

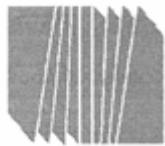
**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**

**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**

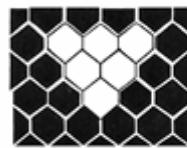
Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster  
en Educación, Mención Gerencia Educacional

Autor: Yanis Guerrero  
Tutor: Eduardo Quintero

Caracas, julio de 2015



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**

MGE-230715-1

**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: **YANIS GUERRERO**, titular de la cédula de identidad N° **18.934.346**, bajo el título: **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. NICOLAS DE CASTRO, ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA**, para optar al título de Magíster en Educación Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

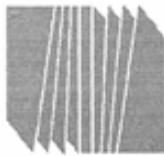
Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

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

1.- Es un aporte significativo para la Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional.

2.- Constituye evidencia empírica que apoya la temática inteligencia Emocional-Gerencia.





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-230715-1**

3.- *El uso de los recursos, lenguaje y presentación son adecuados al nivel de Maestría.*

4.- *Dada la relevancia del tema y su abordaje se sugiere divulgar los resultados.*

*En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **veintitres días del mes de julio de dos mil quince**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el **DR. EDUARDO QUINTERO**, Tutor del trabajo **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. NICOLAS DE CASTRO, ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA**, actuó como Coordinador del Jurado examinador.*

  
**DRA. MARÍA EUGENIA CARRILLO**  
C.I.: 11.414.806  
**JURADO PRINCIPAL**



  
**DRA. AIDA JUSTO**  
C.I: 5.613.394  
**JURADO PRINCIPAL**

  
**DR. EDUARDO QUINTERO**  
C.I. 5.276.747  
**COORDINADOR**  
**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo está dedicado a:

Mis padres Marilú Casique y Victor Guerrero quienes fueron la base de mi formación personal y profesional.

Mi sobrino, Leandro Guerrero, para que veas en mí un ejemplo a seguir.

Mi esposo el Prof. Danny Ducek Gamardo Fría por su apoyo incondicional.

Todo el profesorado que día a día debe implementar habilidades socio-emocionales para atender las demandas de la sociedad actual.

Finalmente, a todas las personas que contribuyeron a la realización de este Trabajo de Grado, compartiendo momentos significativos conmigo y estuvieron dispuestos a escuchar mí propuesta brindándome su confianza y apoyo.

## RECONOCIMIENTOS

A Marilú Casique y Víctor Guerrero mis amados padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mis queridos hermanos, Víctor, Keira, Keny y Bianca por su cariño y comprensión los amo.

Al Prof. Danny Ducek Gamardo Fría, amado esposo, gracias por tu infinita paciencia por tu tierna compañía y apoyo, gracias por compartir mis logros, tú también conformas parte de este trabajo.

A mi querida amiga la Prof. Mayda Cuello gracias por haber compartido esta gran meta conmigo, tu empatía y comunicación permanente fue de gran apoyo.

A mi Tutor el Prof. Eduardo Quintero porque me guio durante todo el trayecto de esta Maestría, su experiencia, su ayuda y sus consejos fueron determinantes.

Al Prof. Ramón Calzadilla por su disposición de ayudar.

Al Prof. Cruz Guerra por su colaboración y experiencia en el área de Metodología.

A la Prof. Cecilia Levison por su oportuna orientación, ella tiene la mística de enseñar.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, por ser la casa de estudio que me formó, me educó y orientó en mi Formación Docente.

La Subdirección de Investigación y Postgrado y su equipo de trabajo que promueven el crecimiento profesional de la comunidad científica.

En fin, gracias a todos los que contribuyeron a la realización de este Trabajo de Grado.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
I. EL PROBLEMA.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación.....	13
II. MARCO REFERENCIAL.....	16
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas.....	24
Teoría de las Relaciones Humanas.....	24
La Inteligencia Emocional de Daniel Goleman.....	27
Gerencia.....	29
Procesos de la Gerencia.....	30
Gerencia Educativa.....	32
Programas de Formación.....	33
Comunicación.....	34
Comunicación Interpersonal e Intrapersonal.....	36
Componentes de la Comunicación.....	36
Tipos de Comunicación.....	37
Comunicación Oral.....	37
Comunicación Escrita.....	37
Habilidades de la comunicación verbal.....	38
Habilidades de la comunicación no verbal.....	38
Canales de la Comunicación.....	39

Comunicación Formal.....	39
Comunicación Informal.....	40
Barreras de la Comunicación.....	40
Inteligencia Emocional.....	42
Inteligencia Intrapersonal.....	45
Autoconciencia.....	46
Autocontrol.....	46
Automotivación.....	46
Inteligencia Interpersonal.....	46
Empatía.....	47
Habilidades Sociales.....	48
 III MARCO METODOLÓGICO .....	49
Naturaleza del Estudio.....	49
Paradigma de la Investigación.....	50
Enfoque de la Investigación.....	51
Modalidad de la Investigación.....	51
Diseño de la Investigación.....	52
Población y Muestra.....	53
Muestra.....	54
Sistema de Variables.....	54
Definición Teórica de las Variables.....	55
Definición Operacional.....	57
Dimensión.....	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	60
Instrumentos de Recolección de Datos.....	61
Validez y Confiabilidad.....	62
Procedimientos para el Análisis de los Datos.....	64
Procedimientos Metodológicos de la Investigación.....	64

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	66
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	108
VI. PROPUESTA.....	110
Presentación.....	112
Objetivo General de la Propuesta.....	113
Objetivos Específicos.....	113
Justificación.....	114
Fundamentación Teórica.....	115
Fundamentación Legal.....	116
Factibilidad de la Propuesta .....	117
Estructura del Programa.....	119
Diseño de la Instrucción (Taller).....	120
Módulos.....	121
REFERENCIAS.....	157
ANEXOS	
A. Cuestionario.....	165
B. Validación del Instrumento.....	169
C. Operacionalización de Variables.....	172
SÍNTESIS CURRICULAR.....	175

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Distribución de la Población y Muestra.....	54
2 Definición Teórica de las Variables.....	56
3 Operacionalización de las Variables.....	58
4 Coeficiente de Alpha Crombach Confiabilidad.....	64
5 Frecuencia. Ítem 1.- La comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente.....	67
6 Frecuencia. Ítem 2.- La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida.....	68
7 Frecuencia. Ítem 3.- Las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información.	69
8 Frecuencia. Ítem 4.- La información de los comunicados, memorándum, cartas, entre otros, es precisa y clara.....	70
9 Frecuencia. Ítem 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.....	72
10 Frecuencia. Ítem 6.- Se respetan los niveles jerárquicos en la institución.....	73
11 Frecuencia. Ítem 7.- La comunicación entre el personal directivo y docente es informal.....	74
12 Frecuencia. Ítem 8.- Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal.....	75
13 Frecuencia. Ítem 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	76
14 Frecuencia. Ítem 10.- El personal directivo y docente está consciente que la comunicación empática es fundamental para	

	un proceso comunicacional efectivo.....	78
15	Frecuencia. Ítem 11.- Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa.....	79
16	Frecuencia. Ítem 12.- El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones.....	80
17	Frecuencia. Ítem 13.- Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa.....	81
18	Frecuencia. Ítem 14.- Cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso de comunicación.....	83
19	Frecuencia. Ítem 15.- El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantean una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros.....	84
20	Frecuencia. Ítem 16.- El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva.....	85
21	Frecuencia. Ítem 17.- Cuando el personal directivo y docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica.....	86
22	Frecuencia. Ítem 18.- El personal directivo y docente maneja confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.....	87
23	Frecuencia. Ítem 19.- Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos.....	88
24	Frecuencia. Ítem 20.- El personal directivo y docente posee la capacidad de identificar sus propios sentimientos mientras ocurren ante una situación problemática en la institución educativa.....	90

25	Frecuencia. Ítem 21.- El personal directivo y docente se da cuenta de su descontrol emocional sólo cuando alguien se lo menciona.....	91
26	Frecuencia. Ítem 22.- El diálogo interior es utilizado como herramienta por parte del personal directivo y docente para resolver problemas en la Institución.....	92
27	Frecuencia. Ítem 23.- El personal directivo y docente reconoce que mantener una actitud positiva permite el desarrollo de un ambiente armonioso en la institución educativa.....	94
28	Frecuencia. Ítem 24.- Se detecta permanentemente afecto en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.....	95
29	Frecuencia. Ítem 25.- La percepción y consideración del punto de vista del otro, de sus emociones, necesidades, preferencias e intereses son habilidades desarrolladas por el personal directivo y docente de la institución.....	97
30	Frecuencia. Ítem 26.- El personal directivo y docente transfiere un vocabulario emocional en el intercambio de ideas.....	98
31	Frecuencia. Ítem 27.- La Institución Educativa considera necesario llevar a cabo la implementación de programas de formación gerencial para su personal.....	100
32	Frecuencia. Ítem 28.- Los programas de formación gerencial utilizados por los docentes como herramienta están orientados a la optimización de la comunicación.....	101
33	Frecuencia. Ítem 29.- La institución educativa cuenta con la infraestructura para llevar a cabo un programa de formación gerencial.....	102
34	Frecuencia. Ítem 30.- El personal directivo manifiesta su interés por mantener un proceso de formación permanente para el personal docente.....	103
35	Frecuencia. Ítem 31. La institución educativa cuenta con los	

recursos económicos necesarios para llevar a cabo la realización de talleres con la finalidad de contribuir a la formación del personal directivo y docente.....	104
--	-----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 La comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente.....	68
2 La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida.....	69
3 Las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información.....	70
4 La información de los comunicados, memorándum, cartas, entre otros, es precisa y clara .....	71
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.....	72
6 Se respetan los niveles jerárquicos en la institución.....	74
7 La comunicación entre el personal directivo y docente es informal.....	75
8 Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal.....	76
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.....	77
10 El personal directivo y docente están consciente que la comunicación empática es fundamental para un proceso comunicacional efectivo.....	79
11 Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa.....	80
12 El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones.....	81

13	Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa.....	82
14	Cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso de comunicación.....	84
15	El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantean una valoración de sí mismos, sin considerar la opinión de otros.....	85
16	El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva.....	86
17	Cuando el personal directivo y docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica.....	87
18	El personal directivo y docente maneja confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.....	88
19	Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos.....	89
20	El personal directivo y docente posee la capacidad de identificar sus propios sentimientos mientras ocurren ante una situación problemática en la institución educativa.....	91
21	El personal directivo y docente se da cuenta de su de su descontrol emocional sólo cuando alguien se lo menciona.....	92
22	El diálogo interior es utilizado como herramienta por parte del personal directivo y docente para resolver problemas en la institución.....	93
23	El personal directivo y docente reconoce que mantener una actitud positiva permite el desarrollo de un ambiente	94

	armonioso en la institución educativa.....	
24	Se detecta permanentemente afecto en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.....	96
25	La percepción y consideración del punto de vista del otro, de sus emociones, necesidades, preferencias e intereses son habilidades desarrolladas por el personal directivo y docente de la institución.....	98
26	El personal directivo y docente transfiere un vocabulario emocional en el intercambio de ideas.....	99
27	La Institución Educativa considera necesario llevar a cabo la implementación de programas de formación gerencial para su personal.....	100
28	Los programas de formación gerencial utilizados por los docentes como herramienta están orientados a la optimización de la comunicación.....	101
29	La institución educativa cuenta con la infraestructura para llevar a cabo un programa de formación gerencial.....	102
30	El personal directivo manifiesta su interés por mantener un proceso de formación permanente para el personal docente.....	103
31	La institución educativa cuenta con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la realización de talleres con la finalidad de contribuir a la formación del personal directivo y docente.....	104

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**  
**Maestría en Educación**  
**Mención Gerencia Educacional**

**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**

**Autor:** Yanis Guerrero  
**Tutor:** Eduardo Quintero  
**Fecha:** Julio 2015

**RESUMEN**

Uno de los aspectos relevantes que las organizaciones educativas de hoy deben considerar desde el punto de vista gerencial, lo constituye una comunicación asertiva en la cual las emociones estén identificadas para así permitir el desarrollo de un ambiente laboral estable y eficiente. El objetivo fundamental de esta investigación es 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 U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda. La fundamentación teórica abordó aspectos concernientes a Gerencia, Programas de Formación, Comunicación e Inteligencia Emocional, a su vez, se consideró la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Inteligencia Emocional del Psicólogo Daniel Goleman. La investigación se desarrolló dentro del paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo. El diseño asumido fue mixto (no experimental). La modalidad del estudio se enmarcó dentro de un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo. La población estuvo constituida por sesenta y ocho (68) entre directivos y docentes pertenecientes al Nivel de Educación Media General, en esta oportunidad se trabajó con una muestra de veinte (20) sujetos. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario contentivo de treinta y un (31) ítems con Escala Likert, el cual fue validado a través de juicio de expertos y se le determinó su confiabilidad, mediante el coeficiente de Alpha Cronbach. Los datos obtenidos fueron organizados en tablas de frecuencia y gráficos para su correspondiente interpretación. Dentro de las conclusiones más relevantes de este estudio se detectaron debilidades en cuanto al desarrollo del proceso de comunicación, carencia de conocimiento sobre las habilidades de la inteligencia emocional como herramienta para la optimización de la comunicación entre el personal. En este sentido, es justificable el diseño de programas de formación gerencial que capaciten al directivo y docente en su ámbito personal, profesional y social.

**Descriptores:** Gerencia, Programa de Formación, Comunicación, Inteligencia Emocional.

## INTRODUCCIÓN

La complejidad del mundo actual influye directamente en la sociedad, al respecto, el informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, “La Educación encierra un tesoro”, conocido comúnmente como “El Informe Delors”, señala: “la educación ha de organizarse con miras a atender las demandas sociales y personales. La sociedad necesita ciudadanos capaces de convivir en un mundo que atiende a una dinámica cambiante” (p.3), en este sentido, existe la necesidad de contar con un ámbito educativo orientado a la educación para la convivencia, es decir, promover mejoras en las relaciones interpersonales de los individuos a través de la formación educativa del estudiantado y del docente.

Con relación a lo anterior, las organizaciones educativas al encontrarse a la vanguardia de esa dinámica social, que en gran medida se rige por un fenómeno llamado globalización, el cual, se caracteriza por ser un sistema de nuevas tecnologías y telecomunicaciones, entre otros aspectos; lo cual repercute en el día a día de la gerencia educativa, entendiendo a ésta como la dirección que de manera sistemática le permitirá a la Institución alcanzar sus objetivos y por supuesto el éxito deseado.

En este sentido, la gerencia educativa como proceso debe impulsar mayor direccionalidad, a la integración de los individuos, a la formación, a la participación, al fortalecimiento de la comunicación, al manejo de la inteligencia emocional, así como otros aspectos, pero no solo de los estudiantes, sino también, del personal directivo y docente, es decir, los aspectos antes mencionados, tiene gran relación con la formación del personal que labora en las instituciones educativas, siendo este tema de interés para la presente investigación.

Es necesario entonces que las Instituciones atiendan con gran importancia el desarrollo del “Talento Humano”, término definido por Varguillas, Ribot de Flores y Báez (2008), como “el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y hábitos de trabajo; es un elemento importante para la

productividad de las economías modernas..." (p.18); lo cual implica que los seres humanos son activos que hay que valorar, evaluar y desarrollar, con la finalidad de llevar a cabo un trabajo eficiente y eficaz dentro de la organización, así pues, considerar el desarrollo integral de la persona como una finalidad, es decir, el trabajar aspectos relacionados a las emociones, los afectos y las relaciones interpersonales, adquieren una mayor relevancia en lo que concierne al rol del sistema educativo, en su afán de formar de manera integral al personal directivo y docente.

Ahora bien, se reconoce el esfuerzo del Sistema Educativo Venezolano, el cual busca que su profesorado mantenga una formación permanente, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, sin embargo, es posible que el personal docente carezcan de formación en cuanto al desarrollo de algunas habilidades sociales necesarias para el proceso de comunicación, así como, no se está observando suficiente motivación y perseverancia en los proyectos de la institución; habilidades como, el control de los impulsos, la capacidad de regular los estados de ánimo y mostrar empatía, presentan menoscabo en las funciones gerenciales del directivo y en la institución en general al no ser canalizadas adecuadamente.

Ante esta situación resulta oportuno que la gerencia educativa actué ya sea mediante la implementación de mecanismos, programas, acciones o estrategias orientadas a fortalecer la formación del docente en el desarrollo de habilidades socioemocionales que le permitan comunicarse de manera asertiva.

En la U.E.N. Nicolás de Castro, ubicada en el municipio Sucre, estado Bolivariano de Miranda, posiblemente la comunicación que se desarrolla entre el personal carece de asertividad, existe poca integración de los participantes, mínima difusión, además pudiera existir carencia del manejo de las emociones a la hora de comunicarse, cabe señalar que una de las razones que ocasionan problemas en la comunicación es debido a la presencia de las barreras personales, en cuanto a ello se tiene la opinión de Davis y Newstrom (1997), quienes plantean:

Son interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha... Todos sabemos por experiencia que nuestros sentimientos pueden limitar nuestra comunicación con los demás, lo cual no sólo ocurre en la vida privada, sino también en el trabajo... Nuestras

emociones actúan como filtro de percepción en prácticamente todas nuestras comunicaciones... (p. 60)

Esto quiere decir, que las emociones están íntimamente relacionadas con el proceso de comunicación, es así, desde el punto de vista comunicacional, en las instituciones educativas resulta imprescindible manejar las emociones a la hora de comunicar algo, tratando de propiciar una comunicación de mayor asertividad en beneficio de la organización.

La institución educativa en estudio presenta un panorama actual lo suficientemente complejo donde la comunicación debe ser considerada como un instrumento esencial en conjunto con la regulación de las emociones del directivo y docente, para lo cual, debe haber un interés en formar al personal y así este pueda adquirir una serie de habilidades y conocimientos los cuales le permitirán comprender a sus semejantes dentro de la institución en sus relaciones más formales e informales, contribuyendo en gran medida en un proceso de educación permanente.

En atención a las consideraciones hechas, la inquietud por contribuir a mejorar la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, ubicada en el municipio Sucre, estado Bolivariano de Miranda, motivó a realizar la propuesta de un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional, dirigido al personal que allí labora, como estrategia para la optimización de la comunicación.

El Trabajo de Grado se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: se describe el contexto de la investigación, donde se describe el entorno en que se desarrolla el estudio, se plantea la problemática, las interrogantes, los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II: se señalan los antecedentes de la investigación, aborda la fundamentación teórica sobre la cual se apoya el estudio, es decir los referentes conceptuales y teóricos relacionados con el tema.

Capítulo III: se explica el marco metodológico, en el mismo se indican los elementos correspondientes a las perspectivas metodológicas que se adoptaron como son: paradigma, diseño, modalidad, tipo de la investigación, población y muestra,

técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento para la recolección y análisis de los datos y fases o etapas de la investigación.

Capítulo IV, lo conforma la presentación y análisis de los resultados.

En el Capítulo V, se encuentran las conclusiones y se proponen recomendaciones.

Seguido, se encuentra el Capítulo VI, la propuesta de un 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. Finalmente, se presenta las referencias y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En el mundo actual las organizaciones, tal como las definen Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) “son entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente” (p.5), de igual forma Chiavenato (2000) señala “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común.” (p.7), en este sentido, una organización debe ser un ente ganado a funcionar como un sistema articulado y capaz de atender eficazmente las transformaciones de la nueva tecnología y las telecomunicaciones, los cambios económicos, sociales, culturales, así como las fuerzas ambientales que interactúan con los factores de la organización.

En términos generales, se puede expresar que, los cambios del siglo XXI, pasan a exigir una nueva perspectiva de la gerencia, este término se incluye en las organizaciones para lograr un mejor cumplimiento de los objetivos. Desde el punto de vista epistemológico, el proceso gerencial, tiene como objetivo según Méndez (2000), “explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (lograr objetivos con la mejor utilización de los recursos) y la efectividad social (impacto) de las organizaciones”. (p.27)

Así pues, para que una organización cuente con el cumplimiento de los objetivos antes mencionados, la gerencia, no sólo debe interesarse en la preparación académica de un gerente, la cual está relacionada con el cumplimiento de competencias, de dirección o conocimientos de temas administrativos; sino también del cumplimiento

de una serie de habilidades sociales, como el manejo de la inteligencia emocional, las relaciones interpersonales y el comportamiento del individuo en la institución. Es por ello, que actualmente, la eficiencia y efectividad de cualquier organización en general depende fundamentalmente de la calidad del talento humano que se desempeña dentro de ella.

De manera que, ese talento humano constituye uno de los aspectos más determinantes del valor de una organización, el cual implica aceptar a los seres humanos como activos a valorar, evaluar y desarrollar.

Desde esta perspectiva se trata de promover el desarrollo de competencias y habilidades, en este caso, la formación del individuo en cuanto a la Inteligencia Emocional dentro de las instituciones u organizaciones de cualquier índole, con la finalidad de mantener un desempeño laboral exitoso, es decir, para ello deben contar con un manejo adecuado de sus emociones. Al respecto Goleman (1995) señala que la Inteligencia Emocional:

Tiene que ver cómo te manejas, cómo te llevas con la gente, y cómo trabajas en equipo. Es la capacidad para motivarse y persistir frente a la frustración, controlar los impulsos y postergar la gratificación, regular nuestro ánimo y tener empatía con los demás. (p. 18)

Del anterior planteamiento se deduce, que el manejo adecuado de la inteligencia emocional puede garantizar una comunicación armoniosa entre los miembros de la institución, entre otros aspectos; al respecto, Echeverría, citado por Romero (2010) afirma que: “los gerentes de hoy y del mañana enfrentan el reto de desarrollar una maestría básica en gestión emocional. Ello demanda una comprensión de este fenómeno y la competencia de intervenir en él”. (p. 66), es decir, las organizaciones deben contar con este tipo de formación para los gerentes, con la finalidad que adquieran habilidades que les permitan relacionarse empáticamente, comunicarse e involucrarse con su equipo de trabajo. Sin embargo, es importante compartir la opinión de León (2008):

Sin lugar a dudas el triunfo y la repercusión de las organizaciones son el resultado o producto de una idea, materializada por la actuación de un grupo de personas con grandes capacidades en dirección, liderazgo, comunicación,

dedicación, disciplina, manejo de emociones, trabajo en equipo, entre otros aspectos. (p. s/n)

Desde luego esto atañe a las principales funciones o procesos que se desarrollan en el acto de gerenciar, como lo es, el investigar, planificar, organizar, dirigir y controlar; las mismas son de gran relevancia para el desarrollo eficaz de la organización, no obstante, la inteligencia emocional debe incluirse, de manera permanente como herramienta para contribuir con ese desarrollo eficiente de las organizaciones.

Por otra parte, es preciso destacar las cualidades del gerente, entre las que pueden mencionarse: el ser comprometido, respetuoso, empático, comunicativo, entre otros aspectos, tal como lo afirma de manera más específica, Madrigal (2009), los pilares estructurales y funcionales del gerente se listan de la siguiente manera: “comunicación, delegación,...discurso, participación, compromiso...” (p. 31).

Lo antes señalado indica, que las cualidades del gerente y su profesionalismo pasan a ser aspectos esenciales de la gerencia de cualquier organización, ello quiere decir que es considerada la parte humana del trabajador, con el fin que permanezca un ambiente de trabajo armonioso y eficiente.

Uno de los pilares del gerente, mencionado anteriormente, el cual, algunos autores lo señalan como un proceso, es la comunicación, el mismo resulta de gran importancia para la eficiencia de la institución, al respecto, cabe señalar la opinión de Gibson y otros (ob. cit), quienes explican que:

Uno de los procesos que contribuyen al desempeño organizacional eficaz es la comunicación, la supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir y actuar respecto a la información. El proceso de comunicación vincula a la organización con su ambiente así como con sus partes. (p. 13)

De lo anteriormente citado, se puede discernir que el proceso de comunicación es inevitable dentro de la organización, el mismo contribuye a su buen funcionamiento; una comunicación deficiente puede obstaculizar el éxito de las relaciones humanas y de las funciones de planeación, supervisión y control de la institución, es necesario resaltar que todo acto de la humanidad va acompañado de un proceso comunicativo,

que el hombre ha empleado desde su aparición en la tierra, siéndole este tan necesario para su supervivencia. En relación a esto, las investigaciones de Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011) plantean que:

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. (p. 2)

En concordancia con la cita anterior, es necesario subrayar lo siguiente, la comunicación resulta un proceso base para las relaciones humanas que se desarrollan en toda organización y vienen acompañadas de una emoción, sin embargo, se producen gran cantidad de conflictos, ocasionados por el manejo inadecuado de las emociones, para que esta se desarrolle de manera asertiva; es preciso insistir, la gestión de las emociones es esencial para los gerentes de hoy; con base a la idea presentada cabe señalar la opinión de Goleman (ob.cit), quien nos explica: “la inteligencia emocional tiene que ver con la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarlos y de manejar adecuadamente las relaciones”. (p. 39)

Lo anterior indica que la inteligencia emocional es relevante para mantener una comunicación óptima entre las personas, en definitiva lleverse bien con los demás; el no tener dominio de las emociones y no saber comunicar los propios sentimientos, puede ser determinante en el proceso de comunicación que se desarrolla en la organización, ya que, generaría barreras en la misma.

Resulta interesante que los comportamientos no sólo de las organizaciones, sino en la sociedad en general muy poco tienen que ver con el manejo de las emociones para mantener una comunicación más asertiva, en este sentido, en el contexto de las instituciones educativas las cuales no escapan de esta realidad, la conducción del sistema educativo venezolano se convierte en una tarea cada vez más compleja, como nunca antes vista, respecto a esta temática, de allí que los docentes como mediadores y formadores de las sociedades, requieren poseer un alto nivel de competencias y habilidades en el proceso comunicacional y en el manejo de las emociones para

contribuir al desarrollo óptimo de la institución. En apoyo a lo planteado, se añade la opinión de Rojas (2006), quien hace mención de lo siguiente “...la importancia de potenciar la formación comunicacional como elemento clave en las escuelas...” (p.57)

Tal como se observa, los cambios vertiginosos de la actualidad se ven reflejados vigorosamente en la labor educativa a la cual se le presenta mayor exigencia cada día por parte de las sociedades, por lo que, deben estar orientadas a mantener un proceso de formación constante no sólo para desarrollar habilidades cognitivas y destrezas en la utilización de algunas herramientas como computadoras o todo lo relacionado a las nuevas tecnologías, sino también, a recibir formación en cuanto a habilidades emocionales que contribuyan al desarrollo de la comunicación y la convivencia social. Este proceso se sustenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional Constituyente, 1999, p. 30), que señala en el artículo 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación (...) está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo. (p.204)

En este marco constitucional el Gobierno Nacional ha considerado relevante la formación de las personas bajo una perspectiva humanista, dado que comprende un conjunto de actividades cuyo fin es la mejora de las habilidades y conocimientos profesionales y personales del individuo.

Cabe destacar que hoy día las instituciones educativas están obligadas a generar procesos de formación que permitan ampliar las habilidades y conocimientos de los profesionales de la docencia, por lo que, es menester abordar la formación y actualización del personal docente, tal como lo establece la Ley Orgánica de Educación (2009) (LOE) en el Capítulo IV Formación y Carrera Docente, en su Artículo 38:

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. (p.26)

Del mismo modo, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, (2000) en el Capítulo V en su Artículo 139, señala:

La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijarán políticas establecerán programas permanentes de actualización de los profesionales de la docencia... (p. 65)

Es indiscutible que la formación del docente como gerente es de interés especial para las instituciones educativas en Venezuela, la formación sintetiza las diferentes actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el propósito de lograr una mejor adecuación del personal docente a la institución y con todos los miembros que la integran.

Con base al planteamiento anterior, el contexto en el cual se enmarcó la presente investigación es en la U.E.N Nicolás de Castro, ubicada en el municipio Sucre, estado Bolivariano de Miranda.

De acuerdo a las observaciones previas se puede inferir que en la institución existen una serie de dificultades en el proceso comunicacional que se desarrolla entre los docentes, en este sentido, algunos aspectos que inciden en la comunicación tienen que ver con la poca retroalimentación de la información, al parecer la misma presenta debilidades en la manera en que es emitida, por lo tanto, puede haber un desconocimiento de los diversos tipos de comunicación, ya sea, vertical o informal, igualmente la situación se dificulta por la poca participación, es probable que se maneje el rumor y el chisme de manera negativa, lo cual, distorsiona la información, se evidencian desacuerdos a la hora de comunicar algo, en ocasiones hay sobre carga

de información, las barreras en la comunicación nunca faltan; esto implica grandes brechas en la comunicación entre el personal de la institución. Entonces vale reflexionar, qué pasa con la salud y el bienestar del docente, cómo estas problemáticas influyen en su desempeño laboral, se estará formando a los docentes en cuanto a habilidades socioemocionales que le permitan mantener una comunicación óptima.

Si bien es cierto que el Ministerio del Poder Popular para la Educación ha implementado un serie de programas de formación integral para los docentes de las instituciones educativas de Venezuela, resulta interesante mencionar que en la U.E.N. Nicolás de Castro, ubicada en el Estado Bolivariano de Miranda, al parecer no cuenta con un programa de formación gerencial, para abordar la problemática evidenciada en cuanto al proceso comunicacional por parte de la gerencia educativa y por supuesto que este dirigido al personal docente que allí labora.

No obstante, se ha observado un interés por parte del personal directivo y docente en cimentar el desarrollo de una comunicación óptima a través de programas de formación gerencial, talleres o estrategias gerenciales.

Significa entonces que de mantenerse este tipo de situaciones conllevaría a generar debilidades en la capacidad y desempeño del personal directivo y docente en el cumplimiento de las funciones gerenciales en este caso el desarrollo de un proceso comunicacional óptimo, lo cual llevaría a no cumplir con el logro de los objetivos educacionales y por ende se vería mermada la efectividad de ellas en la institución educativa en estudio.

Es por ello, que en esta investigación se propone a través de un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional, considerando esencialmente cinco habilidades, que son: automotivación, autoconciencia, autocontrol, la empatía e inteligencia social; las cuales pueden ofrecer herramientas al personal directivo y docente para la optimización del proceso comunicacional dentro de la institución educativa. Resulta oportuno citar lo mencionado por, Useche, Romero y Escalona (2010), quienes plantean:

La formación se constituye en un programa formal, contribuye a aumentar el nivel de compromiso de los individuos hacia la organización y su comunidad. Generalmente los programas de formación se plantean para enseñar habilidades concretas, para un público seleccionado y/o con un interés en un área específica, asimismo, puede resultar útil formar simultáneamente a grupos que puedan facilitar el trabajo, solucionar problemas y tomar decisiones para desarrollar habilidades grupales... (p. 18)

En relación a lo planteado por estos autores la formación permanente y adecuada puede ser el instrumento clave que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales del personal directivo y docente; además, la formación generaría en el profesorado actitudes positivas ante el proceso de comunicación.

Por lo antes expuesto, esta investigación pretende subsanar la problemática observada en la institución educativa en estudio a través de la propuesta de un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional, dirigido al personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda, para la optimización de la comunicación. De acuerdo a la problemática descrita, se plantea la siguiente interrogante general, ¿es necesario 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 U.E.N Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda?

En atención a la interrogante general planteada se formulan las siguientes interrogantes específicas:

-¿Cómo es la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro en sus interacciones a la luz de la inteligencia emocional?

-¿Cuáles podrían ser las potencialidades que ofrece 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?

-¿Cuál es la estructura didáctica de los contenidos programáticos del programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional?

- ¿Cuál es la factibilidad de proponer el diseño de un 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?

Con el fin de dar respuesta a estas interrogantes se formularon los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

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 U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.

### **Objetivos Específicos**

-Describir la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro en sus interacciones a la luz de la inteligencia emocional.

-Identificar las potencialidades que ofrece la inteligencia emocional como factor clave para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.

-Diseñar un 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.

-Determinar la factibilidad de diseñar un 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.

### **Justificación**

La sociedad actual se encuentra bajo un ambiente dinámico que la transforma y las organizaciones no escapan de la complejidad de estos cambios a los cuales deben ajustarse, para ello la gerencia actúa como eje central dentro de la corporación y es la

dirección que los miembros de la misma seguirán para alcanzar el éxito, por esta razón la gerencia debe caracterizarse por ser creativa y reflexiva ante la presencia de un mundo donde los nuevos alcances tecnológicos y la alta competitividad sean los principales influyentes en el ámbito organizacional.

En consecuencia, una de las dificultades evidenciadas en las organizaciones en cierta manera por este mundo cambiante tiene que ver precisamente con un hecho fundamental para la humanidad el cual es la comunicación, esta resulta de gran envergadura para complementar la gerencia en las instituciones educativas pues es un componente vital de la estructura organizacional. Ante esta situación, existe la necesidad de implementar nuevos estados de conciencia a los individuos que hacen vida en la institución.

En efecto, en el área educacional, se evidencian problemas comunicacionales. Por lo que, mejorar la comunicación entre el personal directivo y docente es oportuno para obtener una calidad de la educación más eficaz y eficiente, es por ello que esta investigación invita a la reflexión a los gerentes educativos de hoy quienes deben lograr el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido y a un menor costo, para cubrir con las necesidades de los miembros de la institución, esto podría ser posible a través de la propuesta de un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional con la finalidad de optimizar la comunicación, fortaleciendo los procesos gerenciales de la institución para que trabaje de manera eficiente.

Desde el punto de vista de la Gerencia Educacional es importante este estudio ya que los integrantes de la comunidad científica podrán ampliar la perspectiva del gerente educativo ante los problemas comunicacionales que se evidencian en las instituciones, a su vez se observará una formación del futuro gerente educacional donde este desarrolle habilidades para que promueva la implementación de una gerencia moderna, con la finalidad de mejorar el ambiente de la organización y la comunicación existente entre el personal directivo y docente.

En tal sentido, esta investigación resulta de gran utilidad en el ámbito educativo gerencial, ya que se hace indispensable que los docentes como gerentes educativos se puedan adaptar a los cambios de la sociedad actual y manejen una adecuada

comunicación con miras a la optimización a través de un programa de formación gerencial que permita la eficacia en la organización y el cumplimiento de los objetivos establecidos, el mismo se sustentó en la inteligencia emocional del exponente Daniel Goleman (1995).

