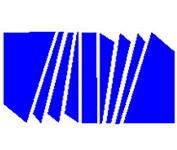
**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

**INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**

**SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÒN, MENCIÓN: GERENCIA EDUCACIONAL**

**INCIDENCIA DELA COMUNICACIÓN GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON EL DOCENTE QUE LABORA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN**

**INICIAL NACIONAL SIMONCITO “SAN MARTÍN II”, UBICADO EN CARACAS, DISTRITO CAPITAL**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación, Mención: Gerencia Educacional

Línea de Investigación: Gerencia Educacional

Tutor: **Luis Manuel Pacheco** Autora: **Amarilis Gutiérrez**

Caracas, Abril de 2019

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana: **Amarilis Gutiérrez**, titular de la cédula de identidad Nº **V-14.992.851**, para optar al grado de Magister en Educación, Mención: Gerencia Educacional, cuyo título es: **INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON EL DOCENTE QUE LABORA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL NACIONAL SIMONCITO“SAN MARTÍN II”, UBICADO EN CARACAS, DISTRITO CAPITAL**; considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los veinticinco días del mes de abril de dos mil diecinueve.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Luis Manuel Pacheco**

**C.I. Nº 4.372.020**

**DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a dios por sobre todas las cosas, por acompañarme en todo momento, por permitirme llegar al final de mi carrera a pesar de todas las adversidades y de momentos muy difíciles.

A ti padre por todo tu amor, por ser mi amigo, por ser el gran inspirador, todos mis logros son tuyos. Siempre motivándome a seguir estudiando. No tengo palabras para agradecerte todo lo que hoy en día soy. Te amo padre.

A mi madre. Eres única. Gracias por todos tus consejos, por siempre enseñarme a no rendirme y seguir adelante. Tu amor y tu ejemplo son incomparables. Gracias por todo tu apoyo. Te amo.

A mi hermoso hijo Itzen Maican a quien le debo mi vida. Eres mi compañero fiel y mi motivación. Te adoro hijo espero que tengas mucho éxito en tu vida.

A mi esposo por comprender mis momentos de estudio y por acompañar a mi hijo en mis horas y días de ausencia. Por ayudarme con la persona indicada para encontrar claridad y seguridad en el inicio de mí trabajo.

**AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias primeramente a dios por guiarme, apoyarme y acompañarme durante todo este tiempo de estudio, por motivarme a continuar y encontrar el camino correcto, por darme la dicha de lograr esta meta. Por llenarme de fortaleza en los momentos de dificultad.

A mis padres, por todo ese amor que me brindan día a día y por cada palabra de aliento que me regalan para seguir creciendo como persona. A ellos les debo todos mis logros y éxitos.

A mi gran amiga, compañera, colega Scarlet Nova por motivarme a iniciar la maestría. Eres parte de todo este transitar y de esta maravillosa experiencia siempre con palabras de cariño y amor sincero.

Mi agradecimiento infinito a mi tutor Luis Manuel Pacheco por tanta paciencia y dedicación, por brindarme las herramientas necesarias en mi proyecto y por haberme guiado a lo largo de mi carrera. Gracias a sus conocimientos he logrado culminar mis estudios con éxito.

A mis compañeras Yaritza y Vannesa que me dieron todo su apoyo, orientación y entusiasmo para llegar al final.

Agradezco a todos los profesores que con todo su esfuerzo, dedicación, comprensión y vocación me regalaron todos sus grandes conocimientos que hoy en día fortalecen mi carrera.

**ÍNDICE GENERAL**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **pp** |
| APROBACIÓN DEL TUTOR…..…………………………….….  AGRADECIMIENTOS…………………………………………...  DEDICATORIA…………………………………………………… | ii  iii  iv |
| LISTA DE CUADROS……………………………………...…….  LISTA DE GRÁFICOS…………………………………………… | viii  ix |
| RESUMEN…………………………………………………..…….  INTRODUCCIÓN………………………………………………… | x  1 |
| **CAPÍTULOS** |  |
|  |  |
| **I EL PROBLEMA** |  |
| Planteamiento del Problema……………………………………….. | 3 |
| Objetivos de Investigación………………………………..……. | 12 |
| Objetivo General…………………………………………….. | 12 |
| Objetivos Específicos……………………………….…….… | 12 |
| Justificación………………………………………….…….….…….. | 13 |
|  |  |
| **II MARCO REFERENCIAL** |  |
| Antecedentes…………………………………………….….………. | 14 |
| Bases Teóricas…………………………………………….….…….. | 18 |
| Gerencia……………………………………………….…..……….… | 18 |
| Funciones Gerenciales……………………………….………….  El Gerente…………………………………………………………….  Perfil del Gerente………………………………………………… | 19  20  20 |
| Gerencia Educativa…………………………………………………  Roles del Director o Gerente Educativo……………………….. | 21  22 |
| Comunicación…………………………………………………… | 23 |
| Elementos Básicos…………………………………………. | 24 |
| Tipos……………………………………………………….…. | 24 |
| Comunicación Gerencial……………………..………….…….. | 26 |
| Criterios……………………………….…………………………. | 29 |
| Características…………………….……………………………. | 30 |
| Relaciones Interpersonales…………..………………………… | 31 |
| Factores intervinientes…………..……………………………..  Bases…………………………………………….…………........  Estilos……………………………………………..……….……..  Principios para mejorarlas ……………………….……….…….. | 32  33  35  36 |
| Importancia de las Relaciones Interpersonales en el Ámbito Laboral……………………………………………….………..  Relaciones Interpersonales entre los Docentes…………….…. | 38  40 |
| Comunicación y Relaciones Interpersonales en las Organizaciones Educativas............................................... | 41 |
| Bases Legales………………………………….……………...…. | 43 |
| Breve Reseña Institucional del CEINS “San Martín II”…….… | 46 |
|  |  |
| **III MARCO METODOLÓGICO** |  |
| Fundamentación Paradigmática………………..…..….....……….  Tipo y Diseño…………………………………………………………  Nivel…………………………………………………………………...  Población y Muestra…………………………………………………  Definición y Operacionalización de variables…………………….. | 49  50  51  51  52 |
| Definición conceptual y Operacional de Variables……….  Operacionalización de Variables………...……………………..  Técnica e Instrumento de Recolección de Datos………….……..  Validez y Confiabilidad……………….…………..………………  Validez…………………………………………………………….  Confiabilidad……………………………………………….…….. | 53  54  55  55  55  56 |
| Criterio para la Determinación de la Relación entre Variables........................................................................... | 58 |
| Técnicas para el Análisis de los Resultados…………..….…… | 60 |
| **IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS** |  |
| Resultados…………………………………………………..….  **V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**  Conclusiones…………………………………………………….…..  Recomendaciones…………………………………………………..  **REFERENCIAS**…………………………………………………....... | 61  90  92  94 |
| **ANEXOS** |  |

“A” Instrumento (Cuestionario)………………….………………….. 99

“B” Formato de Validación…………….………………………….… 101

**LISTA DE CUADROS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CUADRO** |  |  |
|  |  | **pp.** |
| 1 | Personal Docente del Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”…………………………………………….….. | 52 |
| 2 | Definición Conceptual y Operacional de Variables……….............… | 53 |
| 3 | Operacionalización de Variables…………………………….…………. | 54 |
| 4 | Rangos para determinar la Confiabilidad……………….……………. | 57 |
| 5 | Resultados de la Confiabilidad…………………………….…………… | 58 |
| 6 | Valores del Coeficiente de Correlación de Pearson……….………… | 60 |
| 7 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Reciprocidad………………….……………………………… | 61 |
| 8 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Autoridad…………………………………........................... | 63 |
| 9 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Confianza……………………………….……………………. | 64 |
| 10 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Consenso…………………………………………………….. | 66 |
| 11 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Compromiso…………………………….…………………… | 67 |
| 12 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Claridad……………………………………………………… | 69 |
| 13 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Rapidez………………………………………………………. | 70 |
| 14 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Brevedad…………………………………………………….. | 72 |
| 15 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Cordialidad…………………………………………………… | 73 |
| 16 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Factores. Indicador: Personalidad…………………………………………………. | 74 |
| 17 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Factores. Indicador: Valores………………………….…………………..………… | 76 |
| 18 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Factores. Indicador: Actitud……………………..………………………………….. | 77 |
| 19 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Percepción……………….…………………..………………………….. | 78 |
| 20 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Primera impresión……….…………………..………………………….. | 80 |
| 21 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador:Simplificación…………………..……………..…………………………. | 91 |
| 22 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Persistencia…………………….………………..……………………… | 82 |
| 23 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Agresivo …………………………..…..……………………… | 84 |
| 24 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Manipulador …………………………………………………. | 85 |
| 25 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Pasivo............................................................................... | 87 |
| 26 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Asertivo ……………………………………………………… | 88 |

**LISTA DE GRÁFICOS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GRÁFICO** |  |  |
|  |  | **pp.** |
| 1 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Reciprocidad………………….……………………………… | 62 |
| 2 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Autoridad…………………………………............................ | 63 |
| 3 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Confianza……………………………….…………………… | 65 |
| 4 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Consenso……………………………………………………. | 66 |
| 5 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Compromiso…………………………….………………….. | 68 |
| 6 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Claridad………………………………………………………. | 69 |
| 7 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Rapidez………………………………………………………. | 71 |
| 8 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Brevedad…………………………………………………….. | 72 |
| 9 | Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Cordialidad…………………………………………………… | 73 |
| 10 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Factores. Indicador: Personalidad…………………………………………………. | 75 |
| 11 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Factores. Indicador: Valores………………………….…………………..……….. | 76 |
| 12 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Factores. Indicador: Actitud……………………..…………………………………. | 77 |
| 13 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Percepción……………….…………………..………………………….. | 79 |
| 14 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Primera impresión……….…………………..………………………….. | 80 |
| 15 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador:Simplificación…………………..……………..…………………………. | 81 |
| 16 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Persistencia……………………..………………..……………………… | 83 |
| 17 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Agresividad……………………………………..…..…………….. | 84 |
| 18 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Manipulador…………….……………………………………. | 86 |
| 19 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Pasivo............................................................................... | 87 |
| 20 | Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Asertivo………………………………………………………. | 88 |

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR

INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN: GERENCIA EDUCACIONAL

**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON EL DOCENTE QUE LABORA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL NACIONAL SIMONCITO“SAN MARTÍN II”, UBICADO EN CARACAS, DISTRITO CAPITAL**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación, Mención Gerencia Educacional

Autora: **AmarilisGutiérrez**

Tutor: **Luis Manuel Pacheco**

Fecha: **Abrilde 201****9**

**RESUMEN**

La investigación tuvo como propósito analizar la incidencia de la comunicación gerencial del personal directivo en las relaciones interpersonales con el docente que labora en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital. Teóricamente, se sustentó en autores como: Kriggier (1988), Fermoso (2002), Manes (2003), Bisquerra (2003), Domínguez (2006), Gary (2006) y Bonilla (2010). Académicamente se adscribe a la Línea de Investigación de Gerencia Educacional del IMPM. Metodológicamente se abordó desde el paradigma positivista, cuantitativo; el tipo de investigación fue de campo con un diseño descriptivo y un nivel correlacional. La población estuvo constituida por diecinueve (19) docentes: dos (2) directivos y diecisiete (17) de aula. No se aplicó muestra porque la población es finita. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario con una escala Likert de tres alternativas. La validez del instrumento fue por Juicio de Expertos y la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach, la cual fue de **0,89**, lo que implicó ser muy alta. Para la determinación de la incidencia entre las variables, se manejó el Coeficiente de Correlación de Pearson con un resultado de **0,59** (Correlación Positiva) y se inscribió en la Línea de Investigación de Gerencia Educacional del IMPM. Se concluye, que la comunicación gerencial del personal directivo incide sobre las relaciones interpersonales de los docentes que laboran en esta institución, pero como producto de presentarse debilidades en ambas variables se generan intemperancias entre ellos por lo que amerita potenciarse. Con base en ello, se recomendó a la gerencia comunicarse de forma clara y precisa para mantener una buena relación entre pares, la cual debe estar fundamentada en el respeto y la colaboración para alcanzar los objetivos organizacionales, a fin de que los docentes puedan integrarse positivamente en equipos de trabajo productivos y afianzar el sentido de pertenencia institucional.

**Descriptores:** Gerencia Educativa,Comunicación Gerencial y Relaciones Interpersonales.

**INTRODUCCIÓN**

La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, dado que el ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización. En este sentido, representa una necesidad humana y organizacional.

En el caso de las instituciones educativas, la comunicación mantiene el vínculo de quienes laboran en ella, lo que supone el direccionamiento y flujo comunicacional vertical y horizontal entre los docentes y trabajadores en general. Para ello, debe existir un sistema fundamentado en la motivación y un ambiente óptimo de desarrollo laboral,que permita la interacción interna y externa, en la cual fluya la información de manera efectiva y coordinada, a fin de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Por esta razón, Domínguez (2006), señala que: “Los elementos básicos para el funcionamiento de una organización son: comunicación, disposición de servir y el propósito común. (p. 62).De allí, que por ser la comunicación organizacional una forma de integración y relación, es necesario el manejo de una serie de estrategias que permitan solventar algunas necesidades tácticas vinculadas directamente con la actitud y el sentido de compromiso que tengan los docentes para ejercer sus funciones.

Ello implica, que los docentes además de atender las necesidades de información y comunicación con sus estudiantes, tienen la responsabilidad de relacionarse interna y externamente; es decir, con sus compañeros de labor y con los miembros de la comunidad del área de influencia institucionalpara fortalecer el proceso de interacción organizacional.La importancia de esto, radica en la necesidad que tiene la escuela de promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de su cultura.

Por lo tanto, el presente estudio, pretendió adentrarse en el amplio ámbito de la comunicación gerencial y las relaciones interpersonales entre el personal directivo y el personal docente que labora en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital, a fin de alcanzar las metas y objetivos institucionales propuestos de una manera efectiva y congruente.

