

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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA UNIDAD
EDUCATIVA PRIVADA ANTONIO BERTORELLI CISNEROS**

Autora: Fernández, Josefina
C.I. N° 12720676
Tutora: MSc. Ana Acevedo

Caracas, julio 2015

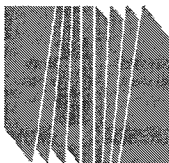
**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA UNIDAD
EDUCATIVA PRIVADA ANTONIO BERTORELLI CISNEROS**

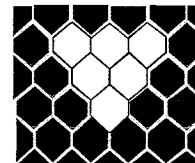
Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister
en Gerencia Educativa

Autora: Fernández, Josefina
C.I. N° 12720676
Tutora: Prof. Ana Acevedo

Caracas, julio 2015



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



**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL**

MGE-141015-1

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

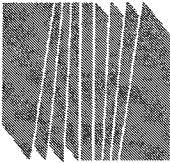
Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **JOSEFINA FERNÁNDEZ**, titular de la cédula de identidad N° **12.720.676**, bajo el título: **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA U.E. PRIVADA ANTONIO BERTORELLI CISNEROS**, 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.

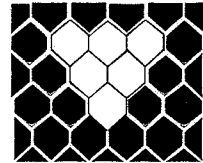
El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1.- La presentación oral fue fluida, coherente y dentro del tiempo estipulado.
- 2.- Aborda una problemática actual y urgente para el sistema educativo venezolano, especialmente en el Área de la Gerencia Educacional.





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



**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL**

2/2


MGE 141015-1

3.- La temática es pertinente y se corresponde con las Líneas de Investigación del Programa de Maestría en Educación en Gerencia Educacional.

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **catorce días del mes de octubre de dos mil quince**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la **DRA. ANA ACEVEDO**, Tutora del trabajo **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA U.E. PRIVADA ANTONIO BERTORELLI CISNEROS**, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.


MSC. RAMÓN CALZADILLA
C.I.: 6.034.866
JURADO PRINCIPAL


MSC. VÍCTOR BELISARIO
C.I.: 13.466.623
JURADO PRINCIPAL


DRA. ANA ACEVEDO BLANCO
C.I.: 6.402.048
COORDINADORA
TUTORA

DEDICATORIA

A Dios por estar presente en mi, darme la fortaleza y el valor para seguir adelante permitiéndome alcanzar mis metas.

A mis padres por darme la vida, darme los mejores consejos y apoyarme en los momentos difíciles. Los amo

A mi hijo Alexis por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

A mi compañero de vida Alexis, por su apoyo, sacrificio y esfuerzo para que alcanzara este triunfo.

A mis hermanos Xiomara, Luis Enrique y Alfonso por estar a mi lado ofreciéndome su apoyo y colaboración

A mis sobrinos Grego, Luis Enrique, Luisana, Ojilbis, Estephany y Luis Eduardo por quererme y apoyarme siempre. Los quiero

A mi cuñada Karina Leonardi gracias por su apoyo incondicional.

A mi amiga Gricel quien ha creído en mí dándome ejemplo de superación, humildad sacrificio y triunfo. Espero contar siempre con su apoyo incondicional.

“Muchas gracias a todos por existir y ser parte de mi vida”

AGRADECIMIENTO

A **Dios** Todopoderoso por darme Sabiduría, conocimiento, entendimiento y fuerzas para seguir adelante.

A **mi Padre Avelino Fernández** ejemplo a seguir, con su amor y enseñanza ha sembrado las virtudes que se necesitan para vivir con anhelo y felicidad. Te amo papá eres mi vida.

A **mi madre Martha** mujer virtuosa quien con sus enseñanzas me guía todos los días y me enseña a no desmayar en este largo camino del conocimiento.

A **mi Amado Hijo Alexis** que con su luz ha iluminado mi vida.

A **Alexis** quien ha estado junto a mi brindándome su apoyo, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento

A mi hermana **Xiomara** por su apoyo incondicional y sus sabios consejos. Cuanto te quiero.

A **mi Tutora Ana Acevedo** gracias por su apoyo, dedicación paciencia y tiempo para que este trabajo culminara exitosamente

Al **profesor Ramón Calzadilla**, gracias por su apoyo y conocimiento que hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I: EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivo de la Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación de la Investigación	8
II: MARCO REFERENCIAL	11
Antecedentes de la Investigación	11
Bases Teóricas	15
Fundamentos legales	50
Sistema de Variables	52
Operacionalización de la Variable	53
III MARCO METODOLÓGICO	54
Modelo de la Investigación	54
Tipo de Investigación	54
Diseño de la investigación	55
Población	56
Muestra	56
Validez y Confiabilidad del Instrumento	56
Técnica de Recolección de datos	59

	Instrumento de Recolección de Datos	59
	Técnicas de análisis de los datos	60
	Fases de la Investigación	60
IV	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	63
	Discusión y Resultados	76
V	LA PROPUESTA	79
	Presentación de la Propuesta	80
VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
	Conclusiones	113
	Recomendaciones	114
	REFERENCIAS	115
	ANEXOS	120
	A. El Instrumento	121
	B. Validación del Instrumento	126
	CURRICULUM	

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de variable	53
2	Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	58
3	Componentes Verbales de la Comunicación	63
4	Componentes no verbales de la comunicación	67
5	Características de la Programación Neurolingüística en la Comunicación	72

LISTA DE GRÁFICOS

1	Componentes Verbales de la Comunicación	64
2	Componentes no verbales de la comunicación	68
3	Características de la Programación Neurolingüística en la Comunicación	75

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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE
DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA
ANTONIO BERTORELLI CISNEROS**

Autora: Prof. Josefina Fernández
Tutora: MSc. Ana Acevedo
Fecha: Julio 2015

RESUMEN

El propósito de esta investigación estuvo dirigido a Formular estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. Se fundamentara en los criterios de Conway, (2008) Amarate (2010), por considerar que estos autores son de relevancia en esta materia por haber desarrollado insumos teóricos sobre la comunicación interpersonal armónica y la resolución de conflictos. En lo metodológico se fundamento en la modalidad proyecto factible, con un diseño de campo, no experimental, transaccional, en el que participaron como población muestra 2 directivos y 24 docentes de la institución objeto de estudio. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento un cuestionario de respuestas tipo Lickert. La estadística fue descriptiva. Los resultados obtenidos permitieron identificar los procesos de comunicación interpersonal existente entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, diseñar estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística que permitan la resolución de conflictos entre docentes y directivos, y validar las estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos para la resolución de conflictos entre docentes y directivos.

Palabras claves: Programación Neurolingüística, Comunicación interpersonal.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los procesos de cambios presentes en las organizaciones y la diversidad de personas interactuando en ellas, generan en su seno diversidad de situaciones que comprometen la adecuada comunicación interpersonal, sin que estas puedan en ocasiones eliminarse, pero la institución puede en cambio elegir la manera de minimizarlos a su máxima expresión. Por tanto, la gerencia deberá buscar dada la cantidad de trances, una respuesta constructiva en los procesos de resolución. No obstante, para ello requerirá de un conjunto integrado de procedimientos que le ayuden a solucionar las circunstancias, poniendo en funcionamiento prácticas preventivas orientadas a gestionar no solo situaciones aisladas, sino también diversidad de conflictos dentro de la organización o en sus relaciones.

De esta manera, las instituciones permitirían por un lado constructivo clarificar temas importantes, solucionar los problemas manteniendo un proceso de cambio a través de una comunicación interpersonal autentica, promoviendo una cooperación entre personas sobre las relaciones interpersonales, y aprendiendo las técnicas necesarias para gestionar futuras situaciones.

Así, un manejo efectivo de la gestión escolar por parte de los gerentes promueve el compromiso y la responsabilidad desde los rangos inferiores hacia los más altos, con el propósito de que las funciones se cumplan, permitiéndoles tener una visión profunda de cómo los trabajadores perciben la organización y donde se originan las situaciones negativas, a su vez; representa de manera adecuada los intereses de la organización, manteniendo y apoyando un ambiente cooperativo además de respetuoso de todos los empleados desarrollando sus capacidades y destrezas en pro de un clima laboral ideal.

Por consiguiente, hoy en día es necesario que las instituciones educativas en el caso de la investigación en referencia diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este, se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica, generar equipos de alto desempeño concibiendo el aprendizaje en equipo, generando valor al trabajo y más adaptabilidad, con una amplia visión hacia la

innovación de propuestas sustentadas en la programación neurolingüísticas, ya que esta brinda resultados inmediatos al proceso de resolución de conflictos por ser un enfoque práctico dinámico, con estrategias exitosas tales como: Sintonía, Calibración, Ancas, Visualización, Metáforas, Reencuadre y otros.

Desde esta perspectiva la autora centra su investigación en formular una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. El estudio estará fundamentado en la metodología de la modalidad proyecto factible, con un diseño de campo, no experimental, transaccional considerando la teoría de autores tales como: Watzlawick, Beavin y Jackson, (1971), quienes apuntan a que las organizaciones serán más eficientes en la medida que su talento humano sea más efectivo al impartir órdenes, establecer objetivos, determinar las acciones a seguir día a día mediante el uso eficiente de la comunicación interpersonal asertiva para la resolución de conflictos, contribuyendo de esta manera a un mayor desempeño y por ende al éxito organizacional, gestión desarrollada y llevada a cabo por el directivo de la institución. Se inició esta investigación basada en los capítulos que a continuación se exponen:

Capítulo I. Presenta el planteamiento del problema, los objetivos que guiaron el estudio y la justificación. El capítulo II. Expone el marco teórico, donde se establecen los trabajos de investigación que sirvieron de antecedentes al estudio, los referentes teóricos en la cual se sustentara el mismo, las bases legales, y el sistema de variables. En el mismo orden de ideas, el capítulo III establece el diseño de investigación, población, muestra, instrumento, asimismo se establece el cronograma de actividades que le dará viabilidad de lapsos al estudio. El capítulo IV establece los resultados de la investigación, posteriormente se presenta el capítulo V donde se establece la propuesta, conclusiones y recomendaciones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, las dinámicas actuales caracterizadas por cambios en todos los ámbitos demandan a las instituciones escolares capacidades que le permitan gerenciar productivamente tanto los aspectos académicos como los organizacionales. De esta manera, el proceso de dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema como lo es la escuela, requiere de un proceso a través del cual se oriente la labor docente y administrativa de la institución escolar y sus relaciones con el entorno, con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2010: 11), a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Al respecto, Vela (2008), refiere que para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional, capaz de orientar a los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, mejorar la aplicación del curriculum, así como los procesos docentes y administrativos, y las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil que debe poseer el director, asociadas con el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer, con el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno,

obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, lo cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; para la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

En este sentido, el directivo, mediante una comunicación eficaz, debe lograr generar en los actores de la comunidad educativa el deseo de emularlo en la voluntad y creencia de que entre todos, pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia. En este marco, Conway (2008), considera que la comunicación del gerente educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal. Plantea el autor, que la primera se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la escuela y la ejecución de los procesos de enseñanza y aprendizaje, los proyectos e innovaciones que se adelantan, para lo cual el directivo propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal, como mecanismo para generar compromiso y participación de todos en el quehacer de la escuela.

Por otro lado, la comunicación interpersonal del directivo con los estudiantes, docentes y demás sujetos sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la escuela. En este contexto, se le debe prestar atención a la comunicación verbal y a la corporal o gestual, para obtener información sobre el verdadero sentimiento de las personas. De esta manera, el directivo en el manejo de los procesos de interacción humana, debe enfocarse en procesos de comunicación basados en la retroalimentación armoniosa a fin de estimular la reflexión necesaria para lograr los cambios que benefician a todo el colectivo escolar.

Sin embargo, Amarate (2010), refiere que aunque la comunicación es una forma de interacción, puede considerarse como un indicador del nivel de desarrollo del grupo y de su comportamiento. En un gran porcentaje de instituciones educativas a nivel mundial existe una comunicación disfuncional que genera tensión o conflicto en el colectivo educativo trayendo como consecuencia el caos o conducir a la

organización a un estado de ineficiencia. Es por ello que los supervisores, directores o gerentes deben poseer las herramientas necesarias para abordar los conflictos que se le presenten en su ámbito laboral, ya que esto constituye una parte fundamental del trabajo y del liderazgo.

Aunado a lo anterior, además existen barreras en la comunicación que se derivan de las emociones y valores de cada persona. Al respecto Conway (2008), refiere que este tipo de barreras pertenecen a las personales siendo las más comunes que interfieren en los procesos de fluidez de información son: deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. En este caso provocan dificultades para establecer normas para la funcionalidad del grupo, e incluso ser una de las variables que expliquen las dificultades para aprender de los problemas de conducta de los estudiantes.

De esta manera, la falta de una comunicación eficaz puede propiciar conflictos que llevan a las organizaciones a retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. A su vez Amarate (2010) destaca otros aspectos como: (a) revelar deficiencias (b) expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo) (c) evidenciar errores en decisiones (d) ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

Esta realidad amerita un modelo de resolución de conflictos para mejorar situaciones o momentos donde el personal de una organización mantiene posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional. Para ello se cuenta con la Programación Neurolingüística que permite el acceso para el fortalecimiento de una comunicación efectiva.

La Programación Neurolingüística es un metamodelo de comunicación y comportamiento que se ocupa de describir y sistematizar de qué y cómo, aspectos verbales y no verbales presentes en toda relación entre personas y que contribuye de alguna manera a que se produzca algún resultado o cambio en la conducta de los

involucrados en la relación (Carpio y Flores, 2003). En este sentido, la Programación Neurolingüística se ocupa de la influencia que el lenguaje tiene sobre la programación mental y demás funciones del sistema nervioso, como también los patrones lingüísticos que empleamos.

En otro orden de ideas, conviene mencionar a Vela (2008), quien expone que a nivel latinoamericano el gerente educativo, en el manejo las relaciones humanas o con la ejecución de los proyectos de la escuela, establece un enfoque de solución de problemas, que contempla estructuras más flexibles al cambio y que éste, se produce como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar equipos de alto desempeño concibiendo el aprendizaje de la Programación Neurolingüística que repercuta directamente en un clima social armónico, propiciando un ambiente, que incida positivamente en el desarrollo personal, social y laboral; por ello el gerente educativo, debe aprender a manejar la comunicación interpersonal que le permita un flujo adecuado de información para el manejo de habilidades sociales que potencien las alternativas de solución a las situaciones, de conflicto escolares que surgen en su ambiente laboral.

Es importante destacar, que la Programación Neurolingüística actúa en las organizaciones como una herramienta comunicacional, que le permite al gerente moderno romper las barreras del proceso de comunicación, logrando así un excelente comportamiento y desempeño laboral, los trabajadores se desenvuelven en un ambiente de confianza y respeto mutuo, además de una mejora en sus actividades laborales y familiares. Por otra parte, la Programación Neurolingüística aplicada en el ámbito educativo contribuye a que se produzca la fluidez de las informaciones, a mantener buenas relaciones interpersonales que coadyuvan al mejoramiento de la calidad educativa, la cual se traduce en un mejor desempeño en la labor de los directivos, lo cual redunda en las relaciones del personal y de la comunidad en general.

Cabe agregar, que la implementación de la Programación Neurolingüística en el campo educativo y en especial en las instituciones escolares permite el uso de estrategias para una comunicación interpersonal asertiva. Por su parte Martínez

(2012) expresa que en un gran porcentaje de instituciones educativas a nivel Nacional se observan conductas no operativas para el logro de una comunicación interpersonal adecuada en los docentes y directivos, causadas por limitadas habilidades verbales, donde se observan entre otros conflictos lo siguiente: incoherencias, ideas vagas, gestos, emociones incontroladas, expresiones ambiguas, falta de comunicación entre ellos; siendo reportados sin conllevar a soluciones eficaces. Todo esto, ha generado como consecuencia ambientes escolares hostiles, donde prevalece la crítica destructiva, manipulación y conflictos, desestabilizando la conducta de los actores educativos, no permitiendo una comunicación efectiva, armónica y asertiva entre todos.

Otro aspecto importante es el planteamiento realizado por Marcos (2012) al exponer que en un gran número de instituciones educativas del municipio Libertador de Caracas – Venezuela las informaciones son emitidas por el gerente educativo de manera verbal y discriminada por grupos, lo cual significa que no llega a todos con la veracidad del mensaje, y cuando se generaliza hay distorsión en el mensaje; es decir, no hay claridad en las instrucciones emanadas por la dirección del plantel. Cuando algún miembro de la institución tiene la necesidad de plantear una situación en forma verbal el director se hace el indiferente y no considera el punto de vista de los demás, lo cual influye en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización escolar.

En relación al punto anterior, la autora del presente estudio como parte de la plataforma docente de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, pudo evidenciar a través de la implementación de un instrumento de evaluación con el fin de identificar los procesos de comunicación interpersonal existente entre docentes y directivos que cuando los docentes están en desacuerdo con algún lineamiento emitido por el gerente educativo se presentan molestias, gestos o ademanes que revelan la intención de menospreciar, formándose pequeños grupos con comentarios malsanos que ocasionan la ruptura de las relaciones interpersonales; siendo esto un indicador de que las relaciones interpersonales entre directivos y docentes no son las más idónea ya que no se abren espacios para poder analizar los conflictos y llegar a

soluciones de mutua satisfacción, donde surjan todas las necesidades e intereses, a las cuales se les busque respuestas.

Con respecto a esta situación, es importante considerar que estos espacios pueden tener una visión más de apertura a las diferencias y divergencias, capaces de analizar situaciones de conflictos generados tanto en el contexto social, como en el escolar; considerándose las ideas, valores, posiciones y perspectivas sobre una gama de problemas en la cual interactúen los sujetos sociales, sensibilizándose en relación al manejo de los conflictos y la forma de abordarlos, considerando que si estos no se tratan de manera constructiva, explotan a menudo en conflictos.

Aunado a lo anterior, existe una inadecuada interrelación en cuanto a los gestos, señales y símbolos que se utilizan en la comunicación entre docentes y directivos ya que presentan varias limitaciones, y una de ellas es el significado múltiples que se le da, teniendo disímiles sentidos que al interpretar se elige el significado erróneo o simplemente diferente al que eligió el emisor, tergiversando el mensaje, generándose así una barrera o interferencia que genera conflictos que minimizan las posibilidades exitosas de experiencias, vivencias y de formas adecuadas de percibir la realidad, el entorno como parte constituyente de un todo.

De acuerdo a lo antes planteado surge el propósito del presente estudio, dirigido a Formular una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, a fin de plantearle a esta organización escolar conocimientos para el manejo de la comunicación asertiva, permitiendo cambiar de manera significativa su forma de actuar como su pensar, auspiciar un clima asertivo, asimismo poder lograr con efectividad los objetivos planteados en la organización educativa, y saber estrategias gerenciales para la resolución de conflictos. Ante la importancia de entender el problema planteado se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos de comunicación interpersonal existente entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros?

¿De qué manera se pueden diseñar las estrategias gerenciales que permitan la resolución de conflicto en la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros?

¿Cómo validar las estrategias gerenciales basadas en la programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Formular estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los procesos de comunicación interpersonal existente entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.
2. Diseñar estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística que permitan la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.
3. Validar las estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Justificación de la Investigación

La investigación en referencia tiene una relevancia social, al formular estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, de tal manera que se actualicen y profundicen en conocimientos

para un mejor desempeño en el campo laboral y dentro de la sociedad. Bajo estas inferencias se promueve una reflexión para la propuesta de una comunicación asertiva que deben tener los docentes y directivos que generen actitudes favorables y cambios significativos en la forma de actuar y pensar, dentro de la sociedad y contribuir a la consolidación de la misma.

De esta manera, existe la posibilidad que brinda la presente investigación de construir conocimiento científico acerca de las fortalezas y deficiencias de las que adolece la comunicación interpersonal en los directores y docentes (más concretamente en los términos que arroja la delimitación de la investigación), partiendo del hecho de una dependencia directa entre los tipos de comunicación, las barreras que interfieren en el proceso; las estrategias comunicacionales y la calidad del hecho comunicacional. En tal sentido, el conocimiento que así se construya contribuiría a la comprensión de fenómenos organizacionales, dependientes en forma directa de la calidad de la comunicación que ocurre dentro del proceso educativo; entre los cuales la deserción del docente, la desmotivación; entre otros varios, son los de mayor incidencia.

De allí que esta investigación se justifica a nivel teórico, por cuanto en la consideración conceptual, implicó la revisión y contrastación de los enfoques de programación neurolingüística, comunicación interpersonal y de resolución de conflictos de importantes investigadores, estableciendo similitudes y divergencias, además de enmarcarlas dentro de la realidad educativa nacional. Desde el ámbito pedagógico, esta investigación tiene importancia, por el hecho de facilitar a los docentes y directivos conocimientos de programación neurolingüística y de comunicación interpersonal, permitiendo abordar asertivamente las diversas situaciones presentadas a nivel personal y profesional, logrando preservar el valor social de la comunicación humana, y apórtale estrategias de resolución de conflictos.

Desde el punto de vista práctico, se considera relevante la investigación, por cuanto constituye una herramienta de diseño basada en la Programación Neurolingüística para resolver un problema entre el personal de la institución educativa. Asimismo este estudio también aporta resultados que permiten exponer las

condiciones, características y estado que actualmente revela la comunicación interpersonal de los directores y docentes, por medio de la determinación de su efectividad; a partir de lo cual puedan plantearse estrategias gerenciales, para la superación de las barreras que obstaculizan éste proceso, de modo que vengan éstas direccionadas desde el director. Por consiguiente, metodológicamente la investigación requerirá de la elaboración de estrategias gerenciales que puedan ser utilizadas en otras instituciones, donde son comunes los conflictos mencionados en la problemática.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación:

Con la finalidad de precisar algunas investigaciones efectuadas que guardan relación con las estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos se realizó una revisión de bibliografías que son consideradas importantes como antecedentes para el fortalecimiento de este estudio, a continuación se exponen algunos de ellos:

Perozo (2011) realizó una investigación titulada: Propuesta de un Programa de Orientación Asertiva para Fortalecer la Comunicación en las Relaciones Interpersonales de Docentes de Educación Básica en el ámbito laboral del Colegio Santo Tomás de Villanueva del Municipio Baruta, Caracas, enmarcado en un diseño no experimental de campo bajo la modalidad de proyecto factible, tomando como muestra a 35 docentes, a quienes les aplicó un cuestionario diseñado y estructurado bajo una escala tipo Lickert con una confiabilidad de 0.93

Concluyó que los docentes presentan déficit en la comunicación y las relaciones interpersonales, por lo tanto se hizo necesario elaborar una propuesta que orientará a los docentes y le proporcionará técnicas para la comunicación asertiva. Además facilitará en los sujetos el conocimiento de cómo intervenir en la solución de conflictos a nivel personal y en la comunidad, ya que sus conductas no son las más adecuadas.

La investigación en referencia se vincula con el estudio debido a que plantea un programa de orientación asertiva para fortalecer las relaciones interpersonales de docentes en el ámbito laboral, logrando en ellos un comunicador operativo expresando sus pensamientos, sentimientos y deseos de una forma adecuada, sin

violar los derechos propios, ni el de los demás, ya que el rol ocupado por los educadores dentro de los planteles educativos, es de gran importancia para el manejo de la comunicación asertiva.

En el mismo orden de ideas, Miquilena (2011) realizó una investigación con el propósito de puntualizar el manejo de la comunicación asertiva mediante el uso de estrategias de programación neurolingüística, dirigidos a docentes de la Escuela Bolivariana Rafael Urdaneta del Municipio Maracaibo del estado Zulia. Se desarrolló a través de una investigación descriptiva, los sujetos de estudio fueron 23 docentes a quienes se les aplicó un instrumento tipo cuestionario, con escala tipo Lickert, validada a través del juicio de expertos, utilizando para la confiabilidad la técnica de Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.90, lo cual indica ser altamente confiable.

Concluyó en su investigación la necesidad en los sujetos de estudio de recibir asesoramiento en el manejo adecuado de la comunicación asertiva mediante las estrategias de Programación Neurolingüística, lo cual condujo a la elaboración de un taller, estructurado tomando en consideración la fundamentación teórica del modelo de planificación de Rosales Medrano y Bandura.

Esta investigación tiene relación con el estudio en referencia por la formación integral del docente, implicando un manejo eficiente del proceso comunicativo que permitió la operatividad en la conducta y actuar como modelo en el campo educativo. Se pudo evidenciar que a través de entrenamiento, las conductas asertivas pueden mejorar y ser aprendida por los sujeto de estudio.

Además cabe considerar el estudio realizado por Rosales (2012) titulado Programa de capacitación en comunicación interpersonal bajo enfoque de la programación neurolingüística, dirigido a los facilitadores de la maestría Docencia para la Educación Superior de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt de Cabimas estado Zulia, Se desarrolló a través de la modalidad de proyecto factible, apoyado en un estudio de campo. Utilizando como instrumento un cuestionario de opinión, aplicado a 20 facilitadores, en una escala de tipo Lickert, obteniendo como resultado la necesidad de aplicar programas de capacitación en

virtud del desconocimiento de las técnicas de programación neurolingüística por parte de los facilitadores, asimismo, propone optimizar la comunicación entre los participantes de postgrado.

Desde esta perspectiva esta investigación se vincula con el estudio en referencia, debido al planteamiento de las necesidades de presentar estrategias asertivas para fomentar la comunicación por medio de la Programación Neurolingüística, con el fin de modificar patrones mentales, propiciar las relaciones interpersonales e intrapersonales y sociales, situación que trascenderá para crear la armonía y mejorar la productividad en su ámbito escolar.

Linares, (2012) desarrollo una investigación titulada: Propuesta Para la Reducción de Conflictos en Escuelas de la I y II etapa de Educación Básica. El estudio tuvo como propósito elaborar una propuesta para la reducción de conflictos en diferentes escuelas básicas. Se ubico en la modalidad de proyecto factible fundamentado en una investigación de campo descriptiva. La población estuvo constituida por treinta y dos (32) docentes y tres (03) directivos. Se aplicó un cuestionario a los docentes, previa validación, y el Alfa de Cronbach obtenido fue 0,84. Para el caso de los directivos, se aplicó una entrevista semiestructurada.

Se revela debilidad del docente directivo en materia de gerencia educativa, generando conflictos interpersonales lo cual incide en el mantenimiento del clima organizacional por falta de liderazgo y comunicación fundamentalmente, además de la falta de reconocimientos por el desempeño profesional, irrespeto a los canales regulares de comunicación y manifestaciones aisladas de lucha por el poder, esto puede traducirse en parte como falta de identidad organizacional donde priva marcadamente el individualismo por encima del cooperativismo del colectivo, por lo que se recomienda instrumentar la propuesta a corto plazo.