Por otro lado, la factibilidad del trabajo atenderá a los intereses de la autora, puesto que se contó con el espacio y tiempo para llevar a cabo la investigación, los costos fueron cubiertos por la investigadora y además existió colaboración por parte de los beneficiarios de la investigación.

En lo concerniente a la relevancia social de este trabajo, vendrá dada por los beneficios que aportó al personal directivo y docente, en lo que respecta a la formación del personal con miras a la optimización de la comunicación. Así mismo, benefició a la institución educativa puesto que permitió el manejo de un ambiente laboral armonioso y de calidad.

Finalmente, el aporte de esta investigación, estuvo dirigido a crear oportunidades a través de la propuesta de un programa de formación gerencial para mejorar positivamente el proceso comunicacional entre el personal directivo y docente, lo que invita a orientar al docente como gerente a relacionarse y comunicarse, de una manera clara, eficaz con una retroalimentación efectiva y oportuna; y por supuesto la intencionalidad de este trabajo de acuerdo a la necesidad observada en la institución educativa estuvo enfocada en ser referencia para futuras investigaciones que se encuentren trabajando esta temática.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo, se presentan: (a) los antecedentes a nivel internacional y nacional, (b) las bases conceptuales y teóricas las cuales estarán relacionadas con las variables que se trabajarán en el estudio, los aspectos mencionados constituyen el sustento de apoyo que dieron a esta investigación como lo señala Sabino (1992) un sistema sistematizado, de enlace y coherencia de conceptos y proposiciones para abordar la problemática planteada.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Las temáticas referidas con Inteligencia Emocional, Comunicación y Programas de Formación Gerencial, han sido abordadas a nivel internacional y a nivel nacional por diferentes investigadores.

En el contexto Internacional, se revisaron los siguientes trabajos, referidos de una u otra manera al tema:

Cantón y García (2012), realizaron un estudio en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, que tuvo por título “La Comunicación en los Centros Educativos: un Estudio de Casos”, cuyo propósito fue conocer los aspectos que intervienen en la comunicación y en la calidad de la educación, con la expectativa de aportar soluciones para aquellas organizaciones educativas que pretendan mejorar sus propios desarrollos. Se utilizó la metodología de estudio de casos. El origen del problema que se abordó en este trabajo tiene que ver con las dificultades planteadas por los componentes de instituciones educativas: directivos de distintos niveles, profesores, administrativos, etc.; en cuanto a la comunicación que se desarrolla dentro de la

organización, para lo cual se utilizó la técnica del cuestionario y la entrevista, posteriormente se procedió a realizar el análisis respectivo de los resultados, lo que permitió comprobar que en la institución no existe una comunicación organizada, por lo que no hay cohesión en la integración entre los profesores.

El artículo antes mencionado guarda relación con la presente investigación ya que, una vez más se observa el interés de abordar la problemática en cuanto a la comunicación que se desarrolla dentro de las instituciones educativas, cabe agregar, que brinda una orientación con respecto al planteamiento del problema y el marco teórico de la presente investigación.

Zúñiga (2010), realizó una investigación la cual tiene por título, “La Comunicación Organizacional y su Importancia para las Escuelas de Arte Universitarias: Propuesta para la Construcción de Conocimiento Organizacional Colectivo desde una Intervención Educativa, de la Universidad de Costa Rica”, cuyo objetivo fue establecer, desde una mirada interdisciplinar, un modelo básico para la construcción de la comunicación en organizaciones educativas artísticas formales. Dentro de sus conclusiones se tienen las siguientes, cada persona debe estar en disposición de modificar prácticas culturales a nivel organizacional, en beneficio de una comunicación eficaz tendiente a democratizar los procesos y decisiones en este tipo de organización; la comunicación en la organización debe priorizar la exploración de procesos comunicativos laborales alternos.

El estudio antes mencionado, tiene vinculación con el tema de este trabajo ya que abordó la temática de la comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitaria, además hace notar algo bien interesante “aprender a comunicarse en y por la organización educativa es de suma importancia para que se pueda ser partícipe de los cambios sociales y tecnológicos de los tiempos actuales” (p.73). Es decir, el proceso comunicacional es considerado como el eje central para el desarrollo y bienestar de la institución.

Palomera, Fernández y Brackett (2008), en España, presentan un artículo titulado “La Inteligencia Emocional como una Competencia Básica en Formación Inicial de los Docentes: Algunas Evidencias”, cuya finalidad es incluir las competencias

emocionales como competencias básicas en la escolaridad obligatoria y en los objetivos de la formación inicial del profesorado, lo cual le permite obtener como resultado la afirmación de que las competencias emocionales facilitan un ajuste personal, académico y laboral, siendo además la base para la formación permanente del profesorado.

Este antecedente aporta a la investigación información relacionada a la importancia del manejo de la inteligencia emocional para los docentes, considerando ya el nivel universitario y por supuesto cómo esta ayuda a la salud del mismo, a su vez, este artículo contribuye con material relevante para las bases teóricas del trabajo, pues se hace mención de la inteligencia emocional, el mismo plantea un conjunto de habilidades para manejar de manera adecuada las emociones, de este modo, resulta apropiado para la presente investigación, ya que, se maneja la inclusión del conocimiento de la Inteligencia Emocional en la formación de los profesionales de la docencia de manera que le permitan promover el bienestar y rendimiento laboral.

León (2008), en Colombia, realizó un ensayo titulado, “Inteligencia Gerencial: La Combinación de Habilidades Emocionales que Distinguen a los Ejecutivos Exitosos y Conocimiento”. Asimismo, presentó la combinación de algunas habilidades de la inteligencia emocional, con el conocimiento administrativo, como también testimonios que demuestran la importancia y el “éxito” de las habilidades emocionales en las estrategias administrativas como catalizadoras de potenciales en grupos de trabajo ejecutivo.

El presente ensayo tiene pertinencia con la investigación que se llevó a cabo puesto que abordó uno de los principales constructos para este trabajo, denominado inteligencia emocional, de manera que, se complementó el marco teórico, además, en este escrito se realizó una crítica constructiva de cómo debería ser el accionar del gerente en las organizaciones a través del dominio de sus emociones, lo cual le permitirá actuar de manera estratégica siendo esto de gran ayuda para llevarlo al éxito dentro de la organización; ello permitió proponer un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional.

En el contexto a nivel Nacional, se revisaron los siguientes trabajos de investigación:

Pittaluga (2012), elaboró un artículo de investigación titulado “La inteligencia emocional en las escuelas de gerencia”, cuya finalidad fue proponer el diseño de estrategias pedagógicas adecuadas para desarrollar la inteligencia emocional de los líderes en formación. Es decir, diseñar estrategias que contribuyan al desarrollo de la inteligencia emocional de los líderes en las escuelas de gerencia. Asimismo, plantea que la inteligencia emocional impacta el desempeño de la persona en cualquiera de sus aptitudes o facultades, le afecta en sus relaciones con los demás y es vital para el ejercicio del liderazgo y la función gerencial, además señala que en un entorno adverso, en sus dimensiones económicas, sociales y políticas, invitan a la exigencia de líderes y gerentes cuyas competencias se deben caracterizar por manejar sus emociones. En relación a lo anterior, concluye que la inteligencia emocional debe formar parte de los programas curriculares de las instituciones formadoras de gerentes.

Para la investigación que se desarrolló, la señalada anteriormente ofreció grandes aportes debido a que el autor siendo este psicólogo clínico y neuropsicólogo, bajo su experiencia científica desarrolló un análisis de una de las variables en estudio, la inteligencia emocional, la cual contribuyó al desarrollo del marco teórico y la elaboración del programa de formación gerencial, además señaló la importancia del adiestramiento de los gerentes de las organizaciones de hoy.

Saturnini y Tovar (2012), llevaron a cabo una investigación que se titula “La Inteligencia Emocional y las Inteligencias Múltiples para la Gestión del Conocimiento en el Aula”, cuyo propósito fue analizar la inteligencia emocional y las inteligencias múltiples, como fundamento en la gestión del conocimiento en el aula, dirigido al nivel de educación primaria de la Unidad Educativa Estatal Chirguá, Estado Lara. Los sujetos de estudio fueron treinta y cuatro (34) docentes que laboran en la mencionada institución. Los aportes de la investigación están relacionados con los hallazgos respecto de las deficiencias en materia de manejo de inteligencia

emocional e inteligencias múltiples para gestionar el conocimiento en el plantel objeto de investigación.

El estudio antes mencionado tiene íntima relación con la presente investigación por lo siguiente, maneja en el marco teórico al igual que este trabajo el constructo inteligencia emocional, el contexto de la investigación se realizó en el ámbito educativo, ofrece aportes en cuanto a la importancia de tener un manejo adecuado de las emociones dentro de la organización, adicional a esto en su marco metodológico coincide en cuanto al diseño de la investigación el cual es de campo y de carácter descriptivo, la técnica de recolección de la información fue la encuesta, el instrumento un cuestionario con una Escala Likert, la validez se determinó a través de un juicio de expertos, la confiabilidad se calculó mediante prueba piloto aplicada a diez sujetos que no formaron parte de la muestra, lo que permitió el cálculo del coeficiente de Alpha de Cronbach.

Por otro lado, Gutiérrez y González (2011), llevan a cabo un estudio titulado “Inteligencia Emocional y Comunicación Gerencial Efectiva en los Directivos de Educación Básica”, su objetivo general es determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y Comunicación Gerencial Efectiva en los Directivos de Educación Básica. Así pues se encuentra enmarcada en una investigación de campo, de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental y transversal, donde se aplicó una encuesta de 42 Ítems, en este caso la población estuvo conformada por 100 docentes y 20 directivos, no se extrajo ninguna muestra. Los resultados analizados determinaron una correlación positiva media entre las variables inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva, donde los docentes y directivos toman en cuenta la inteligencia emocional como hecho fundamental para la comunicación gerencial dentro de la organización.

Por consiguiente, el presente estudio es de suma importancia puesto que está relacionado con aspectos concernientes a dos de sus descriptores de la investigación, los cuales son, inteligencia emocional y comunicación, además tiene en común considerar para su estudio, una población conformada por personal directivo, abordó la problemática de las instituciones educativas actuales en cuanto la necesidad de

impartir programas de capacitación docente con sus respectivos objetivo, estrategias, recursos, entre otros aspectos que permitan optimizar el proceso comunicacional para beneficiar la función laboral de la institución.

Así mismo, Aguilarte, Calcurián y Ramírez (2010), realizaron una investigación titulada, “La Comunicación Asertiva como Estrategia para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes”, el objetivo fue proponer un módulo instruccional sobre la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y alumnos de 6to grado del Subsistema Primaria en la U.E. "José Antonio Anzoátegui". La investigación fue llevada a cabo con un diseño de campo, de tipo descriptivo. Se constató que tanto los docentes como los alumnos están en la mejor disposición para entablar mejores relaciones interpersonales con la realización de talleres sobre la comunicación asertiva.

Respecto a este estudio resulta de gran relevancia para la investigación, ya que aborda la problemática que hay en las instituciones educativas en relación a la comunicación, lo cual permitió sustentar la problemática estudiada, brindo un gran aporte en las bases teóricas y la conclusión final de la investigación estuvo orientada a la necesidad de la optimización de la comunicación entre los docentes, lo cual concuerda con los objetivos de este Trabajo de Grado.

Galantón (2010), se interesó por hacer una investigación en relación a la temática en estudio titulada “Competencias Emocionales del Gerente Académico del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente”, se enfocó en caracterizar las competencias emocionales de los gerentes académicos del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Cumaná, año 2010. Manejó una investigación de campo y de carácter descriptivo, para lo cual tuvo como población un total de cuarenta (40) individuos Decano, Coordinador Académico, Coordinador Administrativo, Coordinador del despacho del Decanato, Delegados. Se pudo constatar a través de las encuestas por medio de un cuestionario, que los gerentes académicos pertenecientes al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tienen sus competencias emocionales presentes en la gestión laboral, a pesar de que no poseen claros conocimientos sobre lo que trata y refiere la Inteligencia Emocional.

En relación a lo anterior, la investigación tiene vinculación con la temática abordada en el presente trabajo, ya que va dirigida a los gerentes educativos y como estos dominan sus emociones para el buen desempeño de la organización.

Medina (2010), en su trabajo titulado “Propuesta de un Programa Gerencial de Comunicación Interpersonal Asertiva para los Docentes que Laboran en el Liceo Bolivariano José Manuel Núñez Ponte”, tuvo como objetivo proponer un programa gerencial de comunicación interpersonal asertiva para los docentes, determinando sus necesidades y habilidades de comunicación, fue un proyecto factible, apoyado en un diseño de investigación de campo de tipo descriptivo; manejó dentro de sus descriptores los siguientes: comunicación, asertividad y relaciones interpersonales; su muestra objeto de estudio estuvo constituida por los docentes que laboran en la institución, recolectó los datos utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de opinión, en este sentido, el diagnóstico que realizó se detectó las necesidades vinculadas al proceso de comunicación , concluyendo que hay deficiencias en la comunicación y las relaciones interpersonales entre los docentes.

Finalmente como aporte a la presente investigación, la antes señalada ofreció grandes aportes debido a que brindó una explicación de la problemática que se evidencia en el proceso comunicacional de las instituciones educativas, lo cual contribuyó a ampliar el Capítulo I del presente estudio, además, manejó unos descriptores que permitieron desarrollar el marco teórico y fundamentó la propuesta que se realizó, en cuanto a un programa de formación gerencial dirigido al personal directivo y docente.

Otro producto relacionado con el tema es el de Smith (2010), quien llevó a cabo una investigación cuyo título es “Propuesta de un programa de adiestramiento sustentado en la inteligencia emocional dirigido al talento humano (Docentes) adscritos al programa de Iniciación Universitaria de la Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe”. El objetivo general fue proponer un programa de adiestramiento sustentado en la inteligencia emocional dirigido al talento humano (Docentes) adscritos al programa de Iniciación Universitaria de la Universidad nacional Experimental Marítima del Caribe, también entre sus objetivos específicos

propuso, diagnosticar la situación actual de los docentes, determinar la importancia del programa de adiestramiento, determinar su factibilidad y diseñar el mismo. El trabajo fue desarrollado con base a un diseño de campo de tipo descriptivo, con la modalidad de proyecto factible, donde la muestra estuvo conformada por 25 profesores, a quienes se les aplicó un cuestionario que sirvió para realizar el diagnóstico de la situación. Entre las conclusiones se puede señalar que se evidencio debilidades en los docentes en cuanto a los aspectos de la inteligencia emocional, tales como: manejo emocional, empatía, comunicación y habilidades sociales, por lo que resultó justificable el diseño del programa de adiestramiento.

El trabajo presentado por Smith (2010), es pertinente reseñarlo como antecedente del presente estudio puesto que aportó gran información al Capítulo VI , en cuanto a la elaboración de la propuesta un programa de formación para docentes, además aborda la importancia de la Inteligencia emocional en el proceso de comunicación, lo cual contribuye a la complementación del Capítulo II ya que las mismas son variables relevantes para la investigación, también, es un trabajo que reconoce la necesidad de implementar y desarrollar acciones (programas y talleres) en las instituciones educativas con la finalidad de insertar las nuevas tendencias del campo educativo; esto constituye un aporte que hoy día es pertinente proponer trabajos relacionados a la formación gerencial del personal docente y directivo.

Torres (2008), en su trabajo titulado “Estrategias Comunicacionales para Mejorar las Funciones del Personal Directivo y Docente de la Escuela Básica “Ramón Pompilio Oropeza” Los Chaguaramos municipio Libertador”, su propósito fue establecer estrategias comunicacionales para el personal directivo y docente, en atención al objetivo señalado el enfoque de investigación empleado fue cuantitativo, con la modalidad de proyecto factible, sustentado en un diseño de campo, con un nivel descriptivo, la población en estudio estuvo representada por una (1) Directora, una (1) Subdirectora y treinta y cinco (35) Docentes, conformando un total de treinta y siete (37) personas, la muestra se consideró como la totalidad de la población, en relación al instrumento utilizado se encuentra el cuestionario, con el análisis de datos

finalmente se obtuvo como conclusión la importancia de fortalecer la comunicación para crear un clima organizacional estable.

La investigación descrita anteriormente se relaciona con este estudio en cuanto a mejorar la comunicación como tema imprescindible para optimizar de manera estratégica las funciones del personal directivo y docente y alcanzar las metas de la organización lo cual permitió ampliar el marco teórico y el capítulo de la propuesta.

Los trabajos de investigación antes señalados conformaron un aporte importante para el presente estudio, en lo conceptual, teórico y metodológico, además se evidenció en los antecedentes citados, que existen problemáticas a nivel comunicacional en el campo educativo; por lo que, es necesario proponer alternativas ya sea a través de programas talleres o estrategias a nivel gerencial en las instituciones de cualquier índole, para su buen funcionamiento; cabe acotar que el manejo de las emociones dependerá el desarrollo de una comunicación óptima, en este sentido, las instituciones educativas se pueden ver favorecidas en la formación de individuos dirigidos hacia el desarrollo generado por la calidad de vida y la salud integral.

### **Bases Teóricas**

A continuación se da a conocer de manera general en este trabajo, los aspectos conceptuales y teóricos sobre los cuales se sustentó la presente investigación, tomando en cuenta a destacados autores, quienes han realizado importantes aportes a la temática en estudio.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

La administración en principio fue completamente científica, aproximadamente para el año 1916 surgió en Francia, difundiéndose rápidamente por toda Europa; sólo había un interés por la tarea a cumplir, posteriormente se presenta un cambio conceptual en la estructura organizacional, por la Teoría de las Relaciones Humanas

para 1930, cuyo principal exponente fue Elton Mayo, esta teoría se encargó de hacer énfasis en las personas que laboran y cómo estas participaban dentro de las corporaciones.

En el mismo orden de ideas, Hernández y Pulido (2011) señalan, “Elton Mayo, profesor de la universidad de Harvard, se enfocó en la necesidad de considerar los aspectos psicológicos y sociales del ser humano en las industrias”. (p. 88). Fue quien dirigió la investigación Hawthorne, un experimento que le permitió determinar las relaciones entre los trabajadores a través de la iluminación de una fábrica lo que influía directamente en la producción, en opinión a esto Dávila (1985), explica la primera etapa del experimento para (1924 -1927), la cual “consistió en los estudios de iluminación, basados en la hipótesis que las condiciones físicas de iluminación afectarían el rendimiento y orientados en consecuencia a buscar un nivel óptimo de iluminación...”(p. 163)

Más tarde este experimento arrojaría resultados distintos ya que se pudo constatar que las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo a sus suposiciones personales, es decir, creían que debían producir con mayor cantidad, de acuerdo a la intensidad de la iluminación. Este fue uno de los cuatro experimentos que realizó Elton Mayo, luego aparece el experimento de la importancia de la comunicación, el de los efectos sociales y los grupos informales.

Adicional a esto, Dávila (ob. cit), plantea lo siguiente:

La escuela de las relaciones humanas descubre que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social. Y que el hombre en vez del hombre económico racional es un ser social. Ve entonces la organización no como un agregado de individuos aislados sino miembros de una variedad de grupos. (p. 167).

Igualmente Palladino y Palladino (1998) exponen; “Mayo pasa de una interpretación psicofisiológica de los problemas de los obreros a una interpretación psicosociológica. Enfatiza la importancia de las relaciones humanas que repercuten en el trabajo, en el rendimiento, en las relaciones jerárquicas y en las funcionales”. (p. 20)

Así pues, el ser humano ha sido catalogado como el principal activo de una organización, colaborando con sus esfuerzos y capacidades para alcanzar los objetivos que permiten el desarrollo de una empresa productiva y competitiva.

En efecto, la Teoría de las Relaciones Humanas demostró lo inadecuado que son los principios de la Teoría Clásica de la Administración, al respecto Chiavenato (2001), explica lo siguiente: “La necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo...” (p.88).

En referencia a lo anterior, la necesidad de humanizar y democratizar la administración dentro de la organización fue el principal objetivo de la Teoría de las Relaciones Humanas, por otro lado, los aspectos emocionales del comportamiento humano merecieron gran atención por parte de Elton Mayo, además mantuvo una visión romántica donde la comprensión, la comunicación, la participación, entre los miembros de una organización eran la base de las relaciones humanas que permitirían obtener mejores resultados dentro de la institución.

De manera que, la Teoría de las Relaciones Humanas guarda una estrecha relación con el presente estudio, ya que mantiene como interés humanizar al máximo las condiciones laborales de los trabajadores dentro de las organizaciones, así como mejorar las relaciones humanas, tomando en cuenta los aspectos emocionales y comunicacionales.

Desde esta óptica, Chiavenato (ob.cit) señala, algo relevante en cuanto a uno de los tópicos centrales de la presente investigación, el cual tiene que ver con la comunicación:

Según la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es un fenómeno social importante en las relaciones interpersonales. Los subordinados deben recibir un flujo de comunicación capaz de suplir sus necesidades. Por otra parte, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea de lo que acontece. (p. 113)

Asimismo, Chiavenato (ob. cit) hace una ligera interpretación de lo que significa el proceso de comunicación para la organización, acotando lo siguiente: “es el

intercambio de información entre personas... Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p. 110)

Lo anterior indica, que en las instituciones educativas el personal docente en su rol de gerente debe formarse bajo esta teoría de manera que pueda facilitar un ambiente más armonioso, donde el educador sea tomado en cuenta como un gerente capaz de ser altamente comunicativo, empático, eficiente y capaz de controlar sus emociones, es decir, valorar la inteligencia emocional del gerente, lo cual determinará mejores relaciones en el ámbito laboral.

En síntesis, en el ambiente educativo trabajan seres humanos y no máquinas, por lo que la institución debe prestar atención a las habilidades sociales del gerente educativo para garantizar una educación de calidad, con estabilidad, seguridad y progreso.

### **La Inteligencia Emocional de Daniel Goleman**

El exponente Daniel Goleman, quien nació en Stockton (California) el 7 de marzo de 1947, es un psicólogo estadounidense que escribió un libro titulado "Inteligencia Emocional", dándole gran difusión a este concepto, basándose en el trabajo de Salovey y Mayer (1990). El concepto de la Inteligencia Emocional fue teóricamente introducido y desarrollado por los autores antes mencionados, quienes la definieron en un principio: "como un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información (afectiva) para guiar el pensamiento y las acciones de uno". Sin embargo, otros autores se han ocupado de definir este constructo de inteligencia emocional, entre ellos están Saarrni (2000), Davies, Stankov y Roberts (1998), Bar-On (1997) y muchos otros. Goleman plantea que la inteligencia emocional trata del manejo de las emociones del hombre, donde resulta importante adquirir conciencia de los sentimientos, de manera que se pueda construir un vocabulario adecuado para expresarlos, ello con una comunicación asertiva, teniendo como habilidad esencial la empatía lo cual conlleva a mantener buenas

relaciones interpersonales. En este sentido, Goleman (1995), explica: “la inteligencia emocional añade muchas más cualidades que nos hacen más plenamente humanos”. (p. 66).

El modelo de Daniel Goleman distingue dentro de la inteligencia emocional, cinco habilidades: la capacidad de reconocer los sentimientos propios, de administrarlos, la automotivación, el reconocimiento de las emociones de los demás y la empatía o capacidad para reaccionar correctamente ante los sentimientos de los otros. Además, trata de ser bien explícito en cuanto que no se debe suprimir la emoción y colocar en su lugar a la razón, es necesario encontrar el equilibrio de manera inteligente entre las emociones y la razón.

Por consiguiente, para efectos de la presente investigación se tomó la apreciación de Daniel Goleman en cuanto a la Inteligencia emocional, ya que, los docentes deben tener un conocimiento de las habilidades emocionales, desarrollar habilidades de comunicación efectiva y; la comprensión y valoración de las emociones de los otros.

De igual manera, se ha atendido a la formación del profesorado para el desarrollo de dichas competencias partiendo de la idea que no es posible enseñar una competencia que previamente no se ha alcanzado, al igual que no es posible enseñar con calidad ante la ausencia de bienestar docente. La sociedad actual demanda un docente preparado en cuanto a las habilidades sociales, cabe señalar, que la carencia de las mismas puede acarrear consecuencias en la salud mental y física, la calidad de las relaciones y en el rendimiento laboral docente. En este sentido, se puede deducir que es recomendable desarrollar explícitamente las competencias tanto sociales como emocionales en las instituciones dirigidas a la formación del profesorado, es decir reivindicar la inteligencia emocional sustentada en los planteamientos de Daniel Goleman.

De modo que, es necesario incluir la temática de la inteligencia emocional en el ámbito educativo debido a que la inteligencia académica no sólo proporcionará el desarrollo de una comunicación eficiente dentro de las instituciones, tal como lo plantea Goleman (ob. cit):

Gran parte de las pruebas demuestran que las personas emocionalmente expertas, las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás, cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida... (p.56).

Entonces, la Inteligencia Emocional es la capacidad que le permite al ser humano estar satisfactoriamente en el mundo, consigo mismo y con los demás. Así mismo, permite gozar de las actividades, de las relaciones y según Goleman permite alcanzar el éxito. También, al tener fracasos, con el manejo de la inteligencia emocional facilita el asumirlos, teniendo en cuenta que son experiencias para avanzar y probar nuevos caminos.

En este sentido, la inteligencia emocional ayuda al directivo y docente a desarrollar una disciplina personal nueva que permite mostrar una imagen más humana, de mayor calidad personal que facilita la toma de decisiones, entre otros aspectos.

Finalmente, es necesario el manejo de la inteligencia emocional entre el personal directivo y docente de cualquier institución educativa, ya que de ello dependerá que la organización funcione en óptimas condiciones y se puedan preservar las relaciones interpersonales.

## **Gerencia**

Es oportuno recalcar que la gerencia debe ser capaz de proveer operativamente ya sean mecanismos, técnicas o estrategias que estén orientadas a garantizar el cumplimiento del buen funcionamiento de las instituciones. Entonces atendiendo a la complejidad de la gerencia, la cual es definida por Rojas (ob. cit), como:

Sinónimo de dirección o Management. Es la acción de conducción que ejerce el gerente sobre la organización sea esta toda una empresa, una parte como un departamento, o se trate de un grupo comunitario. Entendemos por gerencia, dirección, un proceso integrador en el que específicas personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o, parte de ella, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos. (p. 15)

De modo que, debe estar guiada bajo el proceso de organizar las ideas e iniciativas que busquen el logro del propósito de la institución y en búsqueda de la efectividad y eficiencia en los procesos de planificación, organización, control, dirección y evaluación, de acuerdo a otra afirmación sobre el concepto de gerencia se tiene la opinión de, Hernández y Pulido (ob. cit), quienes hacen referencia a lo siguiente: “La gerencia general de una empresa se encarga de coordinar, tomar decisiones, representar legalmente a la empresa, dar información oficial tanto al interior de la empresa como al público interesado...”(p.153). En este sentido, Requeijo (2008), señala que en la gerencia se “efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control mediante la utilización de recursos humanos y materiales con la finalidad de alcanzar objetivos y metas previamente establecidas...” (p. 32)

En otras palabras, se entiende por gerencia como el proceso de conducir a una organización, tomando en cuenta a todos los miembros que la integran para lograr el cumplimiento de sus funciones de una manera adecuada, buscando la prosperidad de la empresa. En opinión a esto, Méndez (ob. cit), afirma que la gerencia: “Tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia, la eficiencia y la efectividad social...” (p. 27)

En relación a lo anterior, la gerencia es el canal consiente que permite la direccionalidad de las organizaciones en correspondencia con la visión, misión y objetivos que se propongan. Ahora bien, esto lo puede alcanzar haciendo uso de estrategias gerenciales. Ya que, la gerencia moderna en las instituciones exige asumir nuevos retos, los grandes cambios que se suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas estrategias y modelos de gerencia.

### **Procesos de la Gerencia**

Ahora bien, la gerencia cumple con cuatro funciones o procesos principales, los cuales son, investigar, planificar, organizar, dirigir y controlar. El proceso de investigación dentro del ámbito gerencial permite diagnosticar y analizar el contexto

de la organización, posteriormente se procede a planificar con los resultados obtenidos de la investigación de manera que se pueda prever razonablemente las posibles consecuencias o acciones que se desarrollen en una corporación. También se encuentran los procesos como; organizar, controlar y evaluar de modo que estos son aspectos relevantes pues ayudarán a determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos por la organización.

A continuación, parafraseando a Sabino (2005), se desglosan las funciones fundamentales que deben cumplir los gerentes educativos:

**Planificación:** Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuesto, cronogramas, programas, etc.

**Organización:** Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

**Dirección:** La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logren, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

**Coordinación:** Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

**Control:** El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y qué soluciones se pueden proponer para corregirlas.

## **Gerencia Educativa**

Cabe mencionar el trabajado realizado por Camejo (2006), sobre la gerencia educativa, el cual resulta interesante, para lo cual dice lo siguiente: “con respecto al campo laboral de la educación gerencia, [sic] es coordinar los esfuerzos de las personas involucradas en el proceso educativo, alcanzando un logro eficiente de las metas educativas, con responsabilidad fundamental de elevar los procesos de enseñanza – aprendizaje” (p.19)

En el mismo orden de ideas, Requeijo (ob. cit) plantea:

El enfoque gerencial de la educación se fundamenta en una planificación estratégica orientada al logro de los objetivos, venciendo la resistencia y el antagonismo mediante la participación de los interesados a través de estructuras organizacionales descentralizadas y aplanadas capaces de dar respuestas oportunas a los problemas escolares. (p. 33)

En atención a lo anterior, la gerencia educativa viene siendo el manejo estratégico de la institución, ya que una de las funciones principales del gerente educativo es hacer uso correcto de los recursos materiales y humanos para lograr una educación de calidad.

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, por lo que es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos. Es por ello que aquí juega un papel importante el arte de gerenciar en cuanto a la habilidad de poder mantener un equilibrio de las necesidades a cumplir en la institución, el mantener un nivel satisfactorio entre la distribución y gran entusiasmo del personal docente que allí labora, estudiantes, personal administrativo, y otros miembros que integren la organización.

## Programas de Formación

Los programas de formación son relevantes para las organizaciones ya que permiten que el personal tenga la oportunidad de aprender y desarrollar su talento a fin de alcanzar una mayor eficacia y eficiencia dentro de la institución.

En este sentido, Gibson y otros (ob. cit), lo definen de la siguiente manera: “Los programas de formación eficaz proporcionan retroalimentación frecuente acerca del progreso en la adquisición de las habilidades necesarias” (p. 45). Las instituciones son garantes de la preparación de su personal, además, este debe sentir que da para recibir y viceversa, el aprendizaje y la formación permanente para adquirir competencias indica que son factores importantes dentro de la organización. Por su parte, Chiavenato (2000) explica:

La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas. (p. s/n)

En efecto, los programas de formación deben proveer herramientas conceptuales necesarias para analizar su entorno y construir conocimiento pertinente para las necesidades sociales. De igual manera, debería comprender una formación para la reflexión que rompa con los esquemas establecidos en cuanto a la formación académica y se pretenda formar a través de competencias socioemocionales dispuestas a generar cambios positivos en las instituciones.

Hecha la observación anterior, las instituciones formadoras de docentes conforman un papel importante con respecto a la transmisión de valores y fines éticos; estos son parámetros que sirven de base para el diseño de programas de formación docente, al respecto Lacueva (2014) señala: “Hace falta formar educadores y educadoras capaces de estimular la creatividad de sus estudiantes, capaces de contribuir a que dominen conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos relevantes...” (P. 67)

Es por esta razón, que la implementación de los programas de formación dirigidos a los docentes, tal como lo explica Alves (2000) “deberían contemplar el

desarrollo de los procesos de aprendizaje en las áreas especializadas que se demanden, la orientación y formación ideológica, las metodologías y las estrategias de aprendizaje que permitan adelantar un proceso de adquisición de competencias evaluables en términos de indicadores... (p. 98)

Igualmente Cejas (2005) citado por Silva (2008) sostiene: “la formación basada en competencias pretende la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes mediante una red que comprenda instituciones y relaciones formales y no formales, en un proceso de educación permanente, durante toda la vida”. (p. 17)

Siguiendo el orden de ideas, un programa de formación es un esquema donde se describen actividades bien coordinadas a realizar en el orden en el que deben efectuarse, quien las va a realizar, y cuando deben terminar, es decir, va a indicar los pasos a seguir para la ejecución de una actividad de formación y capacitación.

De modo que, un programa de formación constituye sin duda un factor determinante, el mismo dotado de una serie de lineamientos necesarios para llevar a cabo la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas ordenada sistemáticamente para lograr buenos resultados en el manejo de las emociones y la comunicación en el desempeño de las actividades de los directivos y docentes de la U.E.N. Nicolás de Castro, ubicada en el Estado Bolivariano de Miranda, municipio Sucre.

## **Comunicación**

En relación a la comunicación, Ribeiro (1996), hace la siguiente señalización: “La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Incluso para alimentarse, desde los tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal”. (p. 11) Al respecto, Ramos (2007), explica que “la comunicación interpersonal, es una interacción de naturaleza conversacional que

implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”. (p.45).

En opinión a lo anterior, se cita a Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011), quienes expresan que la comunicación: “Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieran sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes...” (p.2)

En el mismo orden de ideas, no cabe duda que la comunicación dentro de las organizaciones es un proceso esencial para cumplir con efectividad las metas propuestas, es decir obtener excelentes resultados que fortalezcan y transformen productivamente a la organización.

Un ejemplo de esa interacción que en este caso el gerente educativo debe tener, es la empatía, al mencionar este término es indudable que conforma parte relevante de la comunicación interpersonal del docente pues la misma debería estar presente como una enorme capacidad para comunicar algo, Ramos (ob.cit.), discierne: “A grandes rasgos la empatía supone tener la capacidad de entender los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor, casi siempre a través de señales no verbales”. (p. 46). En concordancia a lo anterior, Goleman (ob.cit.), explica:

La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. Porque, aunque los demás pocas veces nos expresen verbalmente lo que sienten, a pesar de todo están manifestándolo continuamente con su tono de voz, su expresión facial y otros canales de expresión no verbal. Y la capacidad de captar estas formas sutiles de comunicación exige del concurso de competencias emocionales básicas como la conciencia de uno mismo y el autocontrol. (p.153)

En cuanto a esto Maurin (2013), ayuda a complementar esta idea, diciendo: “el solo reconocer y ponernos en contacto con la emoción del otro permite a éste satisfacer sus necesidades básicas de comunicarse...” (p.168). Es decir, la empatía es conocida como una de las habilidades que permite entender y responder al otro.

