

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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA COMUNICACIÓN  
Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS A TRAVÉS  
DE LA PSICONEUROLINGUISTICA**

**Autora:** Fernández, Josefina

**C.I. N°** 12720676

**Tutora:** Ana Acevedo

La Urbina, enero 2014

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana Josefina del Carmen Fernández Torres, para optar al Grado de Magíster en Educación Mención Gerencia Educativa, cuyo título tentativo es: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA COMUNICACIÓN Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS A TRAVES DE LA PSICONEUROLINGUISTICA**, y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Caracas, a los 30 días del mes de enero de 2014.

---

**Prof. Ana Acevedo**  
**C. I. 6.402048**

## CONTENIDO

	<b>pp.</b>
RESUMEN	iv
<b>SECCIÓN I</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA</b>	
Contexto	1
Objetivos de la Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	6
Justificación de la Investigación	6
<b>SECCIÓN II</b>	
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>8</b>
Antecedentes de la Investigación	8
Fundamentos Teóricos	10
Fundamentos legales	26
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>29</b>
Paradigma Investigativo	29
Tipo de Investigación	29
Diseño de la investigación	30
Población	31
Muestra	31
Instrumento de Recolección de Datos	32
Técnica de Recolección de datos	32
Fases de la Investigación	33
Cronograma de Actividades	34
<b>REFERENCIAS</b>	<b>35</b>

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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA COMUNICACIÓN Y LA  
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS A TRAVES DE LA  
PSICONEUROLINGÜISTICA**

**Autora:** Josefina Fernández

**Tutora:** MSc. Ana Acevedo

**Fecha:** Enero 2014

**RESUMEN**

El propósito de esta investigación estará dirigido a proponer estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolingüística dirigidas al personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros. Se fundamenta en los criterios de Bandura (1999), Grinder (Psicolingüista) y el psicólogo Bandler por considerar que estos autores son de relevancia en esta materia por haber desarrollado insumos teóricos sobre la comunicación efectiva, armónica y asertiva. En lo metodológico se fundamentará en la modalidad proyecto factible apoyado en un nivel descriptivo de campo, en el que participaran como población muestra 2 directivos y 24 docentes de la institución objeto de estudio. La técnica que se utilizará será la encuesta y como instrumento un cuestionario de 17 ítems con respuestas Lickert. La estadística será descriptiva. Los resultados obtenidos permitirán diagnosticar la necesidad de estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolingüística en el personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros y determinar los aspectos estructurales de las estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolingüística para el funcionamiento eficiente del personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, para posteriormente diseñar estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolingüística.

**Palabras claves:** Estrategias gerenciales, Comunicación, Resolución de Conflictos, Psiconeurolingüística.

## **SECCIÓN I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Contexto**

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 basado en estrategias gerenciales, donde el gerente educativo ejerce la dirección y orientación de 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, al mejorar la aplicación del curriculum, los procesos docentes y administrativos, así como 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, la 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 la 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 alumnos, 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.

En relación al planteamiento anterior, el directivo en el manejo de procesos de interacción humana, debe enfocarse en estrategias gerenciales asociadas con los procesos de retroalimentación a fin de ofrecerle a otra persona o al equipo información que le ayude a entender su conducta y cómo ésta puede estar afectando a otros y al trabajo mismo, y así estimular la reflexión para identificar los cambios que debe asumir.

Conviene mencionar a Vela (2008), quien expone que el gerente educativo para el manejo de conflictos asociados con las relaciones humanas o con la ejecución de los proyectos de la escuela, debe establecer un enfoque de solución de problemas, que contemple 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 de la psiconeurolinguística que repercute 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 asertiva que le permita un flujo adecuado de información para el manejo de habilidades sociales que potencien las alternativas de solución a las situaciones de conflictos que surgen en su ambiente laboral.