En ese sentido, el trabajo se estructuró en cinco Capítulos:En el Capítulo I, se aborda lo atinente al planteamiento del problema, los objetivos de investigación y la justificación; en el Capítulo II, se manejaron los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales que sirvieron de soporte epistemológico y jurídico al trabajo; en el Capítulo III, se abordó el marco metodológico a través de la fundamentación paradigmática, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la confiabilidad y la validez instrumental, el sistema de variables con su definiciones conceptual y operacional, así como su operacionalización, el criterio para determinar la correlación de las variables y los procedimientos para el análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

Posteriormente, en el capítulo IV se realizó el análisis e interpretación de los resultados a través de la Estadística Inferencial, lo cual se mostró en cuadros y gráficos contentivos de frecuencias y porcentajes; luego, en el Capítulo V, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones a las que hubo lugar con base en la interpretación y análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento; finalmente, se indicaron las referencias que sustentaron la investigación y algunos anexos, los cuales fungieron como complementos del trabajo realizado.

**CAPÍTULO I**

**EL PROBLEMA**

**Planteamiento del Problema**

El ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización a fin de poder alcanzar las metas que se proponga, lo cual solo es posible a través de la comunicación, siendo esta la más básica y vital necesidad de los seres humanos, pues constituye un vehículo universal de intercambio entre los habitantes del planeta, es motor y expresión de la  actividad social,  traduce el pensamiento en actos, de allí que tenga incidencia en lo individual y en lo colectivo.

       En ese sentido, Fermoso (2002), consideraba que la comunicación es el ingrediente esencial de cualquier organización, dado que según su criterio: “Una organización comienza a existir cuando existen personas capaces de comunicarse unas con otras, que están dispuestas a contribuir con acción, para lograr un propósito común”. (p.28). Por lo tanto, la comunicación constituye una herramienta, un elemento clave en las organizaciones educativas, puesto que esta es la esencia para impulsar al gerente a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en dichas organizaciones y, asimismo, juega un papel primordial en el mantenimiento de la calidad pedagógica y administrativa dentro de la institución.

Esto implica, que se puede considerar la posibilidad de su actividad gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio educativo, pues entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional, en función de variables sociales; ello supone, que cada persona realiza un rol comunicativo específico. Por ello, es innegable el hecho, de que la gerencia educativa busca dirigir a su equipo hacia el logro de los objetivos de la institución a través de una continua y efectiva comunicación y motivación que estimule, oriente, supervise y premie constantemente la labor desarrollada por el cuerpo docente a su cargo.

Al respecto, Domínguez (2006), señala que: “Una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva, en la cual se debe considerar como columna vertebral de la misma a la comunicación”. (p.72). Por lo tanto, las diversas competencias comunicacionales del gerente educativo son fundamentales para involucrar a todos los miembros que conforman la escuela y lograr el éxito en los objetivos planteados. Por lo tanto, el gerente tiene que ser un estratega eficaz y eficiente que comunique, inspire e incentive a sus colaboradores para que oriente a la organización hacia el éxito.

En consonancia con lo señalado, cabe mencionar lo planteado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2008), en cuanto a que se hace necesario:

Generar una institucionalidad de la educación, abierta a los requerimientos de la sociedad (…). La educación es una actividad de largo plazo. Por eso, requiere condiciones que otorguen mayor legitimidad, continuidad, recursos adecuados e instancias de control de la acción pública y privada. Es decir, se requiere decisión política y condiciones institucionales para que la educación dé una respuesta adecuada a los requerimientos de la sociedad y de sus individuos. Esta institucionalidad incluye la comunicación efectiva para indicar de manera precisa dicha respuesta, así como la evaluación constante de su eficacia y eficiencia. Es decir, del nivel en que se logran los objetivos y de los recursos utilizados para alcanzarlos. (p.18).

Es fundamental entonces, que en la organización educativa se generen procesos comunicacionales efectivos; por lo tanto, la gerencia debe proveer mecanismos que permitan concretarlos y uno de ellos es el mantenimiento de unas buenas relaciones interpersonales entre los miembros gestores del proceso educativo como lo son los docentes. De allí, que Manes (2003), defina a la Gerencia Educativa como:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.42).

Al respecto de lo indicado en la cita,se puede señalar que la gerencia educativa debe contar con procesos gerenciales eficientes como la planificación, la organización, la dirección y el control que permitan la realización efectiva de las actividades, con el fin de lograr los resultados esperados, a través de la coordinación de los recursos humanos, materiales y medios de elaboración con que se cuenta.

Por estas razones, Melinkoff(2007), indica que el proceso gerencial es un factor importante en todos los aspectos de la vida, primordialmente en las organizaciones comerciales, industriales o educativas, porque “permite administrar el tiempo, los recursos y las actividades, de forma tal que todos estén sincronizados, utilizando elementos esenciales que no deben faltar tales como: planificar, ejecutar, controlar (seguimiento), evaluar, retroalimentar, comunicar y la toma de decisiones asertivas”. (p.47).

Es aquí, donde la dimensión “Dirección” del proceso gerencial,adquiere visos de trascendencia para el desarrollo de las organizaciones, porque permite orientar el comportamiento del recurso humano hacia la meta de alcanzar los objetivos organizacionales a través del manejo de un liderazgo democrático, una toma de decisiones compartidas, una motivación constante y una comunicación efectiva para construir, de manera sistémica la visión institucional, lo quedetermina la coordinación para lograr satisfacer tanto las necesidades personales como organizacionales que la actividad docente comporta.

En Venezuela, la gerencia de las instituciones educativas del subsistema de Educación Básica del Sistema Educativo Nacional Bolivariano, tienen que desempeñarse como agentes de cambio durante el proceso de transformación institucional, sobretodo en el marco de las relaciones que deben mantener con sus colaboradores, pues según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007): “Los directivos educacionales deben interactuarcon sus colaboradores utilizando los conocimientos que demuestran sobre su formación gerencial y con base en el conjunto de tareas que tienen que ejecutar, en concordancia con las disposiciones establecidas por el Estado venezolano”. (p.12), a fin de poder gerenciar pertinentemente a la institución educativa que dirigen. En este orden de ideas, en lo referente a la gerencia educativa, **Serna (2008), señala que:**

**Las diversas organizaciones educativas tienen el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia.  A todo ello se agrega, que los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales. (p.82).**

Los objetivos, las estrategias y las políticas planteadas para garantizar el éxito en una organización, tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes educativos no están motivados para llevarlas a cabo una vez que se han formulado; por lo tanto, la gerencia debe influir significativamente para que los colaboradores se sientan a gusto al aportar sus conocimientos y habilidades en la organización, generando patrones de comunicación efectiva que permitan la consecución de un ambiente laboral participativo y agradable, cuyas relaciones tiendan a ser positivas, beneficiosas para todos los integrantes del entorno educativo. Por ello, Pérez(2009), al referirse a los gerentes educativos señala que:

Ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas; entre las cuales se encuentran: asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales, comunicarse efectivamente, así como promover relaciones interpersonales positivas. (p.7).

De allí, que en la medida en que el gerente se prepare tanto profesional como personalmente, junto a su grupo o colaboradores para contribuir en el desarrollo de su organización; en esa misma medida, sus metas estarán bien encaminadas hacia el éxito. En concordancia con este criterio, Breth (2004), señala que la comunicación en las organizaciones se plantea “como la vía expedita a través de la cual los sentimientos de grupos específicos respecto a la gerencia establecen, mantienen o mejoran sus relaciones” (p.24).

Por lo expuesto, se infiere que la gerencia educativa debe manejar una praxis comunicacional efectiva para que, tal como afirma Chuecos (2002): “Esta pueda mediar y comunicar toda la agenda al inicio y durante el transcurso del año escolar que se inicia en el mes de septiembre y culmina en el mes de julio”. (p. 65), a fin de poder permitir, que el personal bajo su dirección pueda sentirse laboralmente satisfecho, para que los esfuerzos en el logro de los objetivos institucionales se coordinen efectivamente, asumiendo las decisiones más asertivas para la resolución de los problemas y obtener resultados satisfactorios en el marco de su gestión.

De acuerdo con lo expresado, se percibe que existe la necesidad de que las organizaciones educativas del país propendan al logro de estas metas, y por ello, la gerencia ha de establecer canales de comunicación que permitan lograr la realización del trabajo de manera participativa, agradable para el alcance de los logros institucionales en forma efectiva, eficaz y eficiente, lo cual implica generar unas relaciones interpersonales positivas.

En este sentido, se infiere que la comunicación es un elemento primordial para desarrollar relaciones interpersonales entre los actores educativos, entendiéndose por estas últimas, lo señalado por Silveira (2014), quien las define como: “El conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones”. (p.9). De allí pues que, el comportamiento del docente se basa en la comunicación que se genere en el contexto escolar. Desde esta perspectiva, la comunicación está vinculada a la vida institucional en todos los aspectos que se manifiestan en las relaciones interpersonales, combinadas con la cultura, los valores de los protagonistas educativos y la construcción de significados según las percepciones personales, los sentimientos y las subjetividades atinentes a cada uno de los sujetos docentes intervinientes en el proceso de gestión de la educación, tanto en el plano directivo como en el del aula.

En efecto, uno de los argumentos de la información positiva es atender el contenido del mensaje, aquí se trata de prestar atención a la emoción que hay debajo del recado del interlocutor; asimismo, las palabras que emplean los educadores, los gestos, dónde pone el énfasis a los términos; por tanto, se tiene que estar totalmente conectado, dado que en la escuela como en toda institución social, convergen un conjunto de personas en constante interacción, las cuales deben realizar labores distintas, dependiendo de las funciones inherentes a sus cargos.

El personal directivo, docente, administrativo y de servicio, trabajan día a día con el objetivo de ofrecer a la comunidad y, en particular a los estudiantes, una institución de calidad que permita llevar a cabo el hecho educativo en las condiciones más favorables.

Resulta evidente entonces, que responder a los retos de cada centro de formación, no es tarea exclusiva de quien gestiona la comunicación, sino un trabajo interdisciplinario, de equipo, bien articulado y fusionado llevado a cabo por todos los que están implicados en el quehacer pedagógico. Por consiguiente, la gestión de la comunicación quedará orientada desde una clara intencionalidad educativa, a la planeación, ejecución y evaluación de actividades dirigidas a mantener entornos comunicacionales efectivos.

Sin embargo, Bonilla (2010), señala que: “Las escuelas se caracterizan porque sus docentes tienden a enjuiciar el contenido de la comunicación, falta de discernimiento al decir las cosas, canales de comunicación mal aprovechados, que obstruyen la dinámica de las relaciones interpersonales”. (p.97). Esta realidad es observada con marcada frecuencia en los docentes de los diferentes subsistemas de educación existentes en el país; de allí que, se pueden apreciar situaciones similares de desencuentro, falta de entendimiento entre los grupos de educadores, desaprovechamiento de diferentes canales de comunicación y, por lo tanto, debilidad en las relaciones interpersonales para conformar equipos de trabajo bien estructurados.

De modo que, a los educadores en función gerencial, les corresponde propiciar información y comprensión necesaria para que sus compañeros puedan desarrollar sus proyectos pedagógicos y tareas académicas con mayor posibilidad y, al mismo tiempo, conformar un plano sinérgico en que se incentive la cooperación con sus respectivos ingredientes de franqueza, confianza y respeto mutuo.

Atendiendo a estos criterios y siguiendo lo expresado por Garrido (2004), al señalar que: “La comunicación gerencial no debe emplearse solo para informar sino que debe efectuar una retroalimentación positiva entre los integrantes de la organización, a manera de realizar anotaciones a posibles cambios en los objetivos y garantizar el éxito en las metas propuestas”. (p.53), se puede señalar que en el Centro de Educación Inicial NacionalSimoncito “San Martín II”, ubicado enCaracas, Distrito Capital, la investigadora, quien funge como personal docente de aula en dicha institución, ha observado carencias en el aspecto comunicacional gerencialdirigido a los docentes, las cuales debilitan las relaciones interpersonales entre ambos estratos, debido a los siguientes parámetros:

1. El desconocimientopor parte de los docentes de los objetivos e implicaciones fundamentales del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) elaborado de manera unilateral por la Dirección, debidoa la difusa información ofrecida, lo cual distorsiona lo planteado por Farías y Col (2011), quienes lo definen como: “Un proyecto institucional, a partir del cual se construye, planifica y desarrollan acciones entre todos los actores que hacen vida en la institución, así como en la comunidad”. (p.22).
2. Falta de precisión y claridad en lo informado respecto a la planificación y organización de las actividades pedagógicas, ocasionando incertidumbre en el manejo de los lineamientos operacionales para la ejecución de las actividades previstas, pues en las reuniones de docentes se expresan cuestionamientos a algunas directrices en ese sentido, que no son considerados por el directivo.
3. La escasa existencia de un flujo de comunicación bidireccional formal entre el personal directivo y sus colaboradores docentes, pues la comunicación gerencial se manifiesta solo a través de comunicados y avisos colocados en la pizarra informativa de la dirección, lo cual no permite la reciprocidad.
4. La limitada participación del personal docente en la toma de decisiones para el abordaje y resolución de los conflictos institucionales, denotada por la no intervención del docente en aspectos como la delegación de funciones cuando el tren directivo está ausente, lo cual ocurre con cierta frecuencia.
5. La escasa generación de palabras de reconocimiento orales o escritas al personal docente que se destaca por el esfuerzo realizado en algún aspecto laboral, dado que la directiva generalmente no esboza palabras o hechos de carácter motivante para fortalecer el sentido de pertenencia institucional, hecho que a veces solo ocurre cuando se presenta algún supervisor al plantel.
6. La visualización de la generalidad de los mensajes directivos con escepticismo por el docente, pues tienen tendencia a ser impositivos, debido a que generalmente solo imparten instrucciones o lineamientos que deben obligatoriamente seguirse, incluso afectando en determinados momentos la libertad de cátedra y el determinismo del docente.
7. El foco de atención de los docentes al momento de conversar, se centra en las actitudes negativas de los compañeros y directivos, lo cual genera estrés laboral, pues ocurre de manera recurrente en las conversaciones informales que se sostienen y en algunos espacios formales durante la realización del trabajo en equipo o durante la ejecutoria de actividades extracátedra.

Todo lo señalado, incide en el ámbito institucional para que se presente la falta de motivación y disposición del personal hacia el cumplimiento de sus actividades; poca colaboración, apoyo y respeto entre los diferentes estratos para la consecución de los objetivos institucionales; escaso interés en el fortalecimiento de la relación institución-comunidad, la apatía en la participación en las distintas actividades escolares y extraescolares programadas, generación de conflictos interpersonales, ausentismo laboral, clima organizacional desfavorable y una minimización del sentido de pertenencia que afecta la convivencia en la institución.