## **Comunicación Interpersonal e Intrapersonal**

La comunicación interpersonal es entendida como el diálogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, hechos, actitudes y sentimientos. Implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, y ampliar y mejorar las relaciones.

En cuanto a la comunicación intrapersonal es la que se da consigo mismo. Se logra mediante el autoconocimiento profundo y reflexivo y la formación de la autoimagen a través de la reflexión de acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales. Se caracteriza por tener una estrecha relación con la autoestima. Si se está o se siente bien consigo mismo, se dirigirán mensajes positivos. Tener una comunicación intrapersonal intensa y positiva permitirá, en un segundo momento, logra el éxito en las relaciones y comunicaciones interpersonales.

## **Componentes de la comunicación**

Al hacer énfasis en los elementos de la comunicación, se pueden mencionar los siguientes, según Rodríguez (1986): emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación, sin embargo, existen varios autores que dan distintos nombres a elementos, como por ejemplo esta Stephen (1990), trabaja con un modelo de comunicación que consta de siete partes : (a) la fuente de comunicación, (b) el código, (c) el mensaje, (d) el canal, (e) la decodificación, (f) el receptor y (g) la retroalimentación.

En opinión a esto, se tomarán como exponentes las opiniones de Fonseca y otros (ob. cit), quienes examinan los componentes de la comunicación haciendo una clasificación de la siguiente manera: (a) La fuente, el origen del mensaje; (b) El emisor, la persona que emite o envía el mensaje, (c) El receptor, persona a quien se dirige el mensaje; (d) El mensaje, es el contenido expresado; (e) El canal, es el medio por el cual se envía y viaja el mensaje; (f) La retroalimentación, es el elemento clave

que propicia la interacción entre el emisor y el receptor; (g) El ruido, son barreras u obstáculos que se presentan en el proceso de comunicación y (h) El contexto, se refiere al ambiente físico, la situación social y el estado psicológico en que se encuentran el emisor y receptor.

## **Tipos de Comunicación**

### **Comunicación Oral**

Cuando se quiere comunicar algo se hace de distintas formas ya sea hablando o a través de un escrito, al emitir mensajes de manera oral, se entiende que estos son transmitidos siempre bajo una dinámica, es decir, las interacciones entre las personas constantemente se desarrollan hablando y escuchando. Puede ser que al hablar se cometan algunos errores en cuanto al vocabulario usado, lo cual puede llegar a ser una barrera en la comunicación entre los individuos.

Asimismo, Fonseca y otros (ob. cit) plantean lo siguiente: “La comunicación oral tiene la capacidad de utilizar la voz, los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante”. (p. 14), de acuerdo a lo anterior, se puede interpretar que la comunicación oral es completamente espontánea, utiliza modismos, es casi siempre informal, entre otros aspectos, y presenta muchas variaciones de acuerdo a la cultura, clases social o profesión, no obstante, este tipo de comunicación es imprescindible para transmitir a otros las ideas.

### **Comunicación Escrita**

Este tipo de comunicación, está ligada a un tiempo y espacio, es más estática, y permanece. Adicional a esto, es más reflexiva, se selecciona el lenguaje y la forma, debe ser precisa y concisa, se cuida la sintaxis. Al respecto, Fonseca y otros (ob. cit), dicen lo siguiente, “La comunicación escrita se hace más dinámica cuando se asemeja

a la oral, como en el caso de las cartas personales y de los mensajes a través de la computadora, en los que escribimos casi igual que como hablamos.” (p. 13).

De acuerdo a lo que plantean estos autores, la comunicación escrita resulta de mucha utilidad ya que de ella depende el buen uso de una comunicación oral puesto que permite ordenar las ideas y manejar con mayor precisión el vocabulario en el momento de hablar, porque los errores y las deficiencias al escribir generalmente se reflejan al hablar.

### **Habilidades de la comunicación verbal**

Las habilidades de comunicación verbal son de pensamiento para idear, seleccionar y organizar un lenguaje con la finalidad de producir mensajes comprensibles y coherentes. La preparación verbal es indispensable para hablar, la misma puede infundir una sensación activa que puede dar mayor autoridad y confianza al comunicador a la vez ahuyenta las influencias negativas que lo cohíben en el momento de expresarse.

Ahora bien, el desarrollo de las habilidades de la comunicación verbal guarda estrecha relación con la preparación, el conocimiento y la inteligencia. Es decir, el prepararse bien verbalmente también dependerá de las de personas que constantemente cultiven su inteligencia.

### **Habilidades de la comunicación no verbal**

La comunicación no verbal ha sido considerada por diversos estudiosos, como un sistema totalmente independiente del lenguaje. Principalmente se encarga de comunicar actitudes y emociones, de este modo la presencia de actos sociales se encuentran íntimamente relacionados con este tipo de comunicación, entre ellos se pueden mencionar el contacto corporal, los gestos, la expresión facial, el lenguaje entre otros.

Al respecto, Robbins (1999), señala que la comunicación no verbal son “mensajes transmitidos por medio de movimientos corporales, entonación de la voz o énfasis de las palabras, expresiones faciales y la distancia física emisor y receptor”. (p.347) además aporta que el lenguaje corporal aumenta la comunicación verbal y frecuentemente la complica. Como también las expresiones del rostro en conjunto con las entonaciones pudiera demostrar distintas emociones y sentimientos, ya sea agresividad, miedo, tristeza, timidez, otros.

## **Canales de la Comunicación**

### **Comunicación Formal**

Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa (correspondencia, instructivos, manuales, etc.). Según Palladino y Palladino (ob. cit), explican que la comunicación formal es “propia de la organización, en función de los objetivos,... puede deducirse del organigrama;... la circulación de los mensajes a nivel formal está dirigida por los pasos obligados o las barreras. (p. 79).

Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Khan, 1993).

La comunicación es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

## **Comunicación Informal**

Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de organización es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (Comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Este tipo de comunicación aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización. Pensemos en la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de refuerzo de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

## **Barreras de la Comunicación**

Existen varias maneras de bloquear la comunicación, por ejemplo, la información escasa, distorsión de la información, comunicación apresurada, el no saber escuchar, conclusiones prematuras, falta de claridad, desconcentración, entre otros aspectos, lo que trae como consecuencia una comunicación poco favorable para las organizaciones, otro de los aspectos que se presenta como una gran barrera para la comunicación de acuerdo a Alarico (1996) es el ruido para lo cual manifiesta lo siguiente: “los ruidos son barreras e interfieren en el proceso de la comunicación, lo que indica que el receptor no pudo decodificar el mensaje, total o parcialmente, debido a esas entropías, pero no establecen el origen” (p. 22).

Del mismo modo, conviene hablar de las emociones como barrera, ya que del estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje, las emociones pueden afectar el tono de voz, los movimientos, la gesticulación, y también, influyen en la forma como se interpreta un mensaje.

Al respecto Rodríguez (ob. cit), señala distintos tipos de barreras, en primer lugar, “Las barreras psicológicas las cuales se refiere a muchos factores que impiden aceptar y comprender una idea; no tener en cuenta el punto de vista del otro, preocupación o emociones ajenas al trabajo, explicaciones insuficientes”(p.30), de igual forma están las barreras semánticas esta “se refiere al significado de las palabras orales o escritas; cuando no precisamos su sentido, éstas se presentan a diferentes interpretaciones, y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor sino lo que su contexto cultural indica”. (p.229) y por último las barreras fisiológicas, son los defectos fisiológicos del emisor o del perceptor tales como ceguera, sordera, entre otros.

En tanto al proceso de la comunicación, es algo sumamente complejo, ya que se encuentra bastante proclive a sufrir interrupciones en cuanto a su fluidez.

Existen un sinnúmero de barreras que impiden su efectividad. Es por ello, que hoy en día existe una gran problemática en relación a la finalidad de la misma. Por su parte, Robbins (ob. cit), explica: “la buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo”. (p.s/n.), es decir, la ausencia de una comunicación efectiva es una de las fuerzas que más inhibe el buen rendimiento de grupo. En este sentido, el sector educativo se encuentra al margen de dicha realidad, ya que, en varias ocasiones se ha visto inmerso dentro de situaciones en las cuales la comunicación no es la más óptima para lograr con éxito el desempeño de la labor educativa.

## **Inteligencia Emocional**

En primer lugar, es importante definir qué significa emoción, al respecto Panju (2011) señala lo siguiente: “las emociones han sido identificadas como el sistema de alerta de los seres humanos sobre qué ocurre realmente a su alrededor”. (p.14), en función de lo expuesto, se puede indicar que el ser humano a lo largo de su existencia ha hecho uso de sus emociones, las cuales de alguna manera le han permitido adaptarse a los cambios que se vienen dando dentro de la sociedad.

En tal sentido, las emociones son simplemente el surgimiento de impulsos que van acompañados de una serie de sentimientos, producidos por el entorno y también son de carácter innato y ciertamente pueden ser determinantes en el comportamiento de las personas dentro de la sociedad, las organizaciones o corporaciones.

En esta oportunidad es preciso acercarse un poco a la evolución de la concepción de emoción, considerando la participación del gran científico Charles Darwin, quien fue el primero en proponer la teoría evolutiva de las emociones en 1872. Su libro clásico “The Expresión of Emotions in man and animal”, propuso que la expresión de las emociones evolucionó en diferentes especies como parte de la supervivencia y la selección natural. Darwin planteaba dos emociones básicas esenciales en el hombre y animal, el miedo y la ira además decía que tenían origen en el sistema límbico del cerebro. Para complementar esto se citará a Huffman (2008), quien hace referencia a las emociones:

Como el desempeño de una función importante en nuestras vidas. Dan color a nuestros sueños, recuerdos y percepciones. Cuando están desordenados contribuyen en forma significativa a los problemas psicológicos. Pero ¿Qué entendemos por el término emoción? Describimos las emociones en términos de estados de ánimos. (p.436).

Al respecto, Camejo (ob. cit), expresa “el ser humano está dotado de la capacidad de disponer de un cúmulo de emociones y sentimientos, muchos de ellos productos de su condicionamiento social, como la alegría, el miedo, la rabia y la tristeza”. (p.54)

De igual forma, Märtin y Boeck (2007), deducen que las emociones “son mecanismos que ayudan a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados, a tomar decisiones con prontitud y seguridad, y a comunicarnos de forma no verbal con otras personas”. (p.36)

De acuerdo a los autores anteriormente citados, la emoción actúa como un mecanismo de reacción ante situaciones que ocurran en el entorno de las personas, además se encuentra íntimamente relacionado con el proceso de la comunicación, puesto que el mismo viene cargado de emociones, es decir, las mismas están presentes en cada interacción posible entre los individuos.

Otro término a abordar es el de inteligencia, el mismo ha estado asociado tradicionalmente a la capacidad de la persona para resolver problemas haciendo uso del razonamiento lógico. En relación a esto Gardner (1994), alude: “Me parece que una competencia intelectual humana debe denominar un conjunto de habilidades para la solución de problemas – permitiendo al individuo resolver los problemas genuinos o las dificultades que encuentre y, cuando sea apropiado, crear un producto efectivo...” (p. 96). Al respecto, Martín, Márquez y Brackett (2005), señalan:

La inteligencia ha sido valorada en la sociedad occidental, tanto en el sistema educativo como en otros contextos. Esta visión se ha sustentado gracias a la moderada relación existente entre el coeficiente intelectual (CI) y los resultados académicos, es decir la capacidad de dominar la lengua, las matemáticas, los idiomas... (p. 688)

Este autor plantea la importancia del coeficiente intelectual, como indicador de la inteligencia con la que cuenta el ser humano en el contexto académico, esto tiene que ver con el individuo experto en el ámbito de la mente pero inadecuado en el mundo personal, tal como lo menciona Goleman (1995) “el hombre es ambicioso y productivo, previsible y obstinado, y no se preocupa de sí mismo” (p.66); esto atañe a las descripciones de una persona con un CI elevado y con pocas cualidades que lo hagan más humano, pero no necesariamente una persona con CI alto puede alcanzar el éxito, es menester considerar una mezcla con la inteligencia emocional.

Ahora bien, una vez abordados estos dos conceptos, denominados inteligencia y emoción, surge un término acuñado por diversos estudiosos llamado inteligencia

emocional, el cual tuvo mayor resonancia con los investigadores Salovey y Mayer (1990); más tarde el Psicólogo Daniel Goleman (1995), estableció una aportación importante al término de la Inteligencia Emocional, en resumen explica que permite tomar conciencia de nuestras propias emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, así como, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social.

Por su parte, Huffman (2008), interpreta el modelo de Goleman planteando lo siguiente: “Supone conocer y manejar las emociones personales, establecer empatía con los demás y mantener relaciones satisfactorias. En otras palabras, una persona con inteligencia emocional combina adecuadamente los tres componentes de las emociones (cognoscitivos, fisiológicos y conductuales)”. (p.448)

Sin duda, en el campo de la gerencia educativa resulta necesario que el personal directivo y docente como gerentes cuenten con un buen desarrollo intelectual, moral, emocional y social y ser capaz de promoverlo en la diversidad de su alumnado, además de saber trabajar con toda la comunidad educativa y gestionar adecuadamente la Institución utilizando como herramienta la Inteligencia emocional.

Ante los cambios y la competitividad que vienen atravesando nuestras organizaciones de hoy, lo cual constituye un gran reto, por lo que la inteligencia emocional pasaría a ser una herramienta para el logro de las relaciones interpersonales óptimas, una comunicación efectiva, el fortalecimiento de habilidades cognoscitivas, la toma de decisiones y mucho más, es decir la inteligencia emocional está vinculada con las habilidades para regular y gestionar el buen funcionamiento de la Institución.

Las instituciones educativas se evidencian los grandes retos impuestos por la sociedad; es por ello, la importancia de preparar y formar a los docentes en materia del manejo de sus emociones para mejorar sus relaciones interpersonales, ello debe ser siempre considerado por la dirección de un gerente educativo altamente capacitado, es necesario para mantener el orden de los principales procesos gerenciales, ya sea, planeación, organización, control y evaluación; que al final buscarán el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución.

## **Inteligencia Intrapersonal**

Es el conjunto de competencias que permiten el conocimiento y la regulación voluntaria de nuestro mundo interno. Las personas con inteligencia intrapersonal son aquellas que conocen sus limitaciones y sus posibilidades y al reconocerlas, no se quedan en la descripción de ellas sino que actúan en consecuencia. Estas personas tienen gran capacidad de reflexión y de replanteo. En definitiva es la capacidad para acceder los sentimientos propios y discernir las emociones íntimas, pensar sobre los procesos de pensamiento (metacognición).

De este modo, Madrigal (2009), señala que la inteligencia intrapersonal está integrada por tres componentes, los cuales se explican a continuación:

Automotivación; es la habilidad de mantener en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Autoconciencia; es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las fortalezas, debilidades, emociones, entre otros aspectos. Autocontrol; es la habilidad de controlar las emociones y los impulsos. (p.39)

De estas evidencias, en esta oportunidad se asumió las dimensiones de la Inteligencia Emocional propuestas por el Psicólogo Daniel Goleman, las cuales se desarrollarán de manera concisa en el presente estudio.

### **Autoconciencia**

La conciencia de uno mismo, la Autoconciencia tal como lo plantea Goleman (ob. cit), el proceso de la “autoobservación” de los sentimientos propios permite una conciencia de su percepción, tal como lo define el mismo autor “esta conciencia de las emociones es la competencia emocional fundamental sobre la que se construyen las demás, como el autocontrol emocional... significa ser consciente de nuestro humor y también de nuestras ideas sobre ese humor” (p.68)

### **Autocontrol**

El autocontrol o autodominio también juegan un papel esencial en el manejo de las emociones Goleman (ob. cit), “el ser capaces de soportar las tormentas emocionales a las que nos someten los embates de la fortuna en lugar de ser esclavos de la pasión” (p.78), en este sentido, se debe ser capaz de dominar los sentimientos con gran intensidad evitando los extremos emocionales que crecen y duran demasiado tiempo socavando la estabilidad del individuo.

### **Automotivación**

Otro componente mencionado por el Psicólogo Daniel Goleman, se denomina la automotivación, hay que recordar que la motivación es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico, por lo que, una de sus características primordiales y además propuesta por Goleman, es el optimismo, mantener una actitud positiva, “ser optimista, al abrigar esperanzas, significa tener grandes expectativas de que en general, las cosas saldrán bien en la vida” (p.114); entonces esta actitud sería de gran ayuda para el personal docente que día a día debe atender a las exigencias de una labor poco remunerada y a la diversidad del estudiantado.

En consecuencia, el gerente educativo debe contar con estas la habilidades de manera que pueda brindarle al resto de sus compañeros la capacidad de saber que está sintiendo a nivel emocional, es decir, esto puede implicar la posibilidad de conocer cómo influyen los pensamientos y creencias en el comportamiento del docente o directivo dentro de la institución educativa.

### **Inteligencia Interpersonal**

Goleman (ob. cit), estuvo de acuerdo con Gardner ya que planteo como núcleo de la inteligencia interpersonal las capacidades para discernir y responder adecuadamente al humor, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los

demás. En opinión de, Madrigal (ob.cit) “es la habilidad que nos permite entender a los demás”. (p. 40)

En relación a esto Maurin (ob. cit), explica, “Es el conjunto de competencias que permiten comprender a los demás, sus ideas, emociones y motivaciones, y actuar cooperativamente en función de objetivos comunes.” (p. 158). Este autor, hace referencia a las competencias y habilidades que son necesarias poseer para poder comunicarnos con los demás y tener mejores relaciones humanas. Uno de los pilares importantes de la inteligencia interpersonal, es la empatía la cual básicamente se refiere a respetar y comprender el modo como se sienten las personas, ser considerado, conocer y comprender las emociones, entre otros aspectos.

### **Empatía**

Es la conciencia de los sentimientos, necesidades y problemas de los demás y la capacidad para expresar al otro que se le ha comprendido. Esta competencia tiene una enorme importancia en las relaciones sociales ya que es la capacidad para ponerse en el lugar del otro, de captar lo que siente y de comprender sus sentimientos. Al respecto, Goleman (ob. cit), explica “La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo, cuanto más abierto se está a las propias emociones, se es más hábil para interpretar los sentimientos.”(p.123); en relación a lo citado la empatía, es ponerse en el lugar de la otra persona, para ello es primordial tener en cuenta los propios sentimientos, así como entender las emociones que se expresan de manera no verbal, es decir, la forma en que la persona dice algo en lugar de aquello que dice. En el mismo orden de ideas, Madrigal (ob. cit), expresa que la empatía “es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales” (p. 40). Es por ello que las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar y entender a los demás, caracterizándose por tener mucha popularidad, compenetración, sintonía emocional y reconocimiento social.

## **Habilidades Sociales**

Son las relaciones sociales que facilitan y permiten la adaptación al grupo, la colaboración en equipos, la resolución de conflictos y la comunicación eficiente. Las habilidades sociales son la última competencia que compone la Inteligencia Emocional, la cual se refiere a saber comunicarse con los demás y mantener un trato agradable con el entorno social. Tomando en cuenta lo planteado por Goleman (ob. cit), explica que:

Aquellos expertos en la inteligencia social pueden relacionarse con las demás personas bastante fácilmente, ser sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos, dirigir y organizar y aclarar las disputas que puedan desencadenarse en cualquier actividad humana. Son los líderes naturales, las personas que pueden expresar los sentimientos colectivos tácitos y articularlos de tal manera que guíen al grupo hacia sus objetivos... (p. 147).

Estas habilidades interpersonales permiten a las personas causar una buena impresión social, ya que prevalece un dominio de la expresión de las emociones y entendimiento de las emociones de los demás.

Para efectos de la presente investigación y considerando las definiciones ya mencionadas, se entendió por Inteligencia Emocional, como la capacidad de manejar con eficacia, sentir, percibir, comprender, regular, expresar adecuadamente los propios sentimientos y comprender los sentimientos de los demás, con la intención de mantener una buena interacción con el entorno social. Además, la importancia de incluir de manera oportuna en la formación del personal directivo y docente el manejo de las emociones no es en ningún sentido una temática pasajera, todo lo contrario la formación debe ser permanente y constante, ello le permitirá formarse para el encuentro con el otro.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se establecieron los lineamientos metodológicos, siendo uno de los aspectos más importantes de este estudio, puesto que orienta y define la metodología utilizada por el investigador para lograr el objetivo propuesto. En tal sentido, este estudio tuvo como propósito 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 U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda. Asimismo, se esboza el procedimiento, destacando, la naturaleza de la investigación, el paradigma, el enfoque, la modalidad, el diseño, el nivel, la población y muestra a estudiar, las técnicas e instrumento a seleccionar. También, se describen los procedimientos empleados para la validez y confiabilidad del instrumento, como para el análisis e interpretación de los datos y por último se indican las fases para llevar a cabo la investigación.

#### **Naturaleza del Estudio**

El objetivo fundamental de la investigación es 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 U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.

En cuanto a la estrategia planteada la estructura metodológica que se empleo es de acuerdo a lo establecido por el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2012), en este sentido, la presentación del marco metodológico del Trabajo

de Grado, se encuentra estructurada de la siguiente manera: (a) Paradigma o enfoque de la investigación; (b) Diseño, Modalidad y tipo de la investigación; (c) Sistema de Variable (Operacionalización); (d) Población y Muestra; (d) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos; (e) Procedimiento para la recolección de datos; (f) Validez y confiabilidad; (g) Técnicas para el análisis e interpretación de los resultados utilizados para la consecución de los objetivos de la investigación.

Así mismo, para sustentar el capítulo III que comprende el enfoque epistemológico, lo que sirve para la ubicación de la temática a estudiar, la definición del nivel de estudio, así como el diseño de la investigación, se tomaron en cuenta las opiniones de diversos autores especialistas en el tema, entre ellos se tiene a: Hernández, Fernández y Batista (1997), Hurtado (2006), Sabino (1992), entre otros.

### **Paradigma de la Investigación**

El paradigma señala básicamente la manera en cómo el investigador debe actuar ante la realidad observada, por lo tanto resulta de gran relevancia su consideración en una investigación puesto que orienta la práctica investigativa, es decir, esta se enmarcará dentro de un modelo o tendencia teórica que ayudará a fijar los pasos metodológicos que posteriormente solucionará la problemática existente, en relación a esto Hurtado (2006), explica que el paradigma:

Implica una manera de entender y valorar las cosas, establece cuál problema debe resolverse, la manera de formularlo, las técnicas a utilizar y cómo el resultado obtenido debe ser interpretado e insertado en el conjunto de conocimiento que conforma el paradigma (p.29)

Ahora bien, el paradigma de esta investigación es positivista ya que, se aplica el método científico, según Palella y Martins (2006), “parte de la revisión de conocimientos previos para llegar a conocimientos nuevos”. (p. 26) es decir, es un acto empírico que a través de la observación, el método inductivo y deductivo describirá las características de un fenómeno en específico, con el fin de deducir conclusiones válidas.

## **Enfoque de la Investigación**

En cuanto al enfoque que se abordó en el presente estudio es cuantitativo, ya que, se realizó una recopilación de información la cual fue analizada, esto tomando en cuenta las variables en estudio, con el fin de estudiar y dar respuesta a una problemática de una población, desde luego se hizo uso de un instrumento que proporcionó esos datos a analizar, utilizando la estadística para ello.

Al respecto, Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert (2005) plantean: "...para las investigaciones cuantitativas, el investigador (sujeto) debe separarse de su objeto de estudio para poder generar conocimiento objetivo sobre él, hay una realidad de naturaleza objetiva, y los valores del investigador no deben influir en el proceso de conocimiento" (p. 46).

Esto quiere decir que el enfoque cuantitativo debe caracterizarse por su objetividad ante la problemática en estudio, para lo cual el investigador debe hacer uso de técnicas estadísticas e instrumentos que le permitan acercarse a los fenómenos de manera objetiva y generar las conclusiones de una muestra definida.

## **Modalidad de la Investigación**

La modalidad adoptada para la presente investigación de acuerdo a los objetivos propuestos, corresponde a un proyecto factible, tal como lo señala Palella y Martins (ob. cit): "el propósito de esta modalidad es el de presentar proposiciones, planteamientos que se puedan ejecutar" (p.107). Del mismo modo, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2012), discierne lo siguiente "El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un propuesta...para solucionar problemas,...de organizaciones o grupos sociales..." (p.21).

En vista de las aseveraciones anteriores, la investigación buscó 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 U.E.N Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.

### **Diseño de la Investigación**

Esta modalidad de investigación es señalada en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011), como: “la explicación del modelo metodológico asumido” (p.34).

Por lo anteriormente expuesto la estrategia empleada en el presente trabajo se basó en una investigación No Experimental, de Campo, de Tipo Descriptivo.

De acuerdo a lo anterior, se consideró para la investigación un diseño No Experimental, según Arias (2012), expresa:

...Sin manipular o controlar variable alguna es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31).

En relación a este planteamiento, para el presente escrito no se alteró ni controló ninguna de las variables a estudiar, únicamente se enfocó en la observación minuciosa de la situación problemática en su contexto y tiempo real, lo que más tarde permitió el respectivo análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron en el estudio.

Desde luego la presente investigación descansa en un diseño de Campo, puesto que la información se obtiene de fuentes primarias y a partir de datos originales, es decir, recogidas de forma directa de la realidad. En referencia a la idea mencionada, Sabino (ob.cit) dice:

Los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (p. 70).

Según el objetivo propuesto el tipo de la Investigación es Descriptivo pues busca especificar las propiedades importantes o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, sobre lo ya expuesto, Ramírez (s/f) señala: “tiene el propósito de explicar un fenómeno especificando las propiedades importantes del mismo, a partir de mediciones precisas de variables o eventos, sin llegar a definir cómo se relacionan éstos. Requiere de considerables conocimientos en el área que se investiga” (p.42)

En este sentido, el tipo de investigación abordado es de carácter Descriptivo debido a que es un estudio de Campo, donde no se formuló hipótesis, se estudiaron los conceptos o variables, entendiendo que está dirigida al estudio de los objetivos planteados, a su vez, describió las características de un grupo de docentes y ello permitió analizar la problemática presente en el contexto educativo, lo cual ayudo a dar posibles respuestas o recomendaciones.

### **Población y Muestra**

En relación a este punto Morales (1994) expresa que la población se refiere “al conjunto para la cual serán válidas las conclusiones que se obtengan es decir a los elementos o unidades (personas, instituciones o casos) a las que se refiere la investigación”. (p 17).

En el mismo orden de ideas, Ramírez (s.f), deduce:

La población constituye el conjunto de elementos que forma parte del grupo de estudio, por tanto, se refiere a todos los elementos que en forma individual podrían ser cobijados en la investigación. La población la define el objetivo o propósito central del estudio y no estrictamente su ubicación o límites geográficos, u otras características particulares al interior de ella.(p.s/n)

En tal sentido, para esta investigación la población estuvo constituida por el personal directivo y docente de la U. E. N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda, con un total de sesenta y ocho (68), distribuida en los siguientes estratos: Docentes sesenta y cinco (65), Director uno (1), Sub Director Académico uno (1) y Sub Director Administrativo uno (1), que representan un 100% de la misma.

## **Muestra**

En cuanto a la Muestra se refiere al conjunto parcial de los elementos que integran una población en las cuales se analizan sus características particulares y en base a esos resultados se infiere sobre las características de la población total, en relación a esto Ramírez (ibídем), explica:

La muestra, por otro lado, consiste en un grupo reducido de elementos de dicha población, al cual se le evalúan características particulares, generalmente con el propósito de inferir tales características a toda la población. (p. s/n)

Es por ello, que a los fines de esta investigación se trabajó con una muestra de 20 sujetos conformada por el personal directivo y docente de la U. E. N. Nicolás de Castro, ubicada en el estado Bolivariano de Miranda.

### **Cuadro 1**

#### **Distribución de la Población y Muestra**

Cargos	Población	Muestra
Director	1	1
Sub Director Académico	1	1
Sub Director Administrativo	1	1
Docentes de Educación Media General	65	17
Total	68	20

**Nota:** Datos suministrados por la Dirección de la U. E. N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda (2015).

## **Sistema de Variables**

Naturalmente para los estudios de carácter científico resulta indispensable determinar de manera sistemática las características y factores básicos de la investigación que se está llevando a cabo, es por ello que se establece como lo denomina Sabino (ob. cit), un “esquema de variables” (p.58), cabe señalar que estas variables deben ser susceptibles a medición. En el mismo orden de ideas, el autor antes mencionado hace referencia a lo siguiente:

Nuestro marco teórico puede ser esquematizado como un conjunto de elementos interdependientes a los cuales es posible medir, convendrá apelar a la noción de variable para organizar nuestros conceptos...un esquema de variables permitirá desarrollar mejor nuestro marco teórico, haciendo ganar en precisión y en claridad... (p. 52)

Esto indica la importancia de los factores hallados durante la investigación que complementan conceptualmente el estudio y que además fueron organizados en el marco teórico para luego conformar las variables.

### **Definición Teórica de las Variables**

Para cada una de las variables que se desarrollaron en el presente estudio, resultó necesaria su definición teórica puesto que permitió obtener mayor sustentación teórica e incluso se pudo visualizar con mayor facilidad las dimensiones y características particulares que ayudaron a conocer la realidad en estudio, al respecto Hernández, Fernández y Batista (1997), expresan lo siguiente: "...constituyen la adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación..."(p.38)

En el Cuadro 2, se presentan los objetivos de la investigación, las variables y su respectiva definición conceptual.

## Cuadro 2

### Definición Teórica de las Variables

**Objetivo General:** 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 U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.

Objetivos Específicos	Variables	Definición Teórica
Describir la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro en sus interacciones a la luz de la inteligencia emocional	Comunicación	Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes... (p.2) (Fonseca, Correa, Pineda y Lemus, 2011)
Identificar las potencialidades que ofrece la inteligencia emocional como factor clave para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.	Inteligencia Emocional	Es la capacidad de manejar con eficacia, sentir, percibir, comprender, regular, expresar adecuadamente los propios sentimientos y los ajenos. (Goleman, 1995 y Maurin, 2013)
Diseñar un 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.	Programa de Formación Gerencial	Es una visión estratégica y una herramienta que conforma parte del proceso de cambio, para formar e impulsar un grupo, desarrollando así habilidades, la creatividad y el emprendimiento, además permite adquirir mayor conocimiento, fortaleciendo la gestión de la organizacional. (Adaptado por: Guerrero, Y. 2015)

**Cuadro 3 (cont.)**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Teórica</b>
Determinar la factibilidad de diseñar un 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.	Factibilidad del Programa de Formación Gerencial Sustentado en la Inteligencia Emocional.	Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente se determina sobre un proyecto. (UPEL, 2012)

**Fuente:** Guerrero (2015).

### **Definición Operacional**

Hernández, Fernández y Batista (ob. cit), constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. (p.38)

Las variables operacionalmente medidas mediante las dimensiones, indicadores e ítems, (**Ver Cuadro 3**).

### **Dimensión**

Por dimensión se entiende un componente significativo de una variable que posee una relativa autonomía, Palella y Martins (ob. cit): “las dimensiones de la variable constituyen un referente para establecer los indicadores” (p. 78).

Aunado a esto Sabino (ob. cit), señala “a las subcualidades que, en conjunto, integran una variable, las llamamos dimensiones. Estas son, entonces, componentes significativos de una variable que posee una relativa autonomía (p.54).

### Cuadro 3

#### Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** 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 U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.

Objetivo Específico	Variables	Definición Teórica	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento
					Dir. y Doc.	
Describir la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda a la luz de la Inteligencia Emocional	Comunicación	Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. (Fonseca, Correa, Pineda y Lemus, 2011)	Interpersonal	-Oral	1 y 2	Cuestionario Escala Likert
				-Escrita	3 y 4	
				-Formal	5 y 6	
				-Informal	7 y 8	
				-Empática	9 y 10	
			Intrapersonal	-Participativa	11 y 12	
				- Eficaz	13	
				-Barreras de la comunicación	14 y 15	
				-Autoconocimiento	16	
				-Aprender a perdonarse	17	
Identificar las potencialidades que ofrece la inteligencia emocional como factor clave para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.	Inteligencia Emocional	Es la capacidad de manejar con eficacia, sentir, percibir, comprender, regular, expresar adecuadamente los propios sentimientos y los ajenos. (Goleman, 1995 y Maurin 2013)	Inteligencia	-Autoestima	18	
				-Sentimientos	19	
				-Autoconciencia	20 y 21	
			Intrapersonal	- Autorregulación	22	
				- Automotivación	23	
			Inteligencia Interpersonal	-Empatía	24 y 25	
				-Habilidades Sociales	26	

**Cuadro 3 (cont.)**

Objetivo Específico	Variables	Definición Teórica	Dimensión	Indicadores	Ítem Dir. y Doc.	Técnica e Instrumento
Determinar la factibilidad de diseñar un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional dirigido al personal Directivo y Docentes	Factibilidad del Programa de Formación Gerencial sustentado en la inteligencia emocional dirigido al personal Directivo y Docentes	Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente se determina sobre un proyecto. (UPEL, 2012)	Factibilidad Técnica	- Conocimientos - Equipos y herramientas	27 28	Cuestionario Escala Likert
			Factibilidad Social	- Participación Docente	30	
			Factibilidad Institucional	- Infraestructura - Costos de Aplicación	29 31	

**Fuente:** Guerrero (2015)

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de los datos, requeridos para el desarrollo de la presente investigación se tomaron en cuenta las características de la población y la muestra, así como el diseño seleccionado, lo cual permitió determinar las técnicas e instrumentos más acordes para utilizar a fin de obtener los insumos que den respuestas a los objetivos de éste estudio. A continuación se indica y describe la técnica e instrumento que se empleó en esta investigación.

