2004). *Comunicación interpersonal efectiva*. Documento en línea. Disponible: <http://www.monografías.com>

ANEXOS

Anexo 1 Instrumento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIAL EDUCACIONAL



Encuesta de Opinión INSTRUCCIONES

El presente cuestionario contiene una serie de enunciados que le permitirán hacer una descripción de usted mismo (a), para esto deberá indicar en qué escala se encuentra según su percepción, tomando en cuenta sus pensamientos, sentimientos y actuaciones en cada caso. Para esto se ofrecen tres alternativas a cada frase:

1. Siempre
2. Algunas veces
3. Nunca

Lea detenidamente cada uno de los enunciados y a continuación seleccione una (1) de las alternativas antes mencionadas marcando con una equis la mas apropiada para usted.

Puede ser que no se identifique con alguno de los enunciados aquí expuestos, respóndalos teniendo en cuenta cuál sería su sentir, cómo actuaría y hasta lo que pudiese pensar en cada caso. Es importante que tenga presente que NO existe respuesta correcta e incorrecta, lo importante es que responda de manera honesta.

Gracias por su colaboración.

Ítem	Considera usted que:	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	La comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente.			
2	La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida.			
3	Las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información.			
4	La información de los comunicados, memorándums, cartas, entre otros, es precisa y clara.			
5	Lo que se desea informar en las comunicaciones escritas se hace en un lenguaje que todo el personal entiende y no se presta a otras interpretaciones.			
6	La comunicación entre el personal directivo y docente es informal.			
7	Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información mas creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal.			
8	Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa.			
9	El personal directivo y docente de la institución educativa posee la capacidad de ponerse en el papel de la otra persona para asumir sus puntos de vista y emociones.			
10	El personal directivo y docente está consciente que la comunicación empática es fundamental para un proceso comunicacional efectivo.			
11	El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva.			
12	Cuando el personal directivo o docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica.			
13	El personal directivo y docente maneja la confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.			
14	Se respetan los niveles jerárquicos en la institución.			
15	Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa.			
16	El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones.			
17	Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos.			

18	Cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso comunicacional.			
19	El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantea una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros.			
20	En la institución existe la suficiente libertad para que los docentes puedan crear , innovar y aportar nuevas formas de trabajar			
21	A usted le gusta hacer cosas que se destaque en la institución y beneficien a todos.			
22	Se percibe una comunicación fluida desde la dirección del plantel hacia el resto del personal y entre docentes, caracterizada por el feedback.			
23	La ética se manifiesta en todas las acciones que realizan docentes y directivos de esta institución.			
24	Es importante que la Institución implemente estrategias que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos para sus docentes.			
25	La Institución debe garantizar cambios positivos entre los docentes.			
26	Son necesarios los cambios en las prácticas comunicativas dentro de la Institución.			
27	El taller de formación es una oportunidad para adquirir actitudes en pro de las buenas relaciones interpersonales.			
28	El adquirir actitudes comunicativas garantiza el buen servicio educativo.			
29	La formación continua permite garantizar el buen desempeño de los docentes.			
30	La formación profesional continua es sinónimo de calidad pedagógica.			

Anexo 2 Validación del Instrumento

Caracas, noviembre de 2015

Profesor (a):

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su colaboración en el sentido de validar la presente encuesta de opinión, que servirá de instrumento de recolección de información para el Trabajo de Grado de Gladys Puerta, titulado Programa de Intervención Comunicacional a través de Estrategias Gerenciales para el desarrollo de las Relaciones Interpersonales entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.

Atentamente,
Gladys C. Puerta H.
C.I. : 10.509.157

Anexos:

Mapa de Operacionalización de Variables
Instrumentos
Hoja de observación a los instrumentos.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIAL EDUCACIONAL



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN PARA LA ENCUESTA DE OPINIÓN DIRIGIDA A LOS DOCENTES

Datos del Evaluador:

Nombre y Apellido: _____

Título académico obtenido: _____

Cargo que ocupa: _____

Criterios para la Validación:

- Dejar igual: Mantener la formulación del ítem y ejecutar.
- Mejorar redacción: Interpretación unívoca con contenido investigado.
- Reformular: Mejorar ítem a partir de una nueva formulación.

En relación a las preposiciones: Escriba una equis (x) en el aspecto que considere correcto para cada ítem.

TABLA DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

TÍTULO DEL TRABAJO: Programa de Intervención Comunicacional a través de Estrategias Gerenciales para el desarrollo de las Relaciones Interpersonales entre docentes de los Liceos Nacionales de la Parroquia Mariches.				
ÍTEM	DEJAR IGUAL	MEJORAR REDACCIÓN	REFORMULAR	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

Firma del evaluador

Gracias por su colaboración

Anexo 3 Confidabilidad del Instrumento

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Sub Total
Prof.																															
1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	46	
2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	44	
3	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	46	
4	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	43	
5	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	49	
6	2	1	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	51	
7	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	49	
8	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	2	2	3	1	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	44	
9	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	2	2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	44	
10	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	44	
11	1	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	46	
12	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	48	
13	1	1	2	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	45	
14	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	47	
15	1	3	1	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	58	
16	1	3	1	3	2	2	1	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	61	
17	1	3	1	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	63	
18	1	2	2	1	2	2	2	1	1	3	3	3	2	1	2	3	3	1	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	54	
19	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	47	
20	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	48	
21	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	45	
22	2	2	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	48	
23	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	47	
24	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	41	
25	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	45	
26	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	3	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	47	
27	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	45	
28	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	48	
29	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	49	
30	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	48	
Sub Total																															