Ante este panorama conflictivo, se plantean las siguientes interrogantes de investigación:

**Interrogantes de Investigación**

¿Cómo se caracteriza lacomunicación gerencial utilizada por el personal directivo del Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital?

¿De qué manera se manifiestan las relaciones interpersonales del personal directivo con los docentes que laboran en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito“San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital?

¿Cómo incide la comunicación gerencial utilizada por el personal directivo en las relaciones interpersonales con el personal docente que labora en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito“San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital?

A raíz de estas interrogantes, se formulan los siguientes objetivos de investigación, los cuales intentan dar respuesta a las mismas:

**Objetivos de Investigación**

**Objetivo General**

Analizar la incidencia de la comunicación gerencial utilizada por el personal directivo en las relaciones interpersonales establecidas con los docentes que laboran en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito“San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital.

**Objetivos Específicos**

1. Caracterizarla comunicación gerencial utilizada por el personal directivo del Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito“San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital.
2. Describir las relaciones interpersonales ocurrentes entre el personal directivo y los docentes que laboran en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito“San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital.
3. Establecerla incidencia de la comunicación gerencial del personal directivo en las relaciones interpersonalesestablecidas con los docentes que laboran en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital.

**Justificación**

La investigación se justifica, desde el punto de vista institucional porque abordará lo fundamental que resulta la comunicación para la eficiencia gerencial, en el entendido de que es básica y de vital necesidad para los seres humanos, constituye un vehículo universal de intercambio de ideas entre los miembros de una organización educativa y plantea vínculos de integración, los cuales permiten atender los conflictos existentes y generar un ambiente laboral agradable.

Respecto a la utilidad y relevancia social, esta investigación beneficiará a todos los actores del entorno escolar, porque la optimización de la comunicación gerencial y de las relaciones interpersonales de los docentes van a la par con uno de los grandes objetivos de la sociedad, que es el fortalecimiento de la organización y conducción de la acción educativa para facilitar el proceso de colaboración mutua, en donde la comunicación es un fenómeno muy rico que puede tener distintas manifestaciones; un aspecto esencial de la relación bidireccional que debe existir entre ambos contextos.

Desde el punto de vista investigativo, pudiera servir como apoyo o antecedente para futuras investigaciones a realizarse en otras instituciones educativas de la región, en las cuales se aborde una temática similar.

En lo atinente al aspecto académico, este trabajo se inscribe en la línea de investigación “Gerencia Educativa” que se desarrolla en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

**CAPÍTULO II**

**MARCO REFERENCIAL**

**Antecedentes**

En el marco de los antecedentes de la investigación, en primera instancia, se manejó a Tanezchi (2015), en su investigación, denominada: **“Análisis de los factores que favorecen la percepción de confianza en las relaciones interpersonales entre los docentes universitarios de diversos Departamentosen la Universidad delAzuay Cuenca, Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades delEcuador”**, tuvo como objetivo obtener un consenso con cuatro paneles de expertos sobre cuáles son las conductas y actitudes que favorecen la percepción de confianza en las relaciones interpersonales entre los docentes, aplicando como metodología la técnica Delphi.

La profesión de los docentes que participaron en la investigación correspondía al Departamento donde trabajaban en la Universidad delAzuay, Cuenca, Ecuador, Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. En el primer grupo Delphi participaron 12 profesores del Departamento de Sociología. En un segundo grupo Delphi participaron 10 profesores del Departamento de Psicología. En otro grupo Delphi participaron 7 profesores del Departamento de Comunicación Social. En el cuarto grupo Delphi, participaron 14 profesores del Departamento de Educación.

Los participantes fueron considerados expertos en el tema de relaciones humanas, dado que en su condición tanto de profesores como de investigadores universitariosabordan directa e indirectamente temáticas estrechamente relacionadas a la comunicación, confianza e interacción social. Por otra parte, en su calidad de integrantes de un Departamento, forman parte de grupos de trabajo y tienen la experiencia de establecer relaciones profesionales con sus colegas.

El autor concluyó, que a través de las relaciones interpersonales se desarrolla más la confianza entre los docentes adscritos a una Facultad para obtener un clima de integridad; por lo cual debe existir unexcelente grado de confianza entre los académicos que desempeñan diferentes funciones dentro de una organización para así lograr fortalecer las relaciones interpersonales que permitan la conformación de un equipo de trabajo sólido y poder alcanzar las metas y objetivos organizacionales de manera efectiva, así como también la percepción de un clima armonioso, que conduzca a una alta eficiencia y efectividad del equipo laboral conformado.

La relación de la presente investigación con el trabajo en curso, se expresa porque otorga insumos importantes para el manejo efectivo de lasrelaciones interpersonales de los docentes, lo cual es una de las variables intervinientes.

Asimismo, se referenció el trabajo de Gutiérrez (2016), denominado: **Influencia de la comunicación gerencial en la función pedagógica del Instituto Técnico Industrial de Zipaquirá, ubicado en el Departamento de Cundinamarca, Colombia**, el cual fue presentado en la Universidad de Cundinamarca, Colombia.

El trabajo de grado tuvo como propósito examinar la relación de la comunicación y la pedagogía con los procesos de la gestión humana educativa presentes en este Instituto Técnico Industrial para la determinación de la interacción no solamente entre los estamentos docentes sino también del manejo de conceptos que en conjunto con el capital humano y la gestión del conocimiento, conforman la verdadera visión de la institución educativa y constituyen el ejercicio claro de su razón de ser.

Metodológicamente, se desarrolló como una investigación de tipo descriptiva – correlacional aplicada a una población de cuarenta y un (41) profesores de los diferentes Departamentos del Instituto, a través de un instrumento con una escala Likert de tres alternativas con 24 planteamientos, cuyos resultados permitieron concluir, que la comunicación es lo que permite lograr la verdadera formación, ya que gracias a su existencia se dan a conocer los saberes y se reciben las directrices organizacionales para funcionar efectivamente, por lo cual se fomenta la educación y se colabora en el logro de la misión institucional, el cual consiste en la formación de seres humanos integrales, que pueden prestar un servicio productivo a la sociedad en la cual se desenvuelven.

En este trabajo, se muestran los avances ocasionados por la aplicación de estrategias comunicacionales efectivas para el abordaje pedagógico en el instituto analizado, lo que permite darles solución a los problemas de interacción entre las partes intervinientes en el proceso educativo al concretar la idea de que la comunicación es el pilar fundamental de dicho proceso, dado que permite una interacción positiva entre los sujetos intervinientes (directivos, profesores y estudiantes)para una mejor aprehensión del conocimiento y la requerida sinergia con carácter proactivo entre pares docentes, así como entre educadores y estudiantes.

Su relación con este trabajo, obedece a que muestra la importancia que reviste el factor comunicacional para la ejecutoria de una buena labor por parte de los docentes, así como el mantenimiento de una interacción efectiva, positiva entre los sujetos intervinientes en el proceso educativo institucional: gerentes, docentes y estudiantes.

Luego, se aborda la investigación de Tovar(2013),titulada: **Importancia de la Comunicación como base fundamental para el desarrollo de las relaciones interpersonales en el ámbito escolar de Educación Primaria del área metropolitana de Caracas**, la cual fue un trabajo de grado de Maestría presentado en la Universidad Nacional Abierta (UNA); este estudio enfocó la comunicación como uno de los factores de mayor importancia en el proceso de interacción social. Para ello, metodológicamente se propuso el desarrollo de una investigación de campo a nivel descriptivo y fue seleccionada una muestra intencional de sesenta (60) sujetos de estudio, conformada por ocho (8) directores, veintiocho (28) maestros y veinticuatro (24) padres y representantes de las escuelas nacionales y municipales de Educación Primaria, ubicadas en cuatro (4) diferentes parroquias del área metropolitana de Caracas. Se emplearon como técnica e instrumento para la recolección de la información a la Encuesta y el Cuestionario.

Los hallazgos más significativos fueron la presencia de una escasa comunicación existente entre los miembros que integran la comunidad escolar, así como la poca participación efectiva de los involucrados en la generalidad de las tomas de decisiones atinentes al trabajo escolar que se realiza en las diferentes escuelas, tanto en la planificación como en el control. Por ello, se recomendó realizar dinámicas grupales sustentadas en el fortalecimiento de la comunicación efectiva para fomentar la interacción social de manera pertinente.

Este trabajo guarda relación con esta investigación, porque enfoca la importancia que debe tener la comunicación en el ámbito escolar para establecer la presencia de un marco de relaciones interpersonales positivas entre los miembros de las instituciones educativas así como con la comunidad para lograr una mejor y mayor interacción social y, por ende, el logro de los objetivos institucionales planteados.

Finalmente, se abordó el trabajo de Arévalo (2014), titulado: **Programa de relaciones humanas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes y gerentes de las instituciones públicas de educación primaria del municipio Baralt del estado Zulia**. El estudio fue presentado en la Universidad Rafael Belloso Chacín. El objetivo fue diseñar un programa que permitiera contribuir a mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y los gerentes de las diferentes escuelas públicas de educación primaria para fortalecer su operatividad. La investigación se llevó a cabo con un diseño no experimental de campo, usando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario y tuvo como sujetos a 35 docentes y 8 directores.

Se concluyó, que el diseño de un programa de capacitación a los gerentes para desarrollar hábitos efectivos en las relaciones como la pro actividad, pensar positivo, la interdependencia, sinergia y ganar – ganar permite desarrollar de una mejor manera las relaciones interpersonales y llevar a cabo con éxito las distintas actividades docentes. En las recomendaciones, el autor expresa que es importante fortalecer los valores humanos para poder incrementar las buenas relaciones interpersonales, mediante planes apropiados que permitan apreciar las habilidades y talentos de cada persona. Por lo que es importante capacitarse en cuanto al tema, no solo para los maestros del municipio, sino a nivel regional y nacional.

La relación de este trabajo con la presente investigación, estriba en el abordaje que se realiza de las relaciones interpersonales entre los docentes y directivos, permitiendo que se puedan superar las debilidades atinentes a ellas, las cuales son necesarias para el buen funcionamiento institucional de cualquier organización educativa, pues se determina claramente que en el contexto de los recursos humanos, las relaciones interpersonales entre los miembros pertenecientes a estratos diferentes (directivos y docentes) en una institución educativa, es fundamental para el desarrollo y logro de las metas y objetivos organizacionales, lo cual es un parámetro fundamental en este trabajo.

**Bases Teóricas**

**Gerencia**

El término “gerencia”, ha sido objeto de una multiplicidad de conceptualizaciones por diferentes autores que la definen, caracterizan y explican en diversos sentidos. Uno de ellos es Krygier (1988), quien precisa que “la gerencia es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización”. (p.32). Importa acotar, que para su ejecutorio se requiere realizar cuatro (4) funciones.

***Funciones Gerenciales***

En ese orden de ideas, Crosby (1998), expone que cuando se revisa a la gerencia como un proceso, se señala que ella comporta las siguientes funciones:

1. La **Planificación***,*es la primera función que se ejecuta cuando los objetivos han sido determinados, por lo cual, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes; una vez que estos han sido preparados para llevarlos a la práctica y ejecutarlos.
2. La segunda función, es la **Organización**,lacual implica señalar una estructura de funciones y una división del trabajo. La clase de organización que se haya establecido, determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados.
3. La tercera función gerencial, es la **Dirección***,*considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización, la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación.
4. La última función del proceso gerencial es el **Control**, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución, según los parámetros establecidos.

Lo anteriormente señalado, permite comprender que todo proceso gerencial implica la realización de un conjunto de funciones para poder alcanzar la eficiencia y efectividad en la gestión y, asimismo precisa, que una de estas funciones gerenciales es la de “dirección”, la cual genera de manera directa responsabilidad en el área comunicacional, por ser una de sus dimensiones para la operatividad requerida por el factor humano en el ámbito organizacional.

**El Gerente**

Al respecto, Alvarado (2005), plantea que:

En la actualidad, el gerente se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, comunicar y tomar decisiones, así como lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario, que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega. (p. 123).

El gerente debe propiciar el cambio ydar lugar a un proceso de toma de decisiones compartidas y dirigidas hacia la operatividad de una dirección efectiva.

***Perfil del Gerente***

En las instituciones, el gerente debe realizar varias funciones que le permitan orientar y conducir la labor de los subordinados o colaboradores. Al respecto Graffe (2000), señala que con el propósito de materializar esta función de dirección, el gerente debe prestar especial atención a las siguientes acciones: (a) Determinación de las necesidades y selección del personal para los distintos cargos de la institución. (b) Desarrollo del personal, al ofrecer oportunidades de actualización y capacitación. (c) Asignación y orientación a cada subordinado sobre las responsabilidades y tareas inherentes a su trabajo. (d) Motivación e incentivación continua, a fin de lograr que el personal trabaje a gusto y satisfecho, demostrando mística. (e) Establecimiento de un proceso de comunicación de doble vía, que contribuya al flujo de ideas, en un ambiente de participación, trabajo en equipo y respeto mutuo. (f) Asignación y dotación de los recursos necesarios para desarrollar las actividades previstas. (g) Liderazgo y orientación con el esfuerzo de todo un equipo, para realizar las acciones del plan elaborado. (h) Control: todo el esfuerzo que emprende un gerente en la aplicación de las funciones anteriores, se pueden perder sino se le da importancia al control y seguimiento de la acción estratégica.

De lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que en toda institución, estas acciones son de gran relevancia, su puesta en práctica permite un alto nivel de efectividad, donde el personal se sienta comprometido e identificado con el trabajo que realiza.

**Gerencia Educativa**

El Sistema Educativo Bolivariano señala, dentro de una variedad de planteamientos, que la institución educativa es un espacio para la formación de un ser humano social, solidario, crítico y con una participación democrática, protagónica y corresponsable. Por ello, quienes fungen como gerentes educativos deben estar preparados personal y profesionalmente para insertarse de manera proactiva en los cambios y propuestas generados a nivel de los parámetros de planificación, organización, dirección y control que el ser gerente conlleva.

En concordancia con lo precedente, Manes (2003), acota que la gerencia educativa o como él lo designa: el gerenciamiento educativo es un:

Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.23).