Este estudio se vincula con la investigación en referencia al hacer un análisis sobre las consecuencias del conflicto organizacional permanente que en forma resumida se ajusta a los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. Además, la relación jefe-

subordinado puede no sólo volverse tensa sino hasta irreconciliable y bastante incómoda. En apariencia la comunicación puede parecer fluida pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y apatía. Estas consecuencias representan insumos teóricos que fueron tratados en el desarrollo de la investigación en referencia.

Gutiérrez (2013) realizó una investigación titulada: Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizaciones adoptados por gerentes exitosos en Venezuela. El propósito de la investigación fue determinar la relación entre la inteligencia emocional y los diferentes estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por los cien (100) gerentes más exitosos de Venezuela, según la revista Gerente 2012, es decir detectar si a través de un alto o bajo coeficiente emocional los ejecutivos de alto nivel tienden a adoptar algún estilo de abordaje de conflictos en particular, dicho de otro modo, saber si la inteligencia emocional está directamente relacionada con el manejo de un estilo específico. Para lo cual se utilizó una muestra de cien (100) gerentes divididos en diez (10) estratos, los cuales estaban compuestos a su vez por diez (10) gerentes cada uno.

El tipo de estudio fue descriptivo correlacional de diseño de campo, en el cual se observó el comportamiento de las variables (inteligencia emocional y estilos de abordaje de conflictos) por medio del uso de dos instrumentos de medición, a saber: un cuestionario para medir el coeficiente emocional diseñado por Cooper y Sawaf (1998) y un cuestionario propio para medir la segunda variable el cual corresponde a una modificación del cuestionario elaborado por los profesores William Medina Quero y Cesar Sánchez Marichal de la guía de Gerencia del Recurso Humano en proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello Postgrado en Gerencia de Proyectos.

Como resultado de esta investigación se concluyó que debido a la correlación no nula pero significativamente débil evidenciada por el bajo coeficiente de correlación en el análisis estadístico, se puede decir que no existe relación entre el nivel de inteligencia emocional y el nivel de cada uno de los estilos que un gerente pueda adoptar para abordar un conflicto, es decir, el hecho de que un gerente tenga un alto

nivel de Inteligencia Emocional como efectivamente lo tienen los gerentes de la muestra en estudio, no quiere decir que va a existir un alto nivel de abordaje competitivo, adaptativo, evasivo, cooperativo o comprometedor.

El estudio citado se relaciona con la presente investigación al establecer lineamientos neurolingüísticos para manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos y saber abordar los conflictos que se presentan en las organizaciones, para lo cual es necesario entre otras habilidades saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

Bases Teóricas

La presente investigación se sustenta en la teoría de la comunicación humana de la Escuela de Palo Alto también conocida como “Colegio Invisible”, la cual plantea que la comunicación sirve para establecer, mantener y cambiar relaciones, mientras que éstas determinan su naturaleza. Fue así como se pasó del modelo lineal al modelo circular de la comunicación, enormemente influido por las ideas de la cibernética de la que proviene el concepto de feed-back o retroalimentación.

Por oposición al modelo lineal de Shannon y Weaver, conocido también como el “Modelo telegráfico”, la propuesta de la Escuela de Palo Alto se conoce, también, como “Modelo orquestral de la comunicación”. En palabras de Winkin (1982: 25), el modelo orquestral, de hecho, vuelve a ver en la comunicación el fenómeno social que tan bien expresaba el primer sentido de la palabra, tanto en francés como en inglés: la puesta en común, la participación, la comunión.

Para los representantes de Palo Alto, procedentes de disciplinas como la antropología (Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Edward Hall), la sociología (Erving Goffman) y la psiquiatría (Paul Watzlawick, Don Jackson), entre otras, la investigación y reflexión sobre la comunicación solo puede darse a partir de la formulación de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son, entre los millares de

comportamientos corporalmente posibles, los que retiene la cultura para constituir conjuntos significativos?. Para hallar respuestas a esta interrogante, los investigadores del Colegio Invisible partieron, en un primer momento, de tres consideraciones básicas:

- a. La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción.
- b. Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo
- c. Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación.

La principal aportación de esta corriente de pensamiento es que “el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente” (Bateson y Ruesch, 1984: p: 50). La comunicación fue estudiada, por tanto, como un proceso permanente y de carácter holístico, como un todo integrado, incomprensible sin el contexto en el que tiene lugar. La definición de comunicación que se puede extraer de la obra de estos autores es común a todos los representantes de la Escuela de Palo Alto. En uno de los pasajes iniciales del libro, Bateson y Ruesch (1984: p. 13) afirman que “la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas”. De ahí que este enfoque inaugure una forma de comprender la comunicación mucho más amplia, superando el enfoque anterior y ubicando la reflexión sobre la comunicación en un marco holístico, como fundamento de toda actividad humana.

Los denominados “Axiomas de la comunicación” ponen en evidencia las ideas anteriores. Según Watzlawick, Beavin y Jackson (1971), es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás; en segundo lugar, en toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores; como tercer elemento básico, los autores señalan que la definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes, por último, establecen que toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente.

El planteamiento de estos axiomas rompe con la visión unidireccional o lineal de la comunicación. De alguna manera, los axiomas marcan el inicio para comprender que la comunicación no es sólo cuestión de acciones y reacciones; es algo más complejo, y debe pensarse desde un enfoque sistémico, a partir del concepto de intercambio. Así entonces, “la comunicación en tanto que sistema no debe pues concebirse según el modelo elemental de la acción y la reacción, por muy complejo que sea su enunciado. En tanto que sistema, hay que comprenderla al nivel de un intercambio” (Birdwhistell, 1959: p. 104).

Los axiomas de la comunicación vienen a confirmar el modelo relacional, sistémico, que enmarca toda la reflexión sobre los fenómenos comunicativos realizada desde la Escuela de Palo Alto. En una situación comunicativa, por tanto, es la relación misma lo fundamental que hay que estudiar, más que las personas que están implicadas en ella. De ahí que la interacción se erija como el centro del debate y como el objeto a atender antes que cualquier otro elemento.

Ver la comunicación de forma holística, ubicarla en el marco de un contexto determinado, obliga a pensar las metodologías o formas de acercarse a ella. Mucchielli (1998) recupera los aportes de la Escuela de Palo Alto y afirma que, según este enfoque, “una acción, una comunicación, es decir, una interacción, si se analizar por sí misma carece de sentido” (Mucchielli, 1998: p. 42). En este sentido, hace hincapié en una de las ideas fundamentales aportadas por Paul Watzlawick, quien en una de sus obras principales afirma que “un segmento aislado de comportamiento es algo que formalmente no se puede definir, es decir, que carece de sentido” (Watzlawick, 1971: p. 37). Estas consideraciones ponen en evidencia que el contexto es una de las categorías analíticas fundamentales para el estudio de la comunicación. Así pues, las acciones, las interacciones, no pueden entenderse si no se ubican en un contexto, sin atender al sistema en el que se realizan o tienen lugar.

Todas estas afirmaciones se sintetizan con lo que los investigadores de la Escuela de Palo Alto nombraron como “encuadrar las observaciones” (Watzlawick, 1971), lo cual significa que “hay que aprender a mirar todo el entorno de un fenómeno comunicativo para poder percibir el conjunto de actores implicados” (Mucchielli,

1998: p. 46). En el mismo tenor, los mismos investigadores se situaron en lo que se denomina investigación *hic en nunc*. La lectura de un pasaje de la obra de Watzlawick puede hacer comprensible la naturaleza básica de este tipo de investigación:

Sin ninguna duda, el comportamiento se encuentra determinado, al menos parcialmente, por la experiencia anterior, pero se es consciente de lo aventurado que resulta buscar las causas en el pasado... La memoria se basa esencialmente en pruebas subjetivas. Pero todo lo que A le dice a B sobre su pasado está ligado estrechamente a la relación actual en curso entre A y B y se encuentra determinado por dicha relación. Si, por el contrario, se estudia directamente la comunicación de un individuo con los miembros de su entorno se pueden llegar a identificar diferentes modelos comunicativos de valor diagnóstico, que permitan determinar una estrategia de intervención terapéutica tan apropiada como sea posible. Este tipo de enfoque constituye más bien una investigación *hic et nunc* que una investigación del sentido simbólico, de las motivaciones o de las causas deducidas del pasado. El síntoma... deja percibir bruscamente su significación si se lo reemplaza en el contexto de interacción actualmente en curso entre un individuo y su medio humano. El síntoma aparecerá como una redundancia, como una regla de ese “juego” específico que caracteriza su interacción, y no como el resultado de un conflicto sin resolver entre dos fuerzas intrapsíquicas superpuestas (Watzlawick, 1971: p. 40).

El pasado, así entonces, es sustituido por la situación de interacción presente, la que se está dando “aquí y ahora”. Esta forma de abordar la comunicación constituyó una novedad. El punto de vista determinista según el cual lo pasado influye necesaria y directamente sobre lo presente, se deja a un lado para dotar de mayor importancia al momento actual, a la situación comunicativa que, enmarcada en un contexto determinado pero presente, es portadora del significado sustantivo que caracteriza a esa misma situación de interacción.

Aunado a este enfoque presente, otro cambio importante en la perspectiva propuesta por la Escuela de Palo Alto para el abordaje de los fenómenos comunicativos es la importancia otorgada al qué y al cómo de la situación, abandonando la reflexión sobre las causas de las situaciones y los sujetos mismos que en ellas participan. Atendiendo a esta idea, se puede decir que la perspectiva interaccional

Es algo nuevo examina los acontecimientos y los problemas en términos de comportamientos entre individuos de un sistema de relaciones sociales se dirige hacia el “qué” y el “cómo” de la situación (en vez de hacia el por qué o el quién) le interesa menos el origen o los fines últimos que la situación actual, así como el modo en el que se perpetúa y se podría modificar (Weakland, 1977: p. 456).

De esta manera, se han repasado algunos de los aportes básicos de las investigaciones realizadas desde la Escuela de Palo Alto vinculada con la investigación en referencia por el estudio de los fenómenos comunicativos. Se ha situado el centro del debate en el concepto de Interacción, comprendida como el fundamento de las situaciones comunicativas, por un lado, y como corazón conceptual para la construcción de la comunicología, por el otro. Luego de establecer algunas relaciones conceptuales entre comunicación, interacción y acción social, se han expuesto los denominados axiomas de la comunicación concretados por los investigadores de la Escuela de Palo Alto. Estos axiomas son los que justifican el paso de un modelo lineal de la comunicación a un modelo circular, o lo que es lo mismo, los que explican el paso del “modelo del telégrafo” al “modelo orquestral” (Winkin, 1982).

Lo interesante de la Escuela de Palo Alto es que, junto con las aportaciones de la corriente del Interaccionismo Simbólico, pone en evidencia la importancia de retomar y de hacer observable la comunicación atendiendo a su significado primero: la puesta en común, el diálogo, la comunión. Debe señalarse que, explorar la dimensión comunicológica de la interacción pasa por revisar fuentes teóricas como la psicología social, la cibernética y la sociología fenomenológica. Y la Escuela de Palo Alto, por la diversidad y heterogeneidad de sus principales exponentes, toma partido en las tres fuentes. La “Nueva comunicación” está apuntada, pero queda mucho por hacer, mucho por discutir y reflexionar, para recuperar la naturaleza del compartir, del vincular, del poner en común. Para recuperar el corazón conceptual de la comunicación que hoy en día parece estar secundado.

Estrategias Gerenciales

Las Estrategias Gerenciales aplicadas en las organizaciones deben responder a un proceso de planificación, de tal manera de poder lograr los objetivos que tanto empresas como instituciones se plantean alcanzar. En este orden de ideas, Francés (2006), afirma que el concepto de estrategia se originó en el campo militar y muy probablemente el primer texto que abordó el tema: El arte de la guerra, de Sun Tzu que fue publicado en 1963. La palabra en su raíz proviene del griego estrategos que significa general y se define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala.

Ahora bien, el término se ha venido incorporando progresivamente al mundo de los negocios, donde se utiliza generalmente para darle forma a alguna acción y para adjetivar términos como dirección, planificación y organización. Garrido (2006), la define como una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política. Para los autores, las estrategias vienen definidas por los lineamientos que orientan tanto la misión como la visión expresada en la plataforma filosófica de la organización.

Jones (2004), define la estrategia como “la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización la cual tiene un impacto fundamental en su desempeño frente a sus iguales” (p.14). Por su parte Thompson (2006), refiere que la estrategia “tiene que ver con cómo hacer realidad la visión estratégica, representa el plan de acción para llevar a la organización a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable” (p.45).

En este caso es una mezcla de: acciones deliberadas e intencionales; reacciones que se requieran ante desarrollos imprevistos, así como ante condiciones de mercado novedosas y presiones de competitividad. Estas es tanto proactiva (intencional y deliberada) como reactiva (de adaptación). Al respecto, Chiavenato (2004), refiere

que la estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo.

Dentro de este marco, las estrategias gerenciales constituyen una herramienta necesaria en materia organizacional para el óptimo desempeño de empresas, ya sean éstas de carácter público o privado. En ellas juegan un papel importante la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo directivo y en consecuencia el resto del personal que integran el staff de las organizaciones.

De allí, que abordar el tema de las estrategias como factor clave para optimizar la gerencia organizacional, permite marcar, delinear y establecer prioridades para lograr los objetivos propuestos al iniciar una gestión. Desde esta perspectiva, las estrategias gerenciales bien formuladas permiten coordinar de manera efectiva a los miembros de una organización. Ahora bien al vincular el concepto de estrategias gerenciales a la educación, Méndez (2005) considera que es un subsistema del sistema educativo que viabiliza la efectividad social, la eficacia, y la eficiencia de la organización educativa.

Desde esta perspectiva, la gerencia provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o actividades que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, que les garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño. En otras palabras, la gerencia es el canal consciente que permite a las organizaciones, y en este caso a las instituciones de educativas, decidir la dirección de las mismas, en correspondencia con la visión, misión y objetivos. Pero desde el punto de vista operativo, son las estrategias los elementos mediante los cuales se pueden alcanzar.

Según David (2004) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos.

Como puede observarse, las estrategias gerenciales son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de

conocimiento y comprensión que se posea de las estrategias a utilizar y su impacto en la filosofía de la organización.

Estrategias gerenciales para la resolución de conflictos

Toda organización está caracterizada por poseer un objetivo, el cual por medio de la toma de decisiones debe unificar las acciones y los recursos de la organización en función de su logro. Y lograr esta meta es primordial para la organización y por consiguiente., el logro del objetivo influirá en como la organización se estructurará y se administrará. La forma en la que los individuos y grupos entienden el objetivo es determinante para explicar las acciones dentro de la organización. La solución del conflicto viene por el conocimiento de las estrategias para tomar decisión más acertada entre las partes.

En algunos casos puede ser que solo baste con utilizar la intuición, como una habilidad además, de un poco de suerte. Pero cuando el enfrentamiento es entre profesionales experimentados se encontrará con cierta complejidad y requerirá disponer de abundante información, ya que es poco responsable dejar las decisiones de los objetivos a la improvisación. Por tanto., resulta imprescindible conocer las estrategias métodos y procedimientos que se pueden utilizar para resolver conflictos, ya que el dominio de estas situaciones se convierte en un arma fundamental para el logro de los objetivos. En este sentido, se tienen las siguientes estrategias:

La Negociación: Desde la niñez se negocia, siendo un proceso que se deriva del razonamiento, ya en la edad adulta se llega a refinar tanto el proceso que su aplicación va desde el plano familiar, hasta el ambiente laboral, en los negocios e incluso entre las naciones. Al respecto, Hellriegel (1999), define la negociación como:

..Un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes, opuestas expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo. Normalmente la negociación incluye una combinación de compromiso, colaboración y quizá algo de apremio sobre temas vitales (p. 369).

Por otra parte Kennedy (1985), la define como “un proceso de solución de conflictos mediante el acuerdo entre partes” (p. 9). La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hasta una posición mutuamente aceptable. De acuerdo a estas definiciones una negociación es un proceso mediante el cual las partes involucradas tratan de llegar a un acuerdo que sea en beneficio entre ellas, a su vez buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo. La negociación ayuda al conflicto permitiendo que se resuelva de manera conciliadora para ambas partes.

La Mediación: En la mayor parte de las negociaciones ocurren directamente entre las partes involucradas, pero cuando parece que llegaron a un punto muerto, y eso se convirtió en un conflicto de ganar-perder, tal vez resulte benéfica la participación de un mediador que actúe como parte neutra para la solución de diferencias haciéndolo por medio de la mediación. A continuación se presentan algunas definiciones:

Hellrieguel (1999) dice que “es un proceso mediante el cual un tercero ayuda a dos o más partes a solucionar uno o más problemas” (p.29). Por lo tanto la mediación es el intento de resolver una disputa a través de la participación de un mediador quien trabaja para encontrar puntos de consenso y hacer que las partes de un conflicto acuerden un resultado favorable.

Son métodos muy usados para el manejo de conflictos, ya que pueden ser denominados como un esfuerzo de colaboración en la búsqueda de ganancias en conjunto y un esfuerzo de colaboración para crear valor donde no ha existido previamente. Ocasionalmente, los grupos son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. Los candidatos probables son grupos que se encuentran en conflicto a menudo o que son guiados por gerentes de rangos igualitarios.

Los grupos pueden alcanzar un punto en los que ellos se sienten estancados en el desacuerdo. Por esta razón, en vez de dejar que el conflicto continúe y se convierta en una batalla larga, desagradable, los dos lados deberían buscar ayuda en el exterior. Una tercera parte, se puede llamar para mediar en una disputa. La utilización de un

mediador permite que una persona imparcial trabaje con los dos lados para alcanzar un acuerdo que beneficie a ambos lados y a la organización un todo.

Programación Neurolingüística

La Programación Neurolingüística (PNL), fue creado en California por el Lingüista John Grinder (Psicolingüística) y el psicólogo Richard Bandler, en la década de los años setenta, propusieron una serie de estrategias destinadas a analizar, codificar, modificar la conducta a través de estudios de la lengua verbal, corporal y gestual, optimizando la comunicación en el hombre; logran englobar tres aspectos:

- **Programación:** se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema para lograr resultados específicos.
- **Neuro:** representa el principio básico de toda conducta.
- **Lingüística:** (del latín “lingua”, que quiere decir lenguaje), indica que los procesos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación.

Para Sambrano (2003), la Programación Neurolingüística (PNL es un modelo de comunicación interpersonal que se ocupa fundamentalmente de la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas, en especial modelos de pensamiento subyacentes. Asimismo la autora refiere que también constituye un sistema de terapia alternativa que pretende educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional. En este sentido, es un proceso para la orientación y desarrollo del potencial humano.

Al respecto, O`connor y Seymour (2000), plantean que el PNL, “es un modelo para el fortalecimiento de la conducta humana y la comunicación, que utiliza como referencia los rasgos de las personas que han alcanzado éxito en una determinada faceta profesional” (p.93). En este contexto, este modelo se crea a partir de la observación de las conductas y destrezas de las personas eficientes, de la forma en que la mente interactúa con el lenguaje y el cuerpo. Se elaboran destrezas y técnicas

explícitas, pautas de excelencia, que las personas pueden aprender y así mejorar su rendimiento.

En el mismo orden de ideas, López (2005) define la PNL, “como un método que nos faculta para conocer y mejorar las capacidades o incapacidades de que disponemos” (p.12). Plantea este autor que la PNL tiene la gran ventaja de que puede ser empleada por cualquier persona, en cualquier momento, en cualquier lugar, y para una amplia gama de situaciones o necesidades de cambio o mejora mental. Esta revolucionaria metodología maneja un conjunto de técnicas y modelos adecuados para cada caso, de muy fácil comprensión y utilización. En la mayoría de los casos basta con seguir las instrucciones, los pasos que se indican para alcanzar los efectos deseados.

De esta manera, la PNL permite que progresivamente, y con mínimo esfuerzo, se puedan amplificar áreas de la inteligencia, y alcanzar así mejoras e incrementos de las potencialidades, habilidades y recursos internos, que por cualquier otro medio se tardaría muchísimos años en conseguirlo. Además, los beneficios son tan obvios que se pueden recoger sus resultados a muy corto plazo.

Asimismo, la PNL es conocida como el Arte y la Ciencia de la Excelencia, por sus altos grados de eficacia, ecología, ética y valores humanos. Quienes aplican la PNL a sus vidas, se dan cuenta al poco tiempo, y de forma inequívoca, del potencial del poder que lleva dentro y de que pueden sacarlo fuera, para utilizarlo en su beneficio, en el de su familia y en beneficio de la humanidad entera. Así pues, considerando lo anterior, la Programación Neurolingüística es simplemente la ciencia de la vida, del vivir, pero del vivir sano, del vivir ecológico, del vivir satisfecho de tus actos, y, en resumen del vivir consciente.

En el mismo orden de ideas, González (2006), considera que la PNL es un meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación. Este meta-modelo adopta como una de sus estrategias preguntas claves para averiguar qué significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del “cómo” de las experiencias de cada

quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas cómo se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros, mediante el lenguaje.

Esto permite que la conducta sea concebida como consecuencia o resultado de complejos procesamiento neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales. Procesamientos que son representados, ordenados y sistematizados en modelos y estrategias, a través de sistemas de comunicación como el lenguaje. Estos sistemas tienen componentes que hacen posible la experiencia y pueden ser intencionalmente organizados y “programados” para alcanzar ciertos propósitos.

Según esto, el ser humano no opera directamente sobre el mundo, por tener ciertas limitaciones, procedidas de las condiciones neurológicas del individuo, con situaciones sociales y características personales. Estas limitantes determinan el lenguaje como toda expresión humana, sometidos a procesos que empobrecen su modelo. También proponen una serie de estrategias verbales para tratar con la estructura superficial del lenguaje, las generalizaciones, omisiones y distorsiones.

En efecto, estas representaciones además determinan el cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente la realidad presentada. Debido a que el ser humano al transmitir su representación lingüística deriva de las condiciones neurológicas del individuo, de la situación social en que vive, así como de sus características personales. Harris (2009), señala que en la programación neurolingüística se dan algunos casos trabajados en la conducta, tales como:

- Ayudar a las personas a aprender algunas habilidades imitando a una persona exitosa, analizando sus actuaciones;
- Crear, mantener la empatía y la influencia, a través de la Programación Neurolingüística se disponen de formas específicas para mejorar, sintiendo a gusto con sus semejantes y propiciar la aceptación;
- Actualizar el lenguaje para comunicarse y ejercer influencia sólida para relacionarse con otras personas produce cambios significativos, lo cual va a permitir,

reconocer los patrones de motivación y la personalidad a través del lenguaje, ya que eso permite establecer la comunicación entre individuos de una cultura específica;

- Reconocer los sistemas lingüísticos para comunicarse que incluyen señales, posturas que propician o garantizan la comunicación interpersonal e identificar cuáles son los sentidos que las personas activan al escuchar las palabras; esto con la finalidad de persuadir o ejercer influencias.

Estos aspectos tienen un alto valor en esta investigación, porque de allí parte la idea de utilizar la Programación Neurolingüística como herramienta estratégica para la comunicación interpersonal, ya que es una habilidad práctica que asegura los resultados que realmente se desean mediante la fijación de metas para cada situación de la vida cotidiana. Dentro de este marco O`connor y Seymour (2000), consideran que para el manejo de una comunicación interpersonal se deben considerar las características de fácil entendimiento y aplicabilidad de la Programación Neurolingüística, que se desarrollan a continuación:

- **Sintonía:** es esencial para “establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde la gente pueda responder libremente” (O`connor y Seymour, 2000: p.50). Los autores concluyen que cuando dos personas están en sintonía, la comunicación fluye, sus cuerpos al igual que las palabras están en armonía, esto se refleja en las posturas, los gestos de igual manera en los contactos visuales. Se puede decir que el personal ha de crear sintonía para transmitir sus conocimientos, su lenguaje corporal de forma sensible, respetuosa; esto creará un puente entre él y los demás. El contexto que rodea el mensaje verbal, la comunicación constituye la respuesta. Crear sintonía es una opción, de cómo educador, no sabrá si es efectiva o no, a menos que la haya probado como una estrategia, se tiene, si el contexto rodea al mensaje verbal, si el significado de la comunicación es la respuesta que produce.

Al respecto la autora de esta investigación manifiesta que la Programación Neurolingüística cuenta con técnicas que tienen por objeto, crear un ambiente de confianza y cooperación mutua para establecer una comunicación donde no haya juicios, distorsiones o malos entendidos, sino una escucha sana.

- **Calibración:** según los autores en referencia, consiste "en reconocer cuando la gente está en estados diferentes" (p.91). Significa conocer en forma precisa el estado mental de las personas. Todo comportamiento supone una actividad neurológica que está determinado por los sentimientos, experiencias, sensaciones internas, pensamientos, modelos del mundo. Observar a las personas, escuchando su discurso, fijándose en sus gestos como las posturas; puede ayudar a calibrar su estado interno al descubrir su comportamiento asociado a dicho estado.

De allí, que el docente debe identificar las expresiones diversas, igualmente estados de desigualdad; es conocer y alcanzar la excelencia en la comunicación. Por consiguiente, para ello el docente debe propiciar un ambiente de armonía, observando el lenguaje verbal y no verbal, que le permita reconocer el modelo del mundo, de esta manera entrar en sintonía con él. Si se conoce el estado mental de las personas, es una habilidad que todos poseen y que emplea en la vida cotidiana cuando se aprende a desarrollarla, así como optimizarla.

- **Anclaje:** los autores en estudio lo citan como: "un proceso mediante el cual, los estados emocionales tienen una influencia poderosa y penetrante en el pensamiento y el comportamiento." (p.92). Y para Sambrano, (2003), "es un proceso en el cual, un estímulo externo sensorial, se asocia con una conducta que se desea adquirir." Las anclas pueden ser colocadas deliberadamente o producirse de manera espontánea, originando entonces nuevos estados mentales que disparan automáticamente procesos cerebrales. Dichos estímulos son percibidos a través de los canales sensoriales.

Esta es la puerta, el contacto con el mundo, visual, auditivo, kinestésico, olfativo y gustativo que se va a denominar *vakog*: Ejemplo: tocarse la oreja cada vez que desea sentirse bien. Se unen las dos cosas, y luego el cerebro hace todo el trabajo. Si anclar es asociar, entonces se puede aprender a juntar conductas de excelencia por medio de señales las cuales pueden ser palabras, gestos, sonidos, entre otras. Al colocar música instrumental en las reuniones para lograr la atención de sus colegas, propiciando un ambiente armónico y de esta manera se logra el anclaje en los recuerdos al oír la melodía.