Debe señalarse, que la psiconeurolinguística 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. De esta manera, la psiconeurolinguística ayuda a la forma como se produzca la fluidez de las informaciones, a mantener buenas relaciones interpersonales que coadyuvan al mejoramiento de la calidad educativa en la institución, pues pudiera traducirse en un mejor desempeño en la labor de los directivos, lo cual redundaría en las relaciones del personal y de la comunidad en general.

Ahora bien, si bien es cierto que se visualiza desde la implementación de la perspectiva psiconeurolinguística una comunicación asertiva, las realidades que se observan en el contexto educativo son otras y tal es el caso que refiere Martínez (2012), quien han manifestado conductas no operativas en las instituciones educativas para el logro de una comunicación asertiva en los docentes, causadas por limitadas habilidades verbales, donde se observan entre otros 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 consecuencias un ambiente hostil, crítico, manipulador y de

repetitivos conflictos, desestabilizando la conducta no permitiendo una comunicación efectiva, armónica y asertiva.

Otro aspecto importante es el planteamiento realizado por Marcos (2012) al exponer que en un gran número de instituciones educativas 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.

Partiendo de las ideas expresadas, la situación que se presenta en la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, según información obtenida en conversaciones informales con los docentes, y coordinadores de la institución y por ser la investigadora personal de su plataforma de docentes manifiestan que las estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos en oportunidades se evidencia interferida por la falta de una gerencia capaz de acometer el esfuerzo de excelencia de la escuela, entorpeciendo en los escenarios comunicacionales ya que los docentes no asumen la responsabilidad en el desempeño de sus funciones administrativas, puesto que faltan a la institución sin ningún tipo de comunicación anticipada, lo cual se interpreta como abuso de confianza y falta de respeto.

De igual manera, es notorio el desinterés de los docentes para el trabajo en equipo, la colaboración en la realización de tareas designadas en las comisiones conformadas en la institución, pues se limitan exclusivamente a dar clases y planificar las actividades en el aula, lo cual significa que hay incertidumbre, carencia de compromiso y responsabilidades en el quehacer educativo. Además, cuando los docentes están en desacuerdo con algún lineamiento emitido por el gerente educativo se presentan ofensas de palabra, gestos o ademanes que revelan la intención de



menospreciar, formándose pequeños grupos con comentarios malsanos que ocasionan la ruptura de las relaciones interpersonales.

De acuerdo a lo antes planteado surge el propósito del presente estudio, dirigido a proponer estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolinguística dirigidas al personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros, a fin de plantearle a esta organización escolar conocimientos sobre estrategias gerenciales basadas en la psiconeurolinguística 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. Ante la importancia de entender el problema planteado se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la necesidad de estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolinguística que presenta el personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros?

¿Cuáles son los aspectos estructurales de las estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolinguística para el funcionamiento eficiente del personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros?

¿Qué estrategias gerenciales diseñar para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolinguística dirigidas al personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolinguística dirigidas al personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros

## **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la necesidad de estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolingüística en el personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Determinar los aspectos estructurales de las estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolingüística para el funcionamiento eficiente del personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Diseñar estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolingüística dirigidas al personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

## **Justificación de la Investigación**

El proceso de dirección de la escuela exige del directivo la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica.

En este sentido, la investigación en referencia tiene una relevancia de tipo social, por proponer estrategias gerenciales a través de la psiconeurolingüística para una comunicación asertiva que deben tener los colectivos educativos, de ahí radica la importancia del presente estudio, pues si saben manejar los problemas de forma operativa, generarán actitudes favorables, que les permitirán cambios significativos en la forma de actuar y pensar.

En este orden de ideas, se hace imprescindible en esta investigación, desarrollar estrategias gerenciales, que les permita a los sujetos de estudio una mejor comunicación de manera asertiva en su ámbito laboral y el entorno donde se

desenvuelva, logrando desplegarse libremente dentro de la sociedad y contribuir a la consolidación de la misma.