En este orden de ideas, se determina que el gerente educativo debe tener un conjunto de competencias que le permitan desempeñarse efectivamente para conseguir el logro de los objetivos institucionales.

***Roles del Director o Gerente Educativo***

Con base en lo indicado por López (2010), los roles del Gerente o Director de las instituciones educativas, básicamente son los siguientes:

* Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativas de una unidad educativa.
* Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
* Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la institución.
* Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y los reglamentos que rigen el centro educativo.
* Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
* Gestiona ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación, la documentación relacionada con el área administrativa.
* Elabora y lleva el control de las estadísticas.
* Organiza y participa en talleres de actualización, capacitación y perfeccionamiento académico.
* Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
* Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.
* Elabora y presenta el plan de actividades ante la el Municipio Escolar y la Zona Educativa.
* Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
* Evalúa el desempeño del personal docente.
* Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
* Rinde cuenta periódicamente al supervisor sectorial del Ministerio del Poder Popular para la Educación y recibe información sobre actividades y normativas emanados por este organismo, rector del sistema educativo nacional.
* Estudia conjuntamente con el psicólogo u orientador los casos de niños especiales.
* Participa como miembro principal en los Consejos Educativos.
* Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño, niña, adolescente y/o adulto.
* Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
* Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipo.

Este conjunto de responsabilidades, le permite al Director liderar y dirigir la institución pertinentemente,comunicarse efectivamente, motivar a su personal, gestionar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, supervisar la labor realizada y procurar el trabajo en equipo para enfrentar los retos internos y externos, que en toda institución educativa se generan para el cumplimiento efectivo de su función.

**Comunicación**

Satir (2004), plantea que comunicarse se refiere a “la conducta verbal y no verbal dentro de un contexto social, en donde se incluyen todos los símbolos y claves que las personas utilizan para dar y recibir un significado”. (p.8). Por lo tanto, se interpreta que la comunicación es fundamental para interrelacionarse con los demás.

En consecuencia, la comunicación es un elemento importante dentro de la función gerencial, porque permite al personal directivode la organización educativa, la solución de problemas en forma conjunta en beneficio de todos los miembros de la comunidad escolar. Partiendo de estos elementos, se puede observar que cada uno de ellos entrelazan una estrecha relación, donde el individuo juega un papel importante dentro y fuera del entorno social, manteniendo el uso constante de los sentidos para así captar y respetar los diferentes canales que le van a conducir hacia la comprensión del mensaje requerido en la comunicación empleada.

***Elementos Básicos de la Comunicación***

La comunicación como proceso implica la concertación de un conjunto de elementos que en él subyace. Al respecto, Jablin (1982), sostiene que “la comunicación tiene cinco (5) elementos comunes básicos: 1) comunicador o emisor, 2) mensaje, 3) medio o canal, 4) receptor, y 5) retroalimentación o feedback”. (p.231). A este respecto, se permite señalar lo siguiente:

1.- *Comunicador o Emisor*: Es la persona, grupo, institución u organización encargada de producir el mensaje, generando la salida de estos; por ende, es quien establece la relación al compartir una serie de informaciones.

2.- *Mensaje*: Es una señal o conjunto de señales transmitidas en el acto de comunicación. Es decir, todo aquello que el emisor participa al receptor en forma verbal o no verbal y que se manifiesta a través de diversas formas.

3.- *Medio o Canal*: Es la vía física que permite que el mensaje llegue del emisor al receptor; es decir la vía a través de la cual se transmite el mensaje.

4.- *Receptor*: Es la persona, grupo, institución u organización a quien va dirigido el mensaje, quien lo recibe identificando las señales que le llegan, interpretándolas y decodificándolas.

5.- *Retroalimentación o Feedback*: Es la capacidad del receptor para reaccionar ante un mensaje y que permite establecer una comunicación circular, dado que el receptor puede reajustar su mensaje.

***Tipos de Comunicación***

Al explicitar lo atinente a este tópico, Casares (2003), señala la existencia de tres (3) tipos de comunicaciones contextuales: (a) interpersonal, (b) masiva, y, (c) gerencial:

1. *La comunicación interpersonal*, ocurre cuando dos o más personas se transmiten información significativa. Esta puede ser en forma verbal (oral o escrita) o no verbal (gestos expresiones y movimientos corporales).
2. *La comunicación masiva*, es aquella representada fundamentalmente por los medios de difusión o información; ya no se centra en personas, sino que requiere de instrumentos técnicos para ampliar los contenidos de los mensajes, elevando el radio de acción y las posibilidades de lograr mayores efectos. En este sentido, se emplean medios de difusión como la televisión, la radio, periódicos, revistas, internet, celulares, etc.
3. *La comunicación gerencial,* está referida al flujo de comunicación que se lleva a cabo al interior de la organización de acuerdo con la estructura que ella posea; es decir, de acuerdo con la persona con quién y cómo se establezca el intercambio de información, según el organigrama establecido por la organización.

En este sentido, Ivancevich (2006), afirma que “la comunicación dentro de una organización se establece de dos maneras: (1) Formal (descendente, ascendente, horizontal y diagonal) y, (2) Informal (rumor)”. (p.420). He aquí los detalles:

Comunicación formal: Consiste en el flujo de información que se corresponde con el organigrama de la institución o empresa. Existen cuatro tipos:

* *Comunicación formal descendente*: Es la que baja de jerarquías superiores a los niveles inferiores y tiene como función primordial coordinar, informar, motivar y controlar la información a través de instrucciones, memorandos oficiales, procedimientos, manuales, declaraciones de normas, publicaciones y otros documentos que la organización considere pertinentes.
* *Comunicación formal ascendente*: Es la que fluye desde cualquier punto del organigrama organizativo hacia arriba brindando retroalimentación a los gerentes, dado que contiene información que los mismos necesitan para evaluar sus áreas organizacionales de las cuales son responsables y permitiendo la participación de los subordinados en el desarrollo de la organización.
* *Comunicación formal horizontal*: Es la que se realiza entre unidades organizacionales de un mismo nivel jerárquico y otras de carácter especial al facilitar la coordinación y proporcionar cooperación, colaboración y trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales.
* *Comunicación formal diagonal*: Es la que atraviesa las funciones y niveles de la organización debido a las ausencias de los miembros responsables o por razones de tiempo para su difusión.

Comunicación informal: Es toda aquella comunicación no formal que ocurre dentro de la institución o empresa como producto de las relaciones sociales entre los miembros de la misma y que permiten mantenerlas en forma ajena a las estipuladas en las normas; es decir, que es toda aquella información no oficial que fluye entre los grupos de personas que conforman una organización.

El principal medio de difusión de la comunicación informal es el “cara a cara”, es decir, la relación interpersonal directay su mayor distorsión es “el rumor”, el cual según Satir (2004): “Es una comunicación oral interpersonal e informal que requiere la mediación de una serie de actores que, en complicidad, deciden presionar a una persona, grupo u organización mediante la creación de un mensaje interesante y ambiguo”. (p.25). Ello implica, una distorsión del mensaje emitido, el cual se va deformando según vaya trasladándose o pasando por diferentes ámbitos.

**Comunicación Gerencial**

El surgimiento de numerosas organizaciones ha ido desarrollando un mercado competitivo, lo cual ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar la relación comunicativa entre sus miembros, con el propósito de asegurar su permanencia en el tiempo y actualizar a sus integrantes respecto a los cambios o desarrollo que en ellas se producen.

En este orden de ideas, Breth (2004), señala que “la comunicación gerencial es una herramienta estratégica que tiene responsabilidad medianamente indirecta sobre el mensaje y medios que emplean los diversos actores del personal directivo para expresar decisiones, dar indicaciones o precisar cualquier otro parámetro propio de la organización”. (p.113). Esto implica, que el trabajo comunicativo se fundamenta en el accionar de estrategias de relacionamiento, en el cual confluyen diferentes elementos que alinean la comunicación como una estructura organizacional dinámica, directiva y de gestión, mecanismos que van desde el manejo integral de la información, hasta la reputación de la institución mediante acciones comunicacionales.

Por su parte, Andrade (2012), considera que: “Estas estrategias deben partir de la indagación, porque a través de ella se conocen las necesidades, los problemas y las áreas de oportunidad en materia de comunicación”. (p.17). Es decir, que se hace necesario verificar la pertinencia de las comunicaciones generadas en el ámbito organizacional respecto a la misión que les corresponde cumplir.

Por ello, también se destaca la concepción de Bonilla (2010), referente epistémico fundamental de la investigación, para el desarrollo temático de esta variable: Comunicación Gerencial.

Este autor, define a la comunicación gerencial como: “El conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y sus diferentes públicos, tanto internos como externos, utilizando una amplia variedad de canales para alcanzar sus metas”.(p.15). Está implícito en la cita, que la comunicación gerencial viene a ser el conjunto de actividades y técnicas encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización o entre la institución y su medio, al influir en las opiniones, actuaciones y actitudes de las personas que participan en las actividades internas y externas de la organización; todo ello, con la intención de que esta última alcance sus objetivos.

Bajo esta perspectiva, se denota que en las organizaciones educativas prevalece la necesidad de generar espacios para la comunicación como un eje fundamental que guíe, oriente a la dinámica estructural, para inscribir todos sus procesos gerenciales, pedagógicos, administrativos, así como a sus diferentes miembros (docentes, estudiantes y colaboradores) en una permanente interacción estructurada, que permita de manera productiva alcanzar sus objetivos en materia de formación integral. Ello implica, que mediante este proceso se reconoce al otro, al tomarlo en cuenta de forma activa, intercambiando roles, funciones, que generan la cooperación, la comprensión y la empatía.

Al respecto, Bonilla (2010), indica en primera instancia, que:

La escuela constituye un ecosistema comunicacional, un conjunto de relaciones, acciones y condiciones que se involucran recíprocamente, envolviendo a todos sus protagonistas en una fuerza comunicativa, capaz de influenciar no solo a los destinatarios, sino también a la comunidad en general. (p. 77).

Se desprende de la cita, que las instituciones educativas por su naturaleza activa, vienen a ser un ente comunicacional integrado por un conjunto de relaciones, actuaciones y condiciones que se envuelven mutuamente mediante una fuerza interactiva; por ello, es ineludible que los docentes aprendan a convivir con sus semejantes, lo cual hace necesarias las actuaciones cargadas de altruismo, acompañadas con saber escuchar y sobre todo conversar.

Por lo tanto, se infiere que todo gerente educativo, debe manejar las múltiples funciones que ofrece la comunicación, entre las que se destacan, según Bonilla (2010), las siguientes:

(a*) La función informativa*, permite satisfacer ante todo un deseo primario: el de informar, ya que se dirige a la razón, a la inteligencia humana. Responde a una segunda necesidad: la de persuadir, dirigiéndose entonces a la efectividad, es decir, a los sentimientos y emociones.

(b) *La función instructiva y de mando*, sirve para proporcionar conocimientos a quienes lo necesitan como directrices de sus acciones.

(c) *La función de influencia o persuasión*, el acto comunicativo en una institución educativa debe adquirir un matiz formal y cumplir con determinados criterios que aseguren que el mensaje no sea tergiversado o se desvirtúe durante el proceso; es por ello, que debe estar permeado de claridad, rapidez, brevedad y cordialidad para transmitir el mensaje y ser comprendido de manera pertinente por el receptor.

(d) *La función integradora*, contempla - además de los criterios previamente indicados para la anterior función; es decir, claridad, rapidez, brevedad y cordialidad – a la integridad, esto con la finalidad de mantener el respeto, la cordialidady la armonía entre los miembros que se desenvuelven dentro de las instituciones.

***Criterios de la Comunicación Gerencial***

Al respecto, Bonilla (ob.cit), plantea que la comunicación gerencial efectiva debe manejarse con base en cuatro (4) criterios; a saber:

1. **Claridad:** Es el aspecto más importante de una correcta comunicación y que requiere mucha precisión y atención por parte del emisor para que el receptor pueda compartir y comprender las ideas esbozadas. El mensaje debe estar redactado en forma fácil de entender o interpretar para que se dé una correcta percepción por parte del receptor y no se generen ambigüedades interpretativas.
2. **Rapidez**: Hace referencia al tiempo de emisión y transmisión que debe comportar el mensaje. Este tiempo no ha de ser muy largo para que el mensaje no se desvirtúe y pueda generar la introducción de un concepto contrario denominado “comunicación deformada”, lo cual lo haga proclive a una mala o desvirtuada interpretación.
3. **Brevedad***:* Consiste en la simplificación o sincretismo de lo expuesto para conseguir un nivel óptimo de respuesta por parte del receptor, que implique una mutua comprensión, dado que emisor y receptor comparten y participan en el mensaje. En otros términos implica ser sincrético para que se produzca el feedback (retroalimentación) de manera pertinente.
4. **Cordialidad**: Implica una correcta relación interpersonal entre emisor y receptor, lo cual supone resolver desde el principio los problemas de entendimiento o interpretación del mensaje para una más fácil obtención del feedback (retroalimentación) y cuya sustentación debe ser el manejo o utilización adecuado al nivel operativo o funcional de los interlocutores y basado en el respeto.

***Características de la Comunicación Gerencial***

Al caracterizar a la comunicación gerencial, Bonilla (2010), sostiene que “Este tipo de comunicación sigue la vía de la afectividad y simpatía. Ello implica, que las organizaciones requieren gerentes que escuchen, desarrollen confianza y estimulen a su personal a pensar productivamente”. (p.76). Con base en esta aseveración y para que se establezca una buena comunicación entre el directivo y sus trabajadores,el precitado autor indica que se deben tomar en cuenta las siguientes características:

* *Reciprocidad*: Consiste en dar algo a alguien como retribución de lo recibido en el proceso comunicativo, fundamentalmente gestos de atención y servicio, lo que implica una retroalimentación pertinente que satisfaga los requerimientos para una interacción efectiva entre las partes (gerencia y colaboradores).
* *Autoridad*: Implica la demostración de profesionalidad y credibilidad que refleje el gerente en la emisión de sus mensajes y que determina en cierta forma la asunción de su liderazgo de acuerdo con la tipología asumida para el manejo de este factor dimensional.
* *Confianza*: Determina seguridad en lo expresado y se genera en el factor interactivo que debe prevalecer en la comunicación, lo cual brinda seguridad en lo informado.
* *Consenso*: Aborda lo relativo, a que la idea del gerente debe expresar el pensamiento de la mayoría como sustentación de la misión organizacional; es decir, que la idea gerencial acerca de algún aspecto de carácter institucional, debe asumirse como un fundamento de la meta a lograr.
* *Compromiso*: Expone la aprehensión de la asunción de la responsabilidad comunicacional, tanto hacia su personal como para con la cultura organizacional, permitiendo la participación e integración de todos los miembros de la organización en su estructuración.