El personal de las instituciones educativas deben ser capaces de dar el máximo en todo momento, siendo hábil en los compromisos adquiridos, mostrando una comunicación interpersonal y profesionalismo, al controlar su estado, equilibrio y cordura. Esto lo puede aplicar en las reuniones de padres y representantes, en los consejos directivos y en asambleas con los sujetos de estudio, por ser los momentos en los cuales se presentan los conflictos entre ellos.

- **Metáforas:** en la Programación Neurolingüística "se usa para cubrir cualquier historia o recurso de la lengua que implique una comparación o símiles, así como alegorías, historias y parábolas" (p.180). En forma indirecta, bien empleada ilumina el relato al relacionar una cosa con algo que ya conoce o compara. Constituyen una herramienta de gran poder para lograr el cambio deseado; conocer las estrategias para la elaboración de ellas, hace posible crearlas y utilizarlas en distintas áreas, tanto personales como profesionales. De igual manera, Lara (2006), señala que "para los efectos de la Programación Neurolingüística, se construyen metáforas con símiles, parábolas y alegorías tan complejas que puedan elevar niveles de significación activando una búsqueda de recursos y significados" (p.30).

El personal de las instituciones educativas debe desarrollar esta técnica y sacarle el mayor provecho posible. Explicar una historia, parábolas de forma elegante, distrae la parte consciente y activa una búsqueda inconsciente de recursos y significados. En este sentido, construir una metáfora es como componer música porque estas influyen de la misma manera una melodía, como tal, es una forma excelente de comunicarse.

- **Visualización:** para los autores, esta técnica es una manera de entrenar la mente a través de las prácticas de visualización para lograr instaurar nuevas conductas o cambiar y mejorar algo que ya existe. Algunas estrategias fomentan la empatía, practicando el ponerse en el lugar de otros y la búsqueda de soluciones creativas. Asimismo, Carrión (2008), define la visualización "como el proceso por adelantado de una situación que en Programación Neurolingüística es situarse en el futuro". (p.77). Esto consiste en situarse en el futuro para imaginarse cómo se quiere que sean las cosas; bien sea en una reuniones o consejos de docente, pidiendo a los

participantes que imaginen una situación futura, que ellos esperan alcanzar, debe observarse las expresiones para identificar como se sienten.

Para el autor, esta estrategia está especialmente indicada para relaciones difíciles y situaciones de conflicto, los problemas no desaparecen por sí mismo, tienen que ser afrontados, pero cuantas más formas de verlos tenga, más fáciles le serán resolver.

- **Reencuadre:** los autores, la señalan como una estrategia utilizada en la Programación Neurolingüística para modificar el marco de referencia, según la experiencia de vida que se tenga, es decir, aprender a ubicar el marco posible de referencia a través del recuerdo como la imaginación, con la intención de cambiar el significado de ese marco de referencia, en consecuencia también se cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas, debido a que cada persona adapta las situaciones sucedidas a sus pensamientos y patrones de conductas que son denominados paradigmas.

Con estos elementos, el personal de las instituciones educativas puede conducir de manera más formal las conductas no deseadas, con la intención de captar los estados anímicos, emociones, así como el manejo de la comunicación interpersonal de manera más asertiva; esta estrategia le permite llegar al éxito en su entorno, cambiando la manera de entender una afirmación o un comportamiento al darles otro sentido.

La Comunicación

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2010), la etimología latina comunicar (en latín: *communicare*) quiere decir «poner en común», compartir una tarea (*communio /uñere*). En efecto, se pone «algo en común» al hablar, al tratarse. En tal sentido, la comunicación es un nivel de la vida social, de la interacción humana. De esta manera, la comunicación es un acto social, mediante la cual se trasmite o se intercambia información a través de todos los niveles y en las actividades más diversas. Al respecto, Bianco (2001) refiere que: “comunicar significa compartir, intercambiar, ideas” (p.39). Lo que necesariamente implica un

proceso social a través de un mensaje por medio de un canal, el cual llega a un receptor, dando como resultado la comunicación.

El mismo autor destaca dos aspectos fundamentales en el proceso comunicativo como son: saber escuchar, consiste en cultivar una serie de condiciones precisas, disposición de recibir el mensaje (la mirada y la postura del cuerpo), evitar las críticas y ofensas, tanto el emisor como el mensaje; el segundo aspecto es la expresión asertiva agregando las reglas para su logro, tal como hablar en primera persona, tener capacidad de elogiar (así mismo y a los demás) o al expresarse ante nuevas o desconocidas situaciones.

Por otra parte, Murillo (2004) define la comunicación como “la acción y efecto de transmitir señales entre un emisor y un receptor, mediante un código común en un contexto determinado” (p. 203). Señala el autor que en ella intervienen sujetos a través de expresiones verbales y no verbales quienes transmiten un mensaje específico. De esta manera, el acto de comunicar, es el equivalente a transmitir un contenido (mensaje), con una interacción recíproca (Feedback). Por lo que se infiere que la comunicación persigue logros, mediante un proceso estructural.

Al tratar la comunicación como un proceso, se refiere a sus diferentes fases que se somete el proceso de comunicación, es cuando pasa del estado inicial al final, a lo largo de dicho proceso comunicativo, las personas serán emisores (productores de mensajes – codificación) o receptores (perceptores de mensajes – decodificación), cuando interactúan y están sujetas a una influencia recíproca, lo cual hace del proceso una dinámica constante, puesto que implica un intercambio de información.

En este sentido, es importante comunicarse adecuadamente para una mejor calidad de vida, esto va a permitir conocerse a sí mismo para poder conocer a los demás, ponerse en el lugar del otro es una alternativa para comprender, pensar positivamente, es la razón del éxito de la comunicación. De este modo, la comunicación permite conocer e identificar las apreciaciones del individuo, los sentimientos, emociones que permite interpretar un proceso que favorece la espontaneidad y el desarrollo de la investigación en los seres humanos, exponiendo las divergencias del ser humano.

Componentes de la comunicación

La comunicación es resultado del ejercicio de la naturaleza social de los seres humanos, como tal, reposa en la facultad semiótica, que en última instancia tiene como fin permitir, representar y manejar la realidad, en una forma esencialmente compartida. Los procesos de la comunicación, mediante el lenguaje verbal o articulado, son una necesidad vital para sentir, pensar, actuar, vivir, en fin, para el desarrollo personal y social, para la subsistencia de la especie humana.

En este sentido, Castanyer (2010), refiere que los seres humanos se encuentran dotados de la facultad semiótica o capacidad para adquirir, crear, aprender y usar códigos de signos. Esta facultad, es precisamente la que posibilita el desarrollo y ejercicio de la competencia comunicativa, conocimiento diverso y amplio que abarca un conjunto de subcompetencias de distinta índole (cognitivas, simbólicas y semióticas, lingüísticas, pragmáticas, discursivas y otras), las cuales habilitan a los interlocutores para producir o comprender mensajes con significado, en diversos contextos.

De allí que Berlo (2010) afirma que, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. Es así como Castanyer (2010), plantea que los componentes de la comunicación son “las palabras gestos o acciones. Es la Conducta verbal y no verbal que da significado para compartir, implica interacción e intercambio” (p. 90). En líneas generales los componentes de la comunicación son los verbales y no verbales que a su vez comprende la entonación, volumen de la voz, la posición del cuerpo, expresividad de la cara, de las manos, tener una buena pronunciación y gesticulación.

Componentes verbales

El componente verbal de la comunicación es el que tiene la capacidad de utilizar la voz para expresar lo que se siente o piensa a través de la palabra. Al respecto, Ribeiro (2006), considera que el componente verbal puede realizarse de dos formas:

oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.

De acuerdo al autor anteriormente citado, hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones que hacen posible la comunicación con los demás.

Asimismo destaca el autor, que las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipo). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante. En este caso, refiere que para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

En relación al punto anterior, Ribeiro (2006), destaca que entre los componentes verbales un elemento importante es la característica de la voz y los gestos corporales donde el interlocutor expresa sus sentimientos. De esta manera, la forma en la cual se comprende el significado del mensaje está relacionada con las características de la voz. Las diferentes modulaciones de la voz, una elevación del tono, una pausa o alargar una palabra al pronunciarla permiten descifrar el significado de su comunicado. En este sentido, Ribeiro (2006), establece que los elementos principales que determinan las características de la voz son: el ritmo, el tono y la intensidad.

Refiere el autor, que el tono es el timbre de la voz con el cual se nace. El tono puede ser formal o informal, alegre o serio, amistoso o protocolario. Un tono vacilante denota inseguridad. Una voz sin titubeos transmite seguridad. Una voz monótona y lineal comunica aburrimiento. Los cambios de tono manifiestan duda, enfado o temor.

Asimismo plantea que la intensidad de la voz es el volumen con el cual se emite el sonido. La intensidad puede expresar intimidad, suspense, sorpresa o impulso. Un

volumen alto comunica la intención de dominio. Un volumen bajo demuestra timidez o inseguridad. Los cambios de intensidad se emplean para enfatizar los puntos clave del discurso. En el caso del ritmo de la voz destaca que es el número de palabras por emisión de voz. Un ritmo normal es de dos palabras por segundo. Algunos ritmos son rápidos y enérgicos, otros deliberados y lentos. Las principales emociones que manifestamos mediante las características de la voz son:

- Tristeza: un volumen bajo y un tono solemne.
- Alegría: un volumen alto, un tono duro y mayor ritmo.
- Desinterés: un volumen y un ritmo bajo.
- Nerviosismo: tono medio-alto y velocidad rápida.
- Sorpresa: velocidad rápida, tono alto y acentuación pronunciada.
- Confianza: volumen alto, ritmo medio y voz decidida.

Componentes no verbales

Habitualmente para comunicarse se utilizan una serie de elementos que apoyan las ideas y le dan significado a lo que se expresa. Estos factores se enmarcan dentro de lo que no es verbalizado por el lenguaje hablado al momento de comunicarse se hace uso de signos que cumplen una función particular de comunicar un cierto número de cosas congruentes con el contenido del mensaje, mediante gestos, mímicas, entre otros.

Desde esta perspectiva, este componente permite un proceso de comunicación mediante el envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir, mediante indicios, gestos y signos. Para Castanyer (2010) esta puede ser transmitida por impresiones como gestos, movimientos corporales, el espacio que separa del otro y/o las expresiones faciales. Plantea el autor que las personas a través de la comunicación no verbal van emitiendo mensajes de su estado de ánimo y de cómo se sienten, estos signos permiten a la persona que se tiene en frente a hacerse una idea de quién es la otra o de cómo son sus emociones.

En efecto, la comunicación no solo está en las palabras, ellas por sí misma no comunican nada, pues detrás está un sujeto que siente, utiliza gestos, expresión facial, actitud corporal; es decir, las mismas palabras pueden significar cosas distintas dependiendo del tono en que se digan del momento o circunstancia. La comunicación no verbal se puede comprender a través de tres componentes:

- **Contacto visual:** Puede comprender el grado de inclinación, comprensión, interés, estado emocional (tristeza, alegría, ira, miedo). A través del Feed back se puede determinar, si la persona está en acuerdo o desacuerdo con alguna cosa, puede ser que en algunas acciones la persona quiera manipular sus rasgos faciales, sin embargo, esta conducta no es la más asertiva por el hecho que la persona no está siendo congruente, esto quiere decir que, no expresa lo que realmente siente.

- **Congruencia gestual:** Manifiesta los gestos enfatizan los mensajes, incluso a veces sustituyen las palabras cuando esta son difíciles de utilizar o son innecesarias. Estos gestos pueden caracterizarse también como, asertivos, agresivos o no asertivos, dependiendo de la intención que tenga la persona en el momento de comunicarse. Se puede decir, que la comunicación verbal y no verbal son la base de toda comunicación en la interacción diaria de las personas. Siendo indicadores de importancia de esta investigación los cuales determinarán si existe o no la asertividad en los sujetos de estudio en el momento de comunicarse con estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística.

- **La Postura Corporal:** Viene a ser de cómo una persona se comporta al sentarse, permanecer de pie o caminar, revela el estado emocional de la persona, actitudes o sentimientos hacia sí mismo y hacia los otros. En todas estas actitudes contienen un talento asertivo, que facilitara reforzar el comportamiento asertivo en la comunicación y las relaciones interpersonales que ejercen las personas en su lugar de trabajo, siendo más productiva su gestión a media que exista espíritu de cooperación y de asertividad, en caso contrario, se van a ver afectadas. Es imposible no comunicarse adecuadamente y es la mejor forma de conocer a los demás.

Comunicación interpersonal

La conversación es un proceso por el cual se busca llegar a un acuerdo. Forma parte de toda conversación el atender realmente al otro, dejar valer sus puntos de vista y colocarse en su lugar. Es decir, trata de recoger el derecho objetivo de la opinión a través del cual se lograría un acuerdo en el asunto tratado. Dentro de este marco, la comunicación interpersonal es una relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad con la finalidad de influir en el estado de las cosas. Para Gallar (2006), es el contacto verbal o no verbal que se establece entre dos o más personas donde se produce un intercambio humano de información, ideas, actitudes y emociones.

La propuesta antes planteada, según Arredondo (2002), toma fuerza cuando se realiza un recorrido por las tareas cotidianas de un gerente dentro de una organización como es el caso de la investigación en referencia, en cuya ejecución, probablemente invierta la mayoría de su tiempo: trabajar en planes o proyectos, tratar asuntos con el jefe o con los subalternos, conversar con los empleados, dar instrucciones o refuerzo al personal, dirigir o tomar parte en reuniones, hacer presentaciones y redactar notas, cartas o correos electrónicos. Todas estas actividades implican comunicar, de tal manera que, independientemente de su título oficial: gerente, supervisor, director,, la comunicación interpersonal es una parte crucial de lo que hace el líder de una organización.

Bajo este enfoque, la eficacia del directivo no está determinada por sus conocimientos para desarrollar tareas, sino que reside en sus habilidades de relación se trata de lo bien que se lleva con las personas, de su capacidad para establecer una relación, inspirar confianza, fomentar la colaboración, pactar, persuadir, mediar en conflictos y comunicar clara y constructivamente, en otros términos, para ser eficaz, el líder actual necesita contar con habilidades especiales para la comunicación interpersonal.

En relación al planteamiento anterior, la comunicación interpersonal asertiva es una herramienta que favorece la relación de las personas. Al respecto Moles (2004)

define la asertividad como “la expresión honesta y funcional de las emociones y sentimientos dirigidos a otras personas de tal forma que se repiten los límites de derecho de cada quien” (p. 225). Este concepto, parte de la premisa que la aserción supone un repertorio de habilidades sociales en las cuales el individuo no sólo es espontáneo en la expresión de sus necesidades, sino que logra realizarlas sin gasto emocional innecesario, es decir, utilizando las respuestas mínimas necesarias.

Campos (2009) refiere que comunicarse con asertividad permite transmitir las necesidades o deseos de forma madura y racional sin provocar el rechazo o malestar de la otra persona. Utilizar correctamente la comunicación asertiva es una de las herramientas necesarias en el mundo laboral, se une a las características del buen líder y persona. De esta manera, cuando se habla de aprender a ser asertivos se está haciendo referencia a promover el desarrollo de las habilidades que permitirán ser personas directas, honestas y expresivas en las comunicaciones; además de ser seguras, auto-respetarnos y tener la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás.

Siguiendo el orden de ideas, Castanyer (2010) plantea que la comunicación asertiva verbal consiste en comunicar a través de las palabras un mensaje, con un código en un ambiente determinado, donde el directivo o docente como comunicador asertivo tiene la responsabilidad de expresar sus sentimientos y emociones. Señala que a su vez debe buscar una relación consigo mismo (intrapersonales) y con las demás personas (interpersonal) en un mundo que lo rodea. Si se acatan todos estos elementos de la comunicación, ésta será eficaz, de lo contrario pierde su funcionalidad como habilidad social.

Ahora bien, la mayoría de los autores coinciden que el mensaje de base sobre la asertividad supone el desarrollo de un estilo de vida basada en la valoración personal, el respeto a las personas y la no tolerancia a las acciones. Se puede considerar en este sentido, la comunicación asertiva, como una habilidad social, necesaria en las instituciones educativas por un lado, y el hecho de que la comunicación es una expresión natural de la persona le permite relacionarse con sus semejantes y con el mundo que le rodea, por tan razón la asertividad, permite la relación de la persona en el momento de comunicarse.

En efecto la comunicación asertiva puede considerarse como la base de las relaciones interpersonales, debido a sus elementos fundamentales en la habilidad social, necesaria en la convivencia del ámbito laboral, por un lado, por ser una expresión natural de la persona que le permite relacionarse con sus semejantes y con el mundo que lo rodea, por el otro, permite influir, transformar, sensibilizar y convencer según sea las situaciones que se presenten.

Vinculando el estudio en referencia con la temática de la comunicación interpersonal, conviene señalar lo expresado Valls (2010), plantea que dentro de una organización empresarial o laboral, se requiere de una fase de análisis que consiste en tomar las decisiones más apropiadas que apunten a un adecuado manejo de situaciones de forma asertiva, a través de un análisis racional donde se determinen las causas, los involucrados, el lugar, el problema, las consecuencias y la solución. Asimismo establece en ese proceso de análisis recorrer los siguientes pasos:

- Obtener toda la información posible respecto al problema.
- Seleccionar los datos relevantes o de mayor peso en las causas del problema.
- Establecer relaciones (de clasificación, descriptivas, causa-efecto, aleatorias) entre la información recogida.
- Comprobar las conclusiones relacionadas al hecho del problema.

Se puede decir que las situaciones interpersonales en las organizaciones deben ser abordadas con elementos asertivos que permitan brindar soluciones operativas y no incrementar el problema a una situación agresiva o dejarlo pasar de forma pasiva. Otro aspecto tomado en cuenta en la comunicación interpersonal asertiva es la expresión de ideas y sentimientos. En donde la expresión de ideas: es el lenguaje verbal donde la persona expone sus opiniones de forma directa y la expresión de sentimientos, es la expresión afectiva que demuestra una persona hacia otra.

En esta perspectiva, las ideas y los sentimientos (función expresiva), se orienta a obtener una respuesta (Función conativa), dependiente de la intención del sujeto que emite el mensaje. En este sentido, el docente o directivo encuentra en la comunicación, no sólo una fuente de inspiración sana, un soporte a fin de que las acciones educativas resulten coherentes con el discurso empleado en sus acciones,

juicios y expresiones dentro del proceso comunicativo. De allí la necesidad de una comunicación interpersonal asertiva en cualquier actividad humana, por lo que se requiere de un mayor conocimiento de estrategias, métodos y técnicas de programación neurolingüísticas. En el mismo orden de ideas, Drever (2003) refiere que el control de emociones es:

Como un estado de ánimo caracterizado como una conmoción o impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos que conlleva cambios psicológicos y fisiológicos de amplios caracteres; tales como: respiración, pulso, secreción hormonal, y del lado mental genera cambios de conducta. Concluye como la emoción en el lenguaje representa un elemento central, ya que ésta determina la disposición dinámica que define los distintos dominios de acción en las que se mueve el mensaje y, por consiguiente, las determinaciones correspondientes a cada evento comunicativo (p.28).

En este sentido, el directivo o docente encuentra en la comunicación, no sólo una fuente de inspiración sana, sino un soporte a fin de que las acciones educativas resulten con el discurso empleado en sus acciones, juicios y expresiones dentro del proceso comunicativo. De allí la necesidad de una comunicación interpersonal adecuada en cualquier actividad humana, por lo que se requiere de un mayor conocimiento de estrategias, métodos y técnicas de programación neurolingüísticas que fortalezcan positivamente los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales, artísticos sociales y económicos y al mismo tiempo contribuya con el progreso de los demás.

El Conflicto

Para el caso del término conflicto, las definiciones van de lo más abstracto a lo más concreto. Algunos le dan un carácter neutro, otros con carga negativa o positiva. Varían en mayor o menor medida respecto a las dimensiones humanas que abordan. Y se han formulado de maneras formales o informales. A continuación se exponen algunas de las definiciones y la variedad de perspectivas desde las cuales se han

contemplado, las cuales han buscado tener una visión más amplia ante el conflicto. Así las cosas, el conflicto es definido por Vinyamata (2001), como:

Lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de interés, percepciones o aptitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades. Se encuentran en relación con los procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos (p. 129).

Para Fisas (2001), es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. En una construcción social “una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto). Que puede ser positivo o negativo según como se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado” (p. 30).

Los problemas con los que los gerentes se enfrentan habitualmente en las organizaciones, tiene características diferentes y, por tanto, requieren de soluciones también diferentes para cada uno de ellos. Por lo tanto, es importante destacar que el conflicto es una situación común dentro de las organizaciones, siendo un proceso que da como resultado la percepción de ambas partes que trabajen de forma opuesta entre sí, de modo que surgen sentimientos de incomodidad y/o aversión.

También, cabe destacar que las partes involucradas en un conflicto pueden ser individuos, y/u organizaciones. De ahí que el conflicto pueda comprender el hecho de que una persona se oponga a otra, un grupo se enfrente a otro u una organización se oponga a otra. Así mismo, el manejo de conflicto puede comprender su solución dependiendo de la situación. Sin embargo, cuando existe una situación de conflicto potencialmente dañina, es necesario que el gerente participe en la solución de conflictos.

En el mismo contexto, Griffin y Moorhead (2010) consideran que se debe hacer “un esfuerzo administrativo para reducir o eliminar el conflicto dañino”. Por lo tanto, para fomentar la colaboración quizá sea apropiado tratar de ayudar a las personas a darse cuenta de que sus metas realmente no son tan diferentes como parecen. El

gerente puede ayudar a que los grupos vean sus metas como el elemento de una meta superordinada a la que pueden contribuir las metas de ambas partes. Una meta superordinada es aquella que pertenece a toda la organización y es mas importantes para el bienestar de esta y sus miembros que las metas más específicas de las partes en conflicto.

Clasificación de los conflictos

Los conflictos pueden ser analizados o comprendidos desde diversas perspectivas. La clasificación se hará de acuerdo al contexto social, su magnitud o más bien a sus características. Partiendo de ese supuesto basados en el trabajo de Paris (2005), que dice: “que el trabajo de estos autores son similares en algunos aspectos, diferenciándose en otros” (p.39).

Teoría de los conflictos latentes, emergentes y manifiestos (Moore, 1995)

Los conflictos latentes son aquellos en que las tensiones básicas todavía no se han desarrollado por completo. Los conflictos emergentes se refieren a aquellos en los que las dos partes son identificadas, las dos partes reconocen la existencia del conflicto, pero si no se lleva un procedimiento de regulación se puede producir una fuerte escalada. Ya los conflictos manifiestos son aquellos en lo que las dos partes se comprometen habiendo iniciado negociaciones o la regulación del conflicto, aunque no signifique que llegue a una solución.

Conflicto de intereses o conflicto de derecho (Funes de Rioja, 1996)

Con relación a la razón del conflicto se puede clasificar como: conflicto de intereses a aquellas “que sirven para fijar reglas sobre condiciones de trabajo o meramente económicas” (Funes de Rioja, 1996: p: 96). En cambio, la aplicación de las reglas o la interpretación de las existentes se dan en los conflictos de derechos. Los primeros se producen cuando aparecen ciertas quejas por parte de trabajadores u

otros colectivos por no haber sido tratados bajo los presupuestos de las reglas existentes. Lo segundo cuando se produce una contraposición entre los intereses de diferentes partes.

En función de la magnitud, Funes de Rioja clasifica en: conflictos individuales son aquellos en los que el interés es propio. En cambio, en los colectivos el interés afectado es el grupo. Es decir, la diferencia se establece dependiendo de si se repercute al interés de una única persona o de un grupo, sean estos dos o más.

Conflicto intrapersonal y colectivo (Fisher, 1990)

Se entiende el conflicto desde una perspectiva más estricta desde el sujeto, o amplía desde el interés del grupo: Los primeros son aquellos que afectan a una única persona. Son contradicciones que producen en el interior de una persona. Los conflictos colectivos son aquellos que afectan a dos más personas. Dentro de este grupo se puede diferenciar en tres los conflictos interpersonales, los conflictos intergrupales, los conflictos intragrupal, los conflictos internacionales y los conflictos mundiales. Estos últimos se caracterizan en función del número de personas afectadas. En cada caso son maslos afectados hasta que alcanzan el conflicto que perjudica a toda la población mundial.

Conflictos de legitimidad, transición, identidad y desarrollo (Fisas, 1998) relacionados a los aspectos socio-políticos

Siguiendo los trabajos de de Doom y Vlassenrot (1996) y Fisas (1998) comentan: que los conflictos de legitimidad se refieren a aquellos que surgen como consecuencia de la falta de legitimidad, de la ausencia de la participación política o de problemas en la distribución del bienestar. Cuando hablan de los conflictos de transición se refiere a aquellos en los que se utilizan momentos de cambio político, o de cualquier otro tipo, para establecer las luchas entre potencias rivales con la finalidad de que una de ellas se haga con el poder. Los conflictos de identidad se refieren a aquellos que

tiene lugar por falta de reconocimiento de otras formas de vida. Podrían ser conocidos como conflictos étnicos. Por otra parte, los conflictos de desarrollo que se originan por las desigualdades existentes entre los más ricos y los más pobres. La causa sería la desigualdad distribución de los bienes.

Conflicto de alta intensidad y baja intensidad (Morales, 1999)

Morales habla de los diferentes tipos de conflictos y distingue entre los conflictos de alta y los de baja intensidad, que coinciden con la terminología utilizada por Kriesberg de conflictos tratables y conflictos intratables. Los conflictos tratables son aquellos en los que, a pesar de que existe violencia, la negociación es la que cierra el ciclo y acaba por generar una solución que reconoce la legitimidad de los intereses del grupo. En cambio, los conflictos intratables o de alta intensidad se caracterizan por repetidos fracasos en los intentos de solución. Se trata de conflictos que han afectado a muchas generaciones y que ha generado muchos problemas al grupo, e incluso se constituye como parte de él.

No obstante, ambos tipos de conflictos tienen cosas en común, ya que se componen de los mismos elementos (contexto, origen, individual procesos de grupo, relaciones intergrupales, indicadores de intensidad) pero es el contenido de estos elementos el que varía de una forma de conflicto a otro con los procesos de escalada y des-escalada.