Para efectos de la presente investigación la cual se encuentra ubicada en la modalidad de proyecto factible se seleccionaron las técnicas de la observación y la encuesta. según Sabino (ob. cit), explica que la técnica de la observación “consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la capacidad de la realidad que queremos estudiar” (p. 101), es por ello que, la presente investigación hizo uso de esta técnica puesto que le permitió estar cerca del fenómeno en estudio, registrando una serie de información que más tarde le ayudó a buscar las respuestas ante sus planteamientos, desde luego, evitando que el sujeto observado disfraz su conducta al darse cuenta que está bajo la técnica de la observación, así de esta manera no hubo alteraciones ante la realidad existente.

Con relación a la técnica de la encuesta, de acuerdo a Sautu y otros (ob. cit), expresa que “es útil si se quiere dar cuenta de los aspectos estructurares y/o atributos generales de una población, o las razones u opiniones que tienen las personas acerca de determinados temas” (p. 48) , de igual forma Palella y Martins (ob. cit), deducen, “es un técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador...se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito...” (p. 134).

Es por ello que en el presente estudio, se aplicó la técnica de la encuesta la cual estuvo dirigida al personal directivo y docente de la U. E. N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda. Las preguntas de la encuesta se realizaron de manera sencilla, tomando en cuenta que fueron preguntas y respuestas cerradas, cuya

finalidad radico en que suministraron la información necesaria para dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación.

Finalmente, la técnica de la observación y la técnica de la encuesta son imprescindibles para el proceso de investigación científica, puesto que ayudan a obtener información del fenómeno en estudio. Cabe señalar que se abordaron datos secundarios, conformados por fuentes escritas ya sean libros, trabajos de grado, artículos de investigación, registros, entre otros, los cuales ofrecieron datos secundarios para el presente trabajo.

### **Instrumentos de Recolección de Datos**

En este apartado se mencionan los instrumentos de recolección de datos necesarios que permiten obtener gran información de la problemática en estudio, en este sentido, el instrumento empleado fue el cuestionario, el cual es definido por Ruiz (2002), de la siguiente manera:

“Un cuestionario es un instrumento de recolección de datos, de lápiz y papel, integrado por preguntas que solicitan información referida a un problema, objeto o tema de investigación, el cual es normalmente administrado a un grupo de personas.” (p. 191)

Del mismo modo, Sabino (ob. cit), indica lo siguiente:

Es el instrumento concreto de recolección empleado en este caso, recibe el nombre de cuestionario y puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista...Debe ser cuidadosamente redactado, evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lo más natural posible. (p. 127)

En definitiva, el cuestionario es un instrumento que permitió en esta investigación suministrar información para la respectiva descripción y medición de la situación problemática planteada. El mismo es de frecuencia escrito y autoadministrado, tal como lo refiere, Arias (ob. cit), se denomina así porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador. En este sentido, el cuestionario diseñado para esta investigación estuvo estructurado con 31 ítems de

selección simple, en una escala de frecuencia, ya que ofrecen varias opciones de respuesta delimitadas para cada una pero se escoge sólo una alternativa, esto es; (5): Siempre, (4): Casi Siempre, (3): Algunas veces, (2): Casi Nunca, (1): Nunca. Este cuestionario se muestra en el (Anexo A).

### **Validez y Confiabilidad**

La validez y confiabilidad consisten en características básicas que deben poseer los instrumentos de medición. Morales (ob. cit), señaló que: "la validez de un instrumento es el grado con que el mismo sirve a la finalidad para la cual ha sido destinado" (p.35).

En el presente estudio, la validez del instrumento se realizó a través del procedimiento denominado "juicio de expertos", que consiste en someter al instrumento a la revisión y análisis de un grupo de personas especialistas en los contenidos que sustentan la temática planteada. La opinión manifestada por dichos especialistas, en este caso tres (3) expertos; un Evaluador, un especialista en Estrategias y uno en Gerencia, quienes calificaron cada ítem según su pertinencia con los objetivos, con la variable, con las dimensiones, y con los indicadores; así como la adecuación o no de cada uno de ellos con el tema investigado. De esta manera, realizaron sus respectivas observaciones en la tabla de validación del cuestionario, por lo que se atendió a las mismas.

En cuanto a la confiabilidad, Palella y Martins (ob. cit), señala que: "es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos" (p.176).

La confiabilidad del instrumento se realizó a través de una prueba piloto que se aplicó a un grupo de tres (3) docentes no pertenecientes a la muestra seleccionada, pero si con similares características, cuya intención fue comprobar si los ítems estaban bien planteados y comprensibles. (Anexo B). Posteriormente, a los resultados obtenidos se calculó a través del procedimiento de Coeficiente Alfa de Cronbach. Al respecto, Hernández, Fernández y Batista (1997), señala que: "el Coeficiente Alfa de

Cronbach consiste en una fórmula que determina el grado de consistencia y precisión que poseen los instrumentos de medición" (p.410). A continuación se presenta la expresión matemática de la fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{t^2}} \right]$$

Donde,  $\alpha$  es el coeficiente de confiabilidad,  $N$ , es el número de ítems de la escala,  $\sum S_i^2$  es la sumatoria de las varianzas de los ítems y  $S_{t^2}$  es la varianza de toda la escala.

El Cronbach, por su parte, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. En la presente investigación, el cuestionario utilizado obtuvo una confiabilidad de 0,8 (Confiabilidad Fuerte) por lo que se puede decir que su administración es confiable y sus ítems son consistentes.

### **Fórmula para calcular Alfa de Cronbach**

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{t^2}} \right]$$

$N$ = Número de ítems

$S^2i$ =suma de Varianza de los ítems

$S^2t$ = Varianza Total

$$\text{Alfa} = [31/ 31 - 1] [ 1- ( 5.3 / 26)]$$

$$\text{Alfa} = (31/30) * [ 1- 0,2 ]$$

$$\text{Alfa} = 1.0 * [ 0.8 ]$$

$$\text{Alfa} = 0.8$$

**Cuadro 4.**

**Coeficiente de Alpha Crombach Confiabilidad**

Rango	Magnitud
Menos de 0.20	No es confiable.
0.21 - 0.40	Baja confiabilidad
0.41 - 0.70	Moderada confiabilidad
0.71 - 0.90	Fuerte confiabilidad
0.91 - 1.00	Alta confiabilidad.

Obtenido: Palella y Martins (2006), adaptado por Guerrero (2015).

**Procedimiento para el Análisis de los Datos**

Por lo general en la investigación con paradigma cuantitativo el proceso de análisis de datos inicia cuando ha culminado el de recolección de datos que se obtienen a través de las técnicas empleadas en el presente estudio, posteriormente se realiza un análisis para dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

La técnica de análisis estadístico que se empleó es la descriptiva, ya que se trabajó con una población y muestra, por lo que se procedió a codificar, tabular y utilizar la informática a los efectos de su interpretación, con el paquete estadístico SPSS, versión 17.01, programa informático muy conocido y usado en las ciencias sociales. De este modo, permitió la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados. En función de esto, se realizó un tratamiento estadístico, el cual consistió en el cálculo de las distribuciones de frecuencias absolutas y relativas, donde se obtuvo el número de personas que seleccionó cada alternativa de respuesta (Fr), así como el porcentaje (%) de casos ordenados en sus respectivas categorías.

**Procedimientos Metodológicos de la Investigación**

En la siguiente investigación se cumplieron con las siguientes etapas:

**I Etapa:** Selección del tema de estudio y revisión bibliográfica sobre el contenido en estudio; descripción de la problemática en estudio, determinación de un objetivo

general a investigar y selección de los objetivos específicos, orientados a los pasos a seguir para el diseño de un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente, del mismo modo se realizó una búsqueda, análisis y comparación de fuentes de información y desarrollo de un procedimiento de selección de bases teóricas en el área gerencia, comunicación e inteligencia emocional. Posteriormente se elaboró un marco teórico para la investigación, a través de la revisión de trabajos de investigación precedentes relacionados con las variables estudiadas.

**II Etapa:** Identificación de la variable, sus dimensiones e indicadores. Para esto se elaboró una tabla de operacionalización de la variable, a la que también se le agregó el número de los ítems utilizados para la elaboración del instrumento de recolección de datos. Se estableció un marco metodológico conveniente para el estudio, según el tipo y diseño de la investigación, así como la determinación de la población y muestra. Diseño y elaboración del instrumento de recolección de datos. Validación del instrumento por parte de tres (3) expertos. A este fin se les solicitó a tres profesionales académicos del área, la validación del contenido de los ítems, así como la pertinencia de cada uno a los objetivos propuestos. Se realizó el cálculo de la confiabilidad del instrumento, a través del Alpha Cronbach.

**III Etapa:** Se aplicó el instrumento a los sujetos objeto de estudio, veinte (20) entre personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.

**IV Etapa:** Se procedió al manejo de los datos obtenidos mediante tablas, gráficos y descripción de resultados, se llevó a cabo el respectivo análisis e interpretación de los datos obtenidos. Finalmente se redactaron las conclusiones y recomendaciones.

**V Etapa:** Elaboración de la propuesta de un programa de formación gerencial sustentado en la Inteligencia emocional, por parte de la investigadora para solucionar la problemática evidenciada y optimizar el proceso de comunicación entre el personal directivo y docente para mantener un ambiente armonioso donde se vea reflejado el dominio de las emociones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva estableciendo las frecuencias y porcentajes, presentando las variables, dimensiones e indicadores.

En relación al instrumento empleado, el cual estuvo conformado por 31 ítems, se midió de manera individual a través de cinco (5) opciones, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Cabe señalar que se utilizó una tabla para organizar las opiniones obtenidas de la encuesta aplicada al personal directivo y docente, lo cual permitió agruparlas y estructurarlas para su análisis.

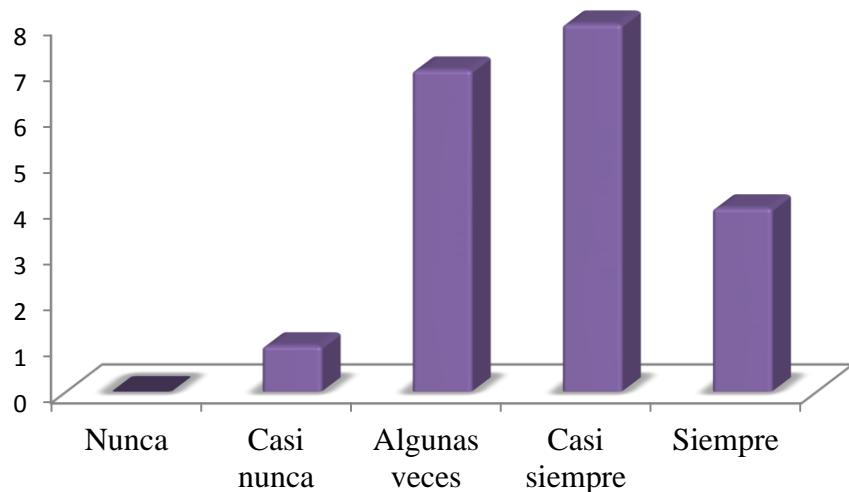
En los siguientes cuadros se presentan los resultados obtenidos, lo cual permitió dar respuesta a objetivos específicos de la investigación, describir la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro en sus interacciones a la luz de la inteligencia emocional, identificar las potencialidades que ofrece la inteligencia emocional para optimizar la comunicación entre el personal directivo y docente y determinar la factibilidad de diseñar un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional.

**Variable: Comunicación****Tabla de frecuencia****Cuadro 5****Frecuencia. Ítem 1.- La comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente.**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	8	40,0
Siempre	4	20,0
Total	20	100,0

**Análisis**

Con relación al ítem número uno (1), que expresa sí la comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente, se puede afirmar que un 40% considera que “Casi siempre” la comunicación oral prevalece entre el directivo y docente, mientras que el 35% señala que “Algunas veces”, también un 20% responde a “Siempre”, la alternativa “Casi nunca” tuvo un 5% y no hubo respuesta para la alternativa “Nunca”, de acuerdo a los resultados arrojados por el instrumento específicamente en este ítem se puede inferir que en la institución educativa en estudio prevalece una comunicación oral como la manera más común de comunicarse, es decir las interacciones entre el personal directivo y docente se desarrollan hablando y escuchando, esto de acuerdo a lo que plantea Fonseca y otros (ob. cit): “la comunicación oral está ligada a un tiempo, es siempre dinámica en un continuo ir y venir. Normalmente, las personas interactúan hablando y escuchando; el hablante tiene en mente al oyente y el oyente al hablante” (p. 13), sin embargo, cabe señalar que en la comunicación oral se cometan muchos errores, donde se utiliza un vocabulario con significado y pronunciaciones incorrectas o se dicen frases incompletas, ante esto se debe estar alerta y mantener una comunicación oral óptima.



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

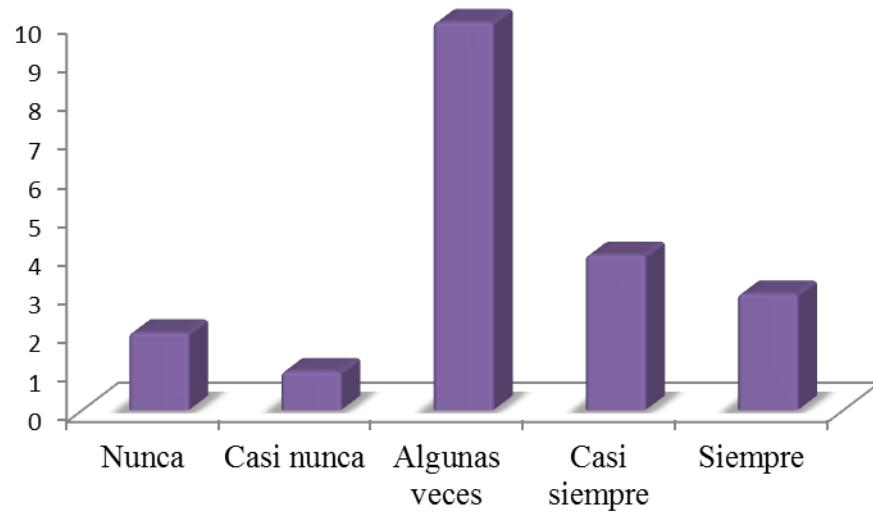
**Cuadro 6**

**Frecuencia. Ítem 2.- La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	10	50,0
Casi siempre	4	20,0
Siempre	3	15,0
Total	20	100,0

De igual manera, en el ítem número dos (2) que se refiere a si la comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida, el 50% de los encuestados respondieron “Algunas veces”, un 20% manifiesta “Casi siempre”, el 15% expresa “Siempre”, un 5% considera que “Casi nunca” y el 10% opina que “Nunca” hay una comunicación oral clara y fluida entre el directivo y docente. Como puede observarse el 50% del personal directivo y docente estuvo de acuerdo que

algunas veces la comunicación oral se lleva a cabo de manera clara y fluida, lo que indica un porcentaje significativo en cuanto como se desarrolla esa comunicación dentro de la institución educativa pudiendo interpretarse que muestra algunas debilidades ya que no siempre es completamente clara y fluida y puede ser poco espontánea e incluso puede llegar a prestarse para malas interpretaciones lo que genera un ambiente laboral inestable y poco eficiente.



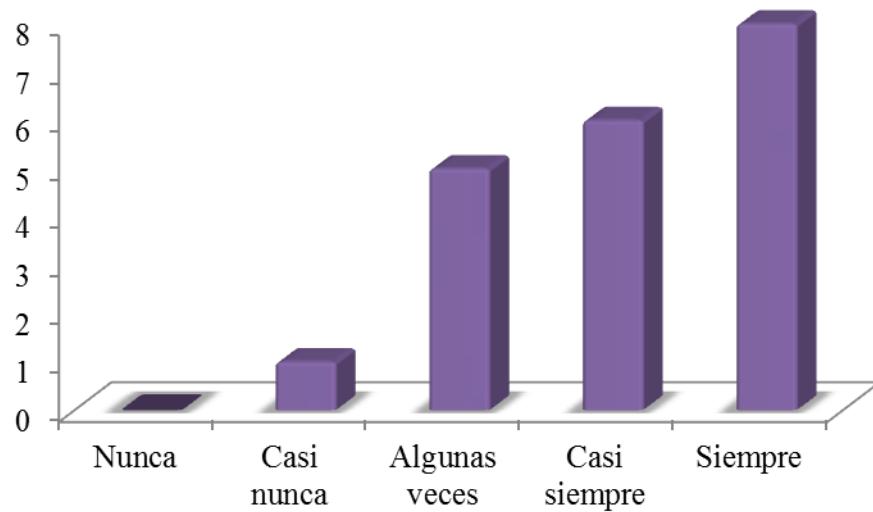
**Gráfico 2.- La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida.**

**Cuadro 7**

**Frecuencia. Ítem 3.- Las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	5	25,0
Casi siempre	6	30,0
Siempre	8	40,0
Total	20	100,0

En cuanto al ítem número tres (3) si las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información, asimismo un 40% afirma “Siempre” son utilizadas las comunicaciones por escrito en la institución, un 30% “Casi siempre”, el 25% de los encuestados responden “Algunas veces” y finalmente el 5% afirma “Casi nunca”, para la alternativa “Nunca” ningún encuestado respondió a la misma.



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

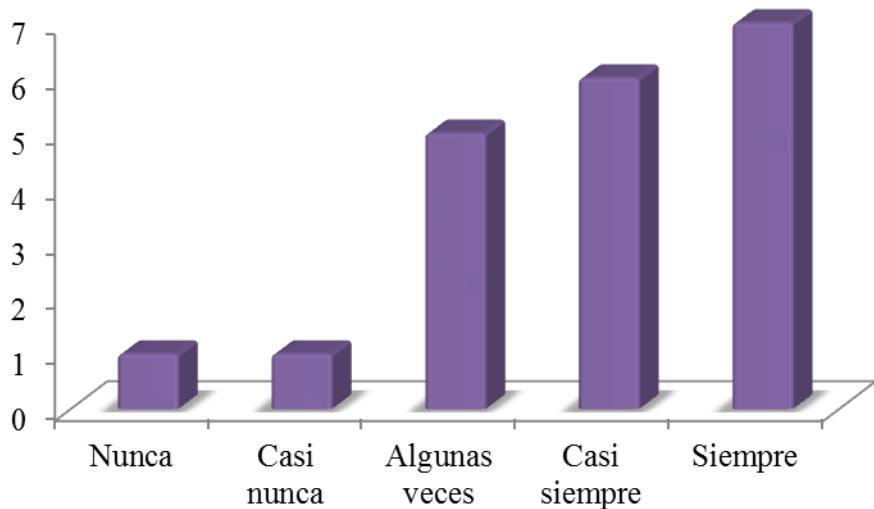
**Cuadro 8**

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

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	5	25,0
Casi siempre	6	30,0
Siempre	7	35,0
Total	20	100

En el ítem número cuatro (4), trata sobre si la información de los comunicados, memorándum, cartas, entre otros, es precisa y clara, en tal sentido un 35% expresa “Siempre”, mientras que un 30% opina “Casi siempre”, un 25% se inclina por “Algunas veces”, el 5% “Casi nunca”, finalmente se evidenció un 5% en la alternativa “Nunca”.

Tal como se observa, en el ítem anterior se manejan las comunicaciones por escrito dentro de la institución, denotando así la importancia de hacer buen uso de la información emitida por escrito, en el mismo orden de ideas, en este ítem cuatro (4) se evidencia un 35% donde siempre los medios escritos como comunicados, memorándum, cartas, entre otros, se presentan de manera clara y precisa, aunque llama la atención que el 25% admite que es “algunas veces” cuando esta comunicación resulta clara y concisa, lo que invita a reflexionar, ya que, para el desarrollo de una comunicación óptima, debería existir una comunicación escrita reflexiva, atendiendo a su gran utilidad y buen uso, permitiendo ordenar las ideas para notificar cualquier información en beneficio de la institución y de sus participantes.



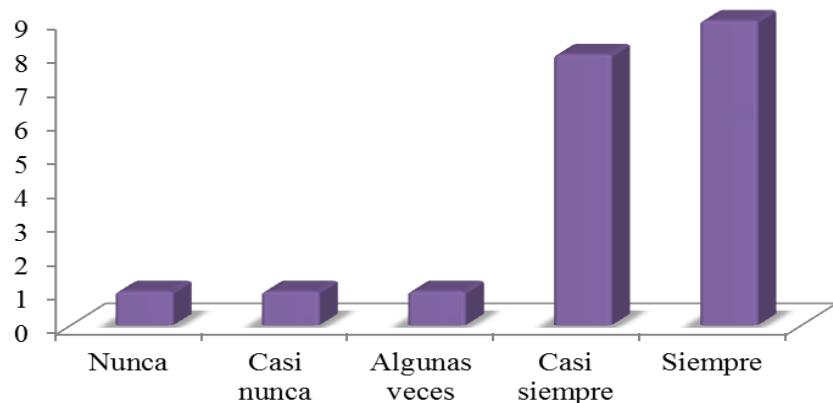
**Gráfico 4.- La información de los comunicados, memorándums, cartas, entre otros, es precisa y clara.**

**Cuadro 9**

**Frecuencia. Ítem 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**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	1	5,0
Casi siempre	8	40,0
Siempre	9	45,0
Total	20	100,0

Con base en la tabla de frecuencia del ítem número cinco (5) que expresa si 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, se puede interpretar que un 45 % afirma que “Siempre” se maneja una comunicación escrita entendible para todo el personal docente de la institución y además no se presta a otras interpretaciones, es clara y precisa, no obstante hay un 40% que opina “Casi siempre” y un 5% respondió “Nunca”.

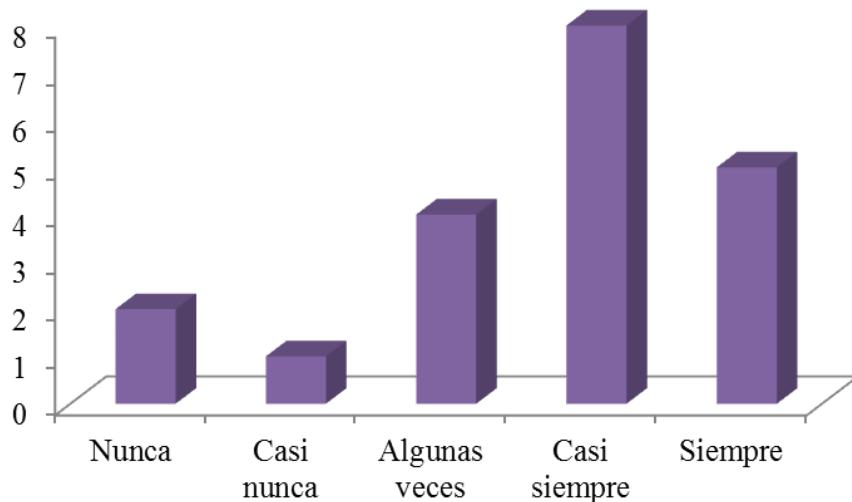


**Gráfico 5.- Lo que se desea informar en las comunicaciones escritas se hace en un lenguaje que todo el personal entiende y no se presta a otras interpretaciones.**

**Cuadro 10****Frecuencia. Ítem 6.- Se respetan los niveles jerárquicos en la institución**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	4	20,0
Casi siempre	8	40,0
Siempre	5	25,0
Total	20	100,0

Con respecto al ítem número seis (6), sí se respetan los niveles jerárquicos en la institución, un 40% estuvo de acuerdo en que “Casi siempre”, se evidencia el respeto entre el personal directivo y docente de la U. E. N. Nicolás de Castro, ubicada en el Estado Bolivariano de Miranda, lo cual indica que la comunicación interpersonal se denota un tanto favorecida puesto que existe un diálogo de transmisión y recepción de ideas y sentimientos, cuyo objetivo al parecer refleja la intención de respetar lo que el jefe puede estar comunicando o compartiendo información, sin embargo, hay un 25% que expresa “Siempre” existe el respeto entre directivo y docente, un 20% afirma que “Algunas Veces”, el 10 % deduce que “Nunca” son respetados los niveles jerárquicos y hay un 5% que opinó “Casi nunca”.



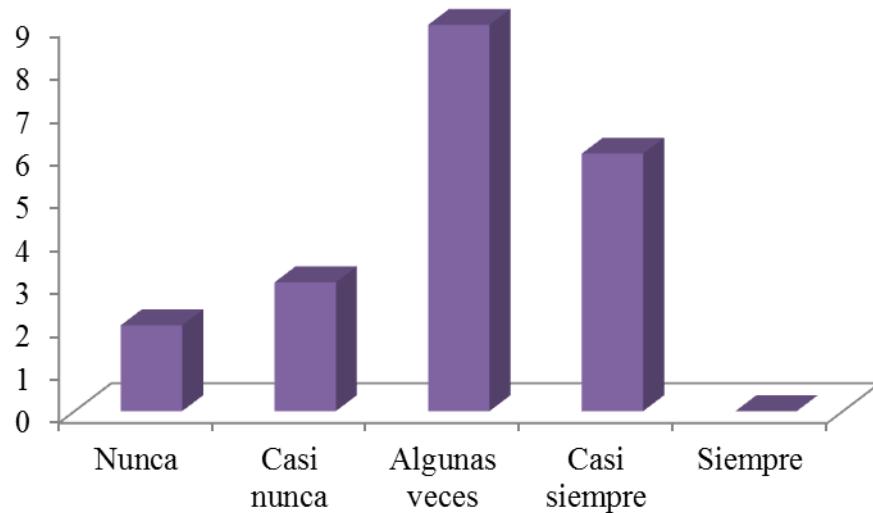
**Gráfico 6.- Se respetan los niveles jerárquicos en la institución.**

**Cuadro 11**

**Frecuencia. Ítem 7.- La comunicación entre el personal directivo y docente es informal**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,0
Casi nunca	3	15,0
Algunas veces	9	45,0
Casi siempre	6	30,0
Siempre	0	0
Total	20	100,0

De acuerdo al ítem número siete (7) si la comunicación entre el personal directivo y docente es informal, un 45% respondió “Algunas veces”, un 30% “Casi siempre”, el 15% “Casi nunca” y el 10% de los encuestados expresó “Nunca” y para la alternativa “Siempre” no obtuvo respuestas. Es conveniente señalar que la comunicación informal entre el directivo y docente puede llegar a promover una mayor cohesión entre ambos y una retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo, ya que se es más espontáneo, desarrollando afecto y amistad.



**Gráfico 7.- La comunicación entre el personal directivo y docente es informal.**

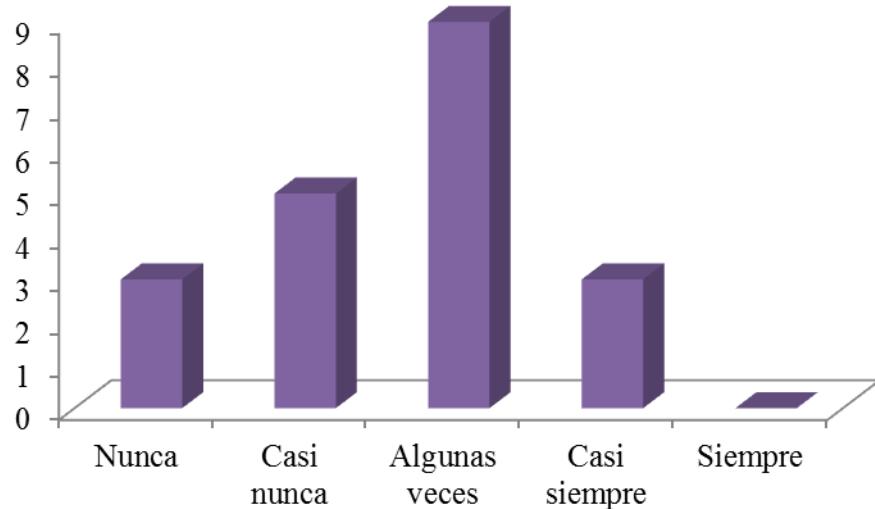
**Cuadro 12**

**Frecuencia. Ítem 8.- Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	15,0
Casi nunca	5	25,0
Algunas veces	9	45,0
Casi siempre	3	15,0
Siempre	0	0
Total	20	100,0

Los resultados que pueden apreciarse en el cuadro 13, en el ítem número ocho (8), si al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal. La respuesta que recibió mayor incidencia fue “Algunas veces” con un 45%, seguidamente el 25% respondió “Casi nunca”, un 15% “Nunca” y por último el 15% “Casi siempre”, en

este sentido, es relevante señalar que no hubo respuestas para la alternativa “Siempre”.



**Gráfico 8.- Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal.**

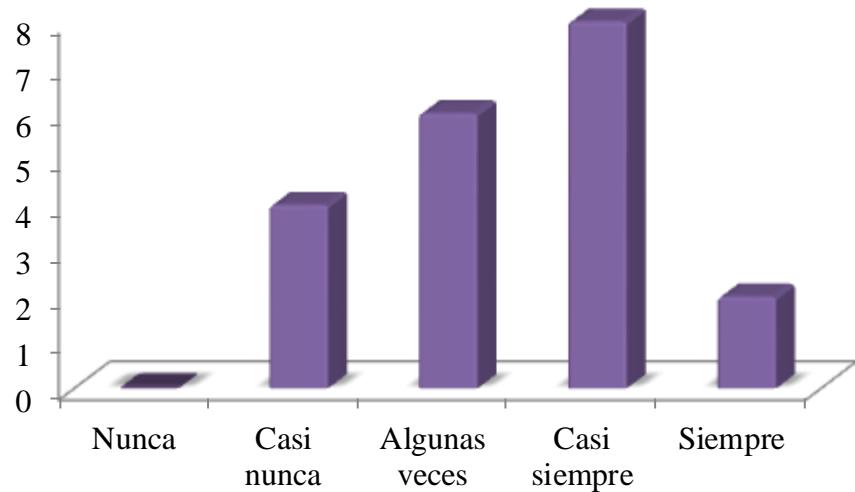
#### Cuadro 13

**Frecuencia. Ítem 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**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	4	20,0
Algunas veces	6	30,0
Casi siempre	8	40,0
Siempre	2	10,0
Total	20	100,0

A continuación se presenta el cuadro 14, cuyo ítem número nueve (9) relacionado

a, sí 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, en opinión del 40% de los encuestados indican “Casi siempre” poseen empatía entre ellos, en cambio el 30% considera que “Algunas veces”, asimismo se observó que el 20% señala “Casi nunca” poseen la capacidad de ponerse en el lugar del otro asumiendo sus puntos de vista y emociones, por otra parte el 10% expresa que “Siempre” poseen empatía entre el directivo y docente. Lo cual permite inferir que el porcentaje de la alternativa siempre es muy bajo en relación a los otros, con esto se observa debilidades en la capacidad de empatía que posee el personal directivo y docente.



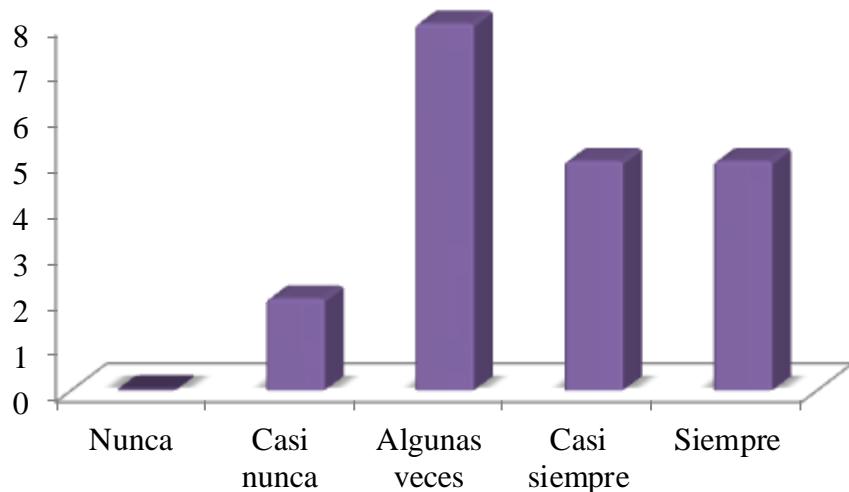
**Gráfico 9.- El personal directivo y docente de la institución educativa posee la capacidad de ponerse en el papel de la otra persona para asumir sus puntos de vista y emociones.**

**Cuadro 14**

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

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	2	10,0
Algunas veces	8	40,0
Casi siempre	5	25,0
Siempre	5	25,0
Total	20	100,0

Del análisis de los resultados del ítem número diez (10), si el personal directivo y docente está consciente que la comunicación empática es fundamental para un proceso comunicacional efectivo, el 40% opinó que “Algunas Veces” reconocían la importancia de la comunicación empática, el 25% “Casi siempre”, otro 25% admite que “Siempre” están conscientes que la comunicación empática es importante, cabe señalar, que la comunicación empática consiste en manejar una comunicación donde se pueda poner en el lugar del otro, lo que indica su importancia para una comunicación efectiva y por último el 10% está de acuerdo en “Casi nunca” los docentes tienen conciencia de lo fundamental que resulta la comunicación empática para el proceso comunicacional efectivo. Se debe añadir, que sobre este aspecto no hubo respuestas para la alternativa “Nunca”.



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

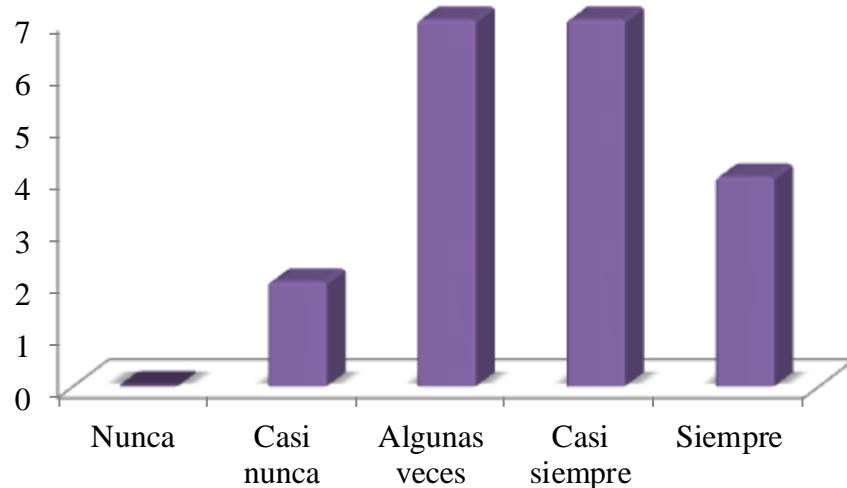
#### **Cuadro 15**

**Frecuencia. Ítem 11.- Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	2	10,0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	7	35,0
Siempre	4	20,0
Total	20	100,0

Como se observa en el siguiente cuadro 16 en el ítem número once (11) Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa, en este sentido un 35% de los encuestados respondió “Casi siempre” existe una actitud proactiva, otro 35% afirmó

que “Algunas veces”, el 20% dijo “Siempre”, el 10% manifestó “Casi nunca”. En este caso no hubo respuesta para la alternativa “Nunca”.