**Relaciones Interpersonales**

En lo concerniente a esta variable, Bisquerra (2003), referente epistemológico trascendente en este proceso investigativo, la define como:“El conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones”. (p.7). Las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos.

Estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones.

En el ámbito docente, las relaciones interpersonales son el fruto de compartir, de trabajar en un mismo ambiente y de interactuar de manera positiva o negativa con los demás. Es importante resaltar que en estas relaciones intervienen factores de personalidad, valores y ambiente.

***Factores intervinientes en las Relaciones Interpersonales***

Bisquerra (2003), determina 3 factores principales que toman relevancia dentro de las interacciones personales, estos son:

**1) *La Personalidad***: Se define como “la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros”. (p.16). Este concepto, hace referencia a un estilo dinámico que detalle el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. Refiere entonces, que en lugar de observar al ser humano por partes y estructuras, la personalidad es el todo o el integrado del sujeto.

Este factor presenta dos aspectos:El primero: *Determinantes de la personalidad*: los cuales lo conforman: a)La *Herencia*: son aquellos factores que son determinados mediante la concepción genética del ser humano, la estatura, físico, atractivo del rostro, el sexo, el temperamento, la composición, y los reflejos musculares, entre otros. Todos estos componentes que afectan las relaciones sociales directa o indirectamente son determinados por los padres de cada uno, por lo que influyen de una manera directa en la construcción de la personalidad. b) *El Ambiente*: Es el medio o la cultura en la que cada persona crece y se desenvuelve, los diversos condicionamientos a los que está expuesto el ser humano, como la familia, los amigos o los grupos sociales, determinan gran parte de la personalidad. c) *La Situación*: Son los diversos momentos de la vida que van a moldear el carácter de las personas.

El segundo aspecto son las *Características de la personalidad*, determinadas por: a) *Extroversión*: Sociable y platicador; b) *Afabilidad*: Buen carácter y muy participativo; c) *Rectitud*: Responsabilidad, confianza, persistente y encaminado hacia los objetivos; d) *Estabilidad emocional*: Tranquilo, entusiasta, positivo, deprimido en ocasiones; y, e) *Apertura a la experiencia*: Imaginación, dado al arte y al intelecto.

**2) *Los Valores***: Constituyen de acuerdo con Bisquerra (2003):“Una correspondencia con las convicciones generales de un modo específico del comportamiento o estado final de la existencia, es decir, conducen a un individuo a tener concepciones de lo que es bueno o de lo que es malo”. (p.22). Tienen un contenido fundamental que es el de intensidad, este atributo especifica qué tan importante es la clasificación del valor.

**3) *Las Actitudes***: Son,según el precitado autor, “afirmaciones para expresar sentimientos, que pueden ser positivas o negativas en la interacción con objetos o personas”. (p.24). El objetivo principal de ellas es demostrar cómo se siente el individuo sobre determinada situación, no constituyen un sinónimo de los valores, pues la actitud conlleva cognición, afecto y comportamiento.

***Bases de las Relaciones Interpersonales***

Para el abordaje de esta dimensión de las relaciones interpersonales, Bisquerra (2003), explica que las bases que ellas comportan son cuatro (4), las cuales se describen de la siguiente manera:

*1) La Percepción*: “Es la impresión que los demás tienen acerca de uno mismo, se convierte en la base en la que giran las reacciones, pensamientos, entre otros”. (p.32); por tal motivo, son importantes las percepciones en las relaciones interpersonales.

*2)La Primera Impresión*: Es determinante en las relaciones interpersonales, pues de una buena o mala percepción primaria acerca de los demás, se determina el trato hacia los otros y la tendencia a mantenerlo. Al momento de conocer a una persona se activa de inmediato una cadena de experiencias, recuerdos, juicios, prejuicios, y conocimientos previos, por lo que la mente selecciona automáticamente ciertos aspectos y los asocia con la persona a la que se conoce en ese momento.

Bisquerra (ob.cit), señala, que:

La percepción no es neutral, en cierta medida es un proceso interesado que condiciona a la persona por la forma que ésta tiene de percibir el mundo y los intereses internos de las demás. Por lo tanto, la primera impresión se convierte en un punto a favor o en un punto en contra para las relaciones interpersonales. (p.35).

Importa acotar, que los docentes en los centros escolares, son vistos desde una perspectiva ejemplar como modelo para toda la comunidad educativa, por lo que la primera impresión que generen es fundamental para la conservación de un ambiente agradable proclive al mantenimiento de buenas relaciones interpersonales entre ellos.

3) *La Simplificación*: Se refiere a la tendencia de reducir todo aquello que se percibe en los demás, en lugar de que la mente se esfuerce en elaborar un análisis de lo que llega desde la vista, en la primera impresión, en este proceso. Al respecto, Bisquerra (obcit), señala que: “El ser humano piensa inmediatamente de lo particular a lo general, al calificar a las personas del entorno solo por los aspectos parciales y no en conjunto como individuo”. (p.37), lo que determina, una particular apreciación o percepción que solo obedece a la subjetividad o inferencia nacida de la actitud observada.

4) *La Persistencia*: Aparte de la simplificación, el ser humano tiende a persistir en la imagen primaria que se tiene acerca de las personas, por lo que, según Bisquerra (2003):

Cuando se observan comportamientos diferentes en un sujeto, los cuales tendrían que dar como resultado un cambio en la percepción primaria, se sigue y se persiste en confirmar la imagen primaria, inicial, en lugar de abrir la mente a las nuevas informaciones que pueden corregir la primera impresión que se tiene del comportamiento observado. (p. 39).

Es decir, que las personas son influenciadas en gran manera por las primeras impresiones y se produce lo que se conoce como “estrechamiento perceptivo”, una limitación del campo percibido a pocas características y a la cual se agrega el empobrecimiento mental, con inexactitudes como la simplificación previamente señalada

***Estilos de Relaciones Interpersonales***

En atención a este aspecto Bisquerra (2003), afirma que los estilos “son aquellos que clasifican las tendencias que presentan las personas en el manejo de las interacciones hacia los demás”. (p.21). De los siguientes prototipos, algunos suelen ser más saludables que otros. A continuación se presentan los estilos de relaciones interpersonales más usuales:

*•Estilo agresivo*: Estas son las personas que continuamente fomentan y generan o encuentran conflictos con aquellas otras que están a su alrededor y por lo tanto, construyen relaciones basadas en agresiones, acusaciones y amenazas.

*•Estilo manipulador*: Este estilo se basa en la utilización de los procesos cognitivos y lógicos de la persona que se relaciona con su entorno, pues trata de hipnotizar a los que le rodean para que al final se realicen las actividades y gustos de la persona manipulador.

*• Estilo pasivo*: Estas son personas que dejan que la mayoría de los que le rodean decidan sobre ella, no tienen capacidad para defender opiniones y pensamientos propios, son aquellas donde los demás estilos toman ventaja sobre ellas pues resultan en cierto modo dependientes.

*•Estilo asertivo*: Es la persona que defiende sus derechos e intereses, no llega a utilizar la agresión, violencia o insultos como el agresivo, esta persona es la más capacitada para negociar un acuerdo dentro de una problemática de grupo. Para esta clasificación se han tomado en cuenta los siguientes aspectos: a) Defender los intereses propios de la persona, b) demostrar los sentimientos de forma clara, c) respetar el derecho ajeno, d) aceptar los sentimientos y pensamientos de los demás, e) manifestar las discrepancias y de qué manera se hace, f) pedir explicaciones si no entiende, y por último, g) saber decir que no.

Los estilos son muy importantes y más el poder identificar con qué estilo de personas se relacionan, por ejemplo el agresivo y asertivo pueden decir explícitamente que no, ante distintas situaciones, la diferencia es que el asertivo sabe explicar muy bien antes de expresar la respuesta negativa, pide la opinión de los demás, respeta los sentimientos, entre otros aspectos positivos. El agresivo no tiene la habilidad para poder expresar correctamente las ideas, además se le dificulta tomar en cuenta la opinión de los otros, puede ser intimidante, amenazante, acusador y agresor ante las situaciones, por lo general puede tomar las decisiones sin consultar a su alrededor.

En otro grupo están los que tienen problemas al decir que no, pues no saben manifestar o expresar la inconformidad, sentimientos o prioridades con claridad. El pasivo aparentemente acepta la opinión de su prójimo, puede presentar tendencias de victimización y sumisión, a pesar de no compartir las ideas de los demás, las acepta con motivo de no enfrentarse a sus oponentes, puede acumular hostilidad así como rencor al pasar del tiempo. La característica del manipulador es la duplicidad, no sabe expresar un no y tampoco manifiesta niveles de inconformidad, para conseguir su objetivo puede utilizar sentimientos y pensamientos no propios de él mismo, divaga antes de entrar a discutir, alaba al contrario para poder confundir y llegar al fin con un acuerdo satisfactorio, pero solo para la persona manipuladora.

***Principios para mejorar las Relaciones Interpersonales***

Según Zupiría (2007), existen una serie de principios que permiten mejorar como ser social, considerando la capacidad del ser humano para interactuar con otras personas, aun cuando la misma depende de circunstancias muy específicas como raza, edad, sexo, jerarquía, ideología, normas sociales, épocas históricas, tradiciones culturales, situaciones ecológicas y expectativas personales, la cual se denota en:

*1-Cambiar una relación cambiando uno mismo:* Por naturaleza, el ser humano es resistente al cambio y sobre todo al hecho de aceptar su culpabilidad ante una situación determinada; sin embargo, este principio incita a aceptarse como el principal ente para iniciar un cambio. A medida que se acepte cambiar, se logrará que las relaciones tomen un rumbo diferente pues se dará el primer paso y en consecuencia, la otra persona se mostrará más dócil y aceptará con más facilidad su falta. La humildad es una cualidad que se debe cultivar para lograr este principio.

2*- Buscar lo más positivo de cada persona (paradigmas de los demás):* Es indudable que todos los seres humanos tienen defectos y personalidades diferentes; sin embargo, es también innegable, que todos tienen virtudes.

La mayoría de las veces se observa solo lo negativo en los demás. Aprender a ver lo bueno y las cosas que pueda enseñar cada persona es importante. Por tanto, es fundamental considerar que cada personaposee aspectos positivos innatos para abordar satisfactoriamente las diversas situaciones que enfrenta a lo largo de la vida y lo cual merece valorarse.

3-*Ganarse la confianza de las personas*: Esto se logra al cultivar y practicar los valores y virtudes morales y éticas, es decir, demostrar a los demás por medio de nuestros actos más que con palabras lo que la otra persona espera de nosotros.

4-*Mantener una actitud ganar-ganar:* Este principio invita a cultivar como norma de vida una disposición mental positiva, ante cualquier circunstancia o problema que se presente a diario, para lo cual es necesario alimentar la espiritualidad, por medio de actividades que permitan reforzar la autoestima, lo cual es una condición necesaria para lograr que esta ley pase a formar parte de la personalidad.

5-Escuchar en forma activa (*Escuchar con empatía)*: Lo cual no es otra cosa que ponerse en el lugar de los demás, con el fin de poder entender, comprender y considerar realmente lo que la o las otras personas quieren comunicar, con la finalidad de poder brindar una respuesta asertiva, lo cual está intrínsecamente ligado saber escuchar para poder emitir criterios justos.

6-*Ser asertivo al expresarse*: Consiste en lograr opinar o decir lo que se piensa considerando la personalidad o forma de pensar de la otra persona, de manera que pueda entender lo que verdaderamente se quiere expresar, minimizando el espacio para malos entendidos, esto básicamente desde una posición de respeto.

7-*Distincion entre la persona y su conducta*: El mismo está basado en considerar que toda persona posee en sí misma una dignidad o valor, por lo cual es necesario distinguir entre las personas y su comportamiento, ya que, cada persona merece ser tratada con igualdad. Basado en esto, es que se debe procurar en cada acción hacia los demás el bienestar tanto físico, intelectual como mental, independientemente de su respuesta ante las situaciones.

Finalmente, se puede decir que todos estos principios están basados en valores y virtudes morales, que son necesarios para el desarrollo como seres humanos capaces de comunicarse de manera efectiva, logrando la comprensión y entendimiento, y en la medida en que se practiquen y apliquen, permitirán el crecimiento y fortalecimiento como personas.

***Importancia de las Relaciones Interpersonales en el Ámbito Laboral***

Todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de sus vidas (padres, hijos, amistades, compañeros y compañeras de trabajo y estudio). A través de ellas, se intercambian formas de sentir y de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos. En ese sentido, para Gary (2006):

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, porque a través de ellas el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo.En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. Lo que resulta increíble es que día a día, se pueda relacionar con tantas personas, con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida. (p.43).

En esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al contactarse se intercambian y construyen nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia, está también la dificultad para relacionarnos, pues se tiene que hacer un esfuerzo para lograr comprenderse y llegar a acuerdos.

Al respecto, Cabezas (2009), precisa que:

Llegar a acuerdos resulta bien complicado, si se toma en cuenta que la mayor parte de las personas tienen diferentes formas de pensar y actuar, lo cual puede llevar a relacionarse con desconfianza o a vivir en conflictos, pero valorar a los demás, la aceptación de las diferencias entre una y otra persona, compartir algunas ideas, necesidades e intereses comunes y tratar de comprenderse, puede ayudar a superar los obstáculos, pues las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza. (p. 33).

Ello implica, que el tipo de convivencia que se mantiene con los demás, puede tener un resultado reconfortante o por el contrario, puede constituirse en una situación conflictiva; desenlace que se decidirá en un sentido u otro en función del nivel de desarrollo de nuestras competencias comunicativas.