Conflictos ideológicos, políticos e interpersonales (Vinyamata, 1999)

Como conflictos ideológicos Vinyamata (1999: p: 43) apunta aquellos que hacen referencia a las ideas, los valores a las conceptualizaciones, al cúmulo de informaciones y percepciones que contribuyan a dotarnos de un pensamiento determinado, incluyendo los que provienen de la formulación de intereses de poder, y de los provenientes de la inspiración religiosa, y del discernimiento filosófico.

Por otra parte, los conflictos son señalados como sus causas la diversidad de intereses (de necesidades) en lugar de la diversidad de formas de expresarlas e interpretarlas. Por último los conflictos interpersonales entienden los conflictos que se producen entre varias o más personas, como por ejemplo los conflictos matrimoniales, los conflictos escolares, los conflictos vecinales y cívicos, laborales y entre organizaciones.

Los tipos de conflictos interpersonales que señala Vinyamata, tiene lugar en cualquier esfera de la realidad social. Allí donde son posibles las relaciones sociales es posible el origen de un conflicto interpersonal. Esta es la razón, por la que actualmente se oye hablar de los conflictos de género, de los conflictos laborales, de los conflictos de clase, de los conflictos familiares, de los conflictos generacionales, de los conflictos de religiones, de los conflictos étnicos, de los conflictos de comunidades, de los conflictos de vecinos, de los conflictos educativos, de los conflictos económicos, de los conflictos políticos, de los conflictos amorosos y de los conflictos entre amigos.

Conflictos interpersonales, intrapersonales o sociales (Burguet, 1999)

Burguet (1999), señala que los conflictos se pueden clasificar según los colectivos implicados (interpersonales, intrapersonales o sociales). Los sociales pueden ser internacionales, ecológicos o económico, el tipo de comportamiento (de evitación, competitivo, colaborador, complaciente y transigente) la temática (de intereses, estructurales, de relación, de información y de valores) y la percepción (latente, real, pseudoconflicto).

De acuerdo a los planteamientos anteriores, los conflictos son clasificados y vistos de diferentes formas, teniendo una significación en función del contexto. En resumen los conflictos presentados por Paris (2005) a través de las teorías elaboradas de diversos autores, sirven para comprender el constructo que este investigado desde diversos ángulos. Sobre todo interesa averiguar los conflictos de relaciones, basados en Burguet (1999), que señala que los conflictos se pueden clasificar según los

colectivos implicados (interpersonales o intrapersonales). El conflicto no es algo necesariamente negativo, todo lo contrario, es algo positivo si en este momento de desacuerdo se utiliza la vía del diálogo para el acuerdo.

Ahora bien, una intervención en la resolución de conflictos, es una manera eficaz en este punto Ferreira (2002) señala que la mediación surge como un abordaje de intervención en que proporciona a la gestión de los conflictos de forma positiva. Es otra manera de ver los conflictos. En este sentido, el papel del mediador es primordial en el proceso, el cual se debe comportar de manera neutral frente a los autores y a la situación, con la finalidad de facilitar la comunicación fluida, en la búsqueda de encontrar la solución más adecuada para las partes implicadas.

Para llegar a la mediación de los conflictos es necesario pasar previamente por una formación, en el cual se obtenga una visión comprensiva para la evaluación de las situaciones del conflicto, identificando el objeto, caracterizando los actores y reconociendo el contexto. Según Ferreira (2002) los mediadores o mediadoras, necesitan desarrollar las siguientes capacidades: (a) Capacidad de escuchar; (b) Capacidad de comunicar; (c) Responsabilidad; (d) Distanciamiento; (e) Paciencia; (f) Creatividad.

Por lo tanto, se comprende que la mediación impone un conjunto de estrategias que implícitamente se vincula a la capacidad del mediador o mediadora para proporcionar un clima ameno, a través del desarme emocional, en que fluya el diálogo de los sujetos implicados para la posible solución del conflicto. Para Myers, (2001: p. 557), con frecuencia, el resultado de los conflictos depende de las formas como las personas comunican sus sentimientos unas a otras. Cuando manejan los conflictos de manera constructiva, sin duda la reconciliación y la armonía es posible. Por su parte, Gotlib y Colby (1998) proponen como evitar disputas destructivas y tener disputas apropiadas a partir de los siguientes aspectos:

Qué no hacer:

1. Ofrecer disculpas prematuramente
2. Evadir la discusión, manejarla con silencio o abandonarla.

3. Utilizar el conocimiento íntimo de la otra persona para dar golpes bajos y humillar.
4. Traer a colación asuntos no relacionados.
5. Fingir acuerdo cuando en realidad se alberga resentimiento.
6. Decir cómo se está sintiendo la parte contraria.
7. Atacar de manera indirecta al criticar a alguien o a algo que la persona aprecia.
8. Debilitar al otro intensificando su seguridad o amenazando con el desastre.

Qué hacer

1. Discutir en privado y no en la presencia de los niños.
2. Definir el punto claramente y repetir los argumentos del otro con las propias palabras.
3. Exteriorizar los sentimientos positivos y negativos que uno tiene.
4. Recibir de buen grado la retro-alimentación respecto al comportamiento de uno.
5. Aclarar en qué puntos se está de acuerdo y el cuales en desacuerdo y que es los más importante para cada uno.
6. Hacer preguntas que ayuden al otro a encontrar palabras que expresen su inquietud.
7. Esperar a que las explosiones espontáneas se calmen antes de responder.
8. Hacer sugerencias positivas en beneficio mutuo.

En medio de un conflicto en el que existe amenaza y tensión, es usual que las emociones perturben la capacidad para entender el punto de vista de la otra parte. La comunicación puede entonces llegar hacerse muy difícil, exactamente cuando más se necesita (Tetlock, 1985). Es por ello que el mediador, por lo general, estructurará el encuentro para ayudar a cada parte a entender y a sentirse entendida por la otra. “el mediador puede pedir a las partes en conflicto que restrinjan sus argumentos a afirmaciones de hecho, incluyendo declaraciones sobre cómo se sienten y cómo responden cuando el otro actúa de una manera determinada” (Myers, 2001:560).

Resolución de Conflictos

La resolución de conflictos emergió como campo específico a partir de varias disciplinas: sociología, psicología social, antropología, derecho, justicia criminal, ciencia política, economía, educación, comunicaciones e incluso ciencias biológicas. En este sentido, Deutsch (1984), refiere que las teorías e investigaciones sobre la dinámica interpersonal, la dinámica de grupos, cultura y conflicto, la ética legal, el rol del sistema legal, el coste del litigio, la violencia en las escuelas y la psicología de la ira, todas han contribuido a la creciente comprensión de los conflictos y su resolución, incluyendo los costes asociados con la resolución de conflictos y la efectividad de varios métodos de resolución de conflictos.

Cabe destacar, que los estudios sobre comunicación han contribuido significativamente al avance de la teoría y la práctica de la resolución de conflictos a través del análisis de patrones de escucha, habla y comunicaciones no verbales. Al respecto, Hocker y Wilmot (1991), considera que al hacerse cada vez más evidente y compleja la naturaleza multicultural de la sociedad y sus comunidades, crece en importancia el trabajo sobre los conflictos interculturales y los estudios de las relaciones entre los sexos, que emergen de los campos de la antropología y la sociología. Refieren los autores, que la interacción entre los estudios interculturales y la resolución de conflictos refiere a la premisa de que hay diferencias en la manera en que la gente vive el conflicto y, por ello, varios procedimientos de resolución. Esas diferencias se explican, al menos en parte, por cuestiones de raza, clase, etnia, sexo, edad, religión, capacidades físicas, orientación sexual y experiencia de vida.

Ahora bien, investigaciones realizadas en el Instituto para la Resolución de Disputas de la Universidad de Victoria, confirman que la cultura, definida en términos generales incluyendo todos los elementos enumerados más arriba, cumple un papel significativo en el conflicto y su resolución, incluso dentro de grupos culturales específicos. Explorar las implicancias de las distintas maneras en que la gente vive el conflicto es un componente importante del estudio de la resolución de conflictos.

Conviene mencionar, un trabajo inicial en el campo de los estudios sobre los sexos realizado por Carol Gilligan, profesora de ciencias de la educación de la Harvard University, se refiere a los temas de la voz (cómo piensa y se comunica la gente) y el lugar (las estructuras sociales y las culturas en las que se da la comunicación). Ambos conceptos han sido utilizados ampliamente para comprender los alcances del conflicto. Además, la identificación por Gilligan (2004), de los distintos puntos de interés para las personas la “voz del afecto”, que pone el énfasis en la conexión y las relaciones, versus la “voz de la justicia”, que pone el énfasis en las reglas y la equidad ha alentado una revisión de los procesos de mediación y negociación en busca de predisposiciones determinadas por el sexo, y ha provocado el inicio de investigaciones acerca de posibles vínculos entre el sexo del mediador y el estilo y la efectividad en la mediación.

Asimismo eventos y movimientos fuera de las universidades han influido en el desarrollo de la resolución de conflictos como campo de estudio y han afectado la aplicación de los métodos de resolución de conflictos en toda la sociedad. Los movimientos por la justicia social, iniciativas surgidas desde abajo y alternativas dentro de las instituciones establecidas han contribuido al desarrollo de las teorías y la investigación de la resolución de conflictos. Sin embargo, los eventos y movimientos fuera de las universidades han sido más importantes para reflejar la urgencia del tema y el lugar que ocupa en el tejido social.

Con respecto a la Programación Neurolingüística tema de interés para el desarrollo del estudio, la resolución de conflictos es un proceso cognitivo, afectivo y comportamental mediante el que se identifican los medios efectivos para solucionar conflictos cotidianos. Un conflicto desde la PNL se entiende como una situación que exige una respuesta para funcionar eficaz y eficientemente. Esta situación se describe como una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debería ser”. Una solución es una respuesta efectiva a un problema.

Debe señalarse, que hay una relación entre conflicto y estrés. Según la teoría relacional del estrés de Lazarus, el estrés se origina en una relación persona-medio en la que el individuo percibe que las demandas sobrepasan sus capacidades de

respuesta. Este tipo de relación es similar al concepto de conflicto. Por eso los conflictos tienden a ser estresantes, motivo por el que la resolución de conflictos se suele realizar bajo condiciones de estrés.

Dentro de este marco, conviene diferenciar entre resolución de conflictos, puesta en práctica de la solución y competencia social. La resolución de conflictos es el proceso mediante el que se descubre la mejor solución para una situación problemática. La puesta en práctica se refiere a la actuación en la conducta resolutoria. Un individuo puede tener elevada competencia en la resolución de conflictos y baja en llevar a la práctica las soluciones propuestas; y viceversa. La competencia social es un concepto más amplio que se refiere a una gran variedad de habilidades sociales, competencias comportamentales y habilidades de enfrentarse a situaciones conflictivas que permiten a un individuo manejar las exigencias de la vida diaria.

Por ello, la resolución de conflictos es una habilidad cognitiva importante que, en opinión de algunos investigadores, debería ser incorporada a los programas de entrenamiento en habilidades sociales. Guilford puso de manifiesto la conexión entre la creatividad y la resolución de conflictos. Si a esto se le añade que la correlación entre Coeficiente Intelectual (CI) y creatividad es baja, no es extraño encontrar correlaciones bajas entre CI y capacidad para resolver conflictos (D'Zurilla, 1993). Lo cual parece poner de manifiesto una contradicción lógica. Una posible explicación sería que los sujetos con CI bajo también tienen puntuaciones bajas en pensamiento divergente; en cambio los sujetos con CI alto pueden variar en el pensamiento divergente. Una relación similar podría haber entre CI y capacidad para resolver conflictos. Es decir, una inteligencia alta no asegura esta capacidad.

De allí la necesidad de tomar conciencia de cómo las emociones desempeñan un papel importante en la resolución de conflictos. La mayoría de situaciones conflictivas son estresantes porque comúnmente conllevan dolor, pérdida de algo estimado, frustración, incertidumbre, ambigüedad, complejidad, novedad, entre otros. Todo esto se puede percibir como una amenaza. En este caso es necesario trabajar con métodos que potencien la creatividad personal y grupal en el desarrollo de

capacidades de resolver conflictos, facilitando la generación de recursos personales mediante las técnicas de la PNL.

Fundamentos Legales

El contexto legal que fundamenta este estudio se aborda desde la perspectiva de la situación organizacional y los elementos gerenciales que se establece en el ordenamiento jurídico patrio en materia de garantizar a los trabajadores y trabajadoras un adecuado ambiente laboral, existiendo una variedad de instrumentos legales que regulan la materia, unos con una vertiente contributiva y otros asistencialista, todos dirigidos a la protección de los trabajadores y trabajadoras, sin discriminación alguna, todo ello, bajo la orientación de los lineamientos establecidos en la Constitución Nacional venezolana. Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Título I de los Principios Fundamentales, en el Artículo 3 establece: El estado tiene como fines esenciales la defensa y desarrollo de las personas, el respeto a su dignidad. Además dispone que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. (Artículo, 87).

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. Asimismo debe mencionarse que la referida Constitución Nacional también establece que:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. 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 esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica (Artículo 104)

El artículo citado plantea que el personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación y evaluación y que estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad y también plantea los deberes y derechos de cada docente. Estos artículos son respetados ya que el personal docente y directivo debe contar con todos estos requisitos y cumplir con sus funciones correspondientes, permitiendo con este cumplimiento el respeto y la educación.

En el mismo orden de ideas, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012), establece en el Artículo 185 que el trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- Permitan a los trabajadores su desarrollo físico síquico normal;
- Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes;
- Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

De acuerdo al planteamiento anterior es necesario recalcar que por distinta función que tenga la empresa, debe siempre contar con un recurso humano para la realización de sus actividades independientemente no importa la tarea que realicen si no que sus labores en cualquier organización debe estar avalado. Otro instrumento importante es la Ley orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), que plantea en el Artículo 6: “el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia: Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al

menor y a personas naturales en condiciones especiales. Asimismo, el parágrafo uno del mismo artículo determinada que;

Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psico-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.

Es importante señalar que para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización.

En el mismo orden de ideas, la Ley Orgánica de Educación (2009), el Artículo 38: establece “La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel del conocimiento y desempeño de los y las responsables de los corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas.”

Por ende el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Decreto N° 1942, Gaceta Oficial N° 4338 (2000), en el Artículo N° 6, señala: el o la docente está en el deber de: "coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa" y en consecuencia los artículos 139, 140, y 141; contemplan que la actualización de conocimientos y la especialización de las funciones del docente son de carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para el docente en servicio.

Todos los basamentos hasta aquí señalados, resaltan la preparación y actualización profesional con el propósito de que los mismos puedan ejercer su función de forma eficaz y acorde. Es importante acotar, que el Directivo en la institución debe mostrar una actitud positiva, asumiendo sus funciones con responsabilidad y verdadero sentido de pertenencia, así como también demostrando su grado de profesionalismo que contribuyan a crear una atmósfera caracterizada por

un ambiente agradable. En efecto, es necesario señalar que las instituciones educativas deben contribuir a formar o formarse con excelencia, donde la comunicación asertiva puede ser modelada a través de la observación, para restaurar en la persona modelos significativos en la sociedad.

Sistema de Variables

Las variables, según Busot (2001), representan las características o propiedad del fenómeno que se estudia, que cambia su valor en forma cuantitativa o cualitativa. En tal sentido, para este estudio las variables se identifican y definen conceptualmente para luego operacionalizarla, considerando los objetivos establecidos.

Por lo tanto, partiendo de que el estudio está dirigido a formular estrategias gerenciales basadas en programación neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, se consideran como variables lo establecido en el siguiente cuadro:

Cuadro 1:

Operacionalización de la variable

Objetivo General: Formular una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFICIONES CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM
Diagnosticar los procesos de comunicación interpersonal existente entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.	Procesos de Comunicación Interpersonal	Son los procesos de comunicación interpersonal del directivo con los docentes y demás sujetos para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la escuela. (Conway, 2008)	Es el proceso de comunicación a través de los componentes verbales y no verbales basado en el tono de voz y en una asertiva expresión de ideas y sentimientos, control de emociones, contacto y congruencia Visual y una postura corporal adecuada (Hernández, 2014)	Componentes Verbales de la Comunicación 1-4	El ritmo de Voz	1-4
					El tono de Voz	
					El volumen de Voz	
				Componentes no verbales de la comunicación 5-19	Expresión de Ideas	5-19
					Expresión de sentimientos	
					Control de Emociones	
					Contacto y Congruencia Visual	
					Postura Corporal Adecuada.	
				Características de la Programación Neurolingüística en la Comunicación 20-29	Sintonía	20-29
					Calibración	
					Anclaje	
					Visualización	
					Reencuadre	

Fuente: Fernández, (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Se describen en este capítulo los aspectos metodológicos relacionados con los aspectos básicos a considerar para el desarrollo de la investigación.

Modelo de la Investigación

La investigación planteada se enmarcó en el campo de las ciencias sociales. De acuerdo a la metodología sigue un modelo cuantitativo, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), el modelo cuantitativo de investigación es aquel donde se usan instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere la aplicación de modelos matemáticos y de estadística.

La selección de este modelo respondió a una postura fundamentada en el paradigma positivista, bajo la óptica de abordaje de la realidad con la utilización de métodos y técnicas confiables y mesurables, con el fin de formular una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Tipo de Investigación

De acuerdo con los objetivos establecidos este estudio se desarrollo atendiendo a los lineamientos de la modalidad proyecto factible, que según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2007), consiste en "...la elaboración de una propuesta de un modelo operativo funcional, factible para resolver problemas, situaciones planteadas o satisfacer necesidades de una institución, empresa o grupo

social” (p.7), tal como se plantea en este estudio al formular una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Diseño de la Investigación

En el marco de la investigación planteada, referido a formular una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, Balestrini (2006), define el diseño de investigación como “el plan o la estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico y guiar todo el proceso de investigación” (p.135), desde la recolección de los primeros datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos en la presente investigación.

Atendiendo a los objetivos delimitados, de manera primaria, la investigación se orientó hacia la incorporación de un diseño de campo. Por cuanto permitió no solo observar, sino recolectar los datos de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones. El estudio propuesto se adecuó a los propósitos de la investigación no experimental, donde no se han planteado hipótesis, pero si se han definido un conjunto de variables, que según plantea Sierra, (2003); consiste en “la recolección de la información sin manipular o controlar ninguna variable, observándose el fenómeno tal y como ocurre en su contexto natural, para después analizarlo” (p.44).

En función de su dimensión temporal o del número de momentos donde se introdujo la recolección de datos, el diseño fue transeccional, que de acuerdo con Balestrini (2006), “los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado” (p. 134).

Población

En la presente investigación se entiende por población “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” (Balestrini, 2006, p: 140), En el caso de la investigación en referencia, el universo de estudio estuvo constituido por el conjunto de directivos y docentes que laboran en la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.es decir 2 directivos y 24 docentes para un total de 26 profesionales de la docencia.

Muestra

Como anteriormente se ha indicado, el universo de estudio estará integrado por 26 profesionales de la docencia de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. Dada las características de esta población pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran. Por consiguiente en esta investigación, no se aplicaron criterios muestrales, a objeto de traer una muestra reducida del universo y extender la indagación a esta parte elegida de la población, para posteriormente efectuar la inferencia o generalización en el universo estudiado.

Atendiendo a lo anteriormente planteado Tamayo y Tamayo (1999), refiere que este tipo de muestra es un estudio censal que “supone la obtención de los datos de las unidades del universo totales y acerca de las cuestiones que constituyen el objeto del censo (p.89). La muestra comprendió a 26 profesionales del personal docente de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Para la validez y confiabilidad del instrumento que se utilizó en el desarrollo de la investigación, se realizó un estudio técnico que le dio profundidad y pertenencia científica al mismo. El instrumento utilizado debió cumplir con los requisitos de

validez, la asumida fue la de juicio de expertos, observancia que hicieron los profesionales especialistas en la construcción de instrumentos de investigación.

Anastasi y Urbina (1998), determinan que “la validez de los instrumentos de medición tiene que ver con lo que miden y con que tan bien lo hacen; nos indican que se puede inferir a partir de los resultados” (p. 113). Por tal motivo la validez no puede expresarse en términos generales, no es posible decir en abstracto que es “alta” o “baja”, sino que hay que referirse al uso particular para el que se plantea utilizar el instrumento.

Por otra parte, la validación de criterio indica la efectividad de la prueba para predecir el desempeño del individuo en actividades específicas. La medida de criterio contra la que se validan los resultados del instrumento puede obtenerse aproximadamente al mismo tiempo que los resultados de la prueba o después de un intervalo establecido.

Se seleccionó (4) cuatro especialistas: Los expertos fueron profesores que cumplen funciones en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

Ante esto, Martínez Miguélez (2008), expresa: “una investigación tendrá un alto valor de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada” (p. 171). Para llevar a cabo el procedimiento de validación, se conformó un cuadernillo de validación para cada experto constitutivo de: portada, tabla de Operacionalización de las variables, instrumento y una planilla de validez donde registraron las observaciones y recomendaciones realizadas por los especialistas en cuestión.

Los expertos indicaron sus observaciones, coincidiendo en la claridad y congruencia en la redacción de los enunciados, correspondencia entre las dimensiones de la investigación y los ítems que conforman el instrumento. Otro señalamiento fue la sustitución e inclusión de algunas palabras en algunos ítems, lo cual se revisó y se mejoró. Los expertos concordaron con las alternativas de respuesta: dejarlo igual y reformular, garantizando que el instrumento es recomendable para su aplicación.

Con respecto a la confiabilidad (Pulido, 2011) la define como el grado de exactitud con que un instrumento mide lo que se propone medir, lo cual implica la

forma que se va emplear para recopilar información de lugar siempre a los mismos resultados cuando se cumplan las mismas condiciones. Ante esto el método de confiabilidad establecido fue el coeficiente de correlación alfa de Cronbach. Palella y Martins (2006), expresan que “la confiabilidad se mide a partir de la consistencia interna de los ítems de una escala que se correlacionan entre sí” (p.181). La consistencia de este método varía entre 0 y 1 indicando ausencia total de consistencia y consistencia perfecta respectivamente, como lo demuestra el siguiente cuadro.

Cuadro 2

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

Rango	Confiabilidad
0,81 - 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,50	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

Nota: Cuadro para la confiabilidad de un instrumento. Palella y Martins (2006).

Para ello se empleó el sistema operativo SPSS 20, programa de estadística que permite la adaptación del procesamiento de los datos según el interés de la investigadora. Para realizar dicho cálculo se realizó un cuadro de validez de contenido donde se presenta el nombre de la dimensión con su respectiva inicial a fin de facilitar la validez entre los jueces. Para lo que se estableció los siguientes criterios:

- Los jueces que coincidieron con dejar igual los ítems, tres (3) puntos.
- Los jueces que coincidieron con mejorar los ítems, dos (2) puntos.
- Los jueces que coincidieron con reformular los ítems, cero (0).

Al contrastar la información emanada por los expertos a través del cálculo de la validez, según la evaluación por los jueces, se pudo apreciar la consistencia del instrumento en cuanto a dimensiones, indicadores y proposiciones obteniendo un

resultado de 0,94%. Lo que quiere decir que el instrumento logra medir altamente las variables en relación al objetivo propuesto.

Técnica de Recolección de Datos

Dado el nivel y modalidad del estudio y en función de los datos que se requieren, tanto del momento teórico, como del momento metodológico de la investigación, así como con la presentación del trabajo escrito, se sitúa la técnica de recolección de datos. En el caso de los datos requeridos en la presente investigación la técnica fue la encuesta, al respecto, Balestrini (2006), refiere que la misma va a permitir a la muestra definida discernir entre un bloque de preguntas orientadas a indagar las necesidades del personal directivo y docente en torno a la necesidad de una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Instrumento de Recolección de Datos

En relación con el instrumento se utilizó el cuestionario, el cual según Balestrini (2006), es “un medio de comunicación escrito básico, el cual facilita traducir los objetivos y variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas” (p.55). Este instrumento permitió al encuestado, expresar su punto de vista con respecto a la necesidad de una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, información de relevante interés para la presente investigación. Es de mencionar que para el presente estudio se diseñó un instrumento 29 planteamientos de respuesta tipo Lickert.

Técnicas de Análisis de Datos

Basado en la metodología, la finalidad de esta sección es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación, para lo cual es importante considerar dentro del análisis el establecimiento de categorías, ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar los resultados del estudio.

A tal efecto, dado que los datos por si solos, así como su presentación y gratificación, no demuestran de por sí los resultados obtenidos en función de los objetivos de la información; se hizo necesario realizar un análisis minucioso y característico de los resultados obtenidos en comparación con las variables estudiadas, con el firme propósito de poder establecer las debidas conclusiones que permitió a la autora llegar y consolidar a un acertado diagnóstico de la situación actual.

En función del análisis estadístico de los resultados, se aplicó la estadística descriptiva atendiendo a la frecuencia y el porcentaje de respuestas dadas; lo que permitió traducir y analizar de forma crítica valorativa los resultados obtenidos, en función de las categorías y grupos considerados, que a su vez, sustento la propuesta descrita objeto de la presente investigación.

Fases de la Investigación

Según Tamayo y Tamayo (1999), las fases de la investigación indican cómo se van a cumplir los objetivos propuestos, por lo que se describirá claramente, aunque sin abundar en detalles que métodos se usaran para medir las variables a estudiar, como se registrara la información obtenida, cada cuanto tiempo se realizarán las mediciones. En este caso para el desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo una serie de actividades, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales disponibles y el tiempo previsto para la ejecución de la misma. Tales actividades fueron:

1. Se seleccionó el tema de estudio: Formular una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

2. Se identificaron las circunstancias del problema objeto de estudio y se formularon los objetivos de la investigación en función de los aspectos que se deseaban conocer acerca de una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

3. Se realizó la búsqueda y selección de información documental para la conformación del marco teórico de la investigación, así como investigaciones previas o antecedentes sobre las variables en estudio, los cuales permitirían obtener aportes diversos para la orientación de la presente investigación.

4. Se identificaron las variables, con sus dimensiones e indicadores para proceder a la operacionalización de la misma.

5. Se formuló el enfoque metodológico de la investigación: considerando el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, análisis de datos y procedimiento de la investigación.

6. Se elaboró el instrumento de recolección de datos.

7. Se desarrolló el plan de recolección de datos, mediante la realización de un trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación del instrumento en la población seleccionada.

8. Se realizó el análisis de los datos: mediante tratamiento estadístico para obtener frecuencias y porcentajes, a fin de generar el correspondiente análisis de la información obtenida.

9. Se realizó la discusión de las propuestas de los distintos autores y basamentos legales con los datos resultantes del instrumento de recolección de datos analizados, a fin de dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

10. Se establecieron las conclusiones y recomendaciones en función a los objetivos específicos alcanzados en el desarrollo de la investigación.