Síntesis curricular

Gladys C. Puerta Herrera



Datos personales:

Cédula de Identidad:	V.- 10.509.157
Lugar y Fecha de Nacimiento:	Caracas, 09 de diciembre de 1968
Estado Civil:	Soltera
Hijos:	02 hembras
Dirección de habitación:	Calle Lira, casa Nº 28, La Dolorita-Petare
Teléfonos:	Habit. (0212) 532.26.46 Cel. (0426) 108.45.72
E-mails:	gladyspuerta68@hotmail.com puertagladys@gmail.com
Twitter	@MaeGladys

Experiencia laboral:

Cargo	Institución	Dirección	Fecha
Directora	Liceo Nacional “Luís Mariano Rivera”	Mariches	Actual, desde abril 2015
Coordinadora General	Proyecto Aulas Comunitarias	Salesianos de Don Bosco	Años 2009 al 2013
Coordinadora Evaluac. y Control de Estudios	Liceo Nacional “Luís Mariano Rivera”	Mariches	Años 2008 a mayo 2015
Profesora Castellano	Liceo Nacional “Luís M. Rivera”	Mariches	Años 2008 al 2014
Docente de Aula	Instituto Mano Amiga	Mariches	Años 2006 al 2008
Docente de Aula	U.E.C. Juan XXIII	La Dolorita	Años 2003 al 2006
Docente de Aula	U.E. Ntra. Sra. de Guadalupe	La Dolorita	Años 2001 al 2004
Docente de Aula	U.E. José A. Pulido	La Dolorita	Año 2000/2001
Docente de Aula	C.E.B.A. Jermán U. Lira	La Dolorita	Años 1989 al 2014
Secretaria	Interín, C.A.	El Limoncito	Años 1989 al 1992

Trabajo comunitario:

- Promotora en la Defensoría del Niño, Niña y Adolescente “Gota de Amor” ubicada en Mariches, Edo. Miranda, Años 2007 al 2009.
- Catequista de Primera Comunión y Confirmación en la Parroquia San Francisco de Sales, La Dolorita, durante los años 1986 al 1991 y desde el año 2010 hasta la fecha.

Cursos realizados:

Nombre	Institución	Dirección	Fecha
Importancia de la LOPNNA en los ambientes escolares. Procesos de Procedimientos escolares.	CEDENNA	Caracas	Año 2015
IV Congreso Pedagógico de la Familia Salesiana	AVEC—REFSVEN	Los Teques	Año 2013
Disciplina Assertiva	A.V.E.C.	Caracas	Año 2013
Precongreso Pedagógico de la Familia Salesiana	A.V.E.C.	Caracas	Año 2012
Comprensión de textos en inglés	IPM JM Siso Martínez	Caracas	Año 2011
Competencias formales para la Investigación	IPM JM Siso Martínez	Caracas	Año 2011
La hora de Guiatura	A.V.E.C.	Caracas	Año 2011
Clasificación del Personal Docente	A.V.E.C.	Caracas	Año 2010
Elaboración y Análisis de Instrumentos Evaluativos	A.V.E.C.	Caracas	Año 2010
Sistema Preventivo de Don Bosco en la Educación	A.C.E.S.	Caracas	Año 2010
Taller de Finanzas Personales	I.N.F.P.	Caracas	Año 2010
Metodología para la Planif. y Evaluac. en Educ. Primar.	A.V.E.C.	Caracas	Año 2009
El Trabajador Social en la Escuela	A.V.E.C.	Caracas	Año 2009

Nombre	Institución	Dirección	Fecha
La Evaluación: Normativa y Aplicabilidad	A.V.E.C.	Caracas	Año 2009
Súperaprendizaje.	A.V.E.C.	Caracas	Año 2009
Estrategias recreativas en el aula.	A.V.E.C.	Caracas	Año 2009
Nuevo Diseño Curricular.	Inst. Mano Amiga	Mariches	Año 2008
Derechos del Niño, Niña y Adolescente.	Defensoría "Gota de Amor"	Mariches	Año 2008
Maltrato Infantil	Defensoría "Gota de Amor"	Mariches	Año 2008
Proyecto Educativo Integral Comunitario.	A.V.E.C.	Caracas	Año 2007
La Evaluación y sus instrumentos.	A.V.E.C.	Caracas	Año 2007
Proyecto Pedagógico de Aula.	A.V.E.C.	Caracas	Año 1998
Educación en Valores y Derechos Humanos.	A.V.E.C.	Caracas	Año 1998
Inducción Docente	INCE	La Dolorita	Año 1989
Secretariado Comercial	INCE	La Dolorita	Año 1989
Sexualidad Infantil	Minist. de la Familia	Caracas	Año 1989
Asistente Administrativo	CEVECA	Caracas	Año 1987

Referencias Personales:

Pbro. Lic. Manuel Álvarez Martínez, sdb

Telf. 0414 / 303 55 12

Lic. Arelys Leal de Contreras

Telf. 0416 / 726 42 46