Las relaciones interpersonales proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida. Por ello, Zupiría (2007), señala que:

Las claves para conseguir unas buenas relaciones humanas son: 1) Mostrar un interés genuino, verdadero hacia el otro. 2) Ser positivo. 3) Ser una persona amistosa, afable. 4) Recordar los detalles. 5) Animar, motivar a los demás. 6) Cuando se esté en desacuerdo no ser desagradable. 7) Cuando corrija a alguien debe observar una forma correcta, respetuosapara hacerlo. (p.34).

Todo ello, incidirá positivamente en el mantenimiento de unas relaciones interpersonales fructíferas, que conduzcan a un compartir armonioso, respetuoso y que transmitan paz y tranquilidad.

***Relaciones Interpersonales entre los Docentes***

En este marco situacional, Bonilla (2010), explica que: “En las relaciones interpersonales docentes, es inherente la conformación de un equipo laboral, mediante grupos de trabajo, comisiones, entre otros; sin embargo, como en todo grupo, salen a relucir ciertos aspectos problemáticos que son habituales en cualquier interrelación”. (p.56). En el caso de los docentes, tendrán que estar pendientes de que, aunque existan puntos de vista diversos, rencillas o diversas perspectivas, son ellos los responsables de conducir hacia una misma dirección el proceso educativo; por lo tanto, tendrán que desarrollar niveles satisfactorios de clima laboral dentro del claustro institucional, así como también la disposición para solucionar problemas, al tener como punto de partida, las relaciones interpersonales.

Asimismo, el precitado autor indica, que:

Entre los docentes de un centro escolar son inevitables los conflictos en las relaciones interpersonales, pues al provenir de diversas culturas chocan entre sí, a esto se le agrega que los niveles de afectividad en este sector son variados, pues algunos maestros podrían presentar niveles de autoestima bajos y estos se convierten en factores detonantes de malas o buenas relaciones, además se agregan otros como los caracteres psicológicos, estatus social, educación, nivel académico, entre otros. (p.59).

Por ello, las reuniones entre los docentes para tratar temas como el avance de los alumnos, metodologías a utilizar, áreas de aprendizaje, entre otros tópicos, constituye un pilar fundamental para reforzar buenas o malas relaciones interpersonales entre ellos, además la frecuencia con la que estos se reúnen es vital, pues el reunirse una vez al mes, no genera la misma discusión o acercamiento que una o dos veces por semana. El autor expresa, que en las relaciones interpersonales entre los maestros, influye drásticamente el tipo de comunicación que se tenga entre sí, y para esto se exige constancia y estabilidad emocional, y sobre todo un proceso de cambio.

**Comunicación y Relaciones Interpersonales en las Organizaciones Educativas**

Gary (2006), recalca que: “Cuando un ser humano se relaciona con los demás, espera reciprocidad, esto quiere decir que se desea dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos”. (p.60). Estos parámetros determinan que uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logra intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocerse mejor.

Es importante recordar, que según afirma Cabrizas (2003): “La comunicación permite expresarse y saber más de sí mismos, de los demás y del medio en que vivimos”. (p.19). Por lo tanto, una comunicación efectiva y las buenas relaciones interpersonales dentro de una institución educativa con todos sus miembros, tiene por supuesto fundamental importancia, pues permiten desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral. Al docente le corresponde llevarse bien con las distintas personas que hacen vida activa en el plantel, tener una comunicación directa, clara y precisa, evitando tener algún tipo de problemas y que le permitan ser capaz de comprender las dificultades de los demás, lo harán ser un profesor único.

En ese sentido, Procel Ruiz(2012), señala que: “En las relaciones interpersonales, la comunicación juega un papel primordial en el desarrollo integral de las personas, porque a través de ella los individuos obtienen importantes refuerzos sociales del entorno inmediato que favorecen su adaptación al mismo”. (p.83). Siendo las cosas así, la comunicación organizacional asume una importancia significativa dentro del marco de las relaciones interpersonales en las instituciones educativas.

Sin embargo, cuando la comunicación presenta debilidades, se genera una diversidad de problemas que finaliza en conflictosentre los docentes que integran la organización escolar y que entorpecen la eficiencia del plantel.

Esto conduce, tal como expone Casares (2003): “A unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores, supuestos que desvirtúan todo intento de efectiva comunicación; de este modo, se cae en un eterno monólogo, improductivo o a un activismo inútil”. (p. 21). De manera, que el docente debe ser capaz de interpretar y responder a la conducta comunicativa de los otros compañeros, manifestar un verdadero interés por ayudar a sus semejantes a satisfacer la necesidad de inclusión social y autoafirmación personal; pues es bien cierto, que un buen escuchador es una de las cualidades convivenciales fundamentales, si se quiere lograr favorables relaciones interpersonales con los congéneres.

En efecto, toda comunicación organizacional crea resultados en los demás actores; de hecho, los docentes como principales protagonistas son responsables de lo que sienten, piensan, expresan o hacen y de la consecuencia que esto tiene sobre los compañeros de trabajo, por lo que si el efecto que ésta genera en el educador no es el que desea, tiene que revisar la forma cómo se expresa; de allí que, es oportuno destacar la opinión de Saldrogan (2010), quien afirma que:

El desconocer las necesidades del otro o no saber leer a sus compañeros, va deteriorando paulatinamente la comunicación organizacional, y el grupo pierde fuerza al convertirse en presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan a situaciones de conflicto y baja productividad. (p.114).

La cita es clara, al precisar que la comunicación organizacional en un determinado plantel educativo, se puede ir debilitando si los docentes no son capaces de leer las necesidades de sus compañeros de trabajo; por lo tanto, se puede inferir que el educador es un ser social que requiere del grupo para su subsistencia; de modo que el poco flujo de comunicacióngerencial efectiva, tiende a afectar el bienestar de los docentes y a la imagen misma de la institución.

**Bases Legales**

El presente estudio se sustenta en una serie de instrumentos legales, loscuales se exponen a continuación:

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, la cual en su Artículo 58º establece que:

La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

Este artículo refleja la importancia de la comunicación, así como las características que debe poseer para que su ejercicio sea pulcro.

Asimismo, esta normativa legal de mayor rango, prescribe en su Artículo 102º que:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. (…).

Lo indicado, precisa que la educación debe ser democrática, gratuita y obligatoria para potenciar la convivencia y la participación activa de la sociedad en el desarrollo nacional.

Por otro lado, establece en su Artículo 104º, 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, 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 (…).

Se señala en este artículo, lo atinente a las condiciones personales, sociales y académicas que todo docente debe poseer para poder desempeñarse pertinentemente, bien sea en el ámbito público o privado, dado que el ejercicio de la carrera docente en el ámbito nacional implica la realización de una elevada misión, de un objetivo fundamental: Educar al pueblo venezolano.

La siguiente norma legal, que se manejó fue **La Ley Orgánica de Educación** (2009), la cualexpresa en su Capítulo I (Disposiciones Fundamentales), Artículo 10º, lo siguiente:

Se prohíbe en todas las instituciones y centros educativos del país, la publicación y divulgación de programas, mensajes, publicidad, propaganda y promociones de cualquier índole, a través de medios impresos, audiovisuales u otros que inciten al odio, la violencia, la inseguridad, la intolerancia, la deformación del lenguaje; que atenten contra los valores, la paz, la moral, la ética, las buenas costumbres, la salud, la convivencia humana, los derechos humanos y el respeto a los derechos de los pueblos y comunidades indígenas y afrodescendientes, que promuevan el terror, las discriminaciones de cualquier tipo, el deterioro del medio ambiente y el menoscabo de los principios democráticos, de soberanía nacional e identidad nacional, regional y local.

La claridad de este artículo, señala taxativamente la negatividad en el ámbito de las instituciones educativas,de hacer alusión en el plano comunicacional de cualquier tipo de tendencia hacia la violencia o cualquier forma de discriminación,así como el detrimento de los valores para garantizar una sana convivencia en sus espacios.

Finalmente, se aborda el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)**, el cual señala en su Artículo 6º, todo el conjunto de deberes que el personal docente debe cumplir para lograr un efectivo desempeño, como lo son, entre otros:

Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República, (…) Planificar, cumplir autónomamente con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico, evaluar, orientar, informar, tener responsabilidad, respetar, colaborar, generar la convivencia pacífica e integradora entre los miembros de la comunidad, coadyuvar al mantenimiento del orden y la disciplina institucional así como a la conservación ambiental y de los recursos materiales que utiliza, tener sentido de pertenencia y ser proactivo.

Se denota en este artículo, lo concerniente a los deberes del educador para fortalecer las relaciones interpersonales con base en el respeto, responsabilidad y colaboración con sus pares para el cumplimiento efectivo de sus obligaciones laborales en un marco de convivencia pacífica.

## Breve Reseña Histórica del Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”

Su funcionamiento se inicia en el año 1976, cuando el preescolar funcionaba en un galpón del barrio la Coromoto a las riveras del Río Guaire. Era dirigido por Bestalia de Amador, sus docentes: Yajaira Moros, Aracelis de Cristancho y Nelly Maura. Funcionaba en dos turnos de 7 a 11am y en la tarde de 1 a 5 pm. La obrera María Duran conjuntamente conalgunos representantes investigaron, gestionaron e hicieron todas las diligencias ante diferentes entes para que les otorgaran un lugar en mejores condiciones, en vista de que el Jardín de Infancia estaba ubicado en un galpón en el Barrio la Coromoto en la Av. San Martín, con condiciones higiénicas deplorables, no acordes para brindar una buena educación para los niños y niñas.

Es entonces cuando se enteran que en la urbanización la Quebradita I, estaban construyendo unos bloques habitacionales con unas estructuras para el funcionamiento de un colegio como producto de la información generada por la señora María Duran e informa a la directora Bestalia de Amador, quien realizó las gestiones para INAVI, y de esta manera otorgar los espacios a la institución. Asimismo, otro grupo de personas, quienes estaban compartiendo las instalaciones del Ramón Díaz Sánchez, comenzaron a manifestar que necesitaban un local digno para que sus hijos estudiaran.

En 1979, es otorgado el local, que queda justo detrás del bloque 6 para el funcionamiento del jardín de infancia SAN MARTIN I. Años después Bestalia de Amador egresa jubilada del Ministerio de Educación y en su lugar en 1983, llega la ciudadana Gladys Zurita como directora y en la subdirección encargada Trina Bastardo. El preescolar comienza a extenderse con 4 docentes por turno, en el de la mañana Yajaira de Moros, Aracelis Romero, Rosa Suarez, Maura Medina, en el turno de la tarde Norma Pinto, Nelly de Gómez, Gisela Martínez, Personal Administrativo, Auxiliar de Preescolar Aleida Adames, Nanci Zúñiga, Personal Obrero Tarcila de la Cruz, María Durán.

Dos años después, en 1985, Gladys Zurita solicitó traslado, llevándose el recurso físico y presupuestario, las docentes fueron jubiladas, otras solicitaron cambio a diferentes instituciones sustituyéndolas inmediatamente por otras docentes y se solicitó más personal obrero. Veinte años después trina fue jubilada quedando en la subdirección Tibisay Campos, el 11 de octubre del 2004, el preescolar pasa a ser bolivariano, es reparado por FEDE y reinaugurado como Centro de Educación Inicial. Se construyó un anexo con dos aulas amplias con sanitarios, techo machihembrado y parque infantil.

El 3 de octubre de 2005, en el gobierno del presidente Hugo Rafael Chávez Frías y el ministro de educación Aristóbulo Istúriz, el preescolar se convierte en Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martin II” funcionando para ese momento dos aulas de maternal construidas en los nuevos espacios y brindándoles a los infantes las tres ingestas diarias (desayuno, almuerzo y merienda) con el Programa de Alimentación Escolar(PAE).

En junio de 2014, sale jubilada la profesora Tibisay Campos y se le asigna la dirección de este plantel a la profesora Gladys Pérez, procedente del Centro de Educación Inicial Bolivariano “Alejandro Fuenmayor” de la parroquia La Vega. Para este mismo año, se logra recuperar la pared perimetral con ayuda del profesor Wilfredo Mundaraín director del Liceo “Pablo Acosta Ortiz”, obreros de ambas instituciones, padres, representantes y comunidad en general. A su vez para este mismo año, se le asigna la atención pedagógica y administrativa del simoncito comunitario “Ilianay Tito V”, funcionando como anexo al simoncito “San Martin II”.

En el 2016, se hacen reparaciones generales al CEIN por parte de la Zona Educativa del Distrito Capital, ya que el preescolar se encontraba nuevamente en deterioro. Se hizo un trabajo con la comunidad para la recuperación de espacios en la que participaron consejos comunales entre otros. Actualmente se cuenta con el vocero del presidente de la Fundación por la Vida y la Paz, Carlos Orta y Jimmy Guilarte como secretario de la fundación.

Actualmente, la institución brinda atención a 220 niños y niñas, 60 de ellos específicamente en edad maternal, dependientes del Servicio Autónomo de Atención Integral para la Infancia y la Familia, el cual encuentra ubicado en el módulo de Fundacomunal. En estos espacios se encuentran una docente vinculante y siete madres integrales. De igualmanera, se atienden a los 120 niños y niñas restantes en la etapa Preescolar en sus 3 niveles, por lo cual en la actualidad, laboran en este centro educativo diecinueve (19) docentes:dos (2) directivos: Directora y Coordinadora y diecisiete (17) Docentes de Aula: 16 de Educación Inicial y 1 Especialista en Cultura.

**CAPÍTULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

Según Arias (2006), la metodología es “el estudio analítico de los tipos de investigación, así como de las técnicas e instrumentos de recolección de información”. (p.9). En esteCapítulo se detallaron: la fundamentación paradigmática, el tipo y el diseño, la población, la muestra, el sistema de variables, su definición y operacionalización, las técnicas e instrumentos utilizados, la validez y confiabilidad, el método para establecer la correlación de variables, así como los procedimientos para analizar la información; a saber:

## Fundamentación Paradigmática

En este trabajo, se abordó el paradigma positivista, el cual es definido por Cea D'Ancona (1998), como:

Aquel paradigma de investigación científica que básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad. Ello permitirá establecer leyes generales de la conducta humana a partir de la producción de generalizaciones empíricas. (p.34).

Con base en lo expuesto, la investigación se inscribió dentro del ámbito cuantitativo, porque se hizo una observación directa de la situación para recabar la información pertinente sin la participación de la investigadora desde el punto de vista subjetivo o valorativo, sino meramente objetivo.