11. Se diseñó la Propuesta con objetivos, fundamentación técnicas, estrategias y modelos de la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos.
12. Se realizó la reseña de referencias bibliográficas y anexos.

Procedimiento de la Investigación

El procedimiento que se siguió para lograr los objetivos propuestos se describen en tres etapas:

Etapas I: Identificación de los procesos de comunicación interpersonal

En esta primera etapa se identificaron los procesos de comunicación interpersonal entre docentes y directivos a través de una Escala tipo Likert a fin de dar respuesta al objetivo número 1 de la presente investigación.

Etapas II: Diseño de las Estrategias Gerenciales

Se diseñaron las Estrategias Gerenciales dirigidas al personal docente y directivo que permitan mejorar los procesos de comunicación interpersonal a fin de promover un mejor clima en la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Etapas III: Validación de las Estrategias Gerenciales

En esta etapa se validan las Estrategias Gerenciales a través de juicios de expertos, un experto en estrategias gerenciales, otro experto en gerencia educativa y otro experto en metodología. A fin de incorporar las observaciones y recomendaciones para la versión final de dichas estrategias.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento (ver anexo A), se presentan los resultados y se analizan en función a los objetivos propuestos, considerando la estadística descriptiva, relacionando la frecuencia y el porcentaje de respuestas dadas y así abordar un análisis cuantitativo de los datos; para luego establecer las medias aritméticas por ítems agrupados.

Cuadro 3:

Dimensión: Componentes Verbales de la Comunicación

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de una expresión rápida que muchas veces no se comprende el mensaje	2	8			15	58	9	34		
2	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de expresiones rápidas que denotan nerviosismo	24	92							2	8
3	El proceso de comunicación interpersonal entre el director y el personal docente se realiza con un tono que manifiesta enfado.	24	92							2	8
4	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar se da a través de un volumen alto en la palabra que denota intención de dominio por parte del directivo	24	92							2	8

Fuente: Resultados del Instrumento Aplicado (2015)

En el siguiente grafico se muestran estos resultados:

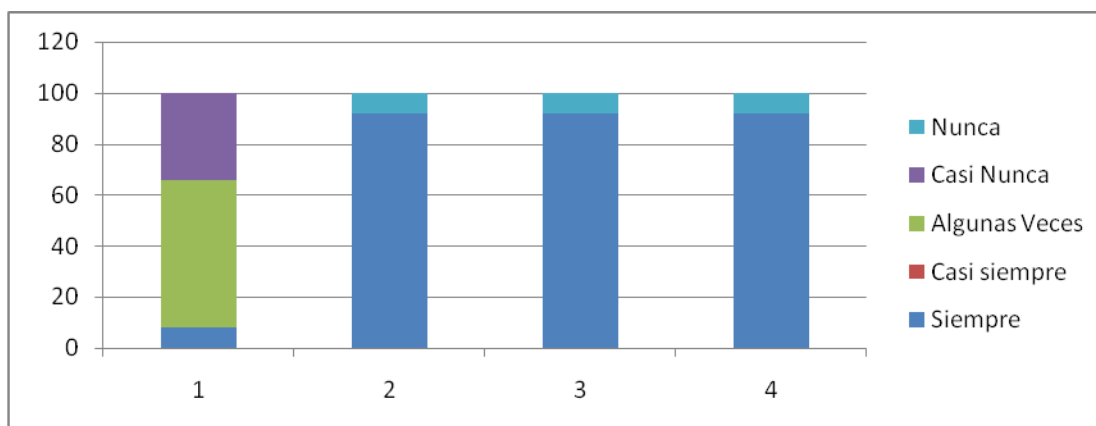


Gráfico 1: Dimensión: Componentes Verbales de la Comunicación

Los datos indican que para el 58% (f=15) de los encuestados algunas veces la comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de una expresión rápida que muchas veces no se comprende el mensaje, un 34% (f=9) indico que casi nunca, aunque el 8% (f=2) señalo que siempre se da. Un aspecto importante es que el 92% (f=24) de los entrevistados refieren que siempre la comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de expresiones rápidas que denotan nerviosismo, asimismo este mismo porcentaje manifiesta que el proceso de comunicación interpersonal entre el director y el personal docente se realiza con un tono que manifiesta enfado y que el proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar se da a través de un volumen alto en la palabra que denota intención de dominio por parte del directivo, el 8% (f=2) manifiesta que nunca.

Este resultado evidencia deterioro de los canales; de un entramamiento por barreras de diversas naturalezas y carencias de correctas estrategias comunicativas, que lejos de superarse con el mutuo reconocimiento del fenómeno, se acentúan en la medida que el directivo asume una posición unidireccional, jerarquizada y autónoma frente a los docentes que se tornan progresivamente menos asertivos, generando un clima progresivamente disonante que rompe con las metas ulteriores del proceso educativo funcional e imposibilita la vigencia de los más elementales valores de la

persona, afectando un proceso (el de la comunicación), que está llamado no sólo a cumplirse, sino a evolucionar para lograr la funcionalidad educativa.

En este sentido, Campos (2009), plantea que la calidad de la comunicación interpersonal en una organización es muy importante; teniendo en cuenta que las personas con buenas habilidades de comunicación ayudan a que los grupos tomen mejores decisiones. El autor explica que una de las principales habilidades de un gerente debe ser comunicarse con efectividad y “ser sensible a los sentimientos de su grupo, empático con sus intereses y temores, atento para solucionar las dudas y sobre todo inspirar confianza para que el grupo pueda plantear todas sus dudas y expectativas” (p.40).

De lo anterior, se desprenden la necesidad que existe en el contexto de estudio de armonizar la evaluación que se haga de la comunicación y sus resultados, con medios para la superación de las barreras, y del deterioro del proceso comunicacional de los directores y docentes; ello por vía de correctivos basados en fundamentos científicos, que terminen por concretarse en la concepción de una metodología para la efectivización de la comunicación a partir de lo cual puedan plantearse estrategias correctivas, para la superación de las barreras que obstaculizan éste proceso, de modo que vengan éstas direccionadas desde la gerencia.

Considerando lo tratado anteriormente, Chiavenato (2007), apunta a que las organizaciones serán más eficientes en la medida que su talento humano sea más efectivo al impartir órdenes, establecer objetivos, determinar las acciones a seguir día a día mediante el uso eficiente de la comunicación asertiva contribuyendo de esta manera a un mayor desempeño y por ende al éxito organizacional, gestión desarrollada y llevada a cabo por la gerencia.

Este autor, reseña la importancia de una comunicación efectiva en el contexto organizacional como una acción para los gerentes por tres motivos primordiales. En primer lugar, la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control, es decir, los gerentes preparan sus planes por medio de su comunicación con otras partes de la organización y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras

personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos. En este sentido, los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información.

En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones. Esto conlleva a todo un reto para la capacidad de comunicación de los gerentes. Es decir, en la medida que los gerentes encuentren costumbres, expresiones y significados que, con toda probabilidad, les resulten extraños, quizá se sientan tentados a eludirlos y a no tratar de comunicarse. Podría ser una oportunidad que se deja pasar.

En tercero, como están las cosas, los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose. Es raro que los gerentes estén solos, en sus escritorios, pensando, planificando o analizando alternativas. De hecho, los gerentes dedican muchas horas a comunicarse frente a frente, o de manera electrónica o telefónica. Cuando no están hablando con otros, en persona o por teléfono, los gerentes tal vez están redactando o dictando notas, cartas o informes, o quizás leyendo los comunicados de este tipo que le han sido enviados. Incluso en pocas ocasiones en las que los gerentes están solos, con frecuencia, son interrumpidos por comunicaciones.

En función de los argumentos antes planteados, se deduce que la comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos y que comprende las transacciones entre ellas. Así, desde la perspectiva de la organización la comunicación debe llevar inmerso el enfoque asertivo con el fin de lograr que en la relación interpersonal, tanto supervisor como supervisado, haga llegar el mensaje de manera precisa y óptima apuntando a un mejor entendimiento y, por ende, a un mayor desempeño laboral.

Para ello, la gerencia contempla estrategias dirigidas al desarrollo del talento humano mediante la planificación de capacitación en materia comunicacional, orientada hacia los objetivos organizacionales y así cerrar brechas relacionadas con éste tópico en aras de reforzar la comunicación efectiva en todas las gerencias

funcionales como clave de éxito del desempeño organizacional, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos trazados por la alta gerencia. En el siguiente cuadro se exponen los resultados de la dimensión componentes de la comunicación no verbal

Cuadro 4:

Dimensión: Componentes no verbales de la comunicación

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar favorece la expresión de ideas.	2	8					22	84	2	8
6	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar permite la expresión de necesidades en forma clara.	2	8					22	84	2	8
7	La expresión de las ideas en el contexto escolar por parte del directivo provoca el rechazo de los demás actores educativos.			4	14	20	78			2	8
8	Existe en el contexto escolar la expresión armoniosa de sentimientos.	2	8							24	92
9	Hay funcionalidad en las emociones expresadas por el colectivo educativo	2	8					24	92		
10	En el proceso comunicativo entre el director y docente se promueve el desarrollo de conversaciones directas, honestas y expresivas.	2	8							24	92
11	El proceso comunicativo desarrollado en el contexto escolar promueve el autorespeto y la valía personal.	2	8							24	92
12	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para calmarse en tiempos de estrés o situaciones inestables.	2	8							24	92
13	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para derivar ideas negativas y destructivas a canales más positivos.	2	8							24	92
14	El personal cuenta con herramientas para mejorar su comportamiento en las relaciones interpersonales.	2	8	4	14	20	78				
15	El directivo en el proceso de	2	8							24	92

	comunicación transmite confianza y credibilidad. (Lo expresa con su mirada)										
16	El directivo en el proceso de comunicación es congruente con sus acciones. (lo expresa con su mirada)	2	8							24	92
17	La postura corporal del directivo escolar revela su estado emocional	26	100								
18	La postura corporal del directivo escolar refuerza el comportamiento asertivo en la comunicación	2	8							24	92
19	La postura corporal del directivo escolar refuerzan las relaciones interpersonales del colectivo docente	2	8							24	92

Fuente: Instrumento Aplicado (2015)

En el siguiente gráfico se muestran estos resultados:

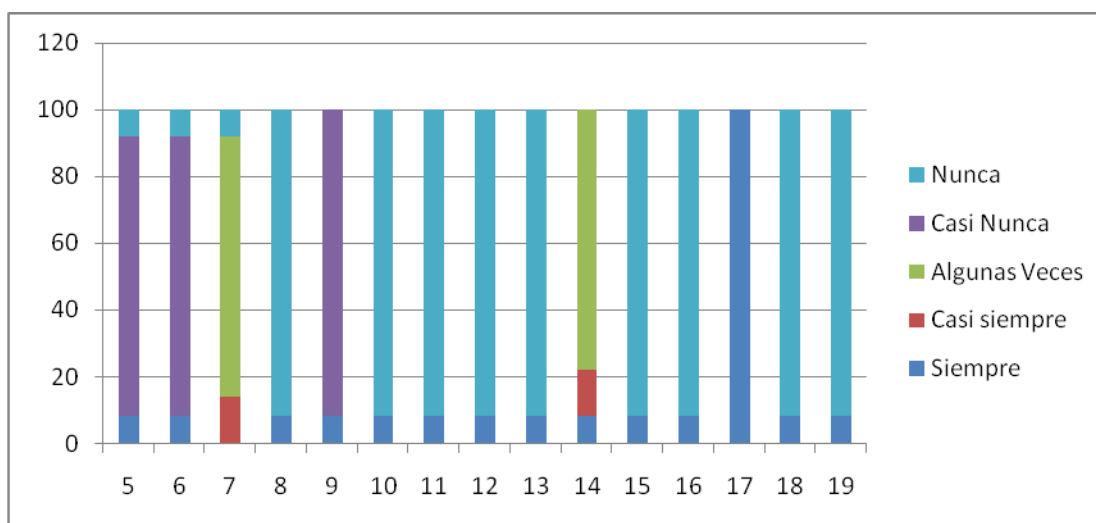


Gráfico 2: Dimensión: Componentes no verbales de la comunicación

Los resultados del instrumento aplicado indican que para el 84% (f=22) de los entrevistados el proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar casi nunca favorece la expresión de ideas, asimismo casi nunca permite la expresión de necesidades en forma clara, el resto de los consultados fue divergente al referir que siempre o nunca lo favorece. En el mismo orden de ideas, el 78% (f=20) de los consultados consideran que algunas veces la expresión de las ideas en el contexto

escolar por parte del directivo provoca el rechazo de los demás actores educativos, un 14% (f=4) indico que algunas veces, mientras el 8% (f=2) señalo que nunca.

Siguiendo con los resultados se tiene que para el 92% (f=24) de los consultados nunca existe en el contexto escolar la expresión armoniosa de sentimientos, mientras que para el 8% (f=2) si existe. Igualmente para el 92% (f=24) de los entrevistados casi nunca hay funcionalidad en las emociones expresadas por el colectivo educativo, pero el 8% (f=2) considera que siempre. El 92% (f=24) de los consultados refieren que nunca en el proceso comunicativo entre el director y docente se promueve el desarrollo de conversaciones directas, honestas y expresivas, igual porcentaje de docentes plantean que nunca el proceso comunicativo desarrollado en el contexto escolar promueve el autorespeto y la valía personal, aunque el 8% (f=2) señaló que siempre.

Continuando con los resultados lo datos indican que para el 92% (f=24) de los consultados nunca el personal docente y directivo tienen la habilidad para calmarse en tiempos de estrés o situaciones inestables; asimismo nunca tienen la habilidad para derivar ideas negativas y destructivas a canales más positivos, aunque el 8% (f=2) indico que siempre. Debe señalarse, que para 78% (f=20) de los entrevistados algunas veces el personal cuenta con herramientas para mejorar su comportamiento en las relaciones interpersonales, un 14% (f=4) respondió que casi siempre y el 8% (f=2) indico que siempre.

En el mismo contexto, los resultados indican que para el 92% (f=24) del personal entrevistado el directivo en el proceso de comunicación nunca transmite confianza y credibilidad. (Lo expresa con su mirada), igualmente nunca es congruente con sus acciones (lo expresa con su mirada) el 8% (f=2) restante respondió que siempre lo hacen. Un aspecto importante en los resultados es que para el 100% (f=26) de los entrevistados la postura corporal del directivo escolar siempre revela su estado emocional, aunque el 92% (f=24) de los entrevistados considero que nunca la postura corporal del directivo escolar refuerza el comportamiento asertivo en la comunicación y nunca refuerzan las relaciones interpersonales del colectivo docente, mientras que el 8% (f=2) indicó que siempre.

En sus porcentajes totales, con una mayor incidencia en la alternativa nunca este resultado evidencia la existencia de barreras comunicacionales que se manifiestan en gestos y señales, las cuales interfieren con una comunicación efectiva entre directivos y docentes de la institución educativa objeto de estudio presentándose dificultades en el hecho de lo complejo de la adecuación entre lo que se quiere decir y lo realmente expresado, entrando en juego una serie de factores que deforman el mensaje y lo obstaculizan. En el marco de lo planteado, puede afirmarse que la comunicación no verbal, permite a través de señales identificar emociones, ideas, pensamientos, temores, manifestados mediante expresiones faciales, posturas, posición, actos explícitos y gestos, que muestran y regulan el comportamiento del individuo sirviendo para enfatizar, repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar o negar la comunicación verbal.

Debe señalarse, que la situación evidenciada, incide, coarta y empobrece la comunicación entre directores y docentes y si se busca, enmarcar en moldes conductuales preestablecidos la conducta y por ende la comunicación, se pueden controlar los riesgos por un tiempo, pero se reducen o minimizan las posibilidades de una convivencia enriquecedora en experiencias, vivencias y en valoración de la diversidad y las formas distintas de percibir la realidad, el entorno como parte constituyente de un todo.

En relación a lo expuesto, Castanyer (2010), señala que alguna de las formas de vencer las barreras, para una comprensión compartida del mensaje son: estar consciente de la posibilidad de los malentendidos y pedir retroalimentación de manera prudente para asegurarse de que se entendió el mensaje tal y como se quería transmitir. Siendo también imprescindible que el directivo y el docente en este caso, conozcan la importancia de los gestos en el proceso de comunicación y se ubiquen en el marco de referencia del sistema escolar, dado que las diferencias o el desconocimiento de estos pueden ser motivo de malentendidos.

En el contexto de lo planteado, es necesario comprender la importancia de las emociones y sentimientos vinculadas a las necesidades o intereses; al momento de dirimir un conflicto, éste aspecto es olvidado por muchas personas quienes intentan

negociar sólo desde esta última perspectiva, sin terminar de entender la influencia del yo interno en cualquier relación entre seres humanos. Sumado a lo expuesto, D´Zurilla, (1993), refiere que en el proceso de comunicación deben abrirse espacios para poder analizar los conflictos y llegar a soluciones de mutua satisfacción, donde surjan todas las necesidades e intereses, a las cuales se les busque respuestas. Cuando los conflictos se resuelven con las partes de acuerdo, tienen más posibilidad de ser duraderos.

Estos espacios pueden ser creados, formando a las personas en el área comunicacional y con una visión más de apertura a las diferencias y divergencias, capaces de analizar tanto situaciones de violencia como conflictos generados tanto en el contexto social, como en el escolar; considerándose las ideas, valores, posiciones y perspectivas sobre una gama de problemas en la cual interactúen los sujetos sociales, sensibilizándose en relación al manejo de los conflictos y la forma de abordarlos, considerando que si estos no se tratan de manera constructiva, explotan a menudo en violencia.

En función de lo expuesto, es importante que tanto directivos como docentes sepan manejar de manera efectiva la comunicación asertiva. Esto significa que se entiendan no como oyentes pasivos, sino como interlocutores activos, y ver la comunicación no como la actuación unilateral de uno que monologa, sino un proceso puesto en marcha entre dos y la palabra, como el elemento más extendido en la comunicación humana.

Por lo tanto, es fundamental la aplicación de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística desarrollaren tanto en los directivos como docentes competencias para establecer una mejor relación mediante el proceso de la comunicación asertiva, desde el manejo operativo del lenguaje verbal y no verbal, así como también las emociones. Crear un ambiente armónico, donde se considere la esencia del ser, conductas y comportamientos en situaciones de conflicto, utilizando estrategias que inviten a un mejor conocimiento.

Cuadro 5:**Dimensión:** Características de la Programación Neurolingüística en la Comunicación

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una atmósfera de credibilidad y confianza y participación donde se puede responder libremente	2	8							24	92
21	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una participación espontánea.	2	8							24	92
22	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una escucha activa.	2	8							24	92
23	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se reconocen los estados de desigualdad entre ellos.	24	92							2	8
24	El personal docente y directivo se ayudan mutuamente a calibrar sentimientos.	2	8							24	92
25	Considera que los estados emocionales del director al comunicarse tienen influencia en su comportamiento docente	24	92	2	8						
26	El directivo muestra una comunicación interpersonal y profesionalismo, al controlar su estado, equilibrio y cordura.	2	8							24	92
27	El directivo muestra una comunicación interpersonal donde se fomenta la empatía colocándose en el lugar de los docentes	2	8					20	78	4	14
28	El directivo escolar en el proceso de comunicación se sitúa en el futuro para imaginarse cómo quiere que sean las cosas; bien sea en una reuniones o consejos de docente, pidiendo a los participantes que imaginen una situación futura, que ellos esperan alcanzar			2	8					24	92
29	En el proceso comunicacional interpersonal del directivo y docente se promueve la implementación de procesos asertivos.	2	8					5	18	19	74

Fuente: Instrumento Aplicado (2015)

En el siguiente gráfico se muestran estos resultados:

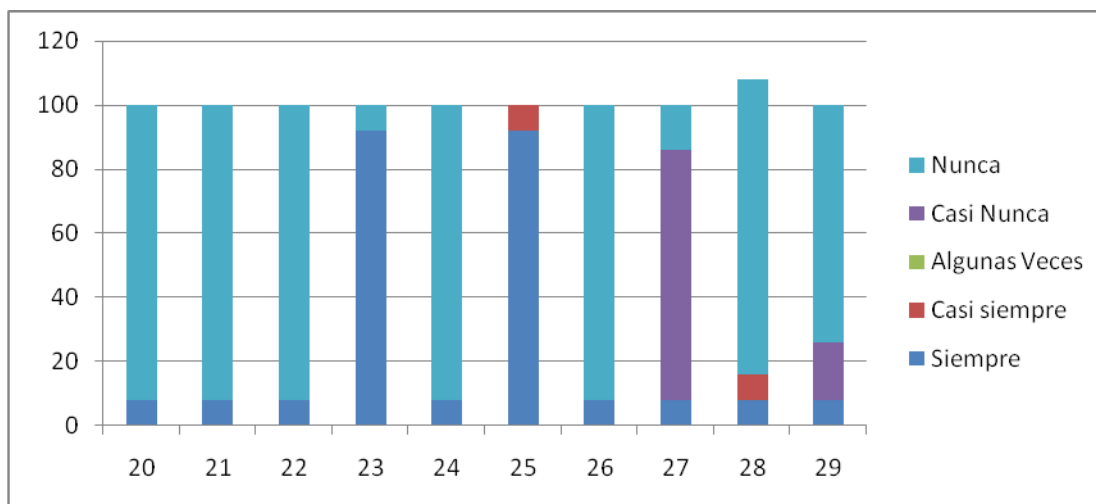


Gráfico 3: Dimensión: Características de la Programación Neurolingüística en la Comunicación

Los resultados del instrumento aplicado indica que para el 92% (f=24) de los consultados nunca en el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una atmósfera de credibilidad y confianza y participación donde se puede responder libremente, asimismo nunca se establece una participación espontánea, ni se establece una escucha activa, aunque el 8% (f=2) señalo que siempre se hace.

El resultado del indicador Sintonía en los totales promedios ubicados de manera general se ubico en la categoría nunca, reflejando un manejo no operativo de esta característica, lo cual es conducente a una comunicación no asertiva entre los docentes y directivos. Es así, como se obvia lo planteado por Murillo, (2004.), sobre la comunicación es un proceso que adopta múltiples formas, que tiene la virtud de ser lo suficientemente extensa, para abarcar situaciones educativas, a la que todo docente y director se enfrenta diariamente. De esta manera, se evidencia las obstrucciones en la calidad comunicativa entre los docentes y directores.

Para el 92% (f=24) de los entrevistados en el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente siempre se reconocen los estados de desigualdad entre ellos, mientras que el 8% (f=2) restante respondió que nunca.

Este último porcentaje de consultados respondió que siempre el personal docente y directivo se ayudan mutuamente a calibrar sentimientos, sin embargo un 92% (f=24) indico que nunca.

Según los totales promedios, de los consultados el porcentaje mayor considera que las características de la Programación Neurolingüística nunca se aplican, abandonando el estado emocional de sus colegas y las posibles conductas no operativas que desencadenan conflictos entre ellos. Al respecto, desconocen lo expuesto por Ribeiro, (2.000), al indicar que una buena comunicación puede crear un clima psicológico de bienestar, que el docente y directivo lo puede propiciar mediante el empleo de estrategias basadas en el PNL.

Un resultado importante es que para el 92% (f=24) de los consultados considera que los estados emocionales del director al comunicarse siempre tienen influencia en su comportamiento docente, aunque el 8% (f=2) considero que casi siempre. No obstante el 92% (f=24) de los entrevistados consideran que el directivo nunca muestra una comunicación interpersonal y profesionalismo, al controlar su estado, equilibrio y cordura. El 78% (f=20) de los consultados indico que casi nunca el directivo muestra una comunicación interpersonal donde se fomenta la empatía colocándose en el lugar de los docentes, un 14% (f=4) respondió que nunca, aunque el 8% (f=2) indico que siempre lo hace.

Se puede decir que los entrevistados consideraron como promedio las alternativas casi nunca y nunca, lo que evidencia en su comunicación acciones no apoyadas en el anclaje para ser más asertiva la comunicación entre ellos. En tal sentido, O'Connor (2000), expresa que las anclas dan acceso a un estado emocional equilibrado y poseen gran influencia en el pensamiento y comportamiento del ser humano.

Un resultado importante es que el 92% (f=24) de los entrevistados refieren que el directivo escolar en el proceso de comunicación nunca se sitúa en el futuro para imaginarse cómo quiere que sean las cosas; bien sea en una reunión o consejo de docente, pidiendo a los participantes que imaginen una situación futura, que ellos esperan alcanzar, mientras que el 8% (f=2) restante respondió que casi siempre. Se observa que el grupo más predominante de consultados nunca se visualizan

proyectando su futuro, por lo que las características de la Programación Neurolingüística no son implementadas en el ámbito educativo por los docentes y directores. Al respecto, O`connor, (ob.cit.), señala la visualización como una estrategia que sirve para contribuir y fijar en el individuo metas para cada situación de vida, visualizar los cambios que desea producir y la flexibilidad de la forma de actuar para obtener resultados deseados.

En el mismo orden de ideas, para el 74% (f=19) de los entrevistados consideran que en el proceso comunicacional interpersonal del directivo y docente nunca se promueve la implementación de procesos asertivos. En relación al indicador reencuadre nunca se utiliza para darle significado a las situaciones presentadas. Teniendo en cuenta, que dicha característica puede ser utilizada para nutrir la conducta de los docentes y directivos. Al respecto, O`connor, (2000), dice que una experiencia de forma es la que se apoya en los objetos personales los cuales deben ser compartidos con otros. El docente y director debe ser constante observador para que pueda captar los estados de ánimos de sus colegas, enseñarles a cambiar pero de una manera afectiva, llegando al éxito.

En conclusión, es necesaria la realización de talleres basados en la programación neurolingüística para mejorar la comunicación entre los docentes y directivos y resolver sus conflictos, esto les permitirá aprender determinadas habilidades, imitar el modelo de una persona exitosa en campo específico y a transferirlas a otros analizando sus actitudes y descomponer partes repetitivas. Motivado a que en sus totales promedios arroja resultados comprometedores en las alternativas casi nunca y nunca.

Discusión de los resultados

El conflicto forma parte de las relaciones entre las personas, debido a las diferencias de opiniones, expectativas, creencias, valores o deseos que a menudo existen. Por este motivo, aprender cómo afrontar los conflictos es muy importante para poder mantener relaciones sanas con los demás.