**Gráfico 11.- Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa.**

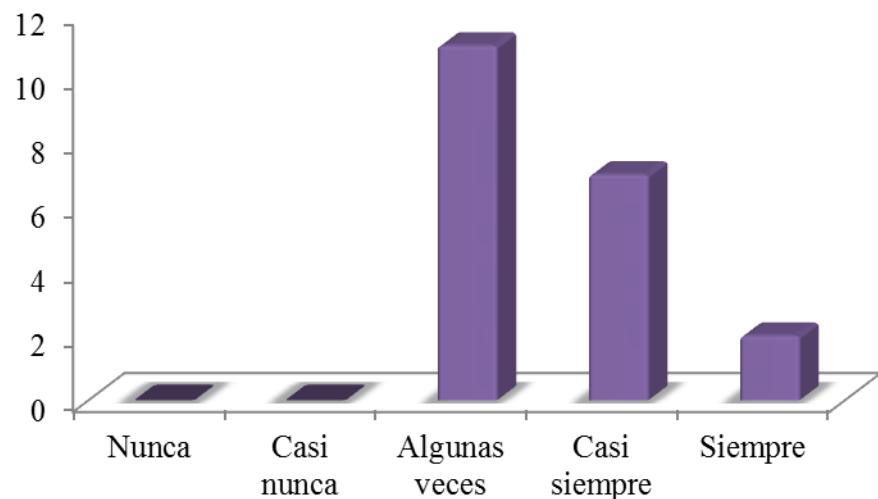
#### Cuadro 16

**Frecuencia. Ítem 12.- El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
Algunas veces	11	55,0
Casi siempre	7	35,0
Siempre	2	10,0
Total	20	100,0

En la presente tabla se reflejan los resultados del ítem número doce (12) Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa, donde un 55% manifestó que

“Algunas veces” participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones; el 35% opina “Casi siempre” y el 10% respondió “Siempre”, cabe acotar que no hubo respuestas para las alternativas “Casi nunca” y “Nunca”.



**Gráfico 12.- El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones.**

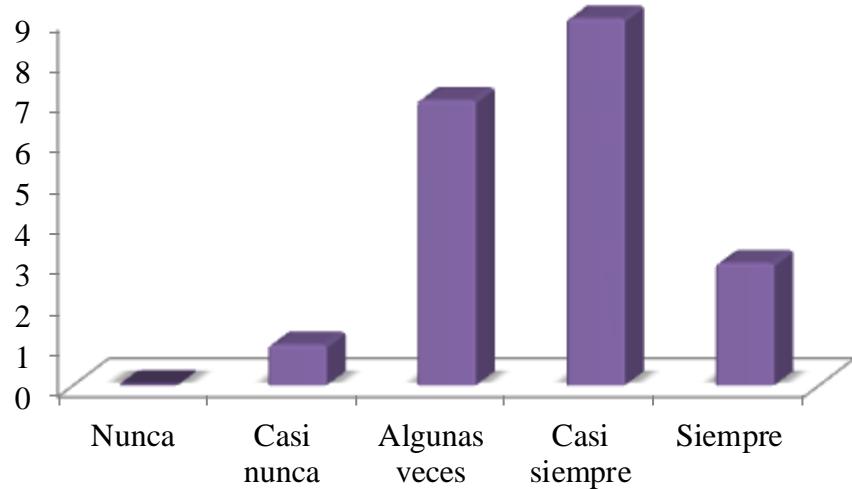
#### **Cuadro 17**

**Frecuencia. Ítem 13.- Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	9	45,0
Siempre	3	15,0
Total	20	100,0

Al constatar el cuadro con los resultados del ítem número trece (13), es notorio que la alternativa “Casi siempre” tiene un 45% como preferencia por el personal directivo y docente, un 35% indica “Algunas veces”, el 15% “Siempre y un 5% “Casi nunca”, la alternativa “Nunca” no tuvo respuesta.

Analizando lo anterior se puede deducir que el personal directivo y docente de la U.E. N. Nicolás de Castro, ubicada en el estado Bolivariano de Miranda, casi siempre mantiene una comunicación eficaz. Un aspecto de gran importancia, para esta investigación es la comunicación eficaz, la cual tiene que ver con la manera en que se emiten los mensajes y el cómo llegan al receptor de manera eficaz, la capacidad de expresarse adecuadamente y sobre todo en una sociedad tan agobiada por el estrés laboral, problemas personales, entre otras cosas, permitirá el manejo de mejores relaciones humanas, en este caso entre el personal directivo y docente de las instituciones educativas del país.



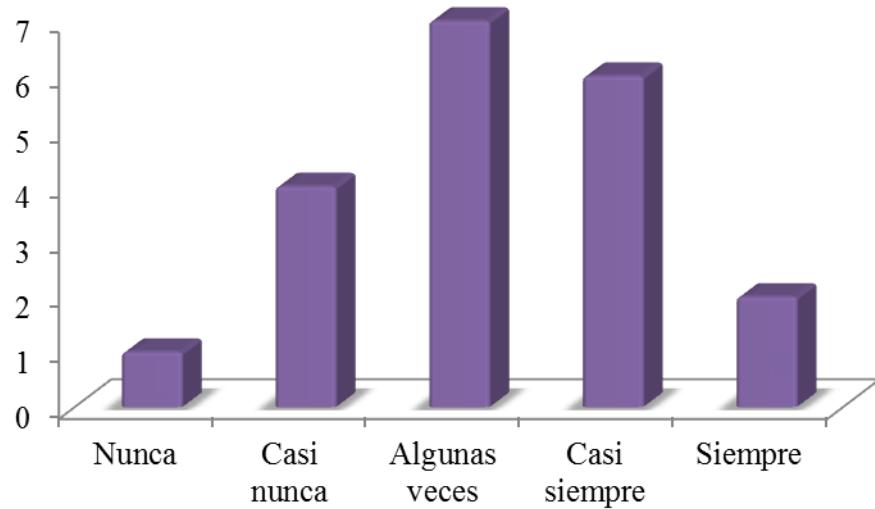
**Gráfico 13.- Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa.**

**Cuadro 18**

**Frecuencia. Ítem 14.- Cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso de comunicación**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
Casi nunca	4	20,0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	6	30,0
Siempre	2	10,0
Total	20	100,0

En el cuadro 19 muestra lo relativo al ítem número catorce (14), si cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso de comunicación, de los cuales el 35% manifestó “Algunas veces”, el 30% “Casi siempre” se establecen conclusiones prematuras entre los temas tratados en las reuniones entre el personal directivo y docente, el 20 % admite que “Casi nunca” se establecen conclusiones prematuras, el 10% respondió que “Siempre se presentan conclusiones prematuras que intervienen en el proceso comunicacional y el 5% de los encuestados afirman que “Nunca” en las reuniones el personal se anticipan conclusiones y opiniones sobre un tema a tratar de manera que pueda influir en de manera negativa en el proceso de comunicación.



**Gráfico 14.- Cuando hay reuniones en la institución educativa el personal directivo y docente establece conclusiones prematuras entre los temas tratados que influyen en el proceso de comunicación.**

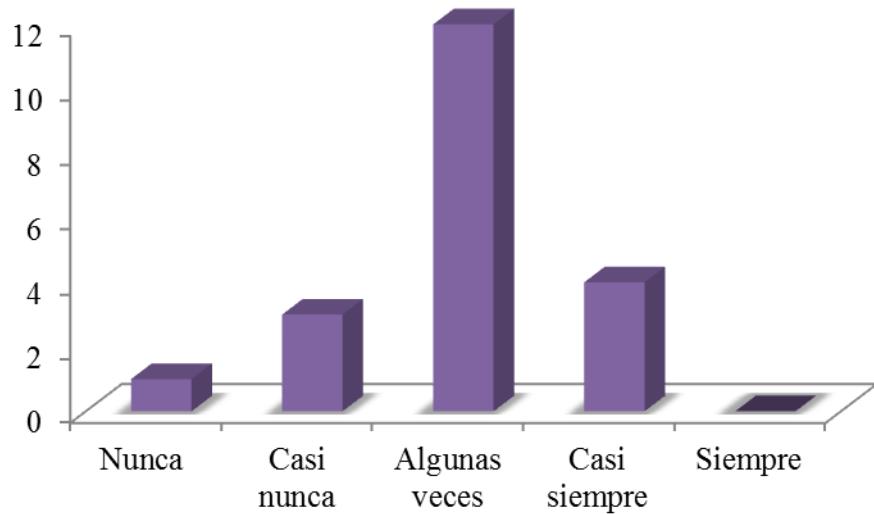
#### Cuadro 19

**Frecuencia. Ítem 15.- El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantea una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
Casi nunca	3	15,0
Algunas veces	12	60,0
Casi siempre	4	20,0
Siempre	0	0
Total	20	100,0

En cuanto al ítem número quince (15) El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantean una valoración de sí mismos, sin considerar la opinión de otros. El porcentaje mayor fue de 60% por la alternativa “Algunas

veces” el personal directivo y docente mantiene una valoración de sí mismos y no considera la opinión de otros, el 20% opina “Casi siempre”, un 15% respondió “casi nunca”, y finalmente el 5% afirmó que “Nunca”, cabe agregar que para la alternativa “Siempre” no hubo respuestas por parte del personal directivo y docente.



**Gráfico 15.- El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantea una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros.**

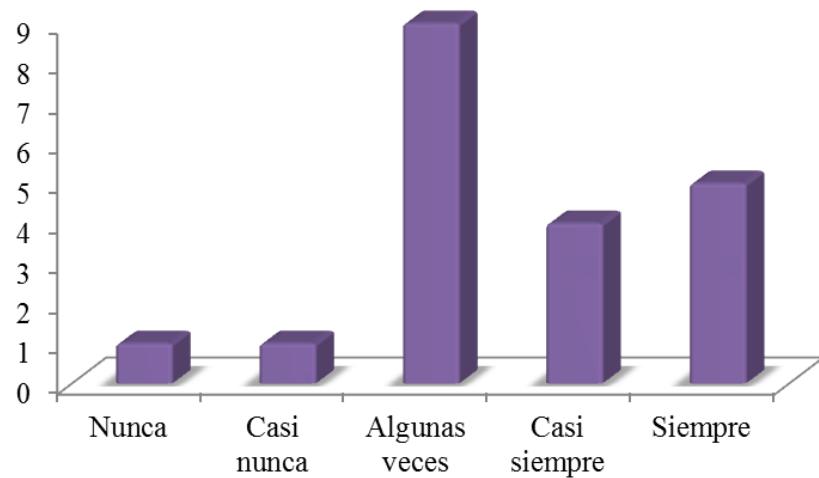
#### Cuadro 20

**Frecuencia. Ítem 16.- El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	9	45,0
Casi siempre	4	20,0
Siempre	5	25,0
Total	20	100,0

De acuerdo a los resultados que arroja el cuadro, sobre el ítem número dieciséis (16), El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de

comunicación interna de manera reflexiva; se puede determinar que la opción “Algunas veces” es la que recibió el mayor porcentaje de respuestas ya que se ubica en un 45%, seguidamente un 25% con la alternativa “siempre”, luego un 20% que afirma “Casi siempre” se evidencia una comunicación interna reflexiva, para el 5% de los encuestados respondieron “Casi nunca” y el resto fue un 5% el cual admitió que “Nunca” se maneja un proceso de comunicación interna y mucho menos reflexiva.



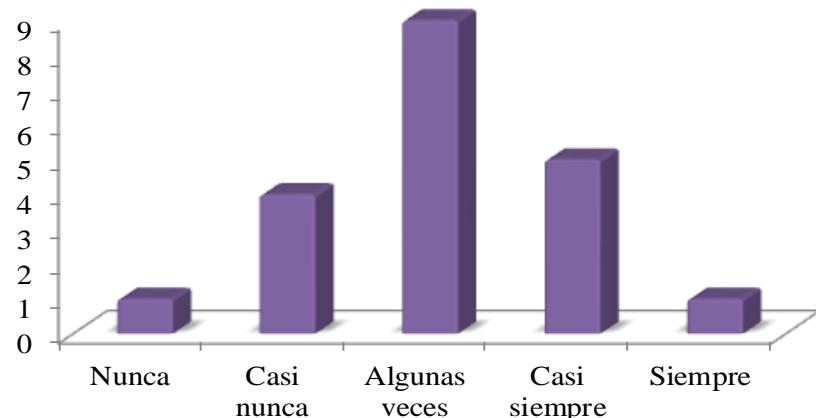
**Gráfico 16.- El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva.**

#### **Cuadro 21**

**Frecuencia. Ítem 17.- Cuando el personal directivo y docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
Casi nunca	4	20,0
Algunas veces	9	45,0
Casi siempre	5	25,0
Siempre	1	5,0
Total	20	100,0

Los resultados que se pueden apreciar en el cuadro respecto al ítem número diecisiete (17), indican que la respuesta que recibió la mayor incidencia es “Algunas veces” porque obtuvo el 45%, le sigue la respuesta identificada “Casi siempre” con el 25%, posteriormente el 20% indica que “Casi nunca” el directivo y docente reconoce cuando emite un mensaje errado y tampoco rectifica; un 5% afirma que “Siempre” el directivo y docente rectifican un mensaje emitido erradamente y por último un 5% asegura que nunca reconoce su error y mucho menos rectifica.



**Gráfico 17.- Cuando el personal directivo y docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica.**

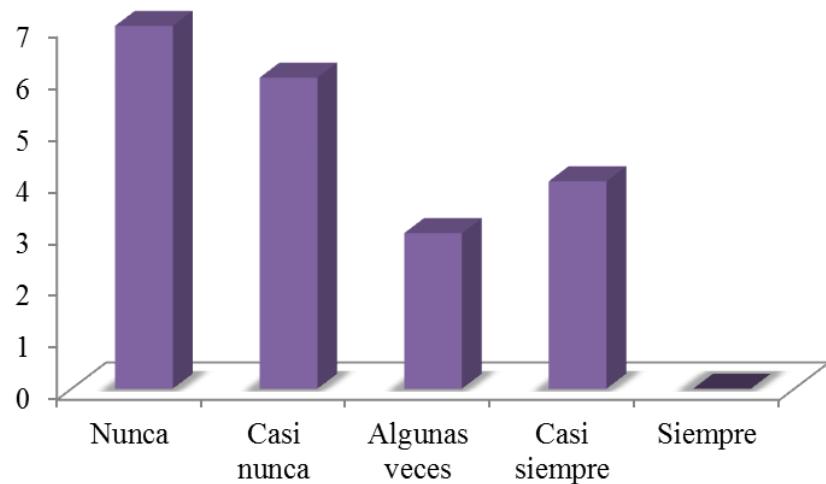
#### **Cuadro 22**

**Frecuencia. Ítem 18.- El personal directivo y docente maneja confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	35,0
Casi nunca	6	30,0
Algunas veces	3	15,0
Casi siempre	4	20,0
Siempre	0	0
Total	20	100,0

Los resultados que se pueden apreciar del ítem número dieciocho (18), el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera, el personal directivo y docente maneja

confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa, del cual se denota un porcentaje mayor con un 35% indicando que “Nunca” manejan una confianza en sí mismos para el buen desempeño laboral, el 30% respondió “Casi nunca”, un 20% manifestó “Casi siempre” y el 15 % conoció que “Algunas veces” el personal directivo y docente maneja una confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral en la institución educativa. Cabe señalar que en esta oportunidad no hubo respuestas para la alternativa “Siempre”.



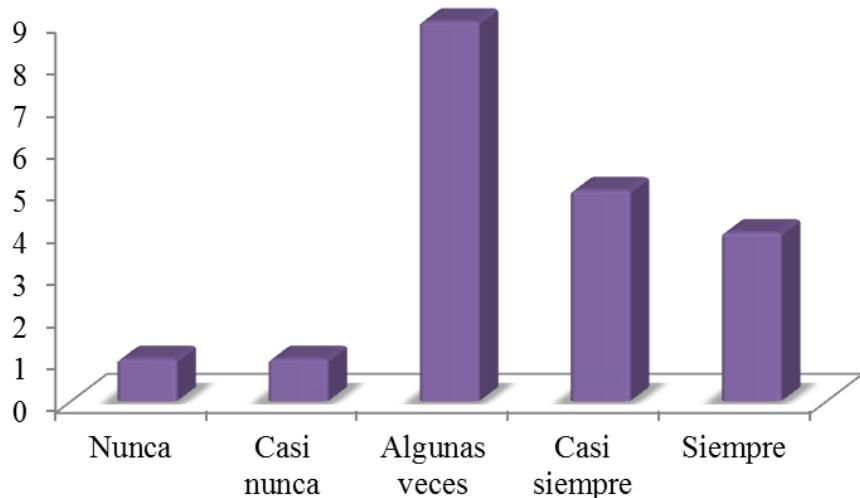
**Gráfico 18.- El personal directivo y docente maneja confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.**

### Cuadro 23

**Frecuencia. Ítem 19.- Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	9	45,0
Casi siempre	5	25,0
Siempre	4	20,0
Total	20	100,0

En relación al cuadro 24, en su ítem diecinueve (19), Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos. Obteniendo como porcentaje mayor un 45% respondió “Algunas veces” el directivo y docente se encuentra capacitado para expresar adecuadamente sus sentimientos sin perjudicar a sus compañeros de trabajo, le sigue el 25% que indica “Casi siempre” expresan adecuadamente sus sentimientos, el 20% deduce que “Siempre”, un 5% afirma que “Casi nunca” expresan de manera óptima sus sentimientos y finalmente el 5% señaló “Nunca” se evidencia la expresión de sentimientos adecuados en todo momento.



**Gráfico 19.- Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos.**

En respuesta a la variable Comunicación y sus dimensiones Comunicación Interpersonal e Intrapersonal, en primera instancia se pretende resaltar la comunicación interpersonal siendo esta de gran relevancia en las instituciones puesto que permite mantener un ambiente armonioso dentro de la misma y a su vez optimizar el desempeño de la organización, en relación a esto Madrigal (ob. cit), plantea lo siguiente:

Es entendida como el diálogo que se da entre las personas mediante transmisión y recepción de pensamientos, creencias y sentimientos.... Las habilidades de comunicación interpersonal son vitales para... lograr las metas

organizacionales, escuchar las necesidades de los otros, establecer relaciones, solucionar conflictos de manera adecuada y ser asertivos. (p. 59)

Según se ha visto, en los resultados del instrumento aplicado, prevalece una comunicación oral, sin embargo, se denota una cifra significativa en cuanto que algunas veces la comunicación resulta clara y fluida entre el personal directivo y docente; también el proceso de comunicación dentro de la institución se desarrolla de manera escrita, por lo que indica que este tipo de comunicación resulta de gran ayuda para la gerencia de la institución puesto que es más reflexivo y permite organizar las ideas para dar directrices en beneficio de la organización.

### **Variable: Inteligencia Emocional**

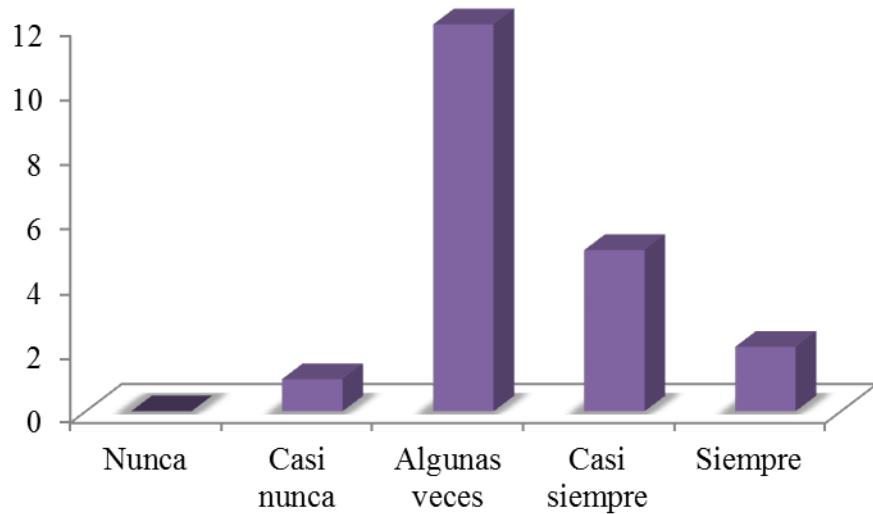
#### **Cuadro 24**

**Frecuencia. Ítem 20.- El personal directivo y docente posee la capacidad de identificar sus propios sentimientos mientras ocurren ante una situación problemática en la institución educativa**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	12	60,0
Casi siempre	5	25,0
Siempre	2	10,0
Total	20	100,0

En el presente cuadro en su ítem número veinte (20) El personal directivo y docente posee la capacidad de identificar sus propios sentimientos mientras ocurren ante una situación problemática en la institución educativa, lo cual reflejo que el 60% de los encuestados (directivos y docentes) estuvo de acuerdo que “Algunas veces” existe la capacidad de identificar sus propios sentimientos cuando se atraviesa por una situación problemática dentro de la institución, sin embargo un 25% aseguró que Casi siempre el directivo y docente posee esa capacidad autoconciencia para

identificar sus sentimientos, un 10% respondió que “Siempre” y el 5% afirmó que “Casi nunca” el personal de la institución educativa no posee la capacidad de identificar sus propios sentimientos. Es importante señalar que para la alternativa “Nunca” no hubo respuestas.



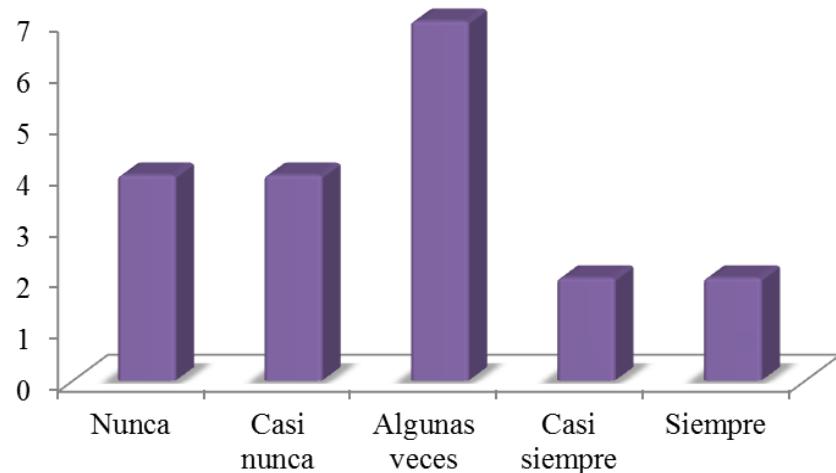
**Gráfico 20.- El personal directivo y docente posee la capacidad de identificar sus propios sentimientos mientras ocurren ante una situación problemática en la institución educativa.**

#### Cuadro 25

**Frecuencia. Ítem 21.- El personal directivo y docente se da cuenta de su descontrol emocional sólo cuando alguien se lo menciona**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	20,0
Casi nunca	4	20,0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	2	10,0
Siempre	2	10,0
Total	20	100,0

En el ítem número veintiuno (21), El personal directivo y docente se da cuenta de su de su descontrol emocional sólo cuando alguien se lo menciona, un 35% manifestó que “Algunas veces”, el personal directivo y docente poseen concientización de su control emocional cuando alguien se lo comunica, el 20% admite que “Casi nunca”, el 20% “Nunca”, un 10% “Casi siempre” y por último un 10% opino “Siempre” hay conciencia por parte de los directivos y docentes de su descontrol emocional sólo cuando alguien lo menciona. En este sentido, resulta oportuno mencionar que en este ítem hubo un 5% de encuestados que no respondió.



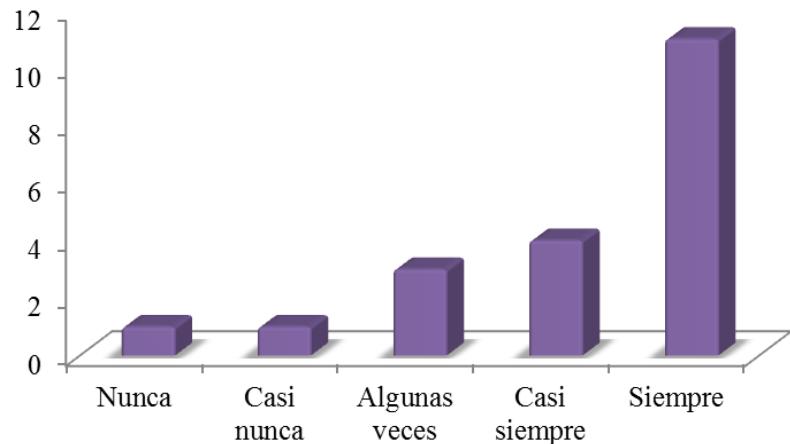
**Gráfico 21.- El personal directivo y docente se da cuenta de su descontrol emocional sólo cuando alguien se lo menciona.**

#### **Cuadro 26**

**Frecuencia. Ítem 22.- El diálogo interior es utilizado como herramienta por parte del personal directivo y docente para resolver problemas en la Institución**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	3	15,0
Casi siempre	4	20,0
Siempre	11	55,0
Total	20	100,0

En el ítem número veintidós (22) El diálogo interior es utilizado como herramienta por parte del personal directivo y docente para resolver problemas en la Institución, en este caso el 55% de los encuestados afirma que “Siempre” utilizan el diálogo interior como herramienta para afrontar cualquier situación en la institución educativa, sin embargo el 20% admite “Casi siempre”, mientras que las respuesta “Algunas Veces” alcanzó un 15%, por otro lado el 5% de los encuestados respondió “Casi nunca” y finalmente un 5% opinó “Nunca” el diálogo interior es usado como herramienta de autoconciencia para resolver y afrontar cualquier situación dentro de la institución educativa.



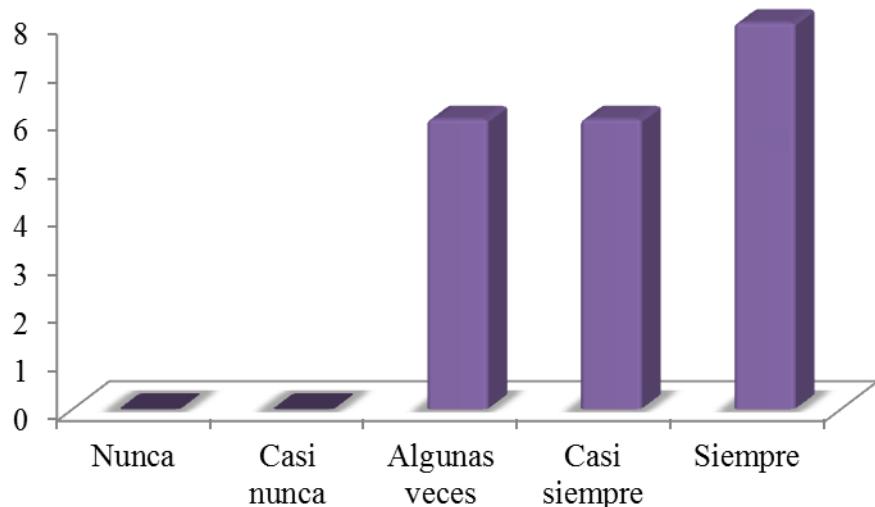
**Gráfico 22.- El diálogo interior es utilizado como herramienta por parte del personal directivo y docente para resolver problemas en la Institución.**

**Cuadro 27**

**Frecuencia. Ítem 23.- El personal directivo y docente reconoce que mantener una actitud positiva permite el desarrollo de un ambiente armonioso en la institución educativa**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
Algunas veces	6	30,0
Casi siempre	6	30,0
Siempre	8	40,0
Total	20	100,0

En lo que se refiere al ítem veintitrés (23) El personal directivo y docente reconoce que mantener una actitud positiva permite el desarrollo de un ambiente armonioso en la institución educativa, el 40% indicó “Siempre”, ahora bien un 30% manifestó “Casi siempre” y para la alternativa “Algunas veces” expresó el 30%, en esta ocasión no hubo respuestas para las alternativas “Casi nunca” y “Nunca”.



**Gráfico 23.- El personal directivo y docente reconoce que mantener una actitud positiva permite el desarrollo de un ambiente armonioso en la institución educativa.**

## Cuadro 28

### Frecuencia. Ítem 24.- Se detecta permanentemente afecto en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes

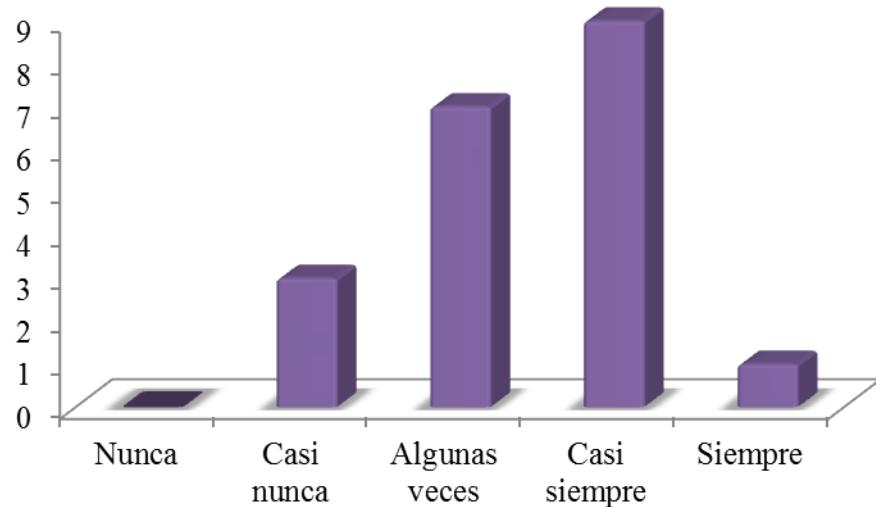
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	3	15,0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	9	45,0
Siempre	1	5,0
Total	20	100,0

En referencia a este cuadro el ítem número veinticuatro (24), Se detecta permanentemente afecto en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, maneja con mayor porcentaje la alternativa “Casi siempre” con un 45%, sin embargo, el 35% respondió “Algunas veces”, seguidamente el 15% “Casi nunca” y por último un 5% afirmó “Siempre”. En este caso no hubo respuesta para la alternativa “Nunca”.

Sin duda alguna, las relaciones interpersonales, conforman parte de la necesidad básica del hombre para relacionarse con su semejante, de esta manera se intercambian ideas, formas de vida, se comparten necesidades, intereses y afectos; cabe señalar que las relaciones interpersonales conforman parte esencial de la inteligencia emocional, donde se desarrolla ampliamente lo que se conoce como inteligencia interpersonal, al respecto, Goleman (ob. cit), plantea lo siguiente:

La inteligencia interpersonal, es el ingrediente fundamental del encanto, del éxito social e incluso del carisma. Las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros en leer sus reacciones y sus sentimientos y también pueden conducir, organizar y resolver los conflictos que aparecen en cualquier interacción humana. Ellos son los líderes naturales, las personas que saben expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos. Son el tipo de personas con quienes a los demás les gusta estar porque son emocionalmente nutricios, dejan a los demás de buen humor y despiertan el comentario de que <<es un placer estar con alguien así>>. (p. 78)

Todo lo anterior indica, que el personal directivo y docente debería poseer como habilidad la capacidad de relacionarse sanamente con sus semejantes, es decir, manejar adecuadamente la inteligencia interpersonal, ya que esta le permitirá satisfacer la necesidad de afectividad y mantener buenas relaciones entre ellos. En este sentido, para mantener un ambiente estable en la institución educativa es fundamental conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y propiciar unas relaciones adecuadas, que permitan desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral. En el mismo orden de ideas, es importante señalar que uno de los aspectos necesarios para que se logre establecer relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logra intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes.



**Gráfico 24.- Se detecta permanentemente afecto en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.**

**Cuadro 29**

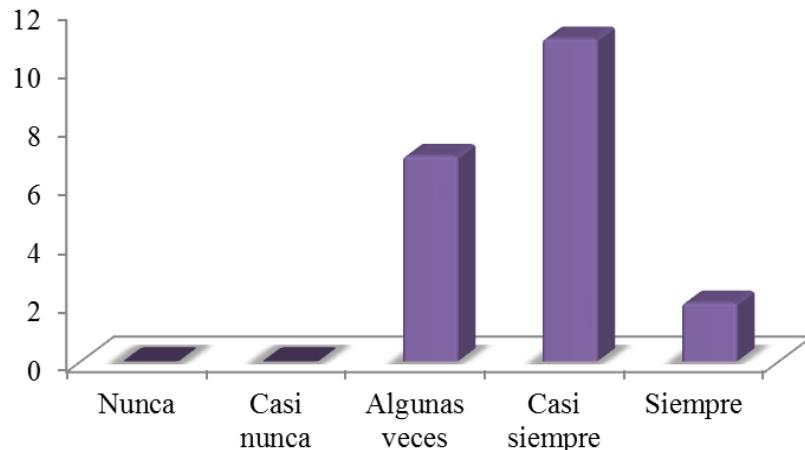
**Frecuencia. Ítem 25.- La percepción y consideración del punto de vista del otro, de sus emociones, necesidades, preferencias e intereses son habilidades desarrolladas por el personal directivo y docente de la institución**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	11	55,0
Siempre	2	10,0
Total	20	100,0

El cuadro correspondiente al ítem número veinticinco (25) presentó con mayor porcentaje de respuestas la alternativa “Casi siempre” con un 55%, que afirma haber un desarrollo por parte del personal directivo y docente en cuanto la percepción y consideración del punto de vista del otro; sin embargo, el 35% respondió que “Algunas veces” presentan la habilidad de empatía y el 10% admitió que “Siempre” el personal directivo y docente cuenta habilidades de percepción y consideración del punto de vista del otro, de sus emociones, necesidades, preferencias e intereses. Cabe señalar que no hubo respuestas para las alternativas “Casi nunca” y “Nunca”.