**Tipo y Diseño de Investigación**

**Tipo**

El presente estudio se determinó como de Campo, el cual según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010), se entiende como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.18).

Por lo tanto, se analizóde manera directa, en el propio lugar de los acontecimientos, la incidencia de la comunicación gerencial del personal directivo en las relaciones interpersonales sostenidas con los docentes que laboran en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II” de Caracas, Distrito Capital.

**Diseño**

Según Sabino (2004), “el diseño de la investigación es una estrategia que permite orientar desde el punto de vista técnico y guiar todo el proceso desde la recolección de datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos”. (p.88). Este estudio se enmarca en un diseño No Experimental, el cual según Palella y Martins (2012):

Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada alguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. (p.86).

Ello implica, que el investigador no puede influir sobre las variables independientes para modificarlas, dado que ellas ya han ocurrido y no pueden manipularse.

**Nivel de Investigación**

Según Arias (2006), el nivel de investigación: “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. (p.47). En ese sentido, este trabajo se manejó con un nivel correlacional, el cual según Palella y Martins (2012): “Permite medir el grado de relación entre dos o más conceptos o variables. Su propósito principal es determinar el comportamiento de una variable conociendo el comportamiento de otra”. (p. 93). Aquí se midió la incidencia de la comunicación gerencial del personal directivo en las relaciones interpersonales sostenidas con el docente del CEINS” San Martín II”.

**Población y Muestra**

**Población**

La población según Tamayo y Tamayo (2008), es “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye todas las unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de identidades” (p. 176). Para la ejecución de este trabajo, la población estuvo conformada por diecinueve (19) sujetos estratificados de la siguiente manera: dos (2) directivos: Directora y Subdirectora y diecisiete (17) docentes: 16 de aula y 1 especialista en cultura.

**Muestra**

Para Balestrini (2006), “La muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. (p. 141). Cabe acotar, que considerando que el número de sujetos integrantes de la población en esta investigación es relativamente bajo y de fácil accesibilidad; es decir, es finita, no se utilizó muestra, sino que se asumió el total de la población como sujeto del estudio.

En ese sentido, el autor Arias (2006), establece que:“La población que presenta este carácter de finita, se conoce como población censal y es aquella constituida por un número inferior a cien unidades”.(p. 82). Con base en ello, la misma se presenta en forma detallada, a través del siguiente cuadro:

# Cuadro 1

## Personal Docente del C.E.I.N.S. “San Martín II”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PersonalDocente **Estratos Total** | | |
| Directivo | **Docente de Aula** | **Totalidad** |
| **02** | **17** | **19 Sujetos** |

**Nota:**Datos provistos por la Dirección Institucional (2018).

**Sistema de Variables**

#### En relación con este aspecto del marco metodológico, Ramírez (2007), plantea que la variable: “Permite focalizar los aspectos de la realidad que se van a investigar, evita al investigador la búsqueda de información no relevante y por lo tanto, poco útiles para el logro de las metas propuestas”. (p. 121). En este sentido, se puede inferir que la variable consiste en el estudio de las características que se aplican a un fenómeno a estudiar.

**Definición y Operacionalización de Variables**

En relación con este tópico, para Kerlinger (2003): “Las variables son una propiedad que adquiere distintos valores, es decir algo que varía, a lo cual se le asigna valores numerales”. (p.31). Asimismo, Arias (ob.cit), señala que la variable se define como: “Un aspecto que se debe estudiar en una investigación, el cual cambia de acuerdo con las interrogantes y objetivos propuestos en el estudio”. (p.91). Por su parte, en atención a la definición y operacionalización de las variables, Bautista (1998), señala que: “Las variables deberán ser determinadas operativamente, es decir medidas y observadas y han de ser expresadas en forma única”. (p.17). En ese sentido, se presentan los siguientes cuadros (2 y 3), relativos a los aspectos previamente señalados, a fin de darle precisión a lo indicado:

**Definición de Variables:** En el siguiente cuadro, se definen las variables intervinientes:

**Cuadro 2**

**Definición Conceptual y Operacional de Variables**

|  |  |
| --- | --- |
| **Comunicación Gerencial** | **Relaciones Interpersonales** |
| **Conceptualmente**: “El conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y sus diferentes públicos, tanto internos como externos, utilizando una amplia variedad de canales para alcanzar sus metas”.  **(Bonilla2010, p.15).** | **Conceptualmente**: “El conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones”. **(Bisquerra 2003, p.7).** |
| **Operacionalmente**: Consiste en la determinación de las actividadesy orientaciones esbozadas desde el plano gerencial para comunicacionalmente dirigir y controlar eficientemente los diferentes procesos institucionales.**(La Investigadora, 2017).** | **Operacionalment**e: Es el conjunto de expresiones de afecto, aceptación, apoyo y colaboración entre los trabajadores de una organización.**(La Investigadora, 2017).** |

**Nota**:Definición de Variables.La Investigadora (2018).

**Operacionalización de Variables**

El criterio de operacionalización de las variables utilizado por la autora de esta investigación, se muestra en el cuadro que a continuación se esboza:

**Cuadro 3**

**Operacionalización de Variables**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **VARIABLE** | **DIMENSIONES** | **INDICADORES** | **ÍTEMS** |
| Comunicación  Gerencial  Relaciones Interpersonales | Criterios  Características  Factores | Reciprocidad | 1 |
| Autoridad | 2 |
| Confianza | 3 |
| Consenso | 4 |
| Compromiso | 5 |
| Claridad | 6 |
| Rapidez | 7 |
| Brevedad | 8 |
| Cordialidad | 9 |
| Personalidad | 10 |
| Valores | 11 |
| Actitud | 12 |
|  |  |
| Bases  Estilos | Percepción | 13 |
| Primera impresión | 14 |
| Simplificación | 15 |
| Persistencia | 16 |
|  |  |
| Agresivo | 17 |
| Pasivo | 18 |
| Manipulador | 19 |
| Asertivo | 20 |

**Nota:** Criterio de operacionalización de variables. La Investigadora (2018).

**Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

**Técnica**

Las técnicas de recolección de información responden al cómo obtener la información requerida para desarrollar el estudio. En este caso, se utilizó como técnica la Encuesta, que para Arias (2006), consiste en: “Una técnica de recolección de información que mediante la aplicación de uno o más instrumentos, permite mediante opiniones, sugerencias y recomendaciones, obtener toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación”. (p.91). Esta técnica es la considerada por la autora como la más funcional para la realización de esta investigación.

**Instrumento**

Así mismo, se empleó como instrumento de recolección de datos al Cuestionario,el cual es definido por Balestrini (2006), como: “Un método para obtener información de manera clara y precisa donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas”. (p.144). Al respecto, el cuestionario que se utilizó en la presente investigación, se estructuró atendiendo a las variables, dimensiones e indicadores reflejados en el cuadro de operacionalización de variables precedentemente presentado.

Las respuestas se ajustaron a una escala Likert de tres (3) alternativas, cuyos valores se representaron de la manera siguiente:1.- Siempre: **(S)** - 2.- A Veces: **(AV)**y3.- Nunca: **(N)**.

**Validez y Confiabilidad**

**Validez**

Hernández, Fernández y Baptista (1998), señalan que “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.(p.243). Para ello, se procedió, en primer lugar, a buscar la correspondencia entre las variables, dimensiones e indicadores seleccionados mediante la elaboración de la tabla de operacionalización de variables.

Este procedimiento se denomina: validez lógica o de contenido, que a juicio de Arias (2006), significa que: “Las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes o planteamientos consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir”. (p.79).Por otro lado, la validez de contenido del instrumento se realizó a través del Juicio de Expertos, los cuales fueron tres especialistas: Dos en Gerencia Educacional y uno en Metodología, a quienes se les hizo entrega del formato del cuestionario y el cuadro de operacionalización de variables, tomando como elementos de apreciación los siguientes aspectos:

1. Pertinencia: es la vinculación de la interrogante o ítems con los objetivos pretendidos en la investigación.
2. Estructura: es la interpretación inequívoca de la relación de la pregunta, considerando los vocablos y la sintaxis del enunciado.
3. Adecuación: compatibilidad del contenido de las preguntas con el nivel de apreciación del individuo a quien se le aplica.

**Confiabilidad**

La confiabilidad, según Hernández, Fernández y Baptista (1998): “Es la exactitud o precisión que posee un instrumento de medición”. (p.247). Para determinar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos en este trabajo, es decir, de los cuestionarios, se realizó una prueba piloto a diez sujetos con características similares a los sujetos de estudio y cuyos resultados se procesaron utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual según Palella y Martins (2012), “representa una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert”. (p.72).

El coeficiente de Alfa de Cronbach se calculó con la siguiente ecuación:



En la que ***N***representa el número de ítems, ***∑S ² (Yi****),* la sumatoria de las varianzas de cada ítem y ***S²*x** será la varianza de toda la escala. Los valores de *α* variarán entre 0 y 1, en donde 0 representa la ausencia total de consistencia y 1 la consistencia perfecta.

En el Cuadro 4 se muestran los rangos para determinar la confiabilidad en función de valores de alfa *(α)*:

**Cuadro 4**

**Rangos para determinar la Confiabilidad**

|  |  |
| --- | --- |
| **Rango de Alfa** | **Nivel de Confiabilidad** |
| 0,81 – 1 | Muy alta |
| 0,61 – 0,80 | Alta |
| 0,41 – 0,60 | Mediana |
| 0,21 – 0,40 | Baja |
| 0 – 0,20 | Muy baja |

**Nota**: Tomado de Palella S. y Martins, P. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas: FEDUPEL. (p.74).

En función de lo previamente señalado, a continuación se presenta el resultado de la confiabilidad del instrumento, obtenido después de la aplicación de la prueba piloto a un grupo de sujetos similares a la población estudiada, utilizando para su determinación al estadístico denominado Coeficiente Alfa de Cronbach, cuya fórmula ya fue indicada, lo cual permitió la obtención de un valor determinante, y que se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5**

**Resultados de la Confiabilidad**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **VARIABLES** | **Media** | **Desviación**  **Standard** | **Media**  **Total** | **Desviación Standard Total** | **Alpha**  **de**  **Cronbach** | **Interpretación** |
| **Comunicación Gerencial** | 94 | 8,2 | 88 | 8.2 | **0.86** | Muy Alta |
| **Relaciones Interpersonales**  **Docentes** | 95 | 8.5 | 89 | 8.5 | **0.88** | Muy Alta |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total>** | 93 | 8.4 | 90 | 8.4 | **0.87** | MuyAlta |

**Nota:**La Investigadora (2018).

Valor Ajustado: **0,87**.

≠ Se tomaron en cuenta todos los ítems de las diferentes variables. *SPSS.v20.*

El resultado fue de **0,87** y se codificó y tabuló utilizando el paquete estadístico SSPS V20, asimismo, se interpretó siguiendo el criterio de Palella y Martins (2012), quienes señalan que: “Estos resultados ubicados en el rango 0,81 – 1, precisa una confiabilidad “Muy Alta”. (p.74), lo cual implica que el cuestionario es pertinente y muy confiable.

**Criterio para la Determinación de la Relación entre Variables**

Para la determinación de la relación (incidencia) entre las variables: Comunicación Gerencial y Relaciones Interpersonales, se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson (***r***), el cual, según Chávez (2003):“Indica el grado en que los puntajes en una de las variables, mantienen una relación lineal sistemática con los puntajes de la otra”. (p.107).El coeficiente definido por ***r*** representa la correlación entre dos variables X e Y, la misma se expresa mediante la siguiente fórmula:

Donde los parámetros a ser calculados, se describen a continuación:

***N*>** Número de sujetos.

***∑XY>*** Resultado de sumar el producto de cada valor de X por su correspondiente valor en Y.

***∑X>*** Sumatoria de los valores de X.

***∑Y>*** Sumatoria de los valores de Y.

***∑X²>*** Sumatoria de los valores de X elevados al cuadrado.

***∑Y²>*** Sumatoria de los valores de Y elevados al cuadrado.

Con base en dichas especificidades, se procedió a aplicar la fórmula dada y se obtuvieron los siguientes resultados:

19x323 - 19x175.814

*r=*

*r=*

[65x1093-1176] [61x891-816] 75530.5472

5.814

**r = 0, 59**

0,99

Cabe acotar, que este resultado de **r= 0,59**, indica una correlación “Positiva”, dado que se midió en una escala de 0 a 1.Al respecto, Handam (1974),precisa que “en las ciencias sociales en general y en educación en particular, la mayoría de las variables son simultáneamente afectadas por una gran multitud de factores”. (p.94). Por lo tanto, un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “1” o “–1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables. Normalmente, el valor resultante se ubicará en alguna parte entre 0 y 1 o entre 0 y –1. Ello implica, que en una correlación los signos positivos y negativos solo indican que el valor de una variable aumenta o disminuye, respectivamente, con el aumento en el valor de la otra variable. Cuando los aumentos de una variable producen aumentos en la otra, la relación es positiva. Es negativa cuando los aumentos de una variable producen disminuciones en la otra. Con base en lo señalado, se presenta el siguiente cuadro:

**Cuadro 6**

**Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Valor del Coeficiente de Pearson** | **Grado de Correlación entre las Variables** |
| ***r* = 0** | **Ninguna correlación** |
| ***r* = 1** | **Correlación positiva perfecta** |
| **0 <*r*< 1** | **Correlación positiva** |
| ***r* = -1** | **Correlación negativa perfecta** |
| **-1 <*r*< 0** | **Correlación negativa** |

**Nota:** Tomado de Handam, N. (1994, p.82).**Métodos Estadísticos en Educación**.Caracas: Ediciones de la Biblioteca Central de la U.C.V.

**Técnicas de Análisis de los Resultados**

Con el objeto de analizar los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos, se utilizaron técnicas cuantitativas de la Estadística Descriptiva, definida por Hernández, Fernández y Baptista (1998), como: “Un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.(p. 350). Para el análisis de la información, se agruparon los datos a través de una tabulación y se presentaron los resultados en cuadros y gráficos contentivos de frecuencias y porcentajes, a los cuales se les realizó un análisis cuantitativo para luego interpretarlos y generalizar los resultados obtenidos en la investigación. Posteriormente se generaron, con base en ello, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**Los Resultados**

La información presentada en este capítulo, se deriva de la aplicación del instrumento que se empleó en la investigación. Los resultados obtenidos se analizaron de manera cuantitativa y la información fue presentada en cuadros y gráficos, los cuales recogen las frecuencias y porcentajes de las dimensiones, así como los ítems que contienen, según la estadística inferencial, para la organización, caracterización e interpretación de las respuestas obtenidasde acuerdo con la contrastación entre dichos resultados y las teorías utilizadas, a fin de ofrecer una aproximación a la realidad de las variables estudiadas y las relaciones surgidas entre ellas.