Es así como surgen estrategias que permiten la solución de problemas, tal es el caso presentado en la presente investigación: los conflictos por parte de los docentes en la U.E. Antonio Bertorelli Cisneros, y que requieren estrategias gerenciales para tomar las decisiones más eficientes y eficaces para resolver dichos conflictos. Por ello se planteó la propuesta de un taller referido a un conjunto de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para manejar de forma positiva los procesos de conflictos que se podrían presentar en la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, para que los docentes (incluidos el personal directivo) tengan la oportunidad de convivir y compartir la problemática institucional. Dentro del taller existen actividades que permiten la comunicación de inquietudes, fortalezas, amenazas y oportunidades, desde la misión, visión y objetivos de la organización educativa, generándose un 94% (según la fiabilidad obtenida) de aceptación de toma de conciencia de la necesidad de participar todos (as) en la solución de los conflictos institucionales a través de una comunicación interpersonal asertiva basada en la programación neurolingüística.

Además, es pertinente decir que los resultados obtenidos coinciden con la posición de López (2005) y O'Connor y Seymour (2000) en cuanto que luego de un diagnóstico adecuado de los conflictos se puede reorientar la comunicación interpersonal donde participen cada uno de los gerentes docentes de la organización. También, aquí entra en juego el enfoque comunicacional, al considerarse que la realidad con la construcción de conceptos desde la individualidad para generar inductivamente una realidad gerencial donde el docente (como sujeto) logra transformar de manera significativa la experiencia vivencial dinámica que existe en la institución. Esto es, el docente como gerente es un constructor de su realidad educativa para el logro del bien común, con la mirada puesta en la comunidad externa e interna y acogiéndose a los parámetros legales que rigen la materia educativa.

En este sentido, el equipo directivo, y las demás instancias comunitarias legalmente constituidas pueden emplear la comunicación interpersonal asertiva (Gallar, 2006; Arredondo, 2002 y Castanyer, 2010) como un procedimiento de resolución de conflictos de manera pacífica, a través del diálogo, donde el mediador

como tercero neutral y las partes en conflicto, encuentren las soluciones más beneficiosas, concluyendo que la intervención estratégica gerencial en los conflictos pueden gestionar sus problemas y generar el cambio, puesto que el enfoque estratégico trabaja la comunicación entre los miembros de la institución y su comunidad.

Pudiéndose decir, de lo expuesto anteriormente, que las organizaciones educativas tienen diversos conflictos, pero por medio de la mediación y un buen clima organizacional el trabajo será eficiente, productivo y con un alto nivel de calidad.

Al afrontar los conflictos (Moore, 1995 y Vinyamata, 2001), la gerencia, los docentes y la comunidad, ocasionará que bajen las tensiones entre los miembros de la organización, lo que permitirá, a su vez, que se busque entre todos la solución por medio de la comunicación donde todos de alguna manera salgan beneficiados con la decisión que se tome en pro de la organización y de todos los miembros de la institución.

Por lo tanto, todo lo expuesto anteriormente conduce a pensar en razón a los resultados reportados por los docentes encuestados (un coeficiente de confiabilidad de 0,94) en que los mismos perciben a sus directores que estos cumplen en un rango alto, consideraciones esenciales vinculadas, a la programación neurolingüística, comunicación, resolución de conflictos y manejo adecuado de las estrategias gerenciales para solucionar conflictos con el propósito de llegar a un objetivo en común: cumplir con la misión, visión y metas planteadas en la normativa institucional.

De tal manera, en base a la metodología cuantitativa aplicada en el presente trabajo de campo, se puede afirmar que existe una alta correlación entre las variables comunicación interpersonal y resolución de conflictos (0,94). Los docentes (26 en total, como muestra manejada en la institución), a través del instrumento aplicado, manifestaron que existe comunicación entre todos los miembros de la organización, lo que permite que haya un óptimo proceso gerencial al momento de tomar decisiones, lo resultados en cuanto a la resolución de conflictos es que los docentes

consideran que las herramientas utilizadas por los directivos para solucionar conflictos son adecuadas, por lo tanto los directivos están cumpliendo con su trabajo y solo una pequeña parte de los encuestados se mostró en desacuerdo con sus compañeros, esto se muestra en los gráficos presentados con anterioridad, donde entre un 70% y 95% consideran que la comunicación no es asertiva en la solución de los conflictos institucionales, siendo partícipes los docentes de las actividades, planificación y ejecución de metas por parte del equipo directivo.

Estos resultados de la investigación guardan relación altamente positiva con la propuesta del taller (validado en su instrumento de diferencial semántico por tres expertos de evaluación) y las estrategias gerenciales en la capacitación del docente para el manejo de conflictos, que ayude a los diversos participantes a identificar de forma más fácil los niveles y fuentes del conflicto, así como una adecuada comunicación interpersonal que pueden encontrar en las organizaciones y las estrategias a utilizar para obtener un excelente clima organizacional que les permita llevar a cabo sus objetivos y metas con un personal productivo y eficiente que lleve al éxito cualquier organización, mostrando resultados satisfactorios y solicitando la continuidad del proceso de capacitación, bien por talleres, cursos o más programas, extendiéndolo a desempeño laboral, motivación, liderazgo y comunicación.

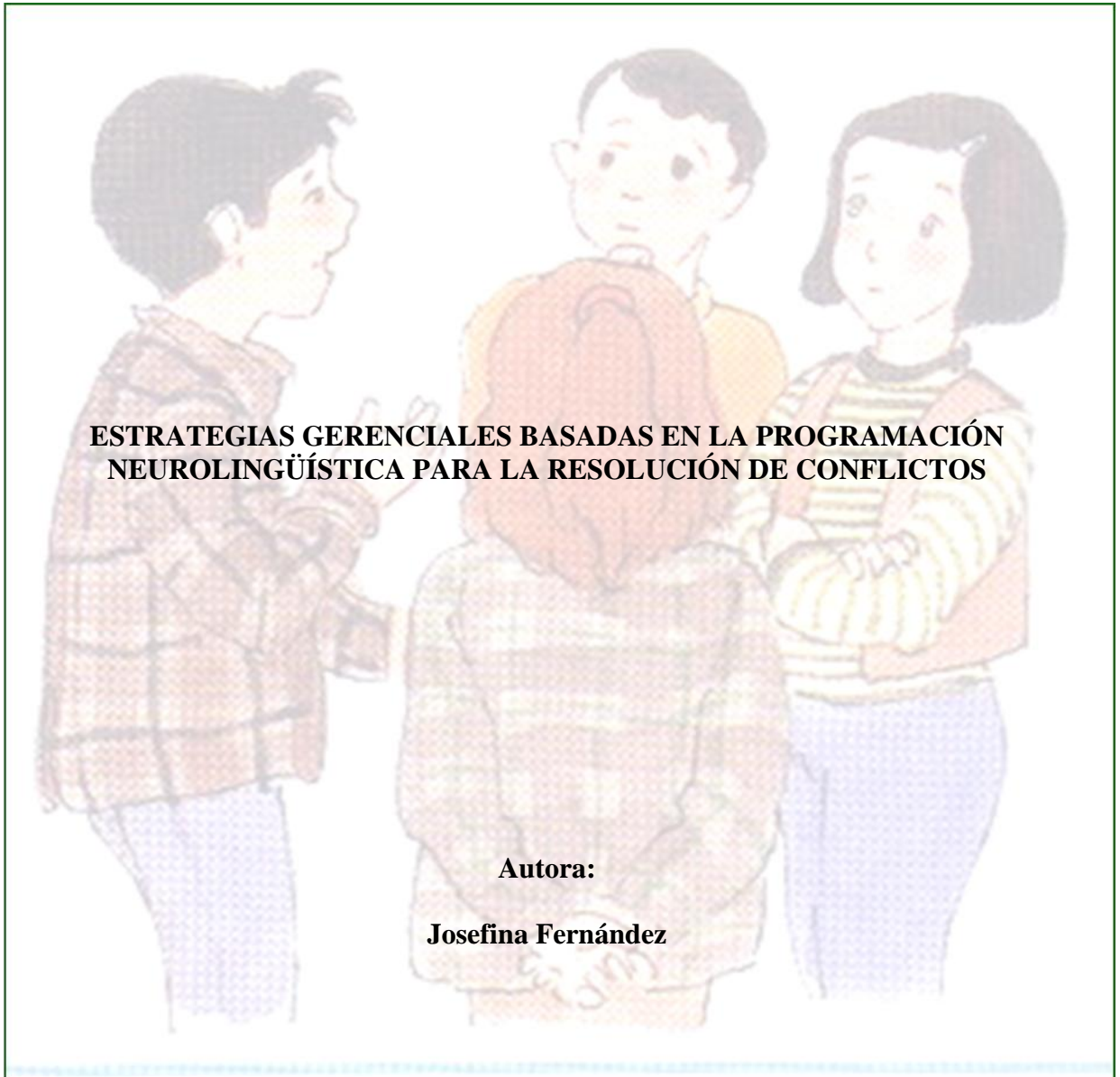
CAPÍTULO V
LA PROPUESTA

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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Autora:

Josefina Fernández



Presentación de la Propuesta

La propuesta de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos se refiere al proceso utilizado para transferir y modificar conocimientos. Cuenta con diferentes estrategias de intervención como lo son: anclaje, reencuadre, calibración, modelaje, inducción, sincronización, distorsión, deslizamiento psicológico, que pueden ser utilizadas para mejorar la comunicación del gerente educativo y su personal.

Cabe señalar que para Cudicio (2009), es una sucesión de etapas orientadas hacia un objetivo, ligadas entre sí por diferentes operaciones de comparación o de implicación y que poseen cada una de las modalidades sensoriales mediante cuya observación es posible comprender su organización. Tomando en cuenta lo anterior, se puede afirmar que las estrategias basadas en la programación neurolingüística constituyen un conjunto de actividades prácticas y sencillas que podrían enseñar a los directores y docentes a pensar, sentir y actuar de manera diferente, con todas las estructuras cerebrales (cerebro neo-cortex, cerebro límbico y cerebro reptil).

Sobre la base de las consideraciones anteriores es conveniente mencionar que las estrategias basadas en la PNL ofrecen un amplio rango de vías para la comunicación intra e interpersonal con el propósito de influir de manera exitosa en el proceso de comunicación con el personal de una organización y resolver asertivamente los conflictos; su incorporación dentro a nivel gerencial tiene la finalidad de proponer a los directivos que trabajan en el desempeño de esta función herramientas más efectivas para que el personal logre un mejor rendimiento, nuevas habilidades y nuevas actitudes frente a las actividades que se realizan en la institución escolar.

Al respecto de lo planteado, en opinión de la autora responsable de esta propuesta, la aplicación de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística, en la escuela permiten la adquisición de herramientas que permiten la solución de problemas, pues a medida que el individuo conoce y controla sus emociones aprende a expresarse mejor, además de entender la posición de los otros ante determinado contexto, propiciando entonces la estrechez de lazos de solidaridad entre los miembros de la comunidad educativa.

Objetivo de la Propuesta:

Desarrollar un conjunto de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Justificación de la propuesta:

La importancia de la presente propuesta radica en los posibles alcances de las estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística como herramienta de resolución de conflictos, dentro del escenario de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, las cuales podrían favorecer positivamente al personal directivo y docentes induciéndolos a adoptar nuevas actitudes, cambiar conductas no deseadas por medio de aplicación de las técnicas de la programación neurolingüística, por consiguiente mejorar situaciones comunicacionales. Asimismo, manejar de forma positiva los procesos de conflictos que se podrían presentar en las organizaciones.

La importancia desde el punto de vista teórico radica en que esta propuesta es producto de datos fidedignos y actualizados, originando nuevos conocimientos, así como, técnicas de manejo en caso de presentarse situaciones conflictivas. Igualmente, la presente propuesta se fundamenta en los autores reconocidos, tales como: Sambrano (2003), O'Connor (2000), Alder (2006), Ivancevich (2006), Robbins (2005); Chiavenato (2009), Kinicki y Kreitner (2003), Robbins y Judge (2009), entre otros; con la finalidad de presentar una propuesta con mayor objetividad y confiabilidad, dando como resultado basamento teórico concretos que sirvan de apoyo a cualquier situación, de igual forma para la orientación de siguientes proyectos.

Con respecto al aspecto práctico de la investigación, ésta aportará nuevos conocimientos, técnicas, herramientas, métodos relacionados a la programación neurolingüística la cual podrán ser utilizadas en otra institución educativa. De igual

forma, se generarán lineamientos teóricos referidos a la resolución de conflictos, para servir de apoyo a nuevas propuestas, de donde tomarán datos para solucionar situaciones antagónicas en organizaciones educativas.

De la misma manera, la propuesta realiza aportes relevantes desde un punto de vista social, al establecer estrategias basadas en la programación neurolingüística, lo que ayudaría al crecimiento personal en todos los actores. En cuanto al manejo de las estrategias gerenciales permitirá al gerente a resolver efectivamente posibles situaciones antagónicas, dando como resultado bienestar general en el logro de la paz y la convivencia sana a nivel institucional. Asimismo, cabe destacar, que los aportes generales de la propuesta se centran en la formulación de lineamientos teóricos prácticos para la resolución de conflictos en instituciones educativas, que servirán de apoyo y marco referencial informativo, para futuras propuestas que indaguen la programación neurolingüísticas y la resolución de conflictos

Fundamentación de la Propuesta:

Esta propuesta se fundamenta en el modelo integrador de Javier Fernández (1992) que tiene como herramienta principal la PNL en la aplicación a cualquier proceso de Mediación en sus diferentes fases, pudiendo ser complementario a cualquier otro método o escuela. Su objetivo es abrir alternativas de pensamiento para entender el conflicto a través de los procesos mentales e integrar la solución al mismo por el mismo camino.

Debe señalarse, que el método integrador proviene de la Filosofía y de la Psicología: De la Filosofía como forma de entender la vida y el pensamiento de la Humanidad, desde la filosofía del lenguaje como estudio de la naturaleza del significado, de la referencia, y la relación entre el lenguaje, los usuarios del lenguaje y el mundo, así también relacionado con la filosofía de la mente que incluye la investigación de las percepciones, sensaciones, emociones, fantasías, sueños, pensamientos y creencias. De la Psicología, como ciencia que explora conceptos como la percepción, la atención, la motivación, la emoción, el funcionamiento del

cerebro, la inteligencia, la personalidad, las relaciones personales, la consciencia y la inconsciencia.

De allí que el modelo integrador, tiene una doble dimensión: por una parte, consiste en la aplicación de la PNL al proceso de Mediación, y por otra parte, forja la actitud del Mediador en la gestión del proceso. Teniendo en cuenta, que el conflicto es intrínseco a la naturaleza humana, y es la piedra angular que sirve para alcanzar los objetivos. Es un rasgo inevitable en las relaciones sociales, la raíz del cambio personal y social, son oportunidades para la transformación, evita los estancamientos, estimula el interés, restablece las identidades tanto personales como grupales. Pero también puede conllevar derroteros destructivos, círculos viciosos y confrontaciones hostiles.

El conflicto, por tanto, puede derivar en un curso constructivo o destructivo, dependiendo de cómo se enfrente a la situación y qué recursos se utilizan. En este contexto, la PNL aplicada a la Mediación consiste en estudiar los procesos mentales que llevan a esa conflictividad, utilizándolos inversamente para reestructurar el pensamiento, ampliando la perspectiva de resolución alternativa e integrándola en el proceso mental constructivo. En este sentido, la PNL es un recurso que puede utilizar un mediador como método “alternativo o integrador”. Es alternativo porque se basa en encontrar caminos o sendas que difieren de los ya recorridos en la gestión propia del conflicto que realiza un mediador. Y también es “integrador” porque el objetivo es integrar esas nuevas perspectivas en el proceso de tal forma que formen parte del entendimiento del conflicto.

De esta manera, la PNL no sólo estudia los procesos sensoriales, sino también aquellos que hacen que se transmita el producto de lo anterior a través del lenguaje. Ello permite a través de las estrategias precisas desarrollar habilidades para conocer de manera objetiva la percepción de los demás y la de nosotros mismos. Un mediador entrenado en PNL, habiéndolo integrado en su gestión profesional, puede entender y dirigir el conflicto a través de la percepción y la comunicación y conseguir los resultados más óptimos esperados en Mediación.

Es así como la presente propuesta de estrategias gerenciales basadas en la PNL parte de la base fáctica de lo que se construye en la realidad a través de los propios filtros sensoriales, y en ellos también incide la experiencia, las circunstancias personales evolutivas, los recuerdos, entre otros. Y este mismo paradigma desestructura la realidad para volver a construirla de forma comprensible a través del lenguaje y la comunicación gestionadas con PNL.

Factibilidad de la Propuesta

Para la presente propuesta, se tomaron aspectos de: factibilidad: Técnica, económica, institucional, local, política o legal. Este estudio es viable técnicamente porque la investigadora cuenta con los recursos necesarios para desarrollar la propuesta desde el punto de vista del uso de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüísticas diseñadas en el estudio. La propuesta es viable económicamente porque la investigadora asume por sí misma los costos que representa el desarrollo de la misma.

Hay factibilidad institucional, porque la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, no solo autoriza la implementación de la propuesta sino que la promueve, porque responde a una necesidad detectada en su recurso humano, de esta manera considera fundamental difundir el conocimiento científico como producto de la investigación y para el beneficio de nuevas generaciones de directores y docentes.

También hay factibilidad legal, por cuanto se aborda la propuesta desde la perspectiva de los derechos humanos, culturales y educativos como garantías legales universales que protegen la formación integral para la vida, la sociedad y la dignidad humana. Es así como en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), se consagra a nivel constitucional en el artículo 109 al reconocer: "... el principio y jerarquía que permite a profesores, profesoras, estudiantes y en general a cualquier miembro a dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica".

Diseño de la Propuesta

Conocidos los resultados de la investigación y la factibilidad se procedió al diseño de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos dirigida a los directores y docentes de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. En la elaboración de la propuesta se llevó a cabo las siguientes fases:

-Definición de la Propuesta: la propuesta es un conjunto de estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para manejar de forma positiva los procesos de conflictos que se podrían presentar en la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

-Selección de Contenidos: dicha selección se efectuó basada en los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a las docentes y directivos. Ello se fundamentó en las concepciones teóricas desarrolladas en el marco teórico. Igualmente se desarrollaron una serie de estrategias que fortalecen los contenidos tratados.

-Estructura de la Propuesta: se diseñó para proporcionar a los directores y docentes estrategias gerenciales basadas en la negociación, mediación anclaje, didácticas basadas en la clasificación, seriación, número, noción de espacio y tiempo atendiendo las características de los niños y niñas y la diversidad de necesidades y ritmos de aprendizaje, entre otros.

Negociación y Mediación Para la Resolución de Conflictos

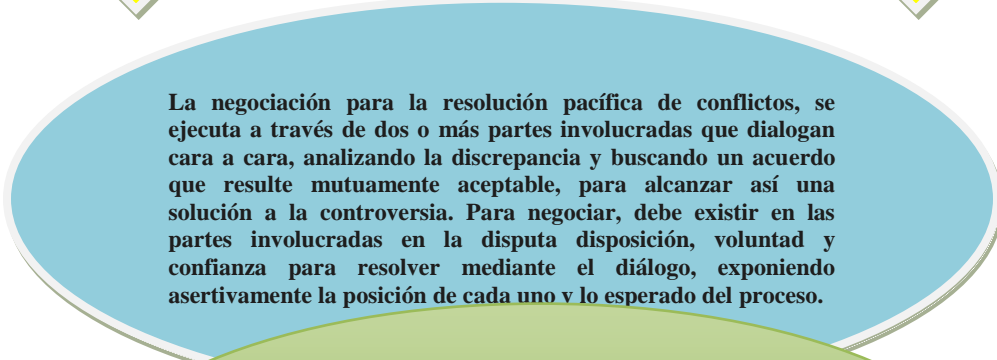
COMUNICACIÓN

EFICAZ

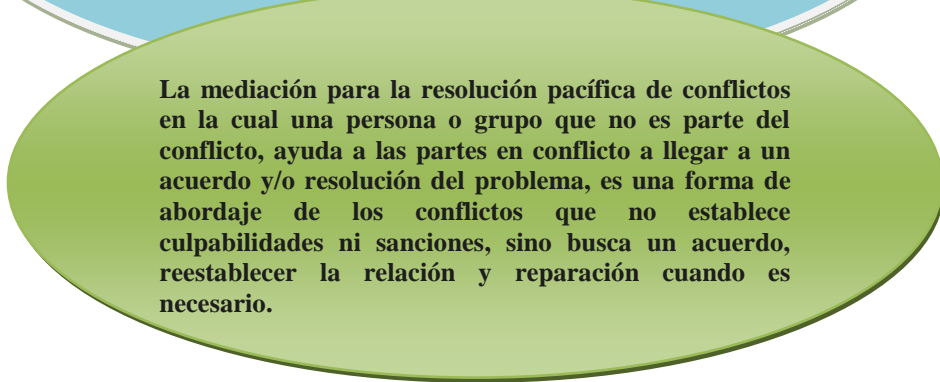
- Privilegia los intereses de ambas partes
- Presenta oportunidades para satisfacer aspiraciones.
- Exige cooperación para alcanzar acuerdos
- Propicia y favorece la comunicación, la capacidad de diálogo, la escucha activa y las relaciones interpersonales.



DISPOSICIÓN VOLUNTAD CONFIANZA



La negociación para la resolución pacífica de conflictos, se ejecuta a través de dos o más partes involucradas que dialogan cara a cara, analizando la discrepancia y buscando un acuerdo que resulte mutuamente aceptable, para alcanzar así una solución a la controversia. Para negociar, debe existir en las partes involucradas en la disputa disposición, voluntad y confianza para resolver mediante el diálogo, exponiendo asertivamente la posición de cada uno y lo esperado del proceso.



La mediación para la resolución pacífica de conflictos en la cual una persona o grupo que no es parte del conflicto, ayuda a las partes en conflicto a llegar a un acuerdo y/o resolución del problema, es una forma de abordaje de los conflictos que no establece culpabilidades ni sanciones, sino busca un acuerdo, reestablecer la relación y reparación cuando es necesario.



COMPROMISO COLABORACION

- Ayuda a crear un ambiente más relajado
- Fomenta actitudes de respeto y valoración del otro
- Favorece el conocimiento de los valores, necesidades y sentimientos, tanto individuales como colectivos
- Al buscar soluciones satisfactorias para todos los implicados en el conflicto, aumenta las actitudes cooperativas y disminuye el número de sanciones.
- Propicia y favorece la comunicación, la capacidad de diálogo, la escucha activa y las relaciones interpersonales.

Aspectos a Considerar en el Proceso de Negociación y Mediación

- **Reconciliar intereses de las partes:**
 - Indagar en las preocupaciones latentes de las partes y buscar soluciones creativas.
 - Establecer por escrito los intereses y deseos de las partes en conflicto.
 - Establecer una comunicación destinada a establecer un acuerdo.

- **Determinar quién tiene más derecho:**
 - Formalizar por escrito los derechos de las partes establecidos en leyes
 - Establecer por escrito los derechos aceptados socialmente como estándares de conducta por ejemplo la reciprocidad, la igualdad, la antigüedad, entre otros.

- **Determinar quién es más poderoso:**
 - En la negociación directa y en la mediación, el poder de las partes está en función de la dependencia de los recursos que la otra parte controla. En el caso de la propuesta en referencia el poder de las partes no reside en el control de los recursos, sino en la necesidad que la otra parte tenga de los recursos que dicha parte controle.



Técnicas Para lograr la Negociación y Mediación Para la Resolución de Conflictos

- ✓ Establecer las fases para el modelo de referencia de la negociación y mediación.
- ✓ Realizar una reunión previa antes del encuentro con las partes se orienta a prepararse para mediar y negociar en equipo.
- ✓ Presentar el proceso de negociación y mediación y generar confianza en el mismo Acordar algunas normas básicas de comunicación y de conducta.
- ✓ Explorar inicialmente el conflicto con las partes para identificar los aspectos fundamentales.
- ✓ Establecer el temario y las siguientes actuaciones en función de la información recabada hasta al momento.
- ✓ Generar el mayor número posible de alternativas para intentar satisfacer los intereses de las partes, sin compromiso de las mismas en este momento.
- ✓ Valorar si alguna de las alternativas existentes hasta el momento puede satisfacer los intereses de las partes.
- ✓ Seleccionar y precisar las alternativas. Desbloquear posiciones.
- ✓ Como último recurso, propuestas del equipo mediador para romper el impasse.
- ✓ Redacción del acuerdo. Felicitar por el esfuerzo y participación tanto si han conseguido el acuerdo como si no lo han logrado en esta ocasión.