Con respecto a los resultados del ítem anterior, cuyo indicador es la empatía, según Madrigal (ob. cit): “es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales” (p. 40). En este caso se obtuvo un porcentaje significativo en la alternativa “Casi siempre”, lo que indica que se mantiene como habilidad la empatía, no obstante el 35% manifestó que algunas veces el personal directivo y docente refleja esta habilidad, lo cual resulta interesante porque hay un porcentaje de los encuestados que aún continúan presentando debilidades en cuanto al desarrollo de esta habilidad. Es por ello, que el personal directivo y docente debería implementar con mayor énfasis esta habilidad como

estrategia, de manera que pueda ser lo más empático posible capaz de escuchar a los demás y entender sus problemas, lo cual favorecerá una comunicación excepcional con todo el personal de la institución educativa.



**Gráfico 25.- La percepción y consideración del punto de vista del otro, de sus emociones, necesidades, preferencias e intereses son habilidades desarrolladas por el personal directivo y docente de la institución.**

#### Cuadro 30

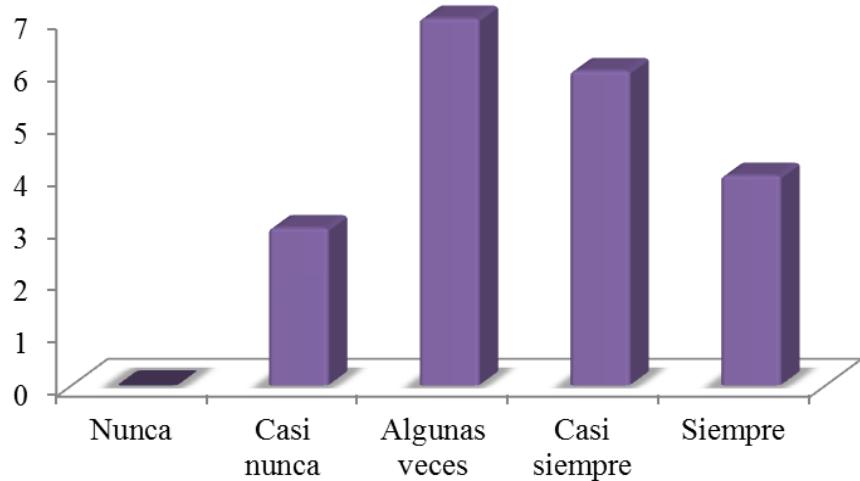
**Frecuencia. Ítem 26.- El personal directivo y docente transfiere un vocabulario emocional en el intercambio de ideas**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	3	15,0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	6	30,0
Siempre	4	20,0
Total	20	100,0

En el ítem número veintiséis (26) si el personal directivo y docente transfiere un vocabulario emocional en el intercambio de ideas. Para lo cual se puede afirmar que

un 35% opinó “Algunas veces” evidencia en su vocabulario emociones a la hora de intercambiar ideas, mientras que el 30% reconoció que “Casi siempre” el personal directivo y docente transfiere un vocabulario emocional amplio al comunicarse entre ellos, por otro lado el 20% indicó que “Siempre” hay una transferencia de un vocabulario emocional al intercambiar ideas, no obstante el 15% estuvo de acuerdo en que “Casi nunca” se habla eficazmente de los sentimientos entre el personal directivo y docente de la institución. En esta ocasión no hubo respuestas para la alternativa “Nunca”.

En tal sentido, hablar eficazmente de los sentimientos, es decir transferir un vocabulario emocional amplio a los signos comunicacionales surgido en los intercambios relationales, conforma parte importante del proceso de comunicación que se desarrolla entre las personas, cabe agregar, que todo acto de comunicación viene acompañado de una emoción, es por ello que el directivo y docente debe reconocer la relevancia de manejar un vocabulario adecuado donde se evidencie coherencia entre el contenido de la comunicación y las acciones; una expresión emocional adaptativa y respetuosa.



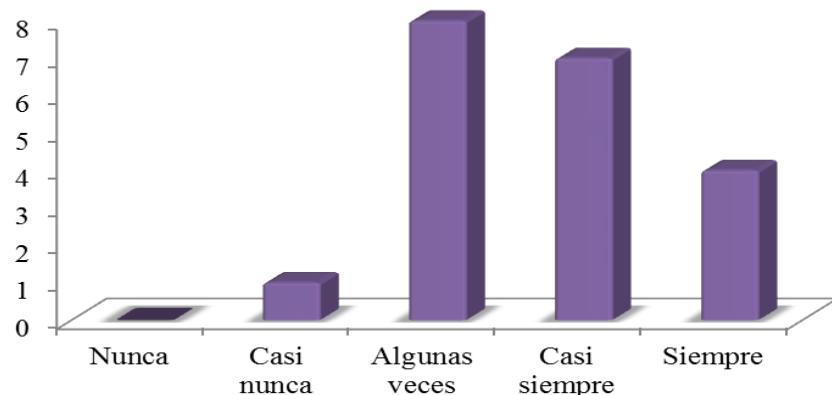
**Gráfico 26.- El personal directivo y docente transfiere un vocabulario emocional en el intercambio de ideas.**

**Variable: Factibilidad del Programa****Cuadro 31**

**Frecuencia. Ítem 27.- La Institución Educativa considera necesario llevar a cabo la implementación de programas de formación gerencial para su personal**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	1	5,0
Algunas veces	8	40,0
Casi siempre	7	35,0
Siempre	4	20,0
Total	20	100,0

En relación al presente cuadro en el ítem número veintisiete (27), la Institución Educativa considera necesario llevar a cabo la implementación de programas de formación gerencial para su personal; un 40% indicó la alternativa “Algunas veces” son necesaria la implementación de programas de formación gerencial para el personal que allí labora, ahora bien, el 35% manifestó que “Casi siempre”, seguidamente el 20% expreso “Siempre” y sólo un 5% dedujo que “Casi nunca” para la institución educativa es relevante llevar a cabo programas de formación para el personal. Por otro lado, para la alternativa “Nunca” no hubo respuestas.



**Gráfico 27.- La Institución Educativa considera necesario llevar a cabo la implementación de programas de formación gerencial para su personal.**

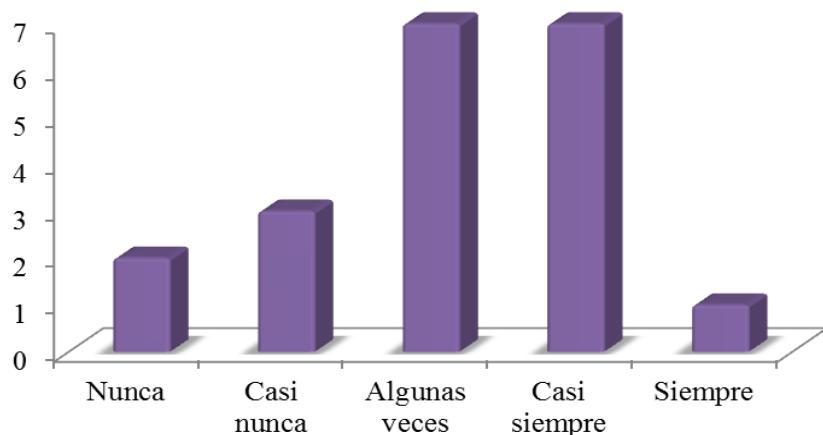
**Cuadro 32**

**Frecuencia. Ítem 28.- Los programas de formación gerencial utilizados por los docentes como herramienta están orientados a la optimización de la comunicación**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,0
Casi nunca	3	15,0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	7	35,0
Siempre	1	5,0
Total	20	100,0

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Las respuestas obtenidas en la pregunta número veintiocho (28) del cuestionario, permite expresar que la respuesta “Algunas veces” y “Casi siempre” obtuvieron el mismo porcentaje en un 35%, lo que indica que los programas de formación gerencial utilizados por los docentes como herramienta están orientados a la optimización de la comunicación, en segundo lugar la respuesta “Casi nunca” con 15%, en un tercer lugar la alternativa “Nunca” obtuvo un 10% y por último la respuesta “Siempre” indicó el 5%. Estos últimos tres porcentajes indican que un total de 30% no siempre están orientados a la optimización de la comunicación en el trabajo.



**Gráfico 28.- Los programas de formación gerencial utilizados por los docentes como herramienta están orientados a la optimización de la comunicación.**

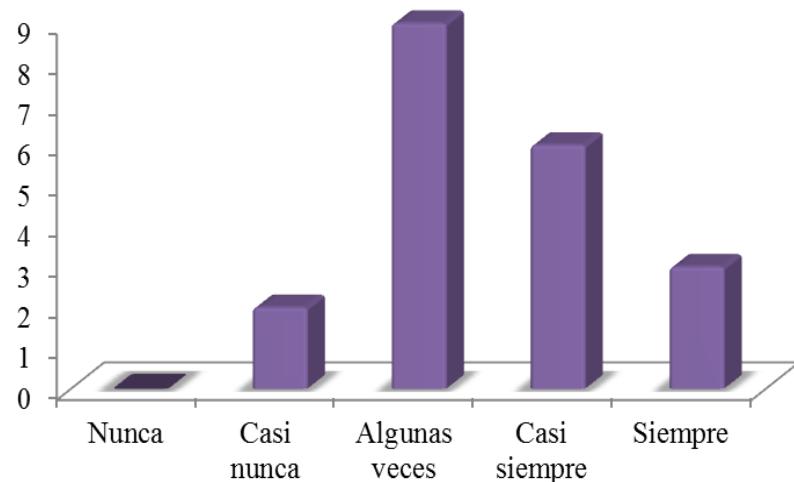
**Cuadro 33**

**Frecuencia. Ítem 29.- La institución educativa cuenta con la infraestructura para llevar a cabo un programa de formación gerencial**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	2	10,0
Algunas veces	9	45,0
Casi siempre	6	30,0
Siempre	3	15,0
Total	20	100,0

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

En relación al ítem número veintinueve (29) la institución educativa cuenta con la infraestructura para llevar a cabo un programa de formación gerencial, un 45% respondió “Algunas veces”, el 30% indicó “Casi siempre” en la institución educativa se cuenta con un espacio acorde para implementar un programa de formación gerencial, el 15% señaló que “Siempre” y el 10% “Casi nunca”, la institución educativa cuenta con los espacios necesarios para trabajar un programa de formación gerencial.



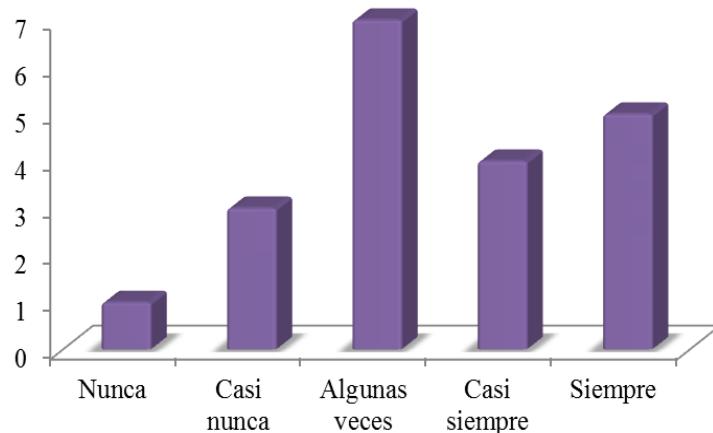
**Gráfico 29.- La institución educativa cuenta con la infraestructura para llevar a cabo un programa de formación gerencial.**

**Cuadro 34**

**Frecuencia. Ítem 30.- El personal directivo manifiesta su interés por mantener un proceso de formación permanente para el personal docente**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
Casi nunca	3	15,0
Algunas veces	7	35,0
Casi siempre	4	20,0
Siempre	5	25,0
Total	20	100,0

Con relación al ítem número treinta (30) El personal directivo manifiesta su interés por mantener un proceso de formación permanente para el personal docente, el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa “Algunas veces” con un 35% , seguidamente la respuesta “Siempre” un 25%, posteriormente el 20% opinó “Casi siempre”, ahora bien el 15% manifestó que “Casi nunca” el personal directivo se interesa por la constante formación del personal docente y el 5% admitió que “Nunca” el directivo manifiesta su interés por la formación del docente en la institución educativa.



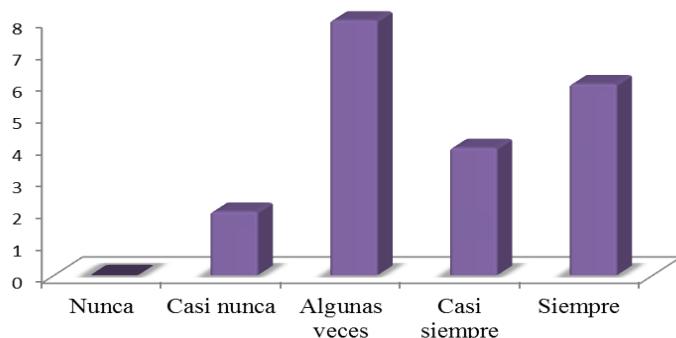
**Gráfico 30.- El personal directivo manifiesta su interés por mantener un proceso de formación permanente para el personal docente.**

**Cuadro 35**

**Frecuencia. Ítem 31.- La institución educativa cuenta con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la realización de talleres con la finalidad de contribuir a la formación del personal directivo y docente**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	2	10,0
Algunas veces	8	40,0
Casi siempre	4	20,0
Siempre	6	30,0
Total	20	100,0

En atención al ítem número treinta y uno (31) la institución educativa cuenta con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la realización de talleres con la finalidad de contribuir a la formación del personal directivo y docente, se puede observar que la respuesta con mayor incidencia fue “Algunas veces” con un 40% cuenta con los recursos económicos, seguido esta la respuesta “Siempre” con el 30%, en la alternativa “Casi siempre” indicó un 20% y finalmente un 10% respondió “Casi nunca”. Asimismo, se puede señalar que para la alternativa “Nunca” no hubo respuestas.



**Gráfico 31.- La institución educativa cuenta con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la realización de talleres con la finalidad de contribuir a la formación del personal directivo y docente.**

Luego de analizar los resultados se puede concluir que el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro carece del uso de habilidades emocionales que le permitan optimizar el proceso de comunicación, ya que sólo tienen un conocimiento medio de lo que es la inteligencia emocional, además se puede decir que el programa de formación va a permitir el desarrollo de las habilidades personales, el mismo puede proporcionar los medios para facilitar el aprendizaje.

Del mismo modo, se pudo analizar la importancia de las emociones como componentes del ser humano y que permiten a las personas sentir que están vivas.

El proceso de comunicación en la institución continua evidenciando debilidades en cuanto a la empatía, la participación, la expresión de los sentimientos entre el personal, lo cual ocasiona interferencias en la comunicación y desde luego esto influye en las funciones gerenciales que contribuyen al crecimiento de la organización.

Se determinó la factibilidad de realizar la propuesta de un programa de formación orientado a la optimización de la comunicación que se desarrolla entre el personal directivo y docente, sustentado en la Inteligencia Emocional, ya que medianamente prevalecen los espacios y se cuenta con la participación de los docentes.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Dada la importancia de la formación del docente en cuanto al desarrollo de las habilidades socioemocionales, han surgido diversas investigaciones en relación a la inteligencia emocional del profesorado, al respecto, Palomera, Márquez y Brackett (2006), plantean que en España “se han elaborado programas mixtos de inteligencia emocional para los docentes con la finalidad de prevenir enfermedades, poder desarrollar una madurez emocional y un comportamiento social positivo...” (p.691). Aunado a ello, estudios como los de la Universidad de Harvard, han evaluado la inteligencia emocional, donde indican que el 15 % de las razones por las cuales una persona tiene éxito en su vida personal y profesional tiene estrecha relación con sus habilidades técnicas y conocimientos, sin embargo, resulta interesante que el otro 85% está relacionado con su actitud, capacidad para relacionarse positivamente con las demás personas.

Por tanto, para el directivo como para el docente la inteligencia emocional ejerce una influencia decisiva sobre la comunicación que estos mantienen, por lo cual es importante aprender a reconocer y aplicar en el momento preciso y con la persona adecuada sus emociones, para poder comunicarse asertivamente.

Luego de estudiada y analizada la información, producto de los datos obtenidos del instrumento aplicado al personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, ubicada en el estado Bolivariano de Miranda, en cuanto a cómo es la Comunicación entre el personal y cuáles son las potencialidades que ofrece la

Inteligencia Emocional para la comunicación, se formulan las siguientes conclusiones fundamentadas en los objetivos de la investigación:

En relación al primer objetivo, describir la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro en sus interacciones a la luz de la inteligencia emocional, se pudo constatar que en la institución educativa prevalece una comunicación oral y escrita la cual en ocasiones es clara y fluida. También, persisten debilidades en la comunicación formal e informal evidenciándose una comunicación poco empática, participativa y eficaz, lo cual influye en las relaciones interpersonales del directivo y docente.

En cuanto al objetivo referido a identificar las potencialidades que ofrece la inteligencia emocional como factor clave para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda, los resultados arrojaron que el nivel de inteligencia emocional es medio, se evidencian debilidades entre el personal directivo y docente centradas en aspectos fundamentales de la Inteligencia Emocional tales como: el autoconocimiento, autorregulación, autoestima, comunicación, empatía y relaciones interpersonales.

El análisis también indicó que el directivo y docente maneja términos relacionados al proceso de comunicación, pero, no presentan una práctica óptima de la misma en sus relaciones interpersonales con altos niveles de inteligencia emocional.

Del mismo modo, se pudo comprobar que el personal directivo y docente, con poca frecuencia ha participado en cursos o talleres de formación profesional, además de una escasa recepción de asesoramiento y apoyo sobre gerencia educativa, situación que ejerce su influencia negativa en la calidad de su formación, lo cual trae como consecuencia desmejoramiento de su labor diaria. Además, es notoria la deficiencia de la Institución Educativa en la implantación de políticas y normas que rijan de manera general los programas de formación para el personal que allí labora.

Por último, el objetivo referido a determinar la factibilidad de diseñar un 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, los resultados determinaron la necesidad de diseñarlo, ya que, la formación generaría en el personal docente actitudes positivas que optimicen el proceso de comunicación. Otro aspecto a resaltar en cuanto al análisis de los resultados es que los docentes están de acuerdo en implementar programas de formación gerencial en la Institución, asimismo se cuenta con la infraestructura para llevar a cabo este tipo de programas.

## **Recomendaciones**

A continuación se enuncian un conjunto de recomendaciones basadas en los resultados y conclusiones de este estudio. Así pues, se proponen un cuerpo de sugerencias que podrían ser utilizadas como insumos para mejorar la comunicación a través del uso de la inteligencia emocional como herramienta, formando al personal directivo y docente. Cabe acotar, que no sólo el personal perteneciente a la U.E.N. Nicolás de Castro se puede ver beneficiado, sino también el de otras Instituciones Educativas.

En este sentido, las recomendaciones que se desprenden del presente estudio son las siguientes:

- Mejorar los canales de comunicación, para elevar la calidad de la interacción y la conformación de equipos de trabajo efectivos a través del manejo de la inteligencia emocional.
- Fortalecer el uso de la inteligencia emocional dada su importancia para que se desarrolle dentro de las organizaciones un clima laboral estable.
- Realizar constantemente cursos o talleres en la institución relacionados al manejo de las emociones dirigido a directivos y docentes con el fin de mantener un equilibrio en las relaciones interpersonales.

- Implementar programas de formación gerencial sustentados en la inteligencia emocional para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente.
- Propiciar la participación de la Institución en programas de optimización de la formación gerencial del directivo y docente para elevar la calidad de su desempeño gerencial.
- Aplicar el 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.
- Promover a futuras investigaciones adentrarse en el mundo de la Inteligencia Emocional y cómo estas repercuten de manera directa en la comunicación de los individuos.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

**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**



**Autor: Yanis Guerrero**

**Tutor: Eduardo Quintero**

Caracas, julio de 2015

## ÍNDICE DEL PROGRAMA

	pp.
Presentación.....	112
Objetivo General de la Propuesta.....	113
Objetivos Específicos.....	113
Justificación.....	114
Fundamentación Teórica.....	115
Fundamentación Legal.....	116
Factibilidad de la Propuesta.....	117
Factibilidad Técnica.....	117
Estructura del Programa.....	119
Diseño de la Instrucción (Taller).....	120
Módulos del Programa.....	121

**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**



**Presentación**

El trabajo del docente implica no sólo la preparación intelectual y el manejo de los contenidos. La vida emocional del educador (vinculada tanto a cuestiones laborales como personales) puede interferir con sus metas y objetivos, pero también puede ser un elemento poderoso para potenciar sus capacidades y generar un ambiente emocional armónico dentro de la institución educativa. Cuando el docente está en capacidad de entender y utilizar de manera eficaz sus propias emociones para lograr comunicarse de una manera óptima, es decir expresar sus sentimientos efectivamente y entender los sentimientos de los demás, se habla de inteligencia emocional.

El presente programa de formación gerencial está orientado a que los beneficiarios (personal directivo y docente) desarrollen algunas habilidades básicas a través de la Inteligencia Emocional según los fundamentos del Psicólogo Daniel Goleman: el conocimiento y regulación de las propias emociones y la comprensión de ideas y emociones de los demás. Estas capacidades le permiten una mayor eficacia en las relaciones de confianza entre el personal directivo y docente e incluso durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que dirijan. De esta manera, pueden estar en mejores condiciones para consolidar el proceso de comunicación dentro de la organización y mantener una eficiente gestión emocional, lo que será reflejado en el excelente servicio que preste la institución educativa.

Cabe destacar que para el diseño del programa, previamente se detectaron una serie de necesidades de la población en estudio, lo cual permitió establecer los objetivos y la estructura del mismo; atendiendo al fortalecimiento del manejo de las emociones y la comunicación. De este modo, el programa tiene su basamento en la inteligencia emocional como herramienta para afianzar y entrenar las habilidades emocionales propuestas por Daniel Goleman con vista a la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente.

Esta propuesta responde al proceso de mejoramiento profesional el cual aparece reflejado en el artículo 38 y 39 del Capítulo IV Formación y Carrera Docente de la Ley Orgánica de Educación.

En atención a los planteamientos expuestos, se ofrece el presente programa con la finalidad que el mismo contribuya a que el docente como gerente tenga una comunicación óptima a través de la gestión de sus emociones.

### **Objetivo General de la Propuesta**

-Desarrollar a través de un programa de formación gerencial dirigido al personal directivo y docente quienes se desempeñan en el Nivel de Educación Media General, habilidades para el manejo de una comunicación óptima utilizando como herramienta la inteligencia emocional.

### **Objetivos Específicos**

-Consolidar el concepto de Inteligencia Emocional y la importancia de la gestión de las emociones en el personal directivo y docente.

-Conocer la importancia e influencia de las emociones en el proceso comunicacional.

-Desarrollar habilidades personales de autoconocimiento, autorregulación y automotivación.

-Reconocer la empatía como la capacidad de entender la realidad desde el punto de vista del otro.

-Entender y desarrollar interacciones interpersonales flexibles, armónicas y eficaces.

## **Justificación**

La comunicación ha permitido al hombre relacionarse con sus contemporáneos; conseguir la satisfacción de sus necesidades, ya sean éstas de nivel inferior o superior; expresar sus deseos, sueños, anhelos y sentimientos; además permite ser partícipe de las experiencias de las demás personas. En este sentido, el gerente educativo hace uso obligatorio de ese proceso comunicacional ya que se encuentra dentro de las funciones gerenciales, además, en el intervienen un conjunto de emociones que pueden ser determinantes en las relaciones humanas que se desarrollan dentro de la institución educativa. Adicional a esto, la importancia de la inteligencia emocional que presente el directivo y docente es prioritaria en toda organización porque de ello depende su funcionamiento.

Si bien es cierto, el dinamismo que presenta la sociedad actual, es un gran reto para las instituciones educativas, por lo que, el docente como gerente debe fortalecer uno de los procesos más importantes de la gerencia, el proceso comunicacional lo que permitirá desarrollar la eficacia y eficiencia de la institución.

En este sentido, surge la necesidad de 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 U.E.N. “Nicolás de Castro”, Estado Bolivariano de Miranda, con lo cual se pretende optimizar el proceso comunicacional a través de una buena gestión de la inteligencia emocional por parte del personal docente.

Este programa permite a los docentes tener una experiencia educativa placentera, a través de la utilización de un conjunto de actividades y dinámicas relacionadas con la inteligencia emocional para optimizar la comunicación; fomentando un aprendizaje significativo.

Cabe agregar que todo acto de comunicación viene acompañado de una emoción y de esto dependerán las relaciones interpersonales armoniosas, el desempeño laboral productivo, desarrollo de un clima laboral estable, el buen trabajo en equipo y por supuesto el bienestar dentro de la institución educativa.

Igualmente, el programa brinda espacios de formación y capacitación, para el desarrollo de competencias gerenciales del personal directivo y docente, lo que garantiza gerentes exitosos en la institución. Desde luego, el docente, debe estar en un proceso continuo de formación, se trata de crear un ambiente trasformador de modo que el centro educativo vaya asumiendo un espacio para la reflexión.

### **Fundamentación Teórica**

En cuanto a la fundamentación de este programa se tomó el término acuñado por Daniel Goleman, la Inteligencia Emocional, quien la define como la capacidad de sentir, percibir, comprender, regular, expresar adecuadamente y automotivar las emociones y los sentimientos propios y ajenos. De este modo considerando dos grandes habilidades: la intrapersonal (automotivación, autoconciencia y autocontrol) y la interpersonal (empatía e inteligencia social). De igual forma, Adam (2002), explica que “Goleman hace referencia a un conjunto de habilidades, tanto personales como de relación social, en las que las propias emociones, su conocimiento y su control tienen un papel relevante” (p. 22).

Si bien es cierto que se hace indispensable la formación del gerente educativo en cuanto a las funciones que debe desempeñar a diario en las escuelas, las emociones y sentimientos a menudo no gestionados, pueden accionar a algunas respuestas que pongan en marcha procesos que puedan originar graves problemáticas de comunicación. Tal como explican Carpena y Darder (2006):

Podemos decir que los y las docentes de hoy tienen una buena formación como profesionales, quizás la mejor que hayan tenido nunca, a pesar de no haber recibido formación personal, lo cual comporta que la persona que hay en cada profesional tiene que formarse en esta dimensión... (p.26)

Ello indica que la formación de las emociones del personal directivo y docente es imprescindible para su desempeño y el desarrollo de una comunicación eficaz en la institución, del mismo modo, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) plantean:

Al conocer la siempre creciente importancia de la comunicación, más y más organizaciones han implementado programas diseñados para evaluar las

habilidades de comunicación administrativas y proporcionar la capacitación de seguimiento que permita superar cualquier deficiencia. Se ha encontrado que los administradores que han participado en dichos programas poseen muchas más habilidades interpersonales y capacidades para resolver problemas... (p. 427)

Por todo lo antes expuesto es necesario formar al personal directivo y docente, en cuanto a la demanda de un mejor perfil del educador y ante los cambios y ajustes de la sociedad, abordando el manejo de la inteligencia emocional para optimizar el proceso comunicacional de las instituciones educativas.

El contar con docentes que mantenga una formación permanente en el manejo de emociones permite que prevalezca una comunicación óptima y además contribuye a crear un clima positivo en la institución educativa, y todo ello repercute en beneficio propio y del colectivo.

### **Fundamentación Legal**

El presente programa tiene una sustentación en distintos documentos legales; en primera instancia se puede mencionar a La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), (Asamblea Nacional Constituyente, 1999, p. 30), señala en el artículo 102 que:

El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación (...) está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano... (p.204)

Así mismo, en el artículo 104, de la (CRBV), expresa: "... El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a la Constitución y a la ley, en su régimen de trabajo y nivel de vida... (p. 205)

En este marco constitucional el Gobierno Nacional ha considerado relevante la formación de las personas bajo una perspectiva humanista, dado que comprende un

conjunto de actividades cuyo fin es la mejora de las habilidades y conocimientos profesionales y personales del individuo.

En este sentido, la Ley Organiza de Educación (2009) (LOE) en el Capítulo IV Formación y Carrera Docente, en su artículo 38 y 39, se considera menester abordar la formación y actualización del personal docente

Del mismo modo, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, (2000) en el capítulo V en su artículo 139, señala:

La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio... (p.65)

De acuerdo a lo antes expuesto, es indiscutible que la formación del docente como gerente es de interés especial para el proceso educativo en Venezuela, por lo que el presente programa de formación gerencial está sustentado legalmente para ser llevado a cabo dentro de las instituciones educativas del país.

### **Factibilidad de la Propuesta**

En relación con la factibilidad de la propuesta de un programa de formación gerencial, tiene que ver con la posibilidad de poder ejecutar dicho programa y contar con una serie de aspectos que contribuyan a su ejecución real, como lo son, la disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos y materiales necesarios para implementar el programa y solucionar la problemática existente; tal como lo plantean, Palella y Martins (2006), quienes consideran que “la factibilidad consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas a partir de una base diagnóstica” (p.107)

### **Factibilidad Técnica**

La implementación del programa se considera factible, ya que, la U.E.N. “Nicolás de Castro”, cuenta con la infraestructura, materiales y equipos tales como: computadoras, video beam, pizarra acrílica, fotocopiadora, entre otros, además tiene

el espacio necesario para llevar a cabo el desarrollo de un programa de formación gerencial, ello indica que mantiene una factibilidad técnica viable.

### **Factibilidad Económica**

Con respecto a los recursos financieros para implementar el programa en la institución educativa, es decir los costos iniciales y terminales estarán garantizados por responsabilidad de la autora.

### **Factibilidad Operativa**

La U.E.N. “Nicolás de Castro”, dispone de la participación del personal necesario para ofrecer capacitación en cuanto al manejo de la inteligencia emocional para la optimización de la comunicación, entre ellos se encuentran: los participantes (Directivos y Docentes), la investigadora y si se requiere de la participación de especialistas se realizará a través de acuerdos institucionales.

### **Evaluación**

Para evaluar el programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional dirigido a la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente, se han planteado los siguientes criterios:

-Se verificará el cumplimiento o aplicación de los talleres planteados para la formación del personal.

-Se hará un chequeo de expectativas de los asistentes a los talleres, con el objeto de conocer que esperan de cada uno de los talleres.

-Se tomará en cuenta el interés y motivación de los asistentes por involucrarse en el trabajo efectuado durante cada taller, así como sus opiniones acerca de la labor que realizan.

-Se solicitará las opiniones de los participantes, a través de un instrumento, con relación a la calidad de los facilitadores, del contenido del programa trabajado en los talleres, las orientaciones dadas, así como con respecto a los recursos empleados.

## **Estructura del Programa**

El desarrollo del programa deberá cumplir con la siguiente estructura, contendrá cuatro (4) Módulos y a cada uno se le asignará un nombre, en los tres (3) primeros módulos se realizarán tres (3) talleres por cada uno y en el módulo número cuatro (4) se contemplarán dos (2) secciones donde se realizará un (1) taller por cada una.

Se estima un tiempo de 30 horas académicas entre teóricas – prácticas, distribuidas en seis (6) horas académicas en cada uno de los talleres, con un objetivo general para todos y uno específico por cada taller, de igual manera, tendrá contenidos, actividades, estrategias vivenciales, recursos y su respectiva evaluación que dan cuerpo a la temática de la formación del docente.

## **Fechas tentativa de inicio**

Se sugiere comenzar los talleres, considerando el Calendario Escolar, en este sentido, puede aplicarse en el mes de julio, durante dos semanas, sólo medio día. En la 1era semana (lunes, martes y jueves), se llevará a cabo tres talleres por cada día y en la 2da semana (lunes y jueves) los dos talleres restantes.

## **El número de participantes**

Mínimo: 15, máximo 20.

## **Destinatarios**

Directores y Docentes participantes de la U.E.N. Nicolás de Castro, Estado Bolivariano de Miranda, que en el ejercicio docente necesitan relacionarse óptimamente y de manera integral con personas y grupos; que desean adquirir herramientas que les permitan desarrollar y mejorar sus relaciones interpersonales, optimizar el proceso de comunicación y mejorar aquellas áreas donde existan oportunidades de mejora.

## **Modalidad**

Es un taller el cual cuenta con un 40% de teoría y un 60% de práctica- vivencial.

La metodología a utilizarse será básicamente participativa, con una constante utilización de ejercicios y dinámicas vivenciales. Se llevará a cabo ejercicios prácticos grupales e individuales.

Continuamente se irán asegurando los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales a través de pequeñas explicaciones y dando feedback a los participantes.

### **Diseño de la Instrucción (Taller)**

Para la realización del taller se utilizó información relevante relacionada a cómo se elabora un taller y para qué sirve, en opinión de ello se puede citar a, Careaga, Sica, Cirillo y Da Luz (2006) quienes expresan:

El taller implica como su nombre lo indica, un lugar donde se trabaja y se elabora. Es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algo. Se aprende desde lo vivencial y no desde la transmisión. Predomina el aprendizaje sobre la enseñanza. Se trata entonces de un aprender haciendo, donde los conocimientos se adquieren a través de una práctica concreta, realizando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los participantes. Es una metodología participativa en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta. (p. 5)

Por su parte, Hidalgo (2005), lo define de la siguiente manera: “es el espacio natural para el encuentro de los equipos. Promueve la participación activa y corresponsable del grupo, generando una variedad de interacciones y relaciones que hacen más ricos los procesos de aprendizaje”. (p. 22). En este sentido, la importancia de utilizar la técnica del taller como estrategia constituye una herramienta pedagógica para adquirir conocimientos precisos sobre la inteligencia emocional y enfocarlo como herramienta para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. “Nicolás de Castro” ubicada en el Estado Miranda, municipio Sucre. De tal manera que la estructura del programa queda establecida en cuatro (4) Módulos:

MÓDULOS
<b>MÓDULO I. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>
<b>Contenidos Programáticos</b>
1. Origen de la Inteligencia Emocional.
2. Definición de la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman)
3. Gestión de la Inteligencia Emocional e importancia de contar con directivos y docentes con inteligencia emocional alta.
<b>MÓDULO II. RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.</b>
<b>Contenidos Programáticos</b>
1. Conceptualización de la comunicación.
2. Comunicación Intrapersonal e Interpersonal.
3. Barreras de la comunicación
4. La comunicación y su relación con las emociones.
<b>MÓDULO III HABILIDADES INTRAPERSONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.</b>
<b>Contenidos Programáticos</b>
1. Autoconocimiento, capacidad de identificar y nombrar los propios sentimientos y emociones.
2. Autorregulación de las emociones
3. Habilidades de automotivación
<b>MÓDULO IV HABILIDADES INTERPERSONALES</b>
<b>Contenidos Programáticos</b>
<b>SECCIÓN I Empatía</b>
1. Conceptualización e importancia de la empatía como capacidad para el desarrollo del proceso de comunicación.
2. Comunicación no verbal.
<b>SECCIÓN II Habilidades Sociales</b>
1. Desarrollo de interacciones interpersonales flexibles, armónicas y eficaces.
2. Expresión eficaz de los sentimientos: transferir un vocabulario emocional amplio a los signos comunicacionales surgidos en los intercambios relacionales.