A nivel pedagógico, esta investigación tiene importancia, por el hecho de facilitar a los docentes aplicaciones psiconeurolingüísticas y asertivas, permitiendo abordar operativamente las diversas situaciones presentadas a nivel personal y profesional, logrando preservar un clima asertivo con un valor social de la comunicación humana.

Desde el punto de vista práctico, se considera relevante la investigación, por cuanto constituye una herramienta de diseño, de estrategias gerenciales para la comunicación asertiva entre el personal de la institución educativa. Metodológicamente la investigación requiriera de la elaboración de un instrumento que puede ser utilizado en otras instituciones.

La investigación ofrece un referente teórico con enfoque de aprendizaje social de Bandura. (1999), quien dice que: El individuo es un ser en relación derivado de la necesidad que posee de comunicarse, de compartir con otros, sus ideas, pensamientos y sentimientos con escenarios de interacción. Asimismo, la investigación se enmarca dentro de los lineamientos conductuales establecidos para una gerencia educativa eficaz inmerso dentro de un aprendizaje social del comportamiento de la conducta humana.

## **SECCIÓN II**

### **MARCO REFERENCIAL**

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

Con la finalidad de precisar algunas investigaciones efectuadas que guardan relación con las estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolingüística, se realizó una revisión de bibliografías que de allí 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 desarrollo a través de una investigación descriptiva, los sujetos de estudio fueron 23 docentes a quienes 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.

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 desarrollo 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 una 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.

### **Fundamentos Teóricos**

En este apartado se exponen los elementos teóricos que sustentan la presente investigación, se hace una breve descripción de cada uno de ellos.

#### **La Programación Neurolingüística (PNL)**

La Programación Neurolingüística (PNL) parte de los fundamentos de la teoría Constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Es un constructo psíquico de Grinder y Bandler basados en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de mapas, representaciones, modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta. Estas representaciones que además determinan el cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente a la realidad a la cual representan. Esto es debido a que el ser humano al transmitir su representación del mundo tiene ciertas limitaciones, las cuales se derivan de las condiciones neurológicas del individuo, de la situación social en que vive y de sus características personales (Cudicio, 1992).

Estas limitaciones a su vez determinan que el lenguaje como toda experiencia humana, esté también sometido a ciertos procesos que empobrecen su modelo. Para el abordaje de dichos procesos la PNL se apoya en la teoría del aprendizaje social de Bandura de 1999 para establecer una comunicación asertiva de calidad, quien

considera que el hombre es un ser social por excelencia, esto se deriva de la necesidad que tiene de comunicarse, de compartir con otras personas sus ideas, experiencias, sentimientos, conocimientos; logrando con ello la interacción e interpretación de una situación específica en el contexto humano social.

Debe señalarse que para Cudicio, (1992), el aprendizaje es producto de la adquisición de respuestas que resultan de fenómenos comunicacionales, involucrando estímulos, observaciones, percepciones, las cuales se van asociando conduciendo a establecer relaciones intra-interpersonales y sociales que se desarrollan mediante: Estímulos – Observación – Respuestas – Consecuencias

Sin embargo, Bandura en su teoría establece el aprendizaje esta en función de un modelo social, cuyo enfoque ecléctico desarrollado en la década de los años sesenta combina ideas y conceptos del conductismo pero pone acento en la mediación cognitiva. De allí, que el paradigma orientador del estudio sea el siguiente: E – O – R – C. Igualmente señala que toda experiencia directa teniendo lugar el proceso sustitución a través de la observación del comportamiento en el modelo y siendo transferidos al aprendiz, donde intervienen factores individuales, comportamentales y ambientales manejando en forma determinante.