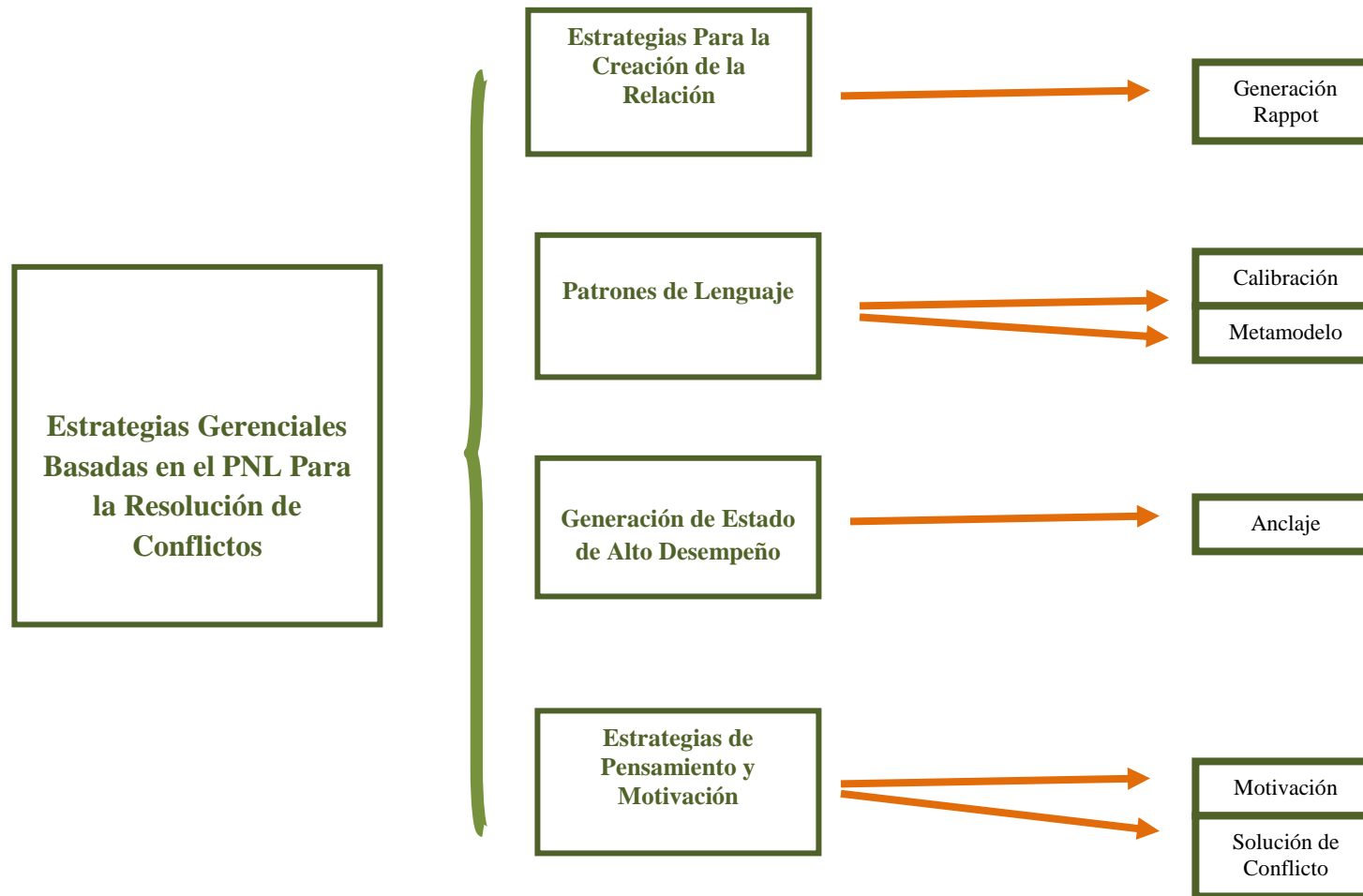


Estrategias Para la Negociación y Mediación Para la Resolución de Conflictos

- **Mantenga la calma:** como diría Thomas Jefferson “nada da a una persona tanta ventaja sobre otra que permanecer siempre sereno en todas las circunstancias”. Lo que genera el conflicto es su escalada, es cuando se centra más en el disgusto e ira que en escuchar lo que dice el otro. Cuando se tienen un conflicto pregúntese ¿qué es lo que realmente esa persona necesita de ti?, quizás sus palabras no sean las más adecuadas sin embargo, detrás de ellas se esconde una necesidad, necesidad de reconocimiento, atención, amor, valores en contradicción, entre otras.
- **La escucha empática:** es una escucha activa y atenta en el otro, no una escucha para generar un argumento en contra de la otra persona. En la escucha empática se intenta comprender las necesidades del otro. Generalmente cuando hay un conflicto, se tiene la tendencia a dejar de escuchar, de allí que sea imprescindible que se aprenda a escuchar con atención.
- **Las preguntas:** para gestionar un conflicto de manera saludable, será necesario hacer preguntas constructivas, es decir, preguntas orientadas a descubrir ¿cuáles son las necesidades de la otra persona? y ¿cómo se puede solucionar esa situación?. Hay 2 preguntas estratégicas que puedes hacer: ¿desde tu punto de vista qué es lo que ocurre? ¿Cuál parece ser el mayor obstáculo para llegar a un acuerdo?, estas 2 preguntas pueden ayudar a tender puentes de diálogo.
- **Comuníquese de manera constructiva:** las organizaciones de hoy demandan personas que hablen y expresen sus pensamientos, opiniones e ideas de una manera directa, clara y con respeto, una comunicación constructiva se basa en esos principios fundamentales. Este tipo de comunicación toma en cuenta las palabras dichas oralmente, por escrito y el lenguaje corporal, ya que en la misma debe existir coherencia. Se sugiere ponerse frente al espejo e imaginar alguna situación de tensión y pensar como reaccionaría a nivel verbal y como sería tu lenguaje corporal.

- **Hacer hincapié en lo positivo:** Es preciso buscar puntos positivos o que se busque crearlos, para lograr un ambiente empático, utilizar expresiones que logren acercamientos, tales como: “te entiendo, yo he pasado por algo similar”, “me imagino cómo te sientes”, “lo lamento mucho tiene que ser complejo estar en esta situación”, este tipo de diálogo sincero con el otro genera proximidad, acercamiento.
- **Proponga soluciones creativas:** este es uno de los puntos más importantes para resolver conflictos y es el centrarse en buscar soluciones, para ello hay que motivar una lluvia de ideas y propuestas; “hay que pensar fuera de la caja” y explorar diversas posibilidades para llegar a acuerdos, que pensaría si le digo que una trabajadora “A” se ha enfadado con otra trabajadora “B” porque no llegó a tiempo a su turno de trabajo y “A” perdió el autobús de ida a su casa, ante este enfado ¿qué hacer? un no volverá a ocurrir es probable que no solucione el conflicto y si le proponemos ¿llevarla a su casa? o ¿pagarle un taxi?, pregunta a tu compañera ¿cómo puedes solventar este incidente? y ¡ponte manos a la obra!
- **Enfóquese en el futuro y no en el pasado:** Para que el conflicto avance hacia el futuro y se puedan crear soluciones, es recomendable, no centrarse “en lo que salió mal o como debería de haber ocurrido la situación”, la cuestión es mirar hacia delante, buscar soluciones y ver la manera de cómo mejorar para que no vuelva ocurrir lo anterior. En algunos casos se trata es de definir con mayor precisión las funciones de cada persona, los plazos de entrega o los turnos de trabajo.
- **Acuda a un mediador profesional:** si las estrategias anteriores, no funcionan, es recomendable acudir a un tercero neutral e imparcial, facilitador de la comunicación, creará un espacio de confianza para que las personas en conflicto puedan hablar de su controversia y llegar a acuerdos de beneficio mutuo.

Estrategias Gerenciales Basadas en la Programación Neurolingüística para la Resolución de Conflictos



Estrategia Para la Creación de la Relación

Nombre de la Estrategia:	Generación de Rapport
Descripción:	Se forma una compatibilidad entre las personas por la semejanza que existe entre ellos, mejorando la calidad del proceso de comunicación y logrando la resolución de conflictos
Objetivo:	Desarrollar la habilidad de identificar preferencias de pensamientos e inducir a las personas a un estado específico en el que pueda lograrse enriquecer las relaciones que se establecen con las demás personas y mejorar la calidad del proceso de la comunicación.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento teórico del concepto de Rapport - Realización de los ejercicios específicos para obtener la habilidad de realizar el Rapport. - Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro de la institución educativa
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Asesor de PNL - Técnicos: Material y equipo de apoyo visual - Responsable: Autora de la Propuesta.

Ejercicio para Asemejar los Patrones de Voz

En grupos de tres, designar a cada persona con la función A, B o C. En un rotafolio o pizarra, hacer una lista de los patrones de voz: tiempo, tono, timbre, proyección y énfasis.

Función A: Leer o decir el siguiente enunciado “Definitivamente, hoy es un día hermoso” variando los patrones de voz del enunciado según indicaciones de (B) tal como se describe posteriormente.

Nota: El contenido del enunciado no es importante. Así pues, si tras unos momentos el grupo se cansa del enunciado anterior, crea uno nuevo. Solo hay que mantenerlo razonablemente corto.

Función B: En privado indicarle a (A) que diga el enunciado pero que lo haga modificándolo según pares de patrones de voz. Por ejemplo: que lo diga primero tan naturalmente como pueda; después que lo diga más rápido y elevando el tono; después que lo diga suavemente y en tono sexy; después con voz grave pero enfatizando vigorosamente las palabras muy y hoy. Es recomendable hacer de 6 a 8 variaciones de patrones de voz por cada persona.

Función C: Inmediatamente después de que (A) diga su enunciado, (C) lo tiene que imitar tan perfectamente como sea posible mientras presta mucha atención para asemejar los patrones de voz que (A) acaba de exponer. La función de B es un arbitro y puede indicarle a (C) que module el patrón de voz de su respuesta hasta que es exacto. Alternar las funciones A, B y C hasta que las tres personas hayan representado todas las funciones

Ejercicio para Crear una Buena Relación con el Cuerpo

Función A: Hablar durante unos 2 minutos sobre algo que ha ocurrido en su vida. Una descripción de una parte de su día laboral por ejemplo. Mientras se están describiendo los sucesos, cambiar cada uno de los comportamientos de la parte superior del cuerpo al menos dos veces. Puedes cambiar varios al mismo tiempo. Por ejemplo, se podría simultáneamente gesticular de cierta forma, mientras se reclina con las piernas cruzadas, tras hacer esto durante 15 segundos o así, cambia mientras continuas con el relato.

Función B: En la medida de lo posible, los demás participantes imitaran cada comportamiento de (A). Cuando A cambia B tiene que cambiar para asemejarlo/a.

Función C: Tú eres el orientador. Tu (1) orientas a (A) sobre que movimientos y cambios hacer (si no lo hacen con bastante frecuencia y naturalmente) y (2) orientas a (B) sobre asemejar a (A) si es que se les olvida cambiar.

Alternar las funciones para que de tres participantes representen las funciones A, B y C.

Realizar de nuevo el mismo ejercicio, solo que esta vez la Función (B) solo mueve su cuerpo naturalmente. En otras palabras, esperar a una pausa en la conversación, o hace una pregunta o comentario para crear una pausa y así hacer el cambio naturalmente. Alternar las funciones.

Ejercicios para Asemejar Palabras de Base Sensorial

Por parejas leer unos a otros las siguientes frases y que la segunda persona identifique si la frase es visual, auditiva o kinestésica:

- 1.- “¿Es eso un grito de ayuda?”
- 2.- “Mira aquí, ¿es esto bastante gráfico?”
- 3.- “¡Eh!, ¿has oído la última?”
- 4.- “Pilla esta situación, ¿quieres?”
- 5.- “¿Qué es lo que estas tratando de mostrarme?”
- 6.- “¿Puedes describirlo con claridad?”
- 7.- “¿Puedes contarme más?”
- 8.- “¿Estas en contacto con lo que estás haciendo?”
- 9.- “¿Te sonó verdadero su enunciado?”
- 10.- “¿Cómo ves esta situación?”
- 11.- “¿Cómo era la escena?”
- 12.- “Realmente es una pesada, ¿verdad?”
- 13.- ¿Por qué no te miras bien a ti mismo?”
- 14.- “¿Puedo pasarte esto para que lo revises?”
- 15.- “¿Te suena correcto lo que dije?”
- 16.- “¿Agarraste bien este problema?”
- 17.- “¿Cómo puedo ayudarte para que lo cazas sólidamente?”
- 18.- “¿Qué es lo que estas intentando decirme exactamente?”

Estrategia Patrones de Lenguaje

Nombre de la Estrategia:	Calibración
Descripción:	Consiste en tratar de hacer consciente algo que normalmente se hace en forma inconsciente, refinando las habilidades se puede prácticamente leer el cerebro de la otra persona con la que deseamos comunicarnos.
Objetivo:	Aprender a establecer una comparación entre la conducta del otro y las respuestas propias, para que la comunicación se torne más fluida.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento teórico del concepto de calibración - Desarrollar los ejercicios específicos para obtener la habilidad de realizar la calibración. - Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro de la institución educativa.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Asesor de PNL - Técnicos: Material y equipo de apoyo visual - Responsable: Autora de la Propuesta.

Ejercicio Para Calibrar

Buscar un compañero, sentarlo enfrente y siga las siguientes instrucciones:

I Parte:

Dígale que piense en algo desagradable (no necesita decirlo, solo pensarlo).

Observe sus reacciones no verbales. Calibre.

Dígale que piense en algo neutro. Calibre observando.

Dígale que piense en algo agradable.

II Parte:

El compañero va a pensar cinco o seis veces sin interrupción las diferentes situaciones sin seguir un orden.

Chequeo de Calibración:

Poder identificar con precisión el carácter de cada una de las reacciones.

Estrategia: El Metamodelo

Nombre de la Estrategia:	Metamodelo
Descripción:	Es una herramienta para tener mejor conocimiento de lo que la gente dice. Se realiza básicamente a través del lenguaje y la observación del lenguaje no verbal del interlocutor.
Objetivo:	Identificar patrones comunes del lenguaje.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento teórico del concepto de Metamodelo.- Desarrollar los ejercicios específicos para obtener la habilidad de realizar el metadodelo.- Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro de la institución educativa.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none">- Humanos: Asesor de PNL- Técnicos: Material y equipo de apoyo visual- Responsable: Autora de la Propuesta.

Ejercicio de Metamodelo

Buscar un compañero y sentarlo enfrente y siga las siguientes instrucciones:

Paso 1: Comience una conversación ya sea de trabajo o de la vida cotidiana y aprenda a reconocer los patrones del interlocutor si es posible imitándose un solo patrones del interlocutor si es posible imitándose un solo patrón durante un periodo determinado.

Paso 2: Durante la conversación a entablar se comenzaran a formar respuestas mentales y a advertir cualquier vislumbre en la comunicación que normalmente se habría pasado por alto.

Paso 3: Se procederá a utilizar respuestas verbalmente asegurándose de mantener el Rapport es decir una misma sintonía con el interlocutor.

Al finalizar el ejercicio se lograran conocer patrones de lenguaje no verbales y que pueden ser óptimos dentro de la comunicación y así poder persuadir al interlocutor a la hora de darle respuesta a sus interrogantes.

Estrategia: Anclaje

Nombre de la Estrategia:	Anclaje
Descripción:	Consiste en asociar conductas agradables para formar nuevos estados mentales ante un estímulo negativo y lograr el estado deseado.
Objetivo:	Desarrollar un proceso mediante el cual el estímulo externo y sensorial de la persona se asocia con una conducta que se desea adquirir.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento teórico del concepto de Anclaje. - Desarrollar los ejercicios específicos para obtener la habilidad de realizar el anclaje. - Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro de la institución educativa.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Asesor de PNL - Técnicos: Material y equipo de apoyo visual - Responsable: Autora de la Propuesta.

Ejercicio de Anclaje de Recursos

- 1.- Relaja el cuerpo mediante unas cinco respiraciones profundas y prepárate para una visualización.
- 2.- Recuerda una situación que haya sido particularmente buena de la que te sientas orgulloso.
- 3.- Revive mentalmente la situación, recuerda todos los detalles asociados con ese momento: imágenes, sonidos, texturas, colores, formas, lugares, en fin todos los detalles relacionados con ese momento.
- 4.- Trae a la mente la persona que estuvo en esa situación: Observa de nuevo su conducta: Descríbela lo mejor posible, oye algunas cosas de las que dijo, recuerda como estaba vestida, ¿era hombre o mujer?, ¿niño o adulto? Recuerda detalles muchos detalles.
- 5.- Imagina que eres la otra persona, que estas respondiendo como si fueras él, ¿Qué sensación te produce? Estas viéndote desde el punto de vista de la otra persona: ¿Cómo la percibes?
- 6.- Imagina que estas observando desde afuera la relación de amistad entre ustedes, estas escuchándolos hablar, ¿Qué dicen? Detalla el dialogo oye palabras específicas, observa conductas, posturas, gestos, ademanes, respiración, toma en cuenta todos los parámetros de los que puedas estar consciente en la observación.
- 7.- Luego de hacer este ejercicio, escribe los aspectos más resaltantes y que te han llamado la atención, con el objeto de precisar la capacidad de Rapport y de vinculación con futuras clientes.
- 8.- En el futuro, ¿Qué aspectos de los que acabas de notas te servirán para mejorar las relaciones con los demás?
- 9.- ¿Qué temas debes reforzar aun? ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Y los débiles? ¿Cuál es el aprendizaje mas importante en este ejercicio?

Estrategia de Pensamiento y Motivación

Nombre de la Estrategia:	Motivación
Descripción:	Es una estrategia que permite crear estímulos en las personas que los conduzcan a realizar acciones favorables para la institución educativa.
Objetivo:	Identificar a los sujetos que se necesitan motivar y determinar cómo es su personalidad así como también sus necesidades-
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento teórico del concepto de Motivación. - Desarrollar los ejercicios específicos para lograr la motivación personal. - Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro de la institución educativa.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Asesor de PNL - Técnicos: Material y equipo de apoyo visual - Responsable: Autora de la Propuesta.

Ejercicio de Motivación

PARTE I:

- Los participantes pensarán en una tarea o una actividad que sea realmente atractiva, motivante cuando se hace. Imagina que estás viendo la película de esa actividad. Se debe tomar nota de las cualidades de la imagen al pensar en esa tarea: la escena, iluminación, sonido, movimientos. Observar una imagen rica en muchos detalles.
- Descansar y mirar alrededor, respirar profundo.
- Ahora pensar en algo que no despierta ningún interés: Tomar nota de lo que se siente, pensar en algo que sea totalmente indiferente. De nuevo mirar la imagen y sus cualidades. Salir de la imagen
- Descanse y mire a su alrededor, respire tranquilo.
- Hacer una comparación entre las dos películas y describir las diferencias que se encontraron en las cualidades de las imágenes: iluminación, brillo, colores, tamaño distancia, ubicación, sonidos, sensaciones, otros.
- Escriba su propia lista para que tengas los elementos que tu mente (tu cerebro) utiliza para indicarte que algo es valioso y te motiva. Esas serán tus claves de motivación.

PARTE II:

- Piensa en algo que tú sabes que para ti es valioso hacerlo, pero te resulta difícil o cuesta arriba, hacerlo.
- Concéntrate y pregunta a todas tus partes internas, si existe alguna objeción a cumplir con esa tarea. Se sensible a esas objeciones (de haberlas). Si no se puede satisfacer la objeción con comodidad ajusta o cambia la tarea de manera que no existan objeciones.
- Piensa en las consecuencias de hacer la tarea, no en el trabajo de hacerla. Piensa en los beneficios que obtendrás una vez que este completada.
- Ahora se usara la lista de elementos que se encontraron en el ejercicio anterior para cambiar lo que se piensa acerca de los kinestésicos. Continuar haciendo eso hasta que se sientan fuertemente atraído, motivado a realizar la tarea.

Estrategia Solución de Conflictos

Nombre de la Estrategia:	Solución de Conflictos Internos por Medio del Pensamiento Lateral
Descripción:	Es una estrategia que permite desarrollar la creatividad, logrando ver nuevas y más eficaces alternativas de solución.
Objetivo:	Fomentar una forma alternativa y más efectiva de dar solución a conflictos que puedan presentarse en la Institución educativa.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento teórico del concepto de Solución de Conflictos. - Desarrollar los ejercicios específicos para obtener la habilidad de solucionar conflictos. - Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro de la institución educativa.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Asesor de PNL - Técnicos: Material y equipo de apoyo visual - Responsable: Autora de la Propuesta.

Ejercicio de Resolución de Conflictos: Salir del Círculo

En equipo se forma un círculo en el que todos los participantes, en pie traban fuertemente sus brazos. Previamente se ha retirado del grupo a una persona, o tantas como veces se deseen repetir la experiencia, a las que se aleja del grupo para que no escuchen las consignas. La consigna que se les da es que una a una será introducida dentro del círculo, teniendo dos minutos para textualmente “escapar sea como sea”.

A las personas que conforman el círculo se les explica que tienen que evitar las fugas “por todos los medios posibles”. Posteriormente se procederá a la evaluación buscando determinar cuál era el conflicto, como se han sentido las participantes, analizando los métodos empleados por cada parte, la efectividad de los mismos, sus consecuencias y buscando correspondencias en la sociedad y en la realidad cotidiana de la institución escolar.

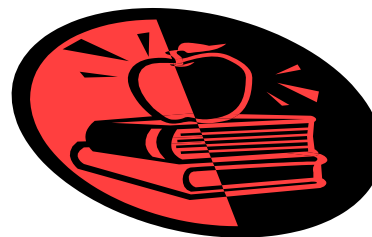
**DISEÑO DEL TALLER: DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN
LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA UNIDAD
EDUCATIVA PRIVADA ANTONIO BERTORELLI CISNEROS**

AUTORA: JOSEFINA FERNÁNDEZ



CARACAS, JULIO 2015

INTRODUCCIÒN



La comunicación es un elemento de vida de todas las personas, mas aun si laboran dentro del ámbito educativo. La misma debe ser permanente, entre los docentes, docente y alumno, pero sobre todo entre docente y el personal directivo. Es lo que permite que las organizaciones sean sanas y las decisiones se tomen de manera eficaz y eficiente. Por ello las relaciones interpersonales son comunicaciones corporales, gestuales, orales y escritas que se presentan constantemente en la vida cotidiana, y requieren que participe la persona de manera integral (mente, espíritu y cuerpo), con sus emociones, actitudes, aptitudes, valores y virtudes.

En este proceso complejo se requiere de la participación de la neurolingüística. Esta permite conocer de qué manera el cerebro se ha programado en el proceso socioeducativo, permitiendo conocer hasta qué punto la persona puede comunicar lo que realmente desea informar para que el otro perciba una actitud sana y de buen trato que contribuya a la resolución de conflictos en la esfera de las organizaciones, en especial la educativa, que constituye el núcleo de crecimiento de la persona de manera intelectual y personal.

Es así como los problemas de comunicación generan conflictos, requiriéndose la creación de estrategias que permitan trabajar de manera preventiva, y actuar, también, sobre procesos conflictivos en las instituciones. Por ello se ha planteado la necesidad de generar un Taller en la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, con la finalidad que los miembros del personal docente (incluyendo personal directivo) dinamicen en torno a la problemática comunicacional y de conflictos empleando herramientas tomadas de neurolingüística.

El presente taller requiere ser aplicado en investigaciones posteriores dentro de la línea de investigación de la gerencia educacional, en cualquier institución educativa. Bien pueden emplearse las estrategias propuestas, con sus respectivas actividades o se pueden sumar otras estrategias gerenciales. Ello en razón que los docentes siempre son gerentes (de aula, de unidad, de la institución) y siempre están comunicándose (con alumnos, docentes, directivos, representantes o la comunidad educativa en general).



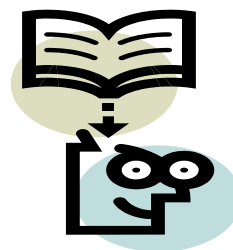
OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el uso consciente de las estrategias gerenciales para mejorar los procesos de comunicación interpersonal en los docentes y directivos de la unidad educativa privada Antonio Bertorelli Cisneros, ubicada en el Distrito Capital, municipio Libertador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Instruir al personal docente y directivo de la unidad educativa privada Antonio Bertorelli Cisneros en el uso consciente de las estrategias gerenciales basadas en la Programación neurolingüística.
- 2) Clasificar las actividades de los componentes de las estrategias gerenciales a ejecutar por los docentes y directivos para la resolución de conflictos educación media general de la unidad educativa privada Antonio Bertorelli Cisneros, ubicada en el Distrito Capital, municipio Libertador.
- 3) Indicar la aplicación de actividades en la institución como organización que activen eficientemente la comunicación personal para la resolución de conflictos de la unidad educativa privada Antonio Bertorelli Cisneros, ubicada en el Distrito Capital, municipio Libertador.



DESCRIPCIÓN

El presente taller pretende justificar la aplicación de las estrategias gerenciales para mejorar la comunicación asertiva para la resolución de conflictos de la unidad educativa privada Antonio Bertorelli Cisneros, ubicada en el Distrito Capital, municipio Libertador.

Es así como se busca mostrar las actividades con su respectivo propósito a desarrollar en el taller para que el personal docente y directivo obtengan las herramientas básicas que les conlleve a un desarrollo personal, inicialmente, que sea transferida a su relación profesional con los integrantes de la organización educativa señalada.

Tanto la comunicación y los conflictos son elementos del comportamiento organizacional, entre otros, que deben ser tratados permanentemente en la humanización de las instituciones educativas. El desarrollo humanista de la sociedad depende incondicionalmente del manejo adecuado de dichos elementos gerenciales, fundamentados en la persona realizada a través de valores y virtudes, conjuntamente con los principios morales.

La realización de actividades permite el acercamiento humano, el compartir emociones, sentimientos, inquietudes, actitudes, etc., que en la cotidianidad poco se percibe, pero que es una necesidad humana en el proyecto de cada persona para crecer humanamente.

El crecimiento personal del docente y directivo permite una proyección positiva de la organización a nivel comunal y social, de allí que cada una de las actividades, inmersas dentro de las estrategias gerenciales previamente señaladas, busca que los participantes se atrevan a reconocer que la organización educativa es una realización de todos y entre todos, no solo del personal directivo ni de individualidades.

Esta sinergia debe funcionar permanentemente, debe ser continua, por lo que se requiere el empleo de talleres como instrumentos de formación

constante en el desarrollo de los miembros de las comunidades educativas. A continuación se muestran las actividades, el propósito y un instrumento para la evaluación del taller por parte de los participantes:

Componente	Actividad	Propósito
Comunicación interpersonal asertiva en pase a la programación neurolingüística que permita la resolución de conflictos	Asemejar los patrones de voz	Identificar la capacidad que posee el individuo para procesar la información en base a sonido y código del emisor.
	Crear una buena relación con el cuerpo	Verificar la capacidad de abstracción visual para la distinción e identificación de las imágenes presentes en la figura en movimiento (de la persona).
	Asemejar palabras de base sensorial	Determinar la representación icónica que posee el individuo asociada a la palabra que identifica el pensamiento de la otra persona.
	Metamodelo	Reconocer los estímulos para obtener un reforzamiento vicarial
	Anclaje de recursos	Identificar la palabra como elemento clave en la detección de conflictos
	Pensamiento y motivación	Establecer la relación entre lo que se piensa, se dice y la fuerza de la palabra en su intencionalidad, detectando componentes emocionales y conductuales
	Salir del círculo	Hacer uso de bloqueos valorativos para evitar en enganche, proponiendo alternativas novedosas para la resolución de conflictos

Plan del Taller estrategias gerenciales de la comunicación interpersonal basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos en la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, ubicada en el Distrito Capital, municipio Libertador:

Objetivo	Contenido	Estrategia	Actividad	Técnica	Recurso	Tiempo
Reflexionar acerca de lo valioso de la comunicación interpersonal basada en la Programación neurolingüística para la resolución de conflictos	Comunicación interpersonal. Asertividad. Conflicto. Programación neurolingüística	Generación de Rapport. Calibración. Metamodelo. Anclaje. Motivación. Solución de Conflictos Internos por Medio del Pensamiento Lateral.	A semejar los patrones de voz. Crear una buena relación con el cuerpo. A semejar palabras de base sensorial. Metamodelo. Anclaje de recursos. Pensamiento y motivación. Salir del círculo.	Observación	Humano: Facilitador (a) y docentes Materiales: hojas blancas, lápiz, lapicero, borra Didácticos: material impreso Tecnológicos: video beam y laptop	16 horas: 8 horas virtuales (lecturas sugeridas) y 8 horas de dinámicas aplicadas en aula

[Instrumento para Evaluar el Taller]

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
U.E.P. Antonio Bertorelli Cisneros

EVALUACIÓN DEL TALLER
Diferencial Semántico

Especialidad: _____

El presente instrumento está constituido por una serie de adjetivos, ubicados en cada extremo el cual usted deberá marcar con una “X” en el espacio que mejor represente su opinión sobre el taller desarrollado.