**Fuente:** Guerrero (2015)

## MÓDULO I LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

### DISEÑO DEL TALLER

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar a través de un programa de formación gerencial dirigido al personal directivo y docente quienes se desempeñan en el Nivel de Educación Media General, habilidades para el manejo de una comunicación óptima utilizando como herramienta la inteligencia emocional.

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	D	RECURSOS	REFERENCIAS
- Consolidar el concepto de Inteligencia Emocional y la importancia de la gestión de las emociones en el personal directivo y docente.	1. Origen de la Inteligencia Emocional. 2. Definición de la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman) 3. Gestión de la Inteligencia Emocional e importancia de contar con directivos y docentes con inteligencia emocional alta.	<p>-Presentación y bienvenida por parte del facilitador (a).</p> <p>-Seguido se realizará una dinámica rompe hielo llamada, <b>1.-“Canción con las palmas”</b>.</p> <p>- Se establecen los acuerdos, compromisos y normas del taller.</p> <p>-Presentación de los participantes, a través de la siguiente dinámica: <b>2.-“La palabra clave”</b>.</p> <p>-Consecutivamente el facilitador realiza la presentación de los Módulos del Programa a trabajar.</p> <p>-Seguidamente, por parte del facilitador se hará una</p>	15' 15' 15' 15' 15'	<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material escrito.</li> <li>-CD música de relajación.</li> <li>-Reproductor de música.</li> <li>-Tarjetas de palabras clave</li> <li>- Video beam.</li> <li>- Laptop.</li> <li>- Pizarrón.</li> <li>- Hojas, bolígrafos, lecturas.</li> </ul> <p><b>Talento Humano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Docentes y Facilitadores</li> </ul>	<p>Goleman, D. (1995). <i>Inteligencia Emocional</i>. Buenos aires, Argentina: Editor Javier Vergara.</p> <p>Madrigal, B. (2009). <i>Habilidades directivas</i>. (2a.ed). México: Mac Graw Hill.</p> <p>Ojeda, N. (2012). Estrategias recursos instruccionales y producción de medios. UPEL.</p> <p>Pisano, J. (2010). <i>Dinámicas de grupo para la comunicación</i>. (2a. ed) Buenos Aires: Bonum.</p>

	<p>exposición a través de presentación en Power Point sobre el contenido a trabajar en el Módulo I.</p> <p>-Se procederá a escuchar las opiniones o dudas de los participantes sobre el tema.</p> <p>-Receso y refrigerios</p> <p><b>- 3.-Lectura: La importancia de contar con directivos con alta gestión de las emociones.</b></p> <p>-Luego de realizar la lectura se aplica la técnica <b>4.-Corillos</b>.</p> <p>-Finalmente, con una música relajante de fondo se realizará la actividad de cierre, aplicando un <b>5.-Test Orientativo de Inteligencia Emocional</b>.</p> <p>-Se preguntará ¿Qué aprendieron hoy?</p>	<p>15'</p> <p>15'</p> <p>20'</p> <p>35'</p> <p>25'</p> <p>15'</p>		
<p><b>EVALUACIÓN:</b> Asistencia y participación en las actividades programadas</p>		<p><b>RESPONSABLES:</b> Facilitador, Directivo y Participantes.</p>		

## **MÓDULO II RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **DISEÑO DEL TALLER**

**OBJETIVO GENERAL :** Desarrollar a través de un programa de formación gerencial dirigido al personal directivo y docente quienes se desempeñan en el Nivel de Educación Media General, habilidades para el manejo de una comunicación óptima utilizando como herramienta la inteligencia emocional.

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	D	RECURSOS	REFERENCIAS
- Conocer la importancia e influencia de las emociones en el proceso comunicacional.	<p>1. Conceptualización de la comunicación.</p> <p>2. Comunicación Intrapersonal e Interpersonal.</p> <p>3. Barreras de la comunicación.</p> <p>4. La comunicación y su relación con las emociones.</p>	<p>-Primeramente se hará la presentación y se dará la bienvenida por parte del facilitador hacia los participantes.</p> <p>-Seguidamente, se realizará la siguiente dinámica, <b>6.-“Saludos Múltiples”</b></p> <p><b>7.-Dinámica Abanico etapas de la comunicación.</b></p> <p>-Receso y refrigerios</p> <p>-Posteriormente se realizará una exposición por parte del facilitador sobre la Comunicación y las Barreras de la comunicación.</p> <p><b>8.-Dinámica Barreras de la comunicación</b></p> <p><b>9.-Dinámica: El Teléfono Descompuesto.</b></p>	<p>10'</p> <p>10'</p> <p>20'</p> <p>15'</p> <p>20'</p> <p>20'</p> <p>20'</p>	<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Material escrito.</li> <li>-Tarjetas de colores</li> <li>-Cinta adhesiva</li> <li>- Video beam.</li> <li>- Laptop.</li> <li>- Pizarrón.</li> <li>-Hojas, bolígrafos, lecturas.</li> <li>-Sillas</li> </ul> <p><b>Talento Humano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Docentes y Facilitadores</li> </ul>	<p>Goleman, D. (1995). <i>Inteligencia Emocional</i>. Buenos aires, Argentina: Editor Javier Vergara.</p> <p>Maurin, S. (2013). <i>Educación Emocional y Social en la Escuela. Un nuevo paradigma, estrategias y experiencias</i>. (1a. ed.) Buenos Aires: Bonum.</p> <p>Madrigal, B. (2009). <i>Habilidades directivas</i>. (2a.ed). México: Mac Graw Hill.</p> <p>Fonseca, M.; Correa, A.; Pineda, M. y Lemus, F. (2011).</p>

	<p><b>-10.-Actividad: Descubre el Tema de la Dinámica.</b></p> <p>-Consecutivamente se procede a realizar la <b>11.-Dinámica: Decir que sí, decir que no.</b></p> <p>-Mediación del facilitador.</p> <p><b>-12.-Mesa redonda:</b> relación entre emoción y comunicación.</p> <p>-Plenaria: comentarios y reflexión de la actividad.</p> <p>¿Qué aprendieron con esta experiencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras de reflexión</li> <li>- Lectura de reflexión (Ver anexo 1)</li> </ul> <p>Gracias por tu colaboración!</p>	10'	20'	15'	30'	20'	15'	15'		Comunicación oral y escrita. (1 <sup>a</sup> . ed). México: Pearson Educación.
<b>EVALUACIÓN:</b> Asistencia y participación en las actividades programadas		<b>RESPONSABLES:</b> Facilitador, Directivo y Participantes.								

### MÓDULO III HABILIDADES INTRAPERSONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

#### DISEÑO DEL TALLER

**OBJETIVO GENERAL :** Desarrollar a través de un programa de formación gerencial dirigido al personal directivo y docente quienes se desempeñan en el Nivel de Educación Media General, habilidades para el manejo de una comunicación óptima utilizando como herramienta la inteligencia emocional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	D	RECURSOS	REFERENCIAS
- Desarrollar habilidades personales de autoconocimiento, autorregulación y automotivación.	<p>1. Autoconocimiento, capacidad de identificar y nombrar los propios sentimientos y emociones.</p> <p>2. Autorregulación de las emociones.</p> <p>3. Habilidades de automotivación.</p>	<p>-Presentación y bienvenida.</p> <p>-Se realiza una exposición sobre el contenido de las habilidades intrapersonales (autoconocimiento, autorregulación y automotivación).</p> <p>-Los participantes realizarán preguntas en cuanto a la información y se generará una discusión socializada.</p> <p><b>-13.-Actividad Cine foro,</b> se presentará la película llamada <b>“Locos de Ira”</b>.</p> <p>-Seguidamente se lleva a cabo la siguiente <b>14.- Técnica Desarrollo personal.</b></p> <p>-Receso y refrigerios</p>	<p>5'</p> <p>20'</p> <p>10'</p> <p>105'</p> <p>15'</p> <p>15'</p>	<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Material escrito.</li> <li>-Cinta adhesiva</li> <li>- Video beam.</li> <li>- Laptop.</li> <li>-Televisor</li> <li>-Película</li> <li>- Pizarrón.</li> <li>- Hojas, bolígrafos, lecturas.</li> <li>-Sillas</li> <li>-CD de Música.</li> <li>-Reproductor de CD.</li> <li>-Cartulina</li> <li>-Tijeras</li> </ul>	<p>Goleman, D. (1995). <i>Inteligencia Emocional</i>. Buenos aires, Argentina: Editor Javier Vergara.</p> <p>Maurin, S. (2013). <i>Educación Emocional y Social en la Escuela. Un nuevo paradigma, estrategias y experiencias.</i> (1a. ed.) Buenos Aires: Bonum.</p> <p>Smith, C. (2010). <i>Propuesta de un programa de adiestramiento sustentado en la inteligencia emocional</i></p>

	<p>-Posteriormente, se realizará una actividad <b>15.-Controlando las Emociones.</b></p> <p>- Luego la mediación del facilitador es crucial porque orientará como trabajar la capacidad de autorregulación, para modificar y adecuar la exteriorización de las emociones.</p> <p><b>-16.-Controlando la Respiración</b></p> <p>-Seguidamente se procederá a trabajar con la <b>17.-Dinámica Utiliza afirmaciones positivas.</b></p> <p>-De manera individual realizarán un <b>18.-Tablero de visión.</b></p> <p>-Exposición del <b>Tablero de visión</b> por parte de los participantes.</p> <p>-Actividad de Cierre: ¿Qué aprendimos el día de hoy?</p>	10'	<p>-Pegamento (líquido o en barra)</p> <p>-Revistas viejas para sacar las imágenes (entre más variedad, mejores opciones)</p> <p><b>Talento Humano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Docentes y Facilitadores</li> </ul>	<p><i>dirigido al talento humano (Docentes) adscritos al programa de Iniciación Universitaria de la Universidad nacional Experimental Marítima del Caribe. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas. Caracas.</i></p>
<b>EVALUACIÓN:</b> Asistencia y participación en las actividades programadas		<b>RESPONSABLES:</b> Facilitador, Directivo y Participantes.		

**MÓDULO IV HABILIDADES INTERPERSONALES**  
**SECCIÓN I EMPATÍA**

**DISEÑO DEL TALLER**

**OBJETIVO GENERAL :** Desarrollar a través de un programa de formación gerencial dirigido al personal directivo y docente quienes se desempeñan en el Nivel de Educación Media General, habilidades para el manejo de una comunicación óptima utilizando como herramienta la inteligencia emocional.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>D</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>REFERENCIAS</b>
- Reconocer la empatía como la capacidad de entender la realidad desde el punto de vista del otro.	<p>1. Conceptualización e importancia de la empatía como capacidad para el desarrollo del proceso de comunicación.</p> <p>2. Comunicación no verbal.</p>	<p>-Presentación y bienvenida.</p> <p>-Se llevará a cabo una exposición del concepto empatía y su importancia para el desarrollo del proceso de comunicación.</p> <p>-Socialización del concepto e importancia de la empatía.</p> <p>-Discusión dirigida acerca de la comunicación no verbal.</p> <p>-Se realizará una <b>19- técnica “Yo siento, él siente, ella siente”</b></p> <p>-Definiciones básicas por parte del facilitador, preguntas y respuestas, discusión socializada.</p> <p>-Receso y refrigerios</p>	<p>10'</p> <p>45'</p> <p>15'</p> <p>20'</p> <p>40'</p> <p>20'</p> <p>15'</p>	<p><b>Materiales:</b>            Material escrito.            -Cinta adhesiva            - Video beam.            - Laptop.            - Pizarrón.            - Hojas,            bolígrafos,            lecturas.            -Reproductor de            Música.            -CD            -Cartulina, tijera,            lápiz y cuerdecita            de goma elástica.</p> <p><b>Talento Humano:</b>            - Docentes y            Facilitadores</p>	<p>Goleman, D. (1995). <i>Inteligencia Emocional.</i> Buenos aires, Argentina: Editor Javier Vergara.</p> <p>Maurin, S. (2013). <i>Educación Emocional y Social en la Escuela. Un nuevo paradigma, estrategias y experiencias.</i> (1a. ed.) Buenos Aires: Bonum.</p> <p>Pisano, J. (2010). <i>Dinámicas de grupo para la comunicación.</i> (2a. ed) Buenos Aires: Bonum.</p>

		<p>- Posteriormente se llevará a cabo una <b>20-Dinámica Baile de emociones.</b></p> <p><b>21-Lectura reflexiva</b> <b>Fábula del ratón</b></p> <p>-Actividad de Cierre: ¿Qué aprendimos hoy?</p>	40'		
<b>EVALUACIÓN:</b> Asistencia y participación en las actividades programadas			<b>RESPONSABLES:</b> Facilitador, Directivo y Participantes.		

**MÓDULO IV HABILIDADES INTERPERSONALES**  
**SECCIÓN II HABILIDADES SOCIALES**

**DISEÑO DEL TALLER**

**OBJETIVO GENERAL :** Desarrollar a través de un programa de formación gerencial dirigido al personal directivo y docente quienes se desempeñan en el Nivel de Educación Media General, habilidades para el manejo de una comunicación óptima utilizando como herramienta la inteligencia emocional.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLOGICAS</b>	<b>D</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>REFERENCIAS</b>
- Entender y desarrollar interacciones interpersonales, flexibles y armónicas y eficaces.	1. Desarrollo de interacciones interpersonales, flexibles, armónicas y eficaces.  2. Expresión eficaz de los sentimientos: transferir un vocabulario emocional amplio a los signos comunicacionales surgidos en los intercambios relacionales.	-Presentación y bienvenida por parte del facilitador.  -Seguidamente se procederá a realizar la <b>22.-Dinámica Ronda de Papelitos.</b>  -Exposición sobre la importancia de hablar eficazmente de los sentimientos.  -Receso y refrigerios  -Se realizará la <b>23.-Dinámica: La línea del tiempo</b>  <b>-Lectura de reflexión (Ver anexo 2)</b>	10'  40'  30'  15'  40'  20'	<b>Materiales:</b> Material escrito. -Cinta adhesiva - Video beam. - Laptop. - Pizarrón. - Hoja oficio, bolígrafos, lecturas. -Sillas -Tijera -Pega -Lápiz Tira de papel de un metro de alto por tres de ancho.  <b>Talento Humano:</b> -Docentes y Facilitadores	Goleman, D. (1995). <i>Inteligencia Emocional</i> . Buenos aires, Argentina: Editor Javier Vergara.  Pisano, J. (2010). <i>Dinámicas de grupo para la comunicación</i> . (2a. ed) Buenos Aires: Bonum.

	<p>-Actividad de cierre: Agradecimiento a los participantes, facilitador e institución por permitir llevar a cabo la aplicación del programa.</p> <p><b>Apreciación del programa (Ver anexo 3)</b></p>	20'		
<b>EVALUACIÓN:</b> Asistencia y participación en las actividades programadas		<b>RESPONSABLES:</b> Facilitador, Directivo y Participantes.		

## **MÓDULO I**

### **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

#### **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**



##### **1.- Canción con las palmas**

Las presentaciones en los grupos son muy importantes. También lo son cuando se incorporan algunas personas nuevas, así se las integra de mejor modo y, todos juntos, comparten un grato momento.

Esta dinámica consiste en que los participantes se integren y participen, por lo que deberán entonar la siguiente canción: Cómo hoy estás contento, da tres palmas, da tres palmas; ahí donde estas parado saluda al que está a tu lado...

##### **2.- “La palabra clave”**

Se conformarán cinco equipo de cuatro a cinco integrantes cada uno; seguidamente a estos se les entregará una tarjeta de las cinco tarjetas contenidas en un sobre por equipo; cada una de estas tarjetas tiene una palabra: amistad, empatía, emoción, compañerismo y comunicación; posteriormente el facilitador explica cómo realizar el ejercicio: un integrante de cada equipo debe retirar una de las tarjetas del sobre, luego en silencio cada uno se dirige a su respectivo equipo para comentar el significado que le atribuye. Seguidamente se invita a los equipos que discutan la palabra que les correspondió y preparen un grito alusivo, finalmente en plenario cada equipo se presenta: dicen el nombre de sus integrantes y el grito de guerra.

##### **3.- Lectura**

###### **Importancia de contar con directivos con alta gestión de las emociones.**

La importancia del manejo de las emociones estriba en que el futuro y el presente de la empresa dependen de la emoción y la pasión con que trabajen el directivo y sus colaboradores. En ese escenario, la actitud tiene un lugar preponderante, ya que está más ligada a la aptitud que a la inteligencia emocional. La actitud y el estilo de dirigir

dependerá de cómo el directivo o líder se gane el respeto, la admiración o, por el contrario, el odio de sus colaboradores.

### **Redescubrir el espejo emocional.**

Las emociones son actores siempre presentes en todo proceso de comunicación. Su existencia ha sido, y en buena medida todavía es, un tema tabú en el mundo organizacional. Las emociones tienen el poder de configurar el umbral de lo posible. De acuerdo con el estado emocional en que se encuentren las personas, las acciones que definan como posibles se contraen o se expanden. Las emociones constituyen los tipos de personas que somos, según el modo de encarar las posibilidades o trabas que viven dentro de nosotros. Las decisiones que tomamos en nuestras organizaciones están por nuestras emociones. Los gerentes de hoy y del mañana enfrentan el reto de desarrollar una maestría básica en gestión emocional, ello demanda la compresión de este fenómeno y la competencia de intervenir en él, de manera de generar espacios de desempeño expansivos, con alto predominio de la positividad. Carecer de esta competencia y de esta sensibilidad es desempeñarnos como “un elefante en una cristalería”.

Entender y respetar con esta mirada los fenómenos emocionales no implica resignarlos a ellos, tal cual se nos dan. Es importante desarrollar una capacidad reflexiva sobre estos fenómenos de manera de comprender su impacto en nuestras posibilidades de acción, en nuestro trabajo conjunto y en general en nuestras vidas, de manera de servirnos de ellos, mediante nuestra capacidad de diseño emocional, para incrementar nuestros objetivos y el sentido de nuevas vidas.

**Obtenido de:** Romero, G. (2010). *La Gerencia como Competencia Conversacional. Aportes de la Ontología del Lenguaje*, debates IESE, XV (4), 62-66.

#### **4.- Técnica de Corillos**

Con la finalidad de analizar y discutir la información suministrada para obtener conclusiones, esta técnica consta de tres etapas preparación, estudio y presentación de resultados, se divide el grupo en pequeños grupos de 4 a 6 personas, se nombra un coordinador por cada grupo que mantenga activa la discusión sobre el tema y dando oportunidad a que se registren conclusiones, de igual manera se les pide que exemplifiquen a través de una dramatización un momento en que el gerente demuestre control de sus emociones y otro donde no demuestre un manejo emocional adecuado, esto por un tiempo de 20 min, luego en plenaria se dan a conocer las conclusiones a través del coordinador de cada grupo y el ejemplo que se solicitó.

## 5.- Test Orientativo de Inteligencia Emocional

**Tome papel y lápiz y registre sus respuestas, puntuándolas así:**

**4= Totalmente de acuerdo**

**1 = En desacuerdo**

**3= De acuerdo**

**0= Totalmente en desacuerdo**

**2= Neutral**

**Tome nota de su grado de acuerdo con cada expresión.**

1.	Me gusta plantearme metas desafiantes que sé que puedo alcanzar.	0	1	2	3	4
2.	Cuando alguien me cuenta un problema, le escucho atentamente	0	1	2	3	4
3.	Sé perfectamente cuáles son mis puntos fuertes y débiles.	0	1	2	3	4
4.	Aun bajo presión, soy capaz de concentrarme y pensar con claridad.	0	1	2	3	4
5.	Nunca pierdo el control.	0	1	2	3	4
6.	Cuando tengo problemas, los afronto y busco soluciones.	0	1	2	3	4
7.	Me considero una persona con bastante capacidad de liderazgo.	0	1	2	3	4
8.	Soy bastante persistente con mis objetivos.	0	1	2	3	4
9.	Sé decir no cuando no estoy de acuerdo con algo.	0	1	2	3	4
10.	Aunque no comparto la opinión de otra persona, sé ponerme en su lugar y entender su punto de vista.	0	1	2	3	4
11.	En los momentos críticos suelo mantener la calma	0	1	2	3	4
12.	Siempre se lo que siento y por qué	0	1	2	3	4
13.	Soy una persona con gran capacidad para trabajar en equipo	0	1	2	3	4
14.	Soy capaz de comprender los sentimientos de los demás	0	1	2	3	4
15.	En una discusión, prefiero escuchar y esperar a que el otro se calme.	0	1	2	3	4
16.	Por lo regular, no me siento nervioso sin motivo.	0	1	2	3	4
17.	Trabajar cómodo y en buen ambiente es tan importante como el salario.	0	1	2	3	4
18.	Cuando cometo un error, no me cuesta admitirlo.	0	1	2	3	4
19.	Sin mis amigos bromea a mi costa, me rio y continuo la broma.	0	1	2	3	4
20.	No me hundo con facilidad aunque me hagan una crítica negativa.	0	1	2	3	4

### Solución y análisis

Si ha obtenido menos de 60 puntos tiene muchas posibilidades de mejorar su vida desarrollando su Inteligencia Emocional.

Si ha obtenido más de 75 puntos, ¡enhorabuena! Sus respuestas indican que es una persona con un nivel muy alto de inteligencia emocional. Sabe controlarse en los

momentos difíciles, posee gran autoconocimiento, es capaz de automotivarse y domina las habilidades sociales.

Posee un gran equilibrio emocional. Sabe lo que quiere y cómo conseguirlo de forma adaptativa e inteligente. Tiene facilidad para conectarse con los demás, adaptarse a diversas situaciones, tolerar la frustración, resolver conflictos y aceptar las contrariedades de la vida. Eso le ayudará a ser más feliz y saborear mejor los diferentes aspectos de la vida.

**Obtenido de: Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2a.ed). México: Mac Graw Hill.**

## **MÓDULO II**

### **RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

#### **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

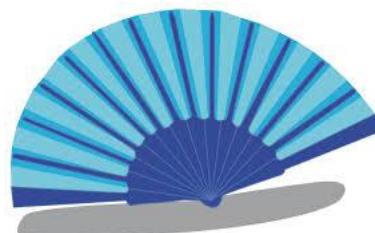
##### **6.- Saludos Múltiples**

Se van a saludar entre todos de distintas maneras, van a experimentar con todos los integrantes, distintas maneras de saludarse. Todos los participantes estarán de pie. Una vez que están todos dispuestos se van proponiendo diferentes formas: con la mano derecha, la izquierda atrás; con mano izquierda, la derecha atrás; con pie derecho; con rodilla izquierda, codo con codo; espalda con espalda o cabeza con cabeza; finalmente que se saluden como más les guste.



Esta modalidad se utiliza mucho con grandes grupos, lo que le da un movimiento muy especial, rompe el hielo y abre un clima de confianza. Es fácil observar los distintos modelos comunicativos de los participantes y la posibilidad o no de permitirse, soltarse o por el contrario cerrarse.

##### **7.- Dinámica Abanico etapas de la comunicación**



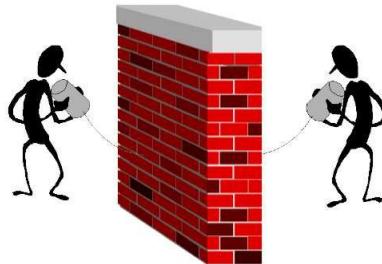
Se entregarán ocho (8) tarjetas de colores con una palabra escrita en cada una de ellas, estas son las etapas de la comunicación, se distribuyen a los participantes para que las lean, se familiaricen y le encuentren sentido a las mismas, posteriormente se les pide que las coloquen en orden pegándolas en la pared, uniendo cada una con una

flecha, al final descubre de que se trata y con ayuda del facilitador se comienza a discutir cada una de las palabras, se realizaran preguntas como las siguientes: ¿ qué barreras hay para cada etapa de la comunicación?, ¿ se evidencian todas estas etapas en la comunicación que se desarrolla en la institución?, entre otras.

### **8.- Dinámica Barreras de la comunicación**

Se le dice a los participantes que conformen parejas para realizar una actividad, donde colocarán las sillas espaldar con espaldar deben sentarse en ellas y luego iniciarán una conversación sobre aspectos de su vida, todo esto sin mirarse a la cara durante un tiempo de 5 min, posteriormente se les pide que coloquen las sillas frente a frente y continúen conversando durante 5 min más, finalmente se les preguntará ¿De qué manera se sintieron mejor hablando?, ¿Se evidencio alguna barrera en la comunicación que sostenían?.

#### **Barreras de la comunicación**



### **9.- El Teléfono Descompuesto**

Se reúne a los participantes, pidiéndoles que formen una fila; la persona que ocupe el primer lugar deberá generar un mensaje breve que dirá al oído del otro compañero contiguo en forma rápida. Ese compañero deberá pasarlo al siguiente, y así sucesivamente. Al finalizar, examinen qué pasó con el mensaje. ¿Se transmitió con fidelidad? ¿Se distorsionó? ¿Cambio? ¿No se transmitió? Se discute en grupo el proceso ocurrido entre el mensaje dado por la primera persona y el mensaje que recibió la última.

## 10. Descubre el Tema de la Dinámica

Se entregará una hoja con una serie de símbolos y líneas a llenar con la letra que indica cada símbolo, finalidad, que los participantes puedan descubrir el tema de la dinámica a trabajar.

**INSTRUCCIONES:** Observa atentamente los símbolos y su significado en la leyenda, para poder descifrar el tema a trabajar.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
#	☺	☀	♣	♥	♪	▲	☒	💣*	✿
K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S
☽	⌘	★	●	○	□	●	●	✗	*



## **11.- Dinámica: Decir que sí, decir que no.**

Se les participa que se realizará un juego que se llama **¿Cómo le digo?** Todos los participantes se dividen en dos mitades y Formarán parejas en cada una.

Cada pareja de esta mitad del salón diseñará una breve dramatización donde un amigo le pide al otro que haga algo con lo que éste no está de acuerdo porque le parece que no es correcto.

La otra mitad del salón en pareja hará una dramatización donde un amigo o compañero le pide al otro que haga algo que a éste le parezca muy bien.

Recomendaciones:

Harán la representación teatral expresando claramente sus gestos, tonos de voz, expresiones del rostro y posturas.

Algunos posibles temas para dramatizar:

- Cumplimiento de horario laboral
- Calificación de los estudiantes
- Recursos de la institución
- Burocratismo
- Otros

### **❖ Mediación del facilitador.**

#### **Cierre**

¿Pudieron aceptar o negarse de acuerdo con lo que deseaban?

¿Cómo se sintieron las personas cuando aceptaron hacer algo que en realidad no deseaban?

¿Los que negaron, lo hicieron de manera adecuada para hacer lo que consideraban correcto?

¿Alguna vez han pasado por una situación como esta, desean relatarlo?

¿Por qué es importante aprender a decir que no de manera firme?

¿Qué aprendieron con esta experiencia?

### **❖ Palabras de reflexión**

## 12.- Técnica Mesa Redonda

Se define como la reunión de varias personas en un ambiente específico donde se discutirá un tema preparado con antelación, dicha discusión estará dirigida por un moderador.

### **Desarrollo**

El coordinador inicia la mesa redonda, hace una breve introducción del tema, explica el desarrollo, presenta a los expositores y explica el orden de las intervenciones.

Cada expositor habla durante el tiempo estipulado, y el coordinador avisará prudentemente al expositor cuando su tiempo se prolongue.

Al concluir las exposiciones, el coordinador hace un resumen de las ideas formuladas, luego los expositores pueden aclarar, ampliar, o defender sus puntos de vista.

El coordinador emite un resumen final y concluidas las intervenciones, el auditorio puede formular sus preguntas a la mesa redonda, pero no se permitirá discusión alguna.

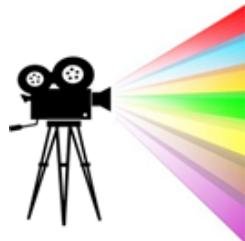


## MÓDULO III

### HABILIDADES INTRAPERSONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

#### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

##### 13.-Actividad Cine Foro



El Cine Foro implica ver previamente uno o varios videos (documentales, películas y/o series) y posteriormente generar preguntas, análisis, reflexiones en torno al contenido de los mismos.

Se presentará un fragmento de una película llamada “**Locos de Ira**”, durante unos 20 min, luego se les pide a los participantes que en plenaria den su punto de vista sobre las escenas y qué relación guardan con el tema expuesto anteriormente.



#### **14.- Técnica Desarrollo personal.**

- En una hoja blanca dividida en dos partes se escriben por un lado las habilidades, bondades, destrezas, virtudes, capacidades, recursos,...que uno tiene.
- En el otro lado, las debilidades, limitaciones, defectos,...
- Se revisan aspectos físicos, emocionales, intelectuales, sociales,...
- A continuación se subrayan con un marcador de un color aquellas en las que es factible el CAMBIO, y con otro de diferente color, las que es posible avanzar en su DESARROLLO, para mejorar o si así conviene, reforzar. Se realiza una puesta en pequeño grupo, donde se comente aquellos recursos que uno debe emplear para la mejora, tomando compromisos específicos, a corto, medio y largo plazo.

#### **15.- Actividad Controlando las Emociones.**

Los participantes se agruparán en equipos de 4 a 6 personas y en conjunto con al facilitador, realizarán una exposición grupal por turno de alguna fuerte expresión externa e interna por la que hayan pasado y mencionarán cómo han autorregulado sus emociones o si no lo ha hecho. Luego la mediación del facilitador es crucial porque orientará como trabajar la capacidad de autorregulación, para modificar y adecuar la exteriorización de las emociones.

#### **16.- Dinámica Controlando la respiración**

La respiración es muy importante para el bienestar interior, además un correcto flujo asegura una meditación bien hecha. Así pues te recomendamos que practiques la siguiente pauta que te proponemos hasta conseguir que tu respiración profunda sea fácil y casi automática. Esto es lo que debes hacer: Comienza por inspirar en respiración completa desde el estómago contando mentalmente 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Después contén la respiración contando 1, 2, 3, 4 y por último respira contando mentalmente 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. Repite el proceso hasta que seas capaz de realizarlo con naturalidad.

Cuando seas capaz de dominar el paso anterior, volverás a concentrarte esta vez realizando el siguiente ciclo respiratorio: inspiras contando mentalmente 1, 2, 3, 4. Contienes la respiración contando 1, 2, 3, 4 y espiras contando 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. notarás que ahora tienes que aspirar más profundo para luego ir soltando el aire necesario para llegar hasta el 8, practica hasta que lo domines.

Se trata de hacer una respiración a mayor profundidad de manera lenta. Esto con la finalidad de relajarte y controlarte ante cualquier situación intensa que genere estrés, rabia o miedo.

Luego la mediación del facilitador es crucial porque orientará como trabajar la capacidad de autorregulación, para modificar y adecuar la exteriorización de las emociones.

### **17.-Dinámica Utiliza afirmaciones positivas.**

Seguidamente se procederá a trabajar con la dinámica utiliza afirmaciones positivas.

Escribe frases cortas que te recuerden que estas tratando de mejorar tu manera de ver el mundo.

Puedes poner estas frases en lugares en donde las veas a diario, como en tu armario, en tu ordenador, o incluso pegadas en la pared de la ducha. Algunas afirmaciones positivas para empezar son:

- "Cualquier cosa es posible."
- "Mis circunstancias no me crean, yo creo mi circunstancia".
- "Lo único que puedo controlar es mi actitud ante la vida."
- "Siempre tengo una opción."
- "Yo elijo vivir mi lado positivo de la vida."

## **-18.-Actividad Tablero de visión.**

-Realización del **Tablero de visión** por parte de los participantes.

### **¿Cómo funciona un Tablero de Visión?**

Lista de Materiales para hacer tu tablero de visión: cartulina, tijeras, pegamento (líquido o en barra), revistas viejas para sacar las imágenes (entre más variedad, mejores opciones), música suave (sin palabras, el lenguaje activa el hemisferio izquierdo del cerebro y para este ejercicio necesitamos el hemisferio derecho).

El Proceso para la creación de tu tablero de visión:

Paso #1. Reúne tus materiales

Encuentra un gran espacio para extenderse. Puede ser en una mesa o en el piso.

Paso #2. Enfócate:

La manera más fácil de empezar con el proceso creativo es permanecer quieto y enfocarse en el centro del corazón físico, pregúntate “cuál es la cosa más importante para mi corazón ahora”.

Paso #3. Crea una “Frase Central”.

Teniendo en cuenta los pensamientos, sentimientos o imágenes que vinieron a ti, crea una frase central que represente todo lo que deseas.

Algunos ejemplos podrían ser:

- Más amor en mis relaciones
- Más facilidad en mi vida financiera
- Mayor paz personal
- Dirección en mi Cambio de Carrera
- Cómo atraer más clientes

Paso #4. Busque imágenes y palabras

Busca en tus revistas por imágenes y palabras que simbolicen tu frase central.

Paso #5. Comenzando con el proceso de selección:

Después de haber juntado una buena pila de imágenes y palabras, comienza el proceso de selección final.