Considerando la observación, la atención y retención de reproducción motriz y el proceso motivacional, ya que el individuo tiende a imitar el comportamiento del modelo, cuando este tiene consecuencias valiosas. Considerando los planteamientos anteriores esta investigación se orienta por la teoría del aprendizaje social de Bandura. Al respecto, Moles (2004), explica el significado de cada uno de los elementos que componen este paradigma conductual. Donde:

- **E:** Representa el estímulo referido a cualquier cambio del medio ambiente o son los elementos mentales que permiten provocar una respuesta.
- **O:** Es el organismo que observa la información del estímulo, se refiere a la capacidad intrínseca del organismo para organizar los eventos o estímulos presentados.
- **R:** Es la respuesta que emite el organismo ante el estímulo. Son producciones observables del individuo.

- **C:** Es la consecuencia posterior a la respuesta. Son situaciones que se perciben como agradables o desagradables en respuesta a la estimulación.

Según Fernández (2009), describe como las personas poseen un auto-sistema que les permite ejecutar sobre el medio ambiente, por encima de sus pensamientos, sentimientos y acciones. Incluyendo las habilidades de simbolizar, aprender de otros, planificar estrategias, regular la propia conducta y la auto reflexión, con el fin de obtener un control de los estados afectivos y reestructurar los conocimientos e interpretaciones.

Cabe mencionar, que la conducta humana es el resultado de la interacción entre este auto-sistema, las fuentes de influencia, tanto externa como medio ambientales, evaluando sus propias experiencias mediante el proceso de pensamientos, los determinantes previos de la conducta como el conocimiento, la habilidad o los logros anteriores; todo este proceso predice la conducta subsecuente, de acuerdo con las creencias, habilidad y el resultado de sus esfuerzos. De esta manera, el ser humano aprende a partir de las diferentes situaciones que se presenten a lo largo de la vida, creando así, una expectativa con las circunstancias que le ocurren, tomando en cuenta las diferencias, entre las conductas asumidas por la persona, ya que cada individuo tiene diversas variables que influyen constantemente para determinar la conducta.

En el mismo orden de ideas, Moles, (2004), señala, de acuerdo a los postulados de Bandura, que una vez ejecutado la conducta, previamente existe un proceso mediacional cognitivo, es decir de imágenes mediante un condicionamiento sensorial y contigüidad temporal, archivando en la memoria las imágenes, o eventos recuperados rápidamente con solo observar al modelo. Esta teoría guarda relación con la programación neurolingüística y la comunicación asertiva, por considerar en sus postulados, las habilidades de la observación y la utilización práctica de los datos sensoriales, es decir, lo que se ve, oye y siente, aprendiendo a usar y ordenar de modo técnico; tomando la información que le llega del modelo e incorporándole a sus experiencias, ósea, la visión de la vida, que le permitirá en este caso, encontrar alternativas que le ayuden a lograr una transformación conductual en su ámbito laboral como en su entorno social.



Es así como en la teoría cognitiva de Bandura (1999), los individuos interpretan y evalúan sus propias experiencias como también sus procesos de pensamientos; mientras que los determinantes previos de la conducta, como es el conocimiento, las habilidades y los logros anteriores, predicen la conducta subsecuente de acuerdo con las creencias que la persona sostiene sobre sus habilidades siendo el resultado de sus esfuerzos, ya que el individuo tiende a imitar el comportamiento de un modelo.

Según Rotter (2004), quien dice “la posibilidad de que ocurra una conducta dada es una situación particular está determinada por dos variables: El grado de expectativa del observador acerca de su éxito conductual y el valor de refuerzo para el sujeto”. (p.67). De acuerdo a esta teoría, el observador realiza una especie de comparación cognitiva con el modelo, dependiendo en buena parte de ella y de las consecuencias que ha observado que recibe el modelo (aprendizaje Vicario), ósea la posibilidad o no de ejecutar una conducta imitativa.

La teoría de Bandura se vincula con la presente investigación, ya que considera en sus postulados las habilidades, las cuales se consiguen mediante la observación como la utilización práctica de los datos sensoriales, es decir, lo que se ve, oye, siente, los cuales se aprende a usar y ordenar de un modo técnico, involucra un cambio que se observa en los procesos de aprendizaje, generalmente en la modificación de la conducta, a tal efecto la programación neurolingüística logra los cambios por medio de sus estrategias usadas en la comunicación mediante el uso del lenguaje, lo que va a permitir que la persona encuentre más alternativas y enriquezca su visión.