Excelente:	_____	Mejorable
Interesante	_____	Indiferente
Útil	_____	Inútil
Importante	_____	Insignificante
Dinámico	_____	Aburrido
Organizado	_____	Desorganizado

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

Conclusiones

Con respecto al primer objetivo con el fin de identificar los procesos de comunicación interpersonal existente entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. Las conclusiones son las siguientes: De acuerdo a la aplicación de un cuestionario se evidencio que en la institución objeto de estudio existen debilidades en la aplicación de correctas estrategias gerenciales afectando el proceso de comunicación efectiva entre directivos y docentes presentándose dificultades que deforman el mensaje y lo obstaculizan, lo que incide en forma negativa en una convivencia sana con experiencias y vivencias distintas de percibir la realidad del entorno como parte constituyente de un todo, lo que origina conflictos que repercute en el logro de objetivos institucionales comunes.

En cuanto al objetivo N° 2 con el fin de diseñar las estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística que permitan la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. Las conclusiones son las siguientes: De acuerdo al cuestionario aplicado se evidencio la necesidad de diseñar estrategias gerenciales como la mediación y negociación basadas en la programación neurolingüística para lograr la

compatibilidad entre los directores y docentes, para que aprendieran a establecer comparaciones entre la conducta del otro y las respuestas que damos a los demás. Asimismo se diseñaron estrategias para identificar patrones comunes de lenguaje, para asociar conductas agradables y formar nuevos estados mentales. Igualmente se diseñaron estrategias para motivar a las personas a realizar acciones agradables y para desarrollar la creatividad, logrando ver nuevas y más eficaces alternativas de solución de conflictos.

En relación al objetivo N° 3 con el fin de validar las estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. Las conclusiones fueron las siguientes: Se sometieron las estrategias gerenciales al criterio de tres expertos, estos valoraron los diferentes elementos estructurales como excelente y mejorable en la formación basada en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos de los docentes y directivos de la institución objeto de estudio, lo que le confiere pertinencia en el contexto de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, para el cual fue diseñada.

De igual manera se diseñó un taller con la finalidad de que los miembros de la Unidad Educativa Antonio Bertorelli Cisneros (personal docente y directivo) dinámicen en torno a la problemática comunicacional y de conflictos, empleando herramientas de la Programación Neurolingüística que les permitirá una marcada mejoría en la capacidad para soportar tensiones, fracasos y desacuerdos, así como para prever con sentido realista los resultados de un comportamiento y encauzar las emociones, expresándolas de manera más aceptable para la sociedad.

Recomendaciones

- Las ideas expuestas en esta investigación son un punto de partida para la dinamización y el desarrollo autónomo de actividades de formación para propiciar la incentivando, la inventiva y la imaginación hacia nuevas y diversas formas de resolver los conflictos. Se recomienda continuar profundizando y ampliando la

temática trabajando las pautas de comunicación a través de la asertividad y la PNL que va a permitir que los directivos y docentes expresen sus deseos, opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos de modo adecuado.

- Este es un trabajo de tipo teórico práctico, en el sentido de que además de presentar los elementos conceptuales que orientan la propuesta se complementa con la elaboración de estrategias, ejercicios, técnicas y dinámicas que son el referente principal acerca de la importancia de la misma. Consecuentemente un próximo trabajo debe ser para consolidar el uso de la asertividad como técnica comunicacional ya que mejora la capacidad de comunicación en todos los niveles, de modo que las relaciones que se establecen son positivas y más satisfactorias porque la comunicación es clara, fluida y sincera, lo que no genera conflictos.

- Hacer del conocimiento de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros los resultados totales de la investigación con el fin de que tanto el personal directivo y docentes continúen motivados y aplicando en su escenario institucional el contenido de esta propuesta y facilitar la resolución de conflictos con estrategias innovadoras basadas en la programación neurolingüística que logre en los directores y docentes la participación motivacional en el proceso de aprendizaje de habilidades y destrezas necesarias para el logro de los intereses individuales y colectivos, y por ende una mayor eficiencia institucional.

- A la Universidad Nacional Experimental Libertador que impulse nuevas investigaciones relacionadas con la temática de tal manera de propiciar en el colectivo la valoración de los conocimientos desde una perspectiva social.

REFERENCIAS

- Amarate, A. M. (2010). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Tests Psicológicos*. (7ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Arredondo, L. (2002) *Sea un comunicador excelente*. Madrid, España: McGraw-Hill / Interamericana.
- Balestrini, M (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Sexta Edición. CARACAS. Editorial BL Consultores Asociados.
- Bateson, G.; Ruesch, J. (1984) *Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría*. Barcelona: Paidós.
- Bianco, F. (2001). *Educación para Padres*. Caracas, Venezuela Editorial del CIPPSV.
- Birdwhistell, Ray L. (1959) “*Contribution of Linguistic-Kinesic Studies to the Understanding of Schizophrenia*”, en Auerback, Alfred (ed.) *Schizophrenia: An Integrated Approach*, Ronald Press, Nueva York, pp. 99-123.
- Busot, A. (2001) *Investigación Educativa*. Maracaibo: EDILUZ
- Campos, L. (2009). *La Comunicación Asertiva*. Disponible en: delcampovillares.com/archives/315Google
- Carrión, S. (2008). *Programación Neurolingüística para principiantes*. Barcelona. España: Ediciones Océano.
- Castanyer, O. (2010). *La Asertividad*. Madrid. España: Editorial Descree de Browser, SA.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill,
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta oficial de la República Bolivariana N° 36.860* (Extraordinario). Diciembre, 30 - 1999.
- Conway, A. (2008). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Cudicio, C. (1992). *PNL y Comunicación*. Buenos Aires: Editorial Grancia.
- David, C. (2004) *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Editorial Legis,
- Davis, K. y Newstrom J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.

- Deutsch, M. (1984). *The resolution of conflict. Constructive and restrictive processes*. New Haven, CT: Yale University Press
- Drever, J. (2003), *Diccionario de Psicología*. Buenos Aires: Ediciones CEPE.
- Frances, Jim (2006) *Gerencia para el Cambio*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá
- Garrido, U. (2006) *Gerencia Dinámica*. Editorial Legis , Santafè de Bogotá
- Gilligan, C. (2004) *Conflict and culture*. Canada: UVIC Institute for Dispute Resolution
- Goffman, Erving (1972) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu, Buenos Aires.
- González, L. (2006). *Programación Neurolingüística en Comunicación y Diálogo*. Editorial Font. Trillas. México.
- Habermas, J. (1987) *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Taurus Ediciones. Madrid, España.
- Harris, C. (2004). *Los Elementos de Programación Neurolingüística*. Madrid. España, Editorial EDAF S.A.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernando Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, (2006) *Metodología de la investigación* 4º Edición Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Hocker, J. y Wilmot, W. (1991). *Interpersonal conflict* (3ra ed.), Dubuque, IA: W. C. Brown.
- Jones, E (2006). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México.
- Lara, L. (2006). *Manejo de la Comunicación asertiva mediante el uso de estrategias en programación neurolingüística*. Trabajo de Grado del CIPPPV. Barquisimeto. Venezuela
- Lara, R. (2009). *La enseñanza de la lectura. Enfoque psicolingüístico sociocultural*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (2005). Gaceta Oficial No. 38236. Venezuela.
- Ley Organica de Educacion (2009), Gaceta Oficial N° 5929 Extraordinaria del 15 agosto 2009. Caracas, Venezuela. Edición CENAMEC.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial Extraordinaria No. 6.076*. Venezuela.
- Fernández, Retenaga, J. (1992). *NLP & Imagination*. Buenos Aires- Argentina: Editorial Sirio S. A.

- Marco, A. (2012). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Martínez, A. (2012). *El Oficio del Planificador Educativo*. Valencia, Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- Martínez Miguélez, M. (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Méndez, V. (2005) *Gerencia, Cultura y Educación*. Tropykos/CLACDEC, Caracas.
- Miquilena, J. (2011). *Manejo de la comunicación asertiva mediante el uso de estrategias de programación neurolingüística, dirigidos a docentes de la Escuela Bolivariana Rafael Urdaneta del municipio Maracaibo del estado Zulia*. Trabajo de Grado. Universidad Jose Gregorio Hernandez, Maracaibo-Zulia.
- Moles, J. (2004) *Psicología Conductual*. Caracas. Venezuela. Editorial Greco. 2da, Edición.
- Mucchielli, Alex (1998) *Psicología de la comunicación*, Paidós, Barcelona.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones Humanas*. México. Editorial Limusa.
- O`connor J. y Seymour, J. (2000). *Introducción a la Programación Neurolingüística*, Editorial Urano. 8ª Edición. Madrid. España
- Otero, M. (2004) *Formación en comunicación interpersonal en los postgrados en gerencia empresarial*. Revista Telos. Vol. 6 (3). Maracaibo, Venezuela. p. 441.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela, Caracas: FEDUPEL.
- Perozo, A. (2011) *Programa de Orientación Asertiva para Fortalecer la Comunicación en las Relaciones Interpersonales de Docentes de Educación Básica en el Ámbito Laboral del Colegio Santo Tomás de Villanueva del Municipio Baruta, Caracas*. Trabajo de Grado CIPPSV Caracas.
- Pulido, J. (2011). *Confiabilidad y validez en el proceso de observación*. Venezuela.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), Gaceta Oficial No. 5.495 Caracas. Venezuela.
- Ribeiro, L. (2006) *La comunicación eficaz*. Ediciones Urano. Barcelona, España. P 9, 11, 18, 97.
- Rosales, J. (2012). *Programa de capacitación en comunicación interpersonal bajo enfoque de la programación neurolingüística, dirigido a los facilitadores de la maestría Docencia para la Educación Superior de la Universidad Nacional*

- Experimental Rafael María Baralt de Cabimas estado Zulia.* Trabajo de Grado Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Zulia – Venezuela.
- Rotter, K. (2004). *Psicología de la conducta. Conflicto y conducta, en Análisis dinámico del comportamiento.* La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela.
- Sambrano, J. (2003). *Programación Neurolingüística para todos.* Caracas Venezuela. Editorial Alfadil.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios.* Ed Paraninfo. España
- Tamayo y Tamayo, Mario. (1999) *El proceso de la investigación científica.* Ed. Limusa, Colombia.
- Thompson, A (2006). *Administración Estratégica.* 13ª Edición. Editorial Mc Graw – Hill. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2007). *Manual de trabajos de Grado, Especialización y Tesis Doctorales.* Caracas- Venezuela.
- Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas.* Madrid. España.
- Vela, J. A. (2008). *Técnicas y prácticas de las relaciones humanas. La experiencia vivencial de la dinámica de grupos.* Bogotá: Indo American Press Service.
- Watzlawick, P. y Weakland, J. (comps.) (1981) *Sur l’interaction*, Seuil.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1971) *Teoría de la comunicación humana, Tiempo Contemporáneo.* Buenos Aires.
- Weakland, J. (1977) “*Somatique familiale: une marge negligée*”, en Watzlawick, P. y Weakland, J. (comps.) (1981) *Sur l’interaction*, Seuil.
- Winkin, Yves (1982) *La nueva comunicación.* Barcelona: Kairós,

ANEXOS

[ANEXO A]
EL INSTRUMENTO

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

Estimada Directivo y Docente

Este cuestionario está dirigido a recabar información sobre las estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. La información recabada será utilizada solo con fines investigativos para un trabajo que estoy realizando a nivel de postgrado, que tiene como objetivo Formular estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, por ello se le agradece la mayor objetividad posible en sus respuestas a fin de dar cobertura efectiva a los objetivos planteados.

Gracias por su colaboración

Lcda Josefina Fernández

INSTRUMENTO

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de una expresión rápida que muchas veces no se comprende el mensaje					
2	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de expresiones rápidas que denotan nerviosismo					
3	El proceso de comunicación interpersonal entre el director y el personal docente se realiza con un tono que manifiesta enfado.					
4	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar se da a través de un volumen alto en la palabra que denota intención de dominio por parte del directivo					
5	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar favorece la expresión de ideas.					
6	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar permite la expresión de necesidades en forma clara.					
7	La expresión de las ideas en el contexto escolar por parte del directivo provoca el rechazo de los demás actores educativos.					
8	Existe en el contexto escolar la expresión armoniosa de sentimientos.					
9	Hay funcionalidad en las emociones expresadas por el colectivo educativo					
10	En el proceso comunicativo entre el director y docente se promueve el desarrollo de conversaciones directas, honestas y expresivas.					

11	El proceso comunicativo desarrollado en el contexto escolar promueve el autorespeto y la valía personal.					
12	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para calmarse en tiempos de estrés o situaciones inestables.					
13	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para derivar ideas negativas y destructivas a canales más positivos.					
14	El personal cuenta con herramientas para mejorar su comportamiento en las relaciones interpersonales.					
15	El directivo en el proceso de comunicación transmite confianza y credibilidad. (Lo expresa con su mirada)					
16	El directivo en el proceso de comunicación es congruente con sus acciones. (lo expresa con su mirada)					
17	La postura corporal del directivo escolar revela su estado emocional					
18	La postura corporal del directivo escolar refuerza el comportamiento asertivo en la comunicación					
19	La postura corporal del directivo escolar refuerzan las relaciones interpersonales del colectivo docente					
20	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una atmósfera de credibilidad y confianza y participación donde se puede responder libremente					
21	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una participación espontánea.					
22	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se					

	establece una escucha activa.					
23	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se reconocen los estados de desigualdad entre ellos.					
24	El personal docente y directivo se ayudan mutuamente a calibrar sentimientos.					
25	Considera que los estados emocionales del director al comunicarse tienen influencia en su comportamiento docente					
26	El directivo muestra una comunicación interpersonal y profesionalismo, al controlar su estado, equilibrio y cordura.					
27	El directivo muestra una comunicación interpersonal donde se fomenta la empatía colocándose en el lugar de los docentes					
28	El directivo escolar en el proceso de comunicación se sitúa en el futuro para imaginarse cómo quiere que sean las cosas; bien sea en una reuniones o consejos de docente, pidiendo a los participantes que imaginen una situación futura, que ellos esperan alcanzar					
29	En el proceso comunicacional interpersonal del directivo y docente se promueve la implementación de procesos asertivos.					

[ANEXO B]
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

Validación del Instrumento por Juicio de Expertos

Evaluator: Ramón Calzadilla

Especialidad: Docente

Nombre y Apellido de la autora de la investigación: Josefina Fernández

Título del Trabajo de Grado: ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA ANTONIO BERTORELLI CISNEROS.

INSTRUMENTO

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de una expresión rápida que muchas veces no se comprende el mensaje					
2	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de expresiones rápidas que denotan nerviosismo					
3	El proceso de comunicación interpersonal entre el director y el personal docente se realiza con un tono que manifiesta enfado.					

4	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar se da a través de un volumen alto en la palabra que denota intención de dominio por parte del directivo					
5	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar favorece la expresión de ideas.					
6	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar permite la expresión de necesidades en forma clara.					
7	La expresión de las ideas en el contexto escolar por parte del directivo provoca el rechazo de los demás actores educativos.					
8	Existe en el contexto escolar la expresión armoniosa de sentimientos.					
9	Hay funcionalidad en las emociones expresadas por el colectivo educativo					
10	En el proceso comunicativo entre el director y docente se promueve el desarrollo de conversaciones directas, honestas y expresivas.					
11	El proceso comunicativo desarrollado en el contexto escolar promueve el autorespeto y la valía personal.					
12	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para calmarse en tiempos de estrés o situaciones inestables.					
13	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para derivar ideas negativas y destructivas a canales más positivos.					
14	El personal cuenta con herramientas para mejorar su comportamiento en las relaciones interpersonales.					
15	El directivo en el proceso de comunicación transmite confianza y credibilidad. (Lo expresa con su mirada)					

16	El directivo en el proceso de comunicación es congruente con sus acciones. (lo expresa con su mirada)					
17	La postura corporal del directivo escolar revela su estado emocional					
18	La postura corporal del directivo escolar refuerza el comportamiento asertivo en la comunicación					
19	La postura corporal del directivo escolar refuerzan las relaciones interpersonales del colectivo docente					
20	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una atmósfera de credibilidad y confianza y participación donde se puede responder libremente					
21	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una participación espontánea.					
22	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una escucha activa.					
23	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se reconocen los estados de desigualdad entre ellos.					
24	El personal docente y directivo se ayudan mutuamente a calibrar sentimientos.					
25	Considera que los estados emocionales del director al comunicarse tienen influencia en su comportamiento docente					
26	El directivo muestra una comunicación interpersonal y profesionalismo, al controlar su estado, equilibrio y cordura.					
27	El directivo muestra una comunicación interpersonal donde se fomenta la empatía colocándose en el lugar de los docentes					

28	El directivo escolar en el proceso de comunicación se sitúa en el futuro para imaginarse cómo quiere que sean las cosas; bien sea en una reuniones o consejos de docente, pidiendo a los participantes que imaginen una situación futura, que ellos esperan alcanzar					
29	En el proceso comunicacional interpersonal del directivo y docente se promueve la implementación de procesos asertivos.					

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Formular estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los procesos de comunicación interpersonal existente entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.
2. Diseñar las estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística que permitan la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.
3. Validar las estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Formato de Evaluación

ITEM N°	Redacción			Pertinencia con los Objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	
1	X			X		
2	X			X		
3	X			X		
4	X			X		
5	X			X		
6	X			X		
7	X			X		
8	X			X		
9	X			X		
10	X			X		
11	X			X		
12	X			X		
13	X			X		
14	X			X		
15	X			X		
16	X			X		
17	X			X		
18	X			X		
19	X			X		
20	X			X		
21	X			X		
22	X			X		
23	X			X		
24	X			X		
25	X			X		
26	X			X		
27	X			X		
28	X			X		
29	X			X		

1. ¿Está de acuerdo con los ítems propuestos en el instrumento?

Si	x	No
----	---	----

Observación:

2. ¿Considera que es necesario agregar más ítem al instrumento de evaluación?

Si	No	x
----	----	---

Menciónelos:

Observaciones Generales:

“Una vez analizado todo el instrumento se considera que es pertinente para la investigación planteada”

Firma del Evaluador: _____

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

Validación del Instrumento por Juicio de Expertos

Evaluator: Eduardo Quintero

Especialidad: Docente

Nombre y Apellido de la autora de la investigación: Josefina Fernández

Título del Trabajo de Grado: ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA ANTONIO BERTORELLI CISNEROS.

INSTRUMENTO

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de una expresión rápida que muchas veces no se comprende el mensaje					
2	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de expresiones rápidas que denotan nerviosismo					
3	El proceso de comunicación interpersonal entre el director y el personal docente se realiza con un tono que manifiesta enfado.					

4	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar se da a través de un volumen alto en la palabra que denota intención de dominio por parte del directivo					
5	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar favorece la expresión de ideas.					
6	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar permite la expresión de necesidades en forma clara.					
7	La expresión de las ideas en el contexto escolar por parte del directivo provoca el rechazo de los demás actores educativos.					
8	Existe en el contexto escolar la expresión armoniosa de sentimientos.					
9	Hay funcionalidad en las emociones expresadas por el colectivo educativo					
10	En el proceso comunicativo entre el director y docente se promueve el desarrollo de conversaciones directas, honestas y expresivas.					
11	El proceso comunicativo desarrollado en el contexto escolar promueve el autorespeto y la valía personal.					
12	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para calmarse en tiempos de estrés o situaciones inestables.					
13	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para derivar ideas negativas y destructivas a canales más positivos.					
14	El personal cuenta con herramientas para mejorar su comportamiento en las relaciones interpersonales.					
15	El directivo en el proceso de comunicación transmite confianza y credibilidad. (Lo expresa con su mirada)					

16	El directivo en el proceso de comunicación es congruente con sus acciones. (lo expresa con su mirada)					
17	La postura corporal del directivo escolar revela su estado emocional					
18	La postura corporal del directivo escolar refuerza el comportamiento asertivo en la comunicación					
19	La postura corporal del directivo escolar refuerzan las relaciones interpersonales del colectivo docente					
20	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una atmósfera de credibilidad y confianza y participación donde se puede responder libremente					
21	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una participación espontánea.					
22	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una escucha activa.					
23	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se reconocen los estados de desigualdad entre ellos.					
24	El personal docente y directivo se ayudan mutuamente a calibrar sentimientos.					
25	Considera que los estados emocionales del director al comunicarse tienen influencia en su comportamiento docente					
26	El directivo muestra una comunicación interpersonal y profesionalismo, al controlar su estado, equilibrio y cordura.					
27	El directivo muestra una comunicación interpersonal donde se fomenta la empatía colocándose en el lugar de los docentes					

28	El directivo escolar en el proceso de comunicación se sitúa en el futuro para imaginarse cómo quiere que sean las cosas; bien sea en una reuniones o consejos de docente, pidiendo a los participantes que imaginen una situación futura, que ellos esperan alcanzar					
29	En el proceso comunicacional interpersonal del directivo y docente se promueve la implementación de procesos asertivos.					

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Formular estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los procesos de comunicación interpersonal existente entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.
2. Diseñar las estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística que permitan la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.
3. Validar las estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Formato de Evaluación

ITEM N°	Redacción			Pertinencia con los Objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	
1	X			X		
2	X			X		
3	X			X		
4	X			X		
5	X			X		
6	X			X		
7	X			X		
8	X			X		
9	X			X		
10	X			X		
11	X			X		
12	X			X		
13	X			X		
14	X			X		
15	X			X		
16	X			X		
17	X			X		
18	X			X		
19	X			X		
20	X			X		
21	X			X		
22	X			X		
23	X			X		
24	X			X		
25	X			X		
26	X			X		
27	X			X		
28	X			X		
29	X			X		

3. ¿Está de acuerdo con los ítems propuestos en el instrumento?

Si	x	No
----	---	----

Observación:

4. ¿Considera que es necesario agregar más ítem al instrumento de evaluación?

Si	No	x
----	----	---

Menciónelos:

Observaciones Generales:

“Una vez analizado todo el instrumento se considera que es pertinente para la investigación planteada”

Firma del Evaluador: _____

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

Validación del Instrumento por Juicio de Expertos

Evaluador: Asdrúbal Pérez

Especialidad: Docente

Nombre y Apellido de la autora de la investigación: Josefina Fernández

Título del Trabajo de Grado: ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA ANTONIO BERTORELLI CISNEROS.

INSTRUMENTO

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de una expresión rápida que muchas veces no se comprende el mensaje					
2	La comunicación interpersonal entre docentes y directivos se da a través de expresiones rápidas que denotan nerviosismo					
3	El proceso de comunicación interpersonal entre el director y el personal docente se realiza con un tono que manifiesta enfado.					

4	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar se da a través de un volumen alto en la palabra que denota intención de dominio por parte del directivo					
5	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar favorece la expresión de ideas.					
6	El proceso comunicativo desarrollado en el entorno escolar permite la expresión de necesidades en forma clara.					
7	La expresión de las ideas en el contexto escolar por parte del directivo provoca el rechazo de los demás actores educativos.					
8	Existe en el contexto escolar la expresión armoniosa de sentimientos.					
9	Hay funcionalidad en las emociones expresadas por el colectivo educativo					
10	En el proceso comunicativo entre el director y docente se promueve el desarrollo de conversaciones directas, honestas y expresivas.					
11	El proceso comunicativo desarrollado en el contexto escolar promueve el autorespeto y la valía personal.					
12	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para calmarse en tiempos de estrés o situaciones inestables.					
13	Considera que el personal docente y directivo tienen la habilidad para derivar ideas negativas y destructivas a canales más positivos.					
14	El personal cuenta con herramientas para mejorar su comportamiento en las relaciones interpersonales.					
15	El directivo en el proceso de comunicación transmite confianza y credibilidad. (Lo expresa con su mirada)					

16	El directivo en el proceso de comunicación es congruente con sus acciones. (lo expresa con su mirada)					
17	La postura corporal del directivo escolar revela su estado emocional					
18	La postura corporal del directivo escolar refuerza el comportamiento asertivo en la comunicación					
19	La postura corporal del directivo escolar refuerzan las relaciones interpersonales del colectivo docente					
20	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una atmósfera de credibilidad y confianza y participación donde se puede responder libremente					
21	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una participación espontánea.					
22	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se establece una escucha activa.					
23	En el proceso de comunicación interpersonal entre el personal directivo y docente se reconocen los estados de desigualdad entre ellos.					
24	El personal docente y directivo se ayudan mutuamente a calibrar sentimientos.					
25	Considera que los estados emocionales del director al comunicarse tienen influencia en su comportamiento docente					
26	El directivo muestra una comunicación interpersonal y profesionalismo, al controlar su estado, equilibrio y cordura.					
27	El directivo muestra una comunicación interpersonal donde se fomenta la empatía colocándose en el lugar de los docentes					

28	El directivo escolar en el proceso de comunicación se sitúa en el futuro para imaginarse cómo quiere que sean las cosas; bien sea en una reuniones o consejos de docente, pidiendo a los participantes que imaginen una situación futura, que ellos esperan alcanzar					
29	En el proceso comunicacional interpersonal del directivo y docente se promueve la implementación de procesos asertivos.					

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Formular estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los procesos de comunicación interpersonal existente entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.
2. Diseñar las estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística que permitan la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.
3. Validar las estrategias gerenciales basadas en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos entre docentes y directivos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Formato de Evaluación

ITEM N°	Redacción			Pertinencia con los Objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	
1	X			X		
2	X			X		
3	X			X		
4	X			X		
5	X			X		
6	X			X		
7	X			X		
8	X			X		
9	X			X		
10	X			X		
11	X			X		
12	X			X		
13	X			X		
14	X			X		
15	X			X		
16	X			X		
17	X			X		
18	X			X		
19	X			X		
20	X			X		
21	X			X		
22	X			X		
23	X			X		
24	X			X		
25	X			X		
26	X			X		
27	X			X		
28	X			X		
29	X			X		

5. ¿Está de acuerdo con los ítems propuestos en el instrumento?

Si	x	No
----	---	----

Observación:

6. ¿Considera que es necesario agregar más ítem al instrumento de evaluación?

Si	No	x
----	----	---

Menciónelos:

Observaciones Generales:

“Una vez analizado todo el instrumento se considera que es pertinente para la investigación planteada”

Firma del Evaluador: _____