Paso #6. Escoge la imagen que mejor representa tu Frase Central.

Recórtalo y colócalo en el centro de tu cartulina. Ésta representa tu frase central Paso #7. Empieza a recortar las otras imágenes y palabras.

Paso #8. Juega con la ubicación antes de pegarlas.

Paso #9. Comienza a pegarlos:

Paso #10. Contempla tu creación:

Paso #11. Pon tu tablero de visión donde puedas verlo cada día.

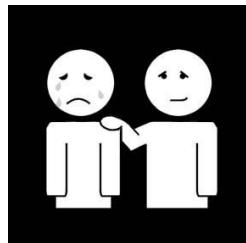
Paso #12. Sólo disfruta tu tablero de visión, como te darás cuenta, son 12 pasos muy sencillos para poder poner en marcha la ley de atracción.

**MÓDULO IV**  
**HABILIDADES INTERPERSONALES**  
**SECCIÓN I EMPATÍA**

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

**19.- Técnica “Yo siento, él siente, ella siente”**

El facilitador introduce el siguiente tema: A todas las personas nos suceden cosas por las que nos sentimos tristes, alegres, enojados, culpables, asustados, avergonzados. Esto sucede en nuestra vida personal y también en la laboral. Posteriormente, escribe en el pizarrón oraciones incompletas y los participantes deberán completar cada oración de manera oral, con la finalidad de promover el relato de experiencias personales o laborales.



Seguidamente se comienza a realizar unas interrogantes: ¿cómo darse cuenta que se está sintiendo?, ¿por qué sentimos miedo, enojo,

tristeza?, ¿por qué es importante darse cuenta de lo que se siente?, ¿cómo puedo darme cuenta que un comportamiento mío afectó a otro?, ¿conocen lo que es la empatía?, se hace una reflexión final de las respuestas obtenidas con la mediación del docente.

**20.- Baile de las emociones**

Para llevar a cabo esta dinámica se debe repartir cartulinas, lápiz y cuerdecita de goma elástica para todos los participantes y dejarles unos minutos para que creen una máscara, haciendo agujeros para los ojos y la boca. Los participantes deben reflejar en la máscara cualquier tipo de emoción que deseen, ya sea tristeza, rabia, alegría,

entre otras; una vez confeccionada, cada uno se la pone y empieza a desplazarse al son de la música por todo el espacio.



Cuando el facilitador lo indique, al cruzarse con otra máscara, primero uno y luego el otro muestra mediante su baile la emoción que le sugiere la máscara de la otra persona (alegría, miedo, tristeza, enfado, etc.).

Finalizado el baile, los participantes se juntan por parejas y se susurran uno al otro al oído la emoción que les provoca la máscara del compañero. Ir cambiando de pareja y seguir con la dinámica.



Seguidamente, conviene cerrar con una rueda para compartir y dar espacio a lo que ha sentido cada uno y contrastar la intención con la que ha hecho su máscara y lo que le han mostrado y dicho a los demás, especialmente si hay mucha diferencia.

## 21.- Lectura Reflexiva

### Fábula del ratón

Un ratón, mirando por un agujero en la pared ve a un granjero y su esposa abriendo un paquete... Pensó más tarde qué tipo de comida podía haber allí. Quedó aterrorizado cuando descubrió que era una ratonera. Fue corriendo al patio de la Granja a advertir a todos: “¡Hay una ratonera en la casa, una ratonera en la casa!”



La gallina, que estaba cacareando y escarbando, carecía por completo de empatía y levantando la cabeza dijo: “Discúlpeme Sr. Ratón, yo entiendo que es un gran problema para usted, más no me perjudica en nada, no me incomoda.”

El ratón fue hasta el cordero y le dice: “¡Hay una ratonera en la casa, una ratonera!” “Discúlpeme Sr. Ratón, más no hay nada que yo pueda hacer, a no ser orar. Quede tranquilo que será recordado en mis oraciones.”

El ratón se dirigió entonces a la vaca. “¿El qué, Sr. Ratón? ¿Una ratonera? ¿Pero acaso, estoy en peligro? ¡Pienso que no!”

Entonces el ratón volvió para la casa, cabizbajo y abatido, para encarar a la ratonera del granjero.

Aquella noche se oyó un gran barullo, como el de una ratonera atrapando su víctima. La mujer del granjero corrió para ver lo que había atrapado. En la oscuridad, ella no vio que la ratonera atrapó la cola de una cobra venenosa. La cobra picó a la mujer. El granjero la llevó inmediatamente al hospital. Ella volvió con fiebre.

Todo el mundo sabe que, para alimentar alguien con fiebre, nada mejor que una sopa. El granjero agarró su cuchillo y fue a buscar el ingrediente principal: la gallina.

Como la enfermedad de la mujer continuaba, los amigos y vecinos fueron a visitarla. Para alimentarlos, el granjero mató el cordero.

La mujer no mejoró y acabó muriendo. Mucha gente fue al funeral. El granjero entonces sacrificó la vaca para alimentar a todo el pueblo.

**Moraleja sobre la empatía y la fábula del ratón:**

La próxima vez que oigas decir que alguien está delante de un problema y creas que el problema no merece tu atención, acuérdate que, cuando hay una ratonera en la casa, toda la hacienda corre riesgo. La empatía, ponerse en la “piel” del ratón, facilita y favorece la comunicación y la resolución de conflictos.

*Obtenido: <http://xn--alejandrofaria-2nb.com/empatía-fabulas-y-moralejas/>*

**MÓDULO IV**  
**HABILIDADES INTERPERSONALES**  
**SECCIÓN II HABILIDADES SOCIALES**

**22.- Dinámica Ronda de Papelitos**

Disponer de un espacio, se colocan las sillas en ronda de manera que nadie quede en segunda fila y teniendo en cuenta que entre el respaldo de las sillas y la pared más próxima debe haber por lo menos un pasillo de metro de distancia.

El animador presenta este ejercicio de comunicación como una forma concreta de transmitir mensajes a los demás miembros del grupo de una manera amena y reflexiva que permite expresar cosas que de otra manera se harían muy difíciles de decir.

Cada participante recibe unos cuantos papelitos de 10 x 10 cm en los cuales escribirá mensajes para los demás miembros del grupo.

Este ejercicio es para hacer un autoexamen grupal de los aspectos positivos del grupo.

Todos deben escribir por lo menos un mensaje para la persona que está sentada a la izquierda. De esta manera se garantiza que todos recibirán al menos un mensaje.

Cuando todos terminen, se pide que la manera de entregar los papeles se haga siguiendo los siguientes pasos:

- Cinco o seis personas se ponen de pie y empiezan a caminar por el pasillo formado entre los respaldos de la silla y la pared; es decir que caminan por la parte de afuera del círculo formado por los participantes.
- Cuando pasan por detrás de la silla del destinatario dejan caer el papelito correspondiente entre las patas del asiento.
- Cuando terminan de dar la vuelta vuelven a ocupar sus lugares y se levantan otros cinco.
- Los que permanecen sentados miran hacia el centro del círculo y no se fijan en quien les deja mensaje y quién no.

- Una vez que el último de los participantes terminó su gira alrededor de los demás y se sienta nuevamente en su lugar, el animador toma la palabra y dice algo así. Ahora, en silencio los participantes van tomar los papeles que tengan bajo sus asientos y los leerán individualmente.

- Luego se dejará el diálogo para que los que deseen expresar algo en voz alta puedan hacerlo.

Tiempo para la lectura personal.

Diálogo abierto en plenario.

Todos de pie en distintos lugares de la sala conversen con quien deseen.

### **23.- Dinámica La Línea del Tiempo**

**Preparación:** se coloca una tira de papel blanco de tres metros de largo en el frente de la sala donde se va a realizar la reunión y se entrega a cada participante una hoja oficio.

#### **Desarrollo:**

El facilitador motiva el trabajo diciendo que se hará una mirada retrospectiva en forma personal y luego una puesta en común con el objetivo de la integración grupal.

Cada participante dispondrá de 15 min para señalar los momentos importantes que ha tenido desde que entró a trabajar en la institución, aquellos hitos que marcaron situaciones de vida importantes en relación con la personalidad, funciones que desempeña, aspecto profesional, su relación con los demás, entre otros aspectos.

Inmediatamente, se reunirán en grupos de 4 a 6 integrantes, para comentar esos momentos salientes de su vida en la institución e intercambiar vivencias con los demás participantes.

El facilitador pedirá a los grupos que traten de encontrar algunos puntos en común y un encargado del equipo tomará nota sobre los puntos para luego exponerlo; posteriormente en plenaria se van señalando en el papel expuesto delante de todos, aquellos momentos.

Esto con la finalidad que los participantes aborden la importancia de la comunicación interpersonal para el trabajo en equipo, mantener una posición óptima dentro de la institución, estableciendo buenas relaciones entre el personal.

## **ANEXO 1**

### **Lectura de Reflexión**

#### **Manejo de la tensión**

Un conferencista hablaba sobre el manejo de la tensión. Levantó un vaso con agua y preguntó al auditorio:

-¿Cuánto creen ustedes que pesa este vaso con agua?

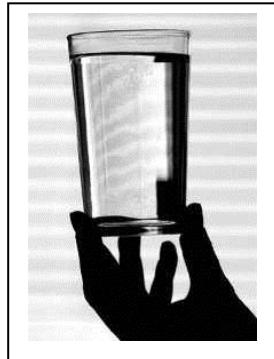
Las respuestas variaron entre 20 y 500 gramos. Entonces el conferencista comentó:

-No importa el peso absoluto. Depende de cuánto TIEMPO voy a sostenerlo. Si lo sostengo por un minuto, no pasa nada. Si lo sostengo durante una hora, tendré DOLOR en mi brazo. Si lo sostengo durante un día completo, tendrán que llamar una ambulancia. Pero es exactamente el MISMO peso, pero entre más tiempo paso sosteniéndolo, más pesado se va volviendo.

Y concluyó:

-Si cargamos nuestros PESARES todo el tiempo, luego, más temprano o más tarde, ya no seremos capaces de continuar, la carga se irá volviendo cada vez MÁS PESADA. Lo que tienes que hacer es DEJAR el vaso en algún lugar y descansar un poco antes de sostenerlo nuevamente. Tienes que dejar la carga de lado periódicamente, ¡de la forma que sea!

-Es reconfortante y te vuelve capaz de continuar. Entonces, antes de que vuelvas esta noche a tu casa, deja afuera el peso, en un rincón. No lo lleves a tu casa.



**Anónimo**

## ANEXO 2

### Lectura de reflexión

#### Siete frases para mejorar la comunicación con la familia

##### 1.- Te Amo

Ningún ser humano puede sentirse realmente feliz hasta escuchar que alguien le diga: “te amo”. Atrévete a decirlo a la otra persona, a tu cónyuge, a tus padres, a tus hermanos, a tus hijos, si es que nunca lo has hecho, haz la prueba y verás el resultado.

##### 2.- Te Admiro

En la familia, cada miembro tiene alguna cualidad o habilidad que merece reconocimiento: Todos, en algún momento, sentimos la necesidad de que se nos reconozca algún logro o meta alcanzada... ¿Cuándo fue la última vez que le dijiste esto a alguien?

##### 3.- ¡Gracias!

Una necesidad básica del ser humano es la de ser apreciado. No hay mejor forma de decir a una persona que es importante lo que hace por nosotros, que expresarle un ¡gracias!, no en forma mecánica, sino con pleno calor humano.

##### 4.- Perdóname, me equivoqué

Decir esto no es tan fácil, sin embargo, cuando cometes un error que ofenda o perjudique a otras personas, aprende a decir con madurez: “perdóname, me equivoqué”.

##### 5.- Ayúdame, te necesito

Cuando no podemos o no queremos admitir o expresar nuestra fragilidad o necesidad de otros, estamos en un grave problema. No te reprimas. ¡Pide ayuda! Que también son muy importantes las palabras.

##### 6.- ¡Te escucho...háblame de tí!

¿Cuántas veces le has dicho a algún miembro de tu familia: “A ver, háblame, qué te pasa?”. Tal vez muchos problemas y mal entendidos se resolverían si tan sólo escuchásemos lo que nos tratan de decir.

##### 7.- ¡Eres especial!

Es importante hacerles saber a tus seres queridos cuánto ellos significan para ti.

**Anónimo**

## ANEXO 3

### Apreciación del Programa

- 1. ¿Qué opinión tiene acerca del Programa?**

---

---

---

- 2. ¿Cuál de las actividades trabajadas le agrado más durante la aplicación del programa? ¿Explique por qué?**

---

---

---

- 3. De acuerdo a los Contenidos trabajados en los talleres del programa ¿Cuál o cuáles fueron de su interés? ¿Por qué?**

---

---

---

- 4. ¿Cómo cree usted que se debieron ejecutar los contenidos del programa?**

---

---

---

- 5. ¿Son útiles los contenidos trabajados en el programa? ¿De qué manera contribuyen a su formación como gerente educativo dentro de la institución?**

---

---

---

- 6. ¿Qué le agregaría o quitaría a los Módulos del programa?**

---

---

---

**¡Gracias por asistir y participar!**

## REFERENCIAS

- Aguilarte, I.; Calcurián, I. y Ramírez, Y. (2010) *La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes*. [Documento en Línea] Disponible en: <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/2479/1/Tesis%20Completa.%20PDF..pdf>. [Consulta: 2014, Mayo 25]
- Alarico, C. (1996). *Lenguaje y comunicación*. (1a.ed.). Caracas, Venezuela: PANAPO
- Alves, E. (2000). Formación Permanente y Trabajo Colaborativo en la Construcción de una Nueva Diplomacia.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6<sup>a</sup>. ed.) Caracas: Episteme.
- Camejo, E. (2006). *El Manejo de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo de las Escuelas Básicas Nacionales*. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Alberto Escobar Lara, Barquisimeto.
- Canton, I. y Garcia, A. (2012). La comunicación en los centros educativos: un estudio de casos. [Documento en Línea]. Disponible en: [http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012\\_19\\_08.pdf](http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012_19_08.pdf). [Consulta: 2014, Octubre 11]
- Careaga, A.; Sica, R; Cirillo, A. y Da Luz, S. (2006). Aportes para diseñar e implementar un taller. [Documento en Línea] Disponible: [http://www.smu.org.uy/dpmc/pracmed/ix\\_dpmc/fundamentaciontalleres.pdf](http://www.smu.org.uy/dpmc/pracmed/ix_dpmc/fundamentaciontalleres.pdf). [Consulta: 2013, Septiembre 15]
- Chiavenato, I. (2000). *Administración-Proceso Administrativo*. (3a. ed). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Constitución Bolivariana de la República de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial, 5908 (Extraordinario), febrero 19, 2009.

- Dávila, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. (7<sup>a</sup>. ed) Enfoque crítico. Colombia: Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1997). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Fonseca, M.; Correa, A.; Pineda, M. y Lemus, F. (2011). *Comunicación oral y escrita*. (1<sup>a</sup>. ed). México: Pearson Educación.
- Galantón, M. (2010). *Competencias Emocionales del Gerente Académico del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Cumaná.
- Gardner, H. (1994) *Estructuras de la Mente. La Teoría de las Inteligencias Múltiples*. (2a.ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. (12<sup>a</sup>. ed). México: Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Buenos aires, Argentina: Editor Javier Vergara.
- Gutiérrez, G. y González, P. (2011). *Inteligencia Emocional y Comunicación Gerencial Efectiva en los Directivos de Educación Básica*. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Hernández, S. y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México: Mac Graw Hill.
- Hidalgo, M. (2005). “El Taller como Herramienta Pedagógica. Retos y Logros”, En Revista Investigación y Postgrado. N°6. Caracas: UPEL.
- Huffman, K. (2008). *Psicología en Acción*. (s.l). Limusa.
- Hurtado, J. (2006). *Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. (4a.ed). Caracas: Fundación SYPAL
- Lacueva, A. (2014). *El Reto de la Formación Docente*. (2a. ed). Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo.

- León, F. (2008). *Inteligencia gerencial: la combinación de habilidades emocionales que distinguen a los ejecutivos exitosos y conocimiento*. Universidad Nacional de Colombia.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5929 (Extraordinario), agosto 15, 2009.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2a.ed). México: Mac Graw Hill.
- Märtin, D. y Boeck, K. (2007). *EQ. Qué es inteligencia emocional*. (3<sup>a</sup>. ed.) Madrid: Editorial EDAF.
- Martín, P.; Márquez, P. y Brackett, M. (2005). *¿Se perciben con inteligencia emocional los docentes? Posibles consecuencias sobre la calidad educativa* [Revista en Línea], Disponible: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re341/re341\\_28.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re341/re341_28.pdf) . [Consulta: 2013, Febrero 11].
- Maurin, S. (2013). *Educación Emocional y Social en la Escuela. Un nuevo paradigma, estrategias y experiencias*. (1a. ed.) Buenos Aires: Bonum.
- Medina, I. (2010). *Propuesta de un Programa Gerencial de Comunicación Interpersonal Asertiva para los Docentes que Laboran en el Liceo Bolivariano José Manuel Núñez Ponte*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas, Caracas.
- Méndez, E. (2000). *Gerencia Académica. Por qué y cómo reformar la organización educativa*. (1<sup>a</sup>. ed.) Maracaibo: Editorial de La Universidad del Zulia (Ediluz).
- Morales, V. (1994). *Planteamiento y análisis de Investigación*. Caracas: Ediciones El Dorado.
- Ojeda, N. (2012). Estrategias recursos instruccionales y producción de medios. UPEL.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación Cuantitativa*. (2a.ed). Caracas: FEDUPEL.
- Palladino, E. y Palladino, L. (1998). *Administración Organizacional. Capacitación, evaluación, calidad*. (1 a. ed). Argentina: Espacio.
- Palomera, R., Fernández-Berrocal, P. y Brackett, M, (2008). *La Inteligencia Emocional Como una Competencia Básica en la Formación Inicial de los Docentes Algunas Evidencias*. España: EOS.

- Palomera, R.; Márquez, P. y Brackett, M. (2006). ¿Se perciben con inteligencia emocional los docentes? Posibles consecuencias sobre la calidad educativa. [Revista en Línea], Disponible: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re341/re341\\_28.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re341/re341_28.pdf). [Consulta: 2013, febrero 11].
- Panju, M. (2011). *7 Estrategias Exitosas para Desarrollar la Inteligencia Emocional.* (1a. ed.) Buenos Aires: Bonum.
- Pisano, J. (2010). Dinámicas de grupo para la comunicación. (2a. ed) Buenos Aires: Bonum.
- Pittaluga, C. (2012). La Inteligencia Emocional. En las escuelas de gerencia, debates IESA, XVII (4), 44-47.
- Ramírez, A. (s.f). Metodología de la Investigación Científica. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. [Documento en Línea] Disponible:<http://javeriana.edu.co/fear/ecologia/documents/ALBERTORAMIREZMETODOLOGIADELAINVESTIGACIONCIENTIFICA.pdf>.[Consulta: 2013, agosto 10]
- Ramos, D. (2007). Manual Básico de Comunicación Corporativa. (1a. ed.). Colombia: San Pablo.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5496 (Extraordinario), octubre 31, 2000.
- Requeijo, D. (2008). *Administración y Gerencia.* (1a.ed.). Caracas, Venezuela: Biosfera.
- Ribeiro, L. (1996). *La Comunicación eficaz.* Barcelona: Urano.
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.* (8va. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica
- Rodríguez, R. (1986). *Administración Educativa. Manual del Estudiante.* Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio.
- Rojas, L. (2006). *Curso de Formación Gerencial.* Caracas: La Casa Tomada.
- Romero, G. (2010). *La Gerencia como Competencia Conversacional. Aportes de la Ontología del Lenguaje,* debates IESA, XV (4), 62-66.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación.* (2a. ed.). Venezuela: CIDEG.

- Sabino, A. (2005). *Gerencia Educativa*. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/el-proceso> [Consulta: 2015, marzo 06]
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: PANAPO.
- Saturnini, N. y Tovar, D. (2012). *La inteligencia emocional y las inteligencias múltiples para la gestión del conocimiento en el aula*. Status Quo. Revista de Secretaría de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2) 99-119.
- Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle, P. y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología Construcción del Marco Teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. (1a.ed). Buenos Aires: CLACSO.
- Silva, A. (2008). *Competencias Gerenciales*. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela
- Smith, C. (2010). *Propuesta de un programa de adiestramiento sustentado en la inteligencia emocional dirigido al talento humano (Docentes) adscritos al programa de Iniciación Universitaria de la Universidad nacional Experimental Marítima del Caribe*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas. Caracas.
- Torres, M. (2008). *Estrategias Comunicacionales para Mejorar las Funciones del Personal Directivo y Docente de la Escuela Básica “Ramón Pompilio Oropeza” Los Chaguaramos municipio Libertador*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez, Caracas.
- UNESCO. (2002). Educación Emocional. Educación Secundaria Obligatoria. Propuesta para la tutoría [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.unesco.org/new/es> [Consulta: 2015, Febrero 20]
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (4<sup>a</sup>.ed.)Caracas: FEDUPEL.
- Useche, M; Romero, M; Escalona, Y. (2010). *Estrategias de formación en la comunicación popular, alternativa y comunitaria en Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000085.pdf> [Consulta: 2015, Febrero 16]
- Varguillas, C.; Ribot de Flores, S. y Báez, E. (2008). *El capital emocional en las organizaciones*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Zúñiga, M. (2010). La Comunicación Organizacional y su Importancia para las Escuelas de Arte Universitarias: Propuesta para la Construcción de Conocimiento Organizacional Colectivo desde una Intervención Educativa Educación. *Red de Revistas científicas de América latina, el Caribe, España y Portugal* [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/440/44013961004.pdf>. [Consulta: 2012, Julio 25]

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ

**INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DE  
LA U.E.N. NICOLÁS DE CASTRO, ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA**

**Autor (a): Prof. Yanis Guerrero**

Apreciados Directivos y Docentes en esta oportunidad me dirijo a ustedes en virtud de solicitar su valiosa colaboración con el objeto de dar respuesta al instrumento de recolección de información, el cual se aplica con el fin de recabar información para el Programa de Maestría en Gerencia Educacional, realizando una investigación que tiene por título: 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.

En tal sentido, el objetivo de esta investigación es: 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 U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.

**Para contestar a este cuestionario debe marcar con una equis (X) la opción de la respuesta seleccionada por usted, procure sólo marcar una opción. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.**

**Las alternativas para la selección son las siguientes:**

Siempre (S); Casi Siempre (C/S); Algunas Veces (A/V), Casi Nunca (C/ N) y Nunca (N).

**¡Gracias por su Valiosa Colaboración!**

### Instrumento

Estimados directivos y docentes su opinión es de suma importancia para esta investigación, por lo que, antes de responder, lea cuidadosamente cada ítem para una mayor efectividad y comprensión y luego proceda a seleccionar las alternativas de su preferencia.

<b>CUESTIONARIO</b>						
<b>Dirigido al Personal Directivo y Docente</b>						
<b>Nº</b>	<b>ÍTEMS</b>					
		<b>Comunicación Interpersonal</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>
<b>1.</b>	La comunicación oral prevalece entre el personal directivo y docente.					
<b>2.</b>	La comunicación oral entre el personal directivo y docente es de forma clara y fluida.					
<b>3.</b>	Las comunicaciones escritas son utilizadas en la institución educativa para notificar cualquier información.					
<b>4.</b>	La información de los comunicados, memorándums, cartas, entre otros, es precisa y clara.					
<b>5.</b>	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.					
<b>6.</b>	Se respetan los niveles jerárquicos en la institución.					
<b>7.</b>	La comunicación entre el personal directivo y docente es informal.					
<b>8.</b>	Al comunicarse de manera informal el personal directivo y docente percibe la información más creíble y fidedigna que al hacerlo de manera formal.					
<b>9.</b>	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.					
<b>10.</b>	El personal directivo y docente está consciente que la comunicación empática es fundamental para un proceso comunicacional efectivo.					

Nº	<b>Dirigido al Personal Directivo y Docente</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
	<b>Comunicación Interpersonal</b>						
11.	Existe una actitud proactiva hacia las habilidades gerenciales desempeñadas por parte del personal directivo y docente en la institución educativa.						
12.	El personal directivo y docente participa sus ideas, experiencias, vivencias y emociones.						
13.	Existe una comunicación eficaz entre el personal directivo y docente de la institución educativa.						
14.	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.						
15.	El personal directivo y docente al hablar con sus compañeros de trabajo plantea una valoración de sí mismo, sin considerar la opinión de otros.						
	<b>Comunicación Intrapersonal</b>						
16.	El personal que labora en la institución educativa maneja un proceso de comunicación interna de manera reflexiva.						
17.	Cuando el personal directivo o docente emite un mensaje errado reconoce su error y rectifica.						
18.	El personal directivo y docente maneja confianza en sí mismo para el logro del buen desempeño laboral dentro de la institución educativa.						
19.	Directivos y docentes están capacitados para expresar adecuadamente sus sentimientos en todo momento sin perjudicarse entre ellos.						
	<b>Inteligencia Intrapersonal</b>						
20.	El personal directivo y docente posee la capacidad de identificar sus propios sentimientos mientras ocurren ante una situación problemática en la institución educativa.						

Nº	<b>Dirigido al Personal Directivo y Docente</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>21.</b>	El personal directivo y docente se da cuenta de su descontrol emocional sólo cuando alguien se lo menciona.						
<b>22.</b>	El diálogo interior es utilizado como herramienta por parte del personal directivo y docente para resolver problemas en la institución.						
<b>23.</b>	El personal directivo y docente reconoce que mantener una actitud positiva permite el desarrollo de un ambiente armonioso en la institución educativa.						
	<b>Inteligencia Interpersonal</b>						
<b>24.</b>	Se detecta permanentemente afecto en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.						
<b>25.</b>	La percepción y consideración del punto de vista del otro, de sus emociones, necesidades, preferencias e intereses son capacidades desarrolladas por el personal directivo y docente de la institución.						
<b>26.</b>	El personal directivo y docente transfiere un vocabulario emocional en el intercambio de ideas.						
	<b>Factibilidad Técnica, Social e Institucional</b>						
<b>27.</b>	La Institución Educativa considera necesario llevar a cabo la implementación de programas de formación gerencial para su personal.						
<b>28.</b>	Los programas de formación gerencial utilizados por los docentes como herramienta están orientados a la optimización de la comunicación.						
<b>29.</b>	La institución educativa cuenta con la infraestructura para llevar a cabo un programa de formación gerencial.						
<b>30.</b>	El personal directivo manifiesta su interés por mantener un proceso de formación permanente para el personal docente.						
<b>31.</b>	La institución educativa cuenta con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la realización de talleres con la finalidad de contribuir a la formación del personal directivo y docente.						

Si desea emitir una sugerencia sobre el cuestionario respondido, puede hacerlo en las siguientes líneas:

---

\_\_\_\_\_ ¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO B**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**

**Datos del Evaluador**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Especialización: \_\_\_\_\_

Maestría: \_\_\_\_\_ Doctorado: \_\_\_\_\_

**Criterios para la Validación**

**Pertinencia:** Preguntas apropiadas en relación con los objetivos.

**Dejar Igual:** Mantener la formulación del ítems y ejecutar.

**Mejorar Redacción:** Interpretación unívoca con contenido investigado.

**Reformular:** Mejorar ítem a partir de una nueva formulación.

Indique con una (x) cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario realice las observaciones pertinentes.

**TABLA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**

Ítems	Pertinencia		Dejar Igual	Mejorar Redacción	Reformular	Observaciones
	Si	No				
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

Ítems	Pertinencia		Dejar Igual	Mejorar Redacción	Reformular	Observaciones
	Si	No				
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

---

**Firma del Validador**

**ANEXO C**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

## Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** 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 U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.

Objetivo Específico	Variables	Definición Teórica	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento
					Dir. y Doc.	
Describir la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda a la luz de la Inteligencia Emocional	Comunicación	Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. (Fonseca, Correa, Pineda y Lemus, 2011)	Interpersonal	-Oral	1 y 2	Cuestionario Escala Likert
				-Escrita	3 y 4	
				-Formal	5 y 6	
				-Informal	7 y 8	
				-Empática	9 y 10	
			Intrapersonal	-Participativa	11 y 12	
				-Eficaz	13	
				-Barreras de la comunicación	14 y 15	
				-Autoconocimiento	16	
				-Aprender a perdonarse	17	
Identificar las potencialidades que ofrece la inteligencia emocional como factor clave para la optimización de la comunicación entre el personal directivo y docente de la U.E.N. Nicolás de Castro, estado Bolivariano de Miranda.	Inteligencia Emocional	Es la capacidad de manejar con eficacia, sentir, percibir, comprender, regular, expresar adecuadamente los propios sentimientos y los ajenos. (Goleman, 1995 y Maurin 2013)	Inteligencia Intrapersonal	-Autoestima	18	
				-Sentimientos	19	
				-Autoconciencia	20 y 21	
			Inteligencia Interpersonal	- Autorregulación	22	
				- Automotivación	23	
			Inteligencia Interpersonal	-Empatía	24 y 25	
				-Habilidades Sociales	26	

**Cuadro 3 (cont.)**

Objetivo Específico	Variables	Definición Teórica	Dimensión	Indicadores	Ítem Dir. y Doc.	Técnica e Instrumento
Determinar la factibilidad de diseñar un programa de formación gerencial sustentado en la inteligencia emocional dirigido al personal Directivo y Docentes	Factibilidad del Programa de Formación Gerencial basado en la inteligencia emocional dirigido al personal Directivo y Docentes	Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente se determina sobre un proyecto. (UPEL, 2012)	Factibilidad Técnica	- Conocimientos	27	Cuestionario Escala Likert
				- Equipos y herramientas	28	
				- Participación Docente	30	
			Factibilidad Institucional	- Infraestructura	29	
				- Costos de Aplicación	31	

**Fuente:** Guerrero (2015)

## SÍNTESIS CURRICULAR

**Nombres:** Yanis Marilú **Apellidos:** Guerrero Casique; **titular de la C.I. №** 18.934.346; **Edad:** 26 años; **Fecha de nacimiento:** 14 de enero de 1989.

### *Estudios y Títulos de Educación Superior:*

- **2006**

**Título:** Bachiller en Ciencias

U.E.N. Nicolás de Castro, Miranda, Venezuela.

- **2011**

**Título:** Profesor en Geografía e Historia.

**Mención Honorifica:** Cum Laude

Universidad Pedagógica Experimental Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”.

**2015**

**Título:** Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional.

Universidad Pedagógica Experimental Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”.

### *Cursos y Talleres*

- 29 de junio de 2015. II Taller Herramientas Tecnológicas para la Enseñanza de la Historia. Duración: 8 horas. Realizado en: Fundación Empresas Polar. Casa de estudio de la Historia de Venezuela Lorenzo Alejandro Mendoza Quintero.
- 24 al 28 de junio de 2015. Seminario Insight I. Duración: 40 horas. Realizado en: Universidad Metropolitana.
- 19 al 28 de mayo de 2015. Curso: Astrofotografía. Duración: 8 horas. Realizado en: Planetario Humboldt.
- 21 al 22 de mayo de 2015. Taller: Ética Socialista y Formación del Servidor Público. Duración: 16 horas. Realizado en: Fundación Escuela de Gerencia Social.
- 21 al 30 de abril de 2015 Taller: Óptica e Instrumentos Astronómicos. Duración: 8 horas. Realizado en : Planetario Humboldt
- 09 y 16 de agosto de 2014. Taller: El Sistema Solar. Duración: 8 horas. Realizado en: Planetario Humboldt
- 30 de junio de 2014. Curso: Identidad Corporativa. Duración: 8 horas. Realizado en: Instituto Consultores para el Diagnóstico Administrativo y Desarrollo Organizacional.
- 22 de octubre al 21 de noviembre de 2013. Curso: Identificación de Estrellas con Aplicaciones. Duración: 16 horas. Realizado en: Planetario Humboldt
- 28 al 29 de octubre de 2013. Taller: Ortografía y Redacción (Nivel Básico). Duración: 16 horas. Realizado en: Centro Nacional de Adiestramiento
- 02 de febrero de 2013. Taller: Oratoria y motivación al éxito, con técnicas teatrales. Duración: 8 horas. Realizado en: Casa Rómulo Gallegos CELARG, Chacao- Altamira.

- 24/03/2012 al 14/07/2012. Curso: Comprensión de Textos en Inglés. Duración: 48 horas. Realizado en: Universidad Pedagógica Experimental Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”.
- 23/06/2012 al 04/08/2012. Curso: Métodos de Investigación en Educación. Duración: 48 horas. Realizado en: Universidad Pedagógica Experimental Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”.
- 13 de Agosto de 2011. Taller: Astronomía Maya. Duración: (2 horas académicas). Realizado en: Planetario Humboldt
- Del 14 de junio al 15 de julio de 2011. Curso: Arqueoastronomía. Duración: 16 horas. Realizado en: Planetario Humboldt
- Enero- Marzo 2011. Taller: Formación para el Manejo Sustentable de las Cuencas Hidrográficas. Durante un tiempo de: 40 horas (Teórico – Prácticas) Realizado en: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”.

### ***Principales Cargos Académicos y Profesionales***

- 01 de febrero de 2013 hasta la actualidad  
Desempeño como: Profesor, en la Especialidad de Geografía e Historia.  
U. E. N. “Nicolás de Castro”, ubicado en los Ruíces, Estado Bolivariano de Miranda.
- 01 de marzo 2013 hasta la actualidad.  
Desempeño como: Asistente de Información de Control Estudiantil- en la Unidad de Secretaría.  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador “José Manuel Siso Martínez”.
- 2012- 28 de febrero de 2013  
Colegio S. Bolívar y G. Garibaldi  
Desempeño como: Profesor en las asignaturas de, 1 er año Geografía General y 3 er año Geografía de Venezuela y 4 to año Historia Contemporánea de Venezuela  
Calle Araguare - Urbanización el Marqués- Estado Miranda
- 05/2010 – 10/ 2010  
Instituto de Formación Integral “Los Próceres”  
Desempeño como: Profesor en las asignaturas de: Historia Universal Contemporánea en 2do año, Geografía General en 1er año y Ciencias de la Tierra 5to año.  
Los Chorros - Dos Caminos - Estado Miranda.