### **Concepto de 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 González (2006), 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 como 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 y la resolución de conflictos, ya que es una habilidad práctica que asegura los resultados que realmente deseamos mediante la fijación de metas para cada situación de la vida cotidiana.

## **La Comunicación**

De acuerdo a su etimología latina, comunicar (en latín: *communicare*) quiere decir «poner en común», compartir una tarea (*communio* / *15*ññere). 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 (Feed back). 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.

En relación al planteamiento anterior, la comunicación 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 esta 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.

Cabe destacar también que la comunicación tiene componentes no verbales. 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 sólo 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 estas 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. Concluye la autora, que 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.

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, al vincularse con el presente trabajo, la asertividad es propicia 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 asertiva, conviene señalar lo expresado Valls (2010), quien plantea que el manejo de conflicto dentro de una organización empresarial o laboral, requiere de una fase de análisis que consiste en tomar las decisiones más apropiadas que apunten a la solución del mismo problema. Sugiere el autor las siguientes interrogantes: ¿Qué es lo que ocurre?, ¿Quién está implicado?, ¿Cómo sucede?, ¿Cuándo sucede?, ¿Dónde tiene lugar?, ¿Por qué acontece.

De esta manera, se puede decir que, la solución del conflicto debe ser abordado 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 los conflictos deben ser abordados 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 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 asertiva en cualquier actividad humana, por lo que se requiere de un mayor conocimiento de estrategias, métodos y técnicas de programación neurolingüísticas. Importante considerar lo expresado por Drever, (2003), en cuanto al control de emociones definido por el autor:

Como el estado de ánimo caracterizado como una conmoción o impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos que conlleve 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 asertiva para la



resolución de conflictos en cualquier actividad humana, por lo que se requiere de un mayor conocimiento de estrategias, métodos y técnicas de programación neurolingüísticas que den la oportunidad de crecer continuamente en los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales, artísticos sociales y económicos y al mismo tiempo contribuye en forma positiva con el progreso de los demás.

De esta manera, O`connor y Seymour (2000), consideran que para el manejo de una comunicación asertiva se deben considerar las características de fácil entendimiento y aplicabilidad de la programación neurolingüística:

- **Sintonía:** los autores dicen al respecto: es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde la gente pueda responder libremente" (p.50). 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.

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:** el autor en estudio lo cita 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), dice: "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. (p.53). Dichos estímulos son percibidos a través de los canales sensoriales.

Esta es la puerta, el contacto con el mundo, que va a denominar vakog: visual, auditivo, kinestésico, olfativo y gustativo. 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 asertiva 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 los autores refieren: "se usa para cubrir cualquier historia o recurso de la lengua que implique una comparación o

símbles, 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 (ob.cit.), en su trabajo 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 señala 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 conducta no deseada; con la intención de captar los estados anímicos, emociones, así como el manejo de la comunicación, 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.

### **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.

### **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 N° 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 garantizara 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 adoptara medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. (Artículo 87).

Todo patrono o patrona garantizara a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. En el mismo orden de ideas, la Ley Orgánica del Trabajo (2012), establece en el artículo 185 que el trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y 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 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), Artículo 38: 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. (p.32).

Por ende el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Decreto N° 1942, Gaceta Oficial N° 4338 (2000), el Artículo N° 6, señala: que 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" (p.3), y en consecuencia los artículos Nos. 139, 140, y 141; estos artículos contemplan que la actualización de conocimientos y la especialización de las funciones de docente son de carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para el docente en servicio.(p.68y69).

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.



### **SECCIÓN III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

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

##### **Paradigma Investigativo**

El presente estudio se realiza bajo el paradigma positivista el cual busca la confrontación de los supuestos teóricos y empíricos para generalizar sobre el estado actual de un hecho, situación o persona, teniendo como norte en este caso específico: proponer estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos a través de la psiconeurolinguística dirigidas al personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

Es importante destacar, que esta tendencia sigue un enfoque epistemológico “cuantitativo”, que se orienta al método hipotético-deductivo. Su objetivo se basa en manifestar la realidad existente sin modificarla. Considera a su vez, que todo enunciado tiene sentido si es verificable. Dice Hurtado (2000), que el modelo es epistémico positivista, es originario del empirismo, “este modelo concede primacía a los hechos ante las ideas, a las ciencias experimentales ante las teóricas”.

##### **Tipo de Investigación**

De acuerdo con los objetivos establecidos este estudio se desarrollará atendiendo a los lineamientos de la modalidad proyecto factible, fundamentado en una investigación descriptiva de campo, por cuanto los datos serán considerados directamente de la realidad y se describen tal cual como ocurren. La modalidad Proyecto Factible, 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 proponer estrategias gerenciales para la comunicación y la resolución de conflictos.

En cuanto a la investigación descriptiva, Best (2001) plantea que “refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada con conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o que se desarrollan” (p. 93); en este estudio se realizara la identificación de las características del problema en estudio, los componentes relacionados con el mismo, y se recabara toda la información necesaria para comprobar la variable. Así mismo, Tamayo y Tamayo (1998), refiere que en los estudio de campo “los datos se recogen directamente de la realidad y su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos” (p. 71). Por tal razón, los datos requeridos se recolectaran a través de los actores educativos de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado, al respecto Ballestrini (2006), define el diseño de la investigación, como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos, los cuales intentan dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

Esta investigación se enmarcara en un diseño no experimental, según plantea Sierra, (2003); consiste en “la recolección de la información directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar ninguna variable, observándose el fenómeno tal y como ocurre en su contexto natural, para después analizarlo” (p.44).

## **Población**

En la presente investigación las unidades de análisis objeto de observación o estudio serán el directivo y los docentes de la institución objeto de estudio todos, ellos constituyen la población u universo de estudio para la investigación planteada, para la cual se generalizarán los resultados. En este contexto, Balestrini (2006), refiere que la población o universo de estudio es "... la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar" (p.35). En el caso de la presente investigación se tomo como población a la cantidad total de directivos y docentes, es decir 2 directivos y 24 docentes.

## **Muestra**

Una vez que ha sido situado el universo de estudio y con ello el campo de la investigación; se tomara como muestra a toda la población, en este caso se realizara un estudio censal. Al respecto, Tamayo y Tamayo (1999), refiere 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 comprenderá a 26 profesionales del personal de la Unidad Educativa Privada Antonio Bertorelli Cisneros.

## **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 es 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 al uso de estrategias gerenciales

basadas en la psiconeurología para la resolución de conflictos, que consolidaran la propuesta señalada en la presente investigación.

### **Instrumento de Recolección de Datos**

En relación con el instrumento se utilizara 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 permitirá al encuestado, expresar su punto de vista con respecto al uso de estrategias didácticas para incluir niños y niñas con necesidades especiales información de relevante interés para la presente investigación. Es de mencionar que para el presente estudio se diseñara un instrumento de 17 preguntas 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 en función de las interrogantes de la investigación.

A tal efecto, dado que los datos por si solos, así como su presentación y graficación, no demuestran de por si los resultados obtenidos en función de los objetivos de la información; se hace necesario realizar un análisis minucioso y característico de los resultados obtenidos en comparación con la variable estudiada, con el firme propósito de poder establecer las debidas conclusiones que permitirán al autor llegar y consolidar a un acertado diagnóstico de la situación actual.

En función del análisis estadístico de los resultados, se aplicara la estadística descriptiva atendiendo a la frecuencia y el porcentaje de respuestas dadas; lo que va a permitir traducir y analizar de forma crítica valorativa los resultados obtenidos, en

función de las categorías y grupos considerados, que a su vez, sustentaran la propuesta descrita objeto de la presente investigación.

### **Fases de la Investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se llevaran 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 serán:

- 1- Estudio del contexto a investigar
- 2- Definición y planteamiento del problema de investigación.
- 3- Establecimiento de antecedentes y bases teóricas del estudio.
- 4- Operacionalización de la variable.
- 5- Definición y selección del diseño metodológico para desarrollar el estudio.
- 6- Selección de la población de estudio.
- 7- Diseño del instrumento para medir la variable.
- 8- Aplicación del instrumento.
- 9- Procesamiento, análisis e interpretación de los datos.
- 10- Discusión de los resultados del estudio.
- 11- Diseño de la propuesta
- 12- Formulación de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

### **Cronograma de Actividades**

Según Balestrini (2006), “la estructura del cronograma se debe tomar como base de fundamentación del mismo, el esquema que se ha debilitado para la investigación que se realizara, atendiendo al tipo de estudio de que se trate” (p.196). Considerando el parámetro establecido por la autora citada el siguiente trabajo de investigación se desarrollará a través de las siguientes fases.

### Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
Estudio del contexto a investigar	■																			
Definición y planteamiento del problema de investigación		■	■																	
Establecimiento de antecedentes y bases teóricas del estudio				■	■															
Operacionalización de la variable.					■															
Definición y selección del diseño metodológico para desarrollar el estudio						■	■	■												
Selección de la población de estudio y Diseño del instrumento para medir la variable						■	■	■												
Entrega primeros capítulos de la investigación para su respectivo análisis									■											
Aplicación del instrumento.														■						
Procesamiento, análisis e interpretación de los datos.															■	■				
Discusión de los resultados del estudio.																	■			
Diseño de Propuesta																		■	■	
Formulación de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.																				■

## REFERENCIAS

- Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Balestrini, M (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Sexta Edición. CARACAS. Editorial BL Consultores Asociados.
- Bandler R. y Grinder, J. (1982). *De sapos a príncipes*. Santiago de Chile, Chile. Editorial Cuatro Vientos.
- Bandura, A. (1999). *Teoría del Aprendizaje Social*. Madrid, España. Editorial Alianza.
- Best, J. (2001) *Cómo investigar en educación*. México. Editorial Nacional.
- Bianco, F. (2001). *Educación para Padres*. Caracas, Venezuela Editorial del CIPPSV.
- Busot, A. (2001) *Investigación Educativa*. Maracaibo: EDILUZ
- Campos, L. (2009). *La Comunicación Asertiva*. Disponible en: [delcampovillares.com/archives/315](http://delcampovillares.com/archives/315)Google
- Castanyer, O. (2010). *La Asertividad*. Madrid. España. Editorial Descree de Browser, SA.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- 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*. Editorial Grancia. Buenos Aires.
- David, C. (2004) *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
- Frances, Jim (2006) *Gerencia para el Cambio*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá
- Garrido, U. (2006) *Gerencia Dinámica*. Editorial Legis , Santafè de Bogotá

- González, L. (2006). *Programa Neurolingüística en Comunicación y Diálogo*. Editorial Font. Trillas. México.
- Hurtado, de B. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas. Venezuela. Editorial Sypal.
- Jones, E (2006). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México.
- LEY ORGANICA DE EDUCACION (2009), Gaceta Oficial N° 5929 Extraordinaria del 15 agosto 2009. Caracas, Venezuela. Edición CENAMEC.
- 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*. Valencia, Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- 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.
- 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
- 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.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Gaceta Oficial No. 5.495 Caracas. Venezuela.
- 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.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. *El proceso de la investigación científica*. Ed. Limusa, Colombia. 1998-2001.

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. (1980). *Técnicas y prácticas de las relaciones humanas. La experiencia vivencial de la dinámica de grupos*. Bogotá: Indo American Press Service.