Todo lo señalado se muestra a continuación:

**Cuadro 7**

Variable: **Comunicación Gerencial.** Dimensión:**Criterios.** Indicador: **Reciprocidad**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Criterios | Reciprocidad | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente |  |  |  |  | 6 | 35 |  |  | 11 | 65 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 1.*** Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Reciprocidad.

**Interpretación:** Los resultados indican que para el personal directivo, en un 100% “Siempre“, ellos facilitan la reciprocidad de respuesta al personal docente ante las indicaciones emanadas en su comunicación gerencial; por su parte, los docentes indicaron que ello ocurre en un 35% “A Veces” y en un 65% “Nunca”; lo cual denota una moderada significación tendiente a una baja efectividad, que contrasta con el criterio asumido por los directivos y expresa una situación medianamente satisfecha en el Centro de Educación Inicial objeto de estudio, que produce fracturas en la interrelación personal entre ambos estratos laborales.

Ello implica, que estos resultados, se contraponen a lo planteado por Fermoso (2002), quien señala que:

El proceso de la comunicación organizacional tiene que darse en un sentido bidireccional, para permitir la retroalimentación y generar reciprocidad como retribución de lo recibido en el proceso, expresada fundamentalmente con gestos de empatía, evitando así la tergiversación de lo que se intenta comunicar y mejorar la comprensión de lo que se pretende transmitir. (p.26).

Ante lo expuesto, se precisa que este indicador amerita fortalecerse para potenciar la efectividad comunicacional en el CEINS “San MartínII”.

**Cuadro 8**

Variable: **Comunicación Gerencial.** Dimensión:**Criterios.** Indicador: **Autoridad**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Criterios | Autoridad | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 1 | 50 |  |  | 1 | 50 |  |  |  |  |
| Docente |  |  |  |  | 10 | 59 |  |  | 7 | 41 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 2.*** Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Autoridad.

**Interpretación:** Los resultados muestran que en un 50%**,** tanto “Siempre” como “A Veces” respectivamente, el personal directivo maneja el criterio de la autoridad en forma justa y equilibrada al comunicar las actividades a realizar por su personal docente. Al respecto, los docentes indicaron que ello ocurre en un 59% “A Veces” y en un 41% “Nunca”, lo que denota una tendencia significativa hacia moderada efectividad para este indicador, por lo cual debe potenciarse para adecuarsea lo indicado por Garrido(2004),en cuanto a que:

Al utilizar la herramienta del manejo de la persuasión a través del criterio de autoridad en la comunicación organizacional, se debe tener presente en todo momento lo que se va a decir, cómo y a quién se va a dirigir la información, mostrando interés por el receptor, evitando el lenguaje demasiado directo o efusivo y manteniendo siempre un tono correcto que sea de interés para el que recibe la comunicación. (p.79).

Ello determina, que las órdenes, directrices, las pautas a seguir, las políticas a adaptar, instrucciones y líneas de acción tienen que ser ofrecidas por la gerencia de una manera adecuada,con profesionalismo y credibilidad para que puedan motivar a sus colaboradores docentes de manera positiva hacia la consecución de las metas institucionales planteadas yno producir distanciamientos entre el directivo y los miembros de la comunidad educativa, como resultado de la interpretación de los mensajes emitidos.

**Cuadro 9**

Variable: **Comunicación Gerencial.** Dimensión:**Criterios.** Indicador: **Confianza**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Criterios | Confianza | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 7 | 41 |  |  | 7 | 41 |  |  | 3 | 18 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 3.*** Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Confianza.

**Interpretación**: Con base en los resultados expresados en el gráfico 3, el personal directivo indicó que en un 100% “Siempre” genera confianza en sus colaboradores al comunicarse respetuosamente.Sin embargo, los docentes expresaron que esto ocurre en un 41% tanto “Siempre” como “A Veces” y en un 18% “Nunca”, lo cual denota una tendenciasuficientemente significativa para ajustarse a lo indicado por Pico y Salomón (1995), respecto al señalamiento de que:

El Director es quien ejerce la máxima autoridad en una institución educativa y tiene la responsabilidad de guiar a los individuos que conforman la organización para que unan sus esfuerzos,a fin de que ella funcione tanto efectiva como coordinadamente en la búsqueda de sus objetivos; por lo tanto, la comunicación organizacional debe tender a generar confianza en sus colaboradores para el ejercicio de la toma de decisiones conjuntas y la delegación de funciones, a fin de que el tren directivo pueda consolidar su gestión. (p.14).

De allí, que la confianza juega un papel primordial en el ámbito organizacional, dado que genera seguridad en lo expresado por la gerencia y es el factor interactivo que debe prevalecer en la comunicación.

**Cuadro 10**

Variable: **Comunicación Gerencial.** Dimensión:**Criterios.** Indicador: **Consenso**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Criterios | Consenso | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 3 | 18 |  |  | 10 | 59 |  |  | 4 | 23 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 4.*** Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Consenso.

**Interpretación:** Los resultados muestran que el personal directivo en un 100% “Siempre” procura la búsqueda del consenso a través de sus comunicaciones para alcanzar eficazmente los objetivos organizacionales. Por su parte, el personal docente señaló que en un 18% “Siempre”, en un 59% “A Veces” y en un 23% “Nunca”, los directivos asumen esa búsqueda consensual, lo que determina una mediana significación para este indicador

Estos resultados, señalan que deben adecuarse a lo planteado porKreps (1995), en cuanto a que:

Este tema del consenso, según la mayor o menor intervención del gerente educativo en el proceso o fase de dirección, constituye la mejor fortaleza para evitar los problemas educativos. Es materia de permanente reflexión y se cree que es uno de los factores, que de no darse, podrían explicar la dificultad para la puesta en práctica de las buenas relaciones en la organización educativa. (p. 54).

En ese sentido, se precisa que las ideas planteadas por el gerente deben expresar el pensamiento de la mayoría como sustentación de la misión organizacional para generar consenso entre los miembros que la conforman y evitar situaciones disruptivas que rompan con la armonía que debe existir entre la gerencia y sus colaboradores docentes.

**Cuadro 11**

Variable: **Comunicación Gerencial.** Dimensión:**Criterios.** Indicador: **Compromiso**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Criterios | Compromiso | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 15 | 88 |  |  | 2 | 12 |  |  |  |  |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 5.*** Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Criterios. Indicador: Compromiso.

**Interpretación:** Con base en estos resultados, se determinó queel personal directivo en un 100% “Siempre” fortalece la asunción del compromiso institucional en su comunicación gerencial; el personal docente por su parte, indicó que en un 88% “Siempre” y en un 12% “A Veces”, la comunicación suscrita por el directivo permea la responsabilidad para asumir su compromiso institucional de manera eficiente, lo cual implica una alta efectividad para este indicador, que permite adecuarlo a lo planteado por Álvarez (2000), al expresar que:

La gerencia educativa desde el punto de vista de su funcionalidad tiene que dirigir, orientar y reorientar el proceso general de la administración y operatividad de la institución educativa, lo cual se basa en procurar el trabajo cooperativo y de equipo; estudiar las condiciones en que se desarrolla el trabajo de los docentes; estimular, facilitar la obtención de medios que lo conduzcan hacia su crecimiento profesional de manera pertinente, a través de una comunicación efectiva, clara y precisa para afianzar la responsabilidad. (p.9).

En este sentido, la gerencia tiene que afianzar la aprehensión de la asunción del compromiso institucional por medio de la responsabilidad comunicacional, tanto hacia su personal como para con la cultura organizacional, permitiendo la participación e integración de todos los actores del ámbito educativo a fin de consolidar su gestión y fortalecer los lazos de unión entre las partes que actúan en ella, lo cual se percibe como un aspecto positivo.

**Cuadro 12**

Variable: **Comunicación Gerencial.** Dimensión:**Características.** Indicador: **Claridad**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Características | Claridad | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 2 | 12 |  |  | 6 | 35 |  |  | 9 | 53 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 6.*** Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Claridad.

**Interpretación:** Los resultados expresan que el personal directivo en un 100% “Siempre”, comunica en forma clara y precisa a sus docentes lo concerniente a la organización de las actividades pedagógicas. En cambio, los docentes adujeron que ello ocurre en un 12% “Siempre”, un 35% “A Veces” y en un 53% “Nunca”, lo que denota una significación tendiente hacia una baja efectividad, que por lo tanto amerita fortalecerse para que pueda alcanzar una mejor potencialidad

Esta circunstancia, lo contrapone a lo indicado por Andrade (2005), quien señala que “un mensaje expresado con claridad, en un ambiente y con un canal adecuado de comunicación, será convertido en una acción efectiva por parte del receptor”. (p.32). Ello implica, que al emitirse un mensaje, el mismo debe ser claro para que no haya malentendidos entre colaboradores y jefes, que puedan llegar a dañar la relación entre ambos estratos.Por lo tanto, la gerencia debe tender a ser más clara en la información que genera, a fin de que pueda darse un entendimiento entre las partes y actuar de manera concatenada con sus colaboradores docentes en cuanto a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

**Cuadro 13**

Variable: **Comunicación Gerencial.** Dimensión:**Características.**Indicador: **Rapidez**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Características | Rapidez | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 3 | 18 |  |  | 10 | 59 |  |  | 4 | 23 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 7.*** Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Rapidez.

**Interpretación:** Con base en estos resultados, se determinó queparael personal directivo esbozar en forma rápida y efectiva a través de sus comunicaciones los lineamientos operativos al personal docente, lo realiza en un 100% “Siempre”, mientras que los docentes manifestaron contrastantemente, que tal rapidez solo ocurre en un 18% “Siempre”, en un 59%“A Veces”y en un 23% “Nunca”, lo cual indica, de alguna manera, una mediatización de la transferencia de información en forma expedita, pronta, y ello lo demuestra los datos señalados, por lo cual debe fortalecerse para generar un mejor trabajo en equipo.

Estos resultados conducen a revisar lo planteado por Pérez y Candale (2010), quienes señalan que: “Tomarse mucho tiempo para la notificación de la recepción de la comunicación escrita, implica una debilidad comunicacional que debe superarse de manera pronta”. (p.54). Es decir, que en toda organización debe procurarse una comunicación rápida, expedita que genere una retroalimentación inmediata para lograr la eficiencia administrativa y pedagógica, lo cual no está ocurriendo de manera puntual en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”.

**Cuadro 14**

Variable: **Comunicación Gerencial.** Dimensión:**Características.**Indicador: **Brevedad**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Características | Brevedad | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 1 | 50 |  |  | 1 | 50 |  |  |  |  |
| Docente | 15 | 88 |  |  | 2 | 12 |  |  |  |  |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 8.*** Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Brevedad.

**Interpretación:** Estos resultados muestran queel personal directivo en un 50% “Siempre” y “A Veces” respectivamente, comunica en forma breve y concisa los parámetros de ejecución de las actividades pedagógicas a sus docentes. Ante esta apreciación, el personal docente manifestó que ello se produce en un 88% “Siempre” y en un 12% “A Veces”.

Esto determina una alta significación en la efectividad para este indicador, lo que se corresponde con lo precisado por Andrade (2005), quien precisa que: “Brevedad comunicacional, significa incluir solamente la información que es pertinente al contenido de lo que se quiere señalar y comunicarla con el menor número posible de palabras”. (p.38). Por lo tanto, la comunicación gerencial debe ser breve, porque mientras más largas y complejas son las oraciones en los memoranda, circulares, notificaciones o avisos, mayor es la probabilidad de confundir alos receptores (colaboradores, subordinados, docentes, miembros de la comunidad) en cuanto al contenido de los mensajes y entrabar así el proceso comunicacional.

**Cuadro 15**

Variable: **Comunicación Gerencial.** Dimensión:**Características.**Indicador: **Cordialidad**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Características | Cordialidad | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 5 | 29 |  |  | 5 | 29 |  |  | 7 | 42 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 9.*** Variable: Comunicación Gerencial. Dimensión: Características. Indicador: Cordialidad.

**Interpretación:** Con base en estos resultados, se determinó queel personal directivo indicó que en un 100% “Siempre”, expresa cordialidad en las comunicaciones dirigidas al personal docente. Pero, los docentes indicaron de manera contrastante, que ello ocurre en un 29% tanto “Siempre” como ”A Veces” y en un 42% “Nunca”, denotando una tendencia hacia la baja significación demarcada por un tono autoritario en el espectro comunicacional que direcciona hacia un liderazgo con esos visos dogmáticos.

Por lo tanto, se puede señalar, que los resultados, se contraponen a lo que precisa Rebeil (1998), cuando expone que “el mensaje en las comunicaciones organizacionales, aun cuando implique denotar una falta, debe ser expresado en los términos más justos y cordiales, a fin de no herir susceptibilidades que pudieran generar una respuesta inadecuada”. (p.18).

Ello implica entonces, que la gerencia del CEINS “San Martín II”, se maneja en este indicador de manera poco ponderada, con una efectividad tendiente a la baja, dado que realiza el proceso comunicacional distorsionando lafuncionalidad de la cordialidad como una herramienta importante para el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores.

**Cuadro 16**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión: **Factores.** Indicador: **Personalidad**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Factores | Personalidad | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 3 | 18 |  |  | 5 | 29 |  |  | 9 | 53 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 10.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Factores. Indicador: Personalidad.

**Interpretación:** Los resultados, determinan queel personal directivo indicó que en un 50% tanto “Siempre” como “A Veces”, muestra una personalidad, abierta, afable, al interactuar con su personal docente. En lo que respecta a este indicador, los docentes opinaron que el directivo muestra esa personalidad en un 18% “Siempre”, un 29% “A Veces” y en un 53% “Nunca”, lo que determina una baja efectividad, que por lo tanto debe fortalecerse. De allí, que los resultados se apartan de lo indicado en cuanto a las características que conlleva el concepto de personalidad para un buen gerente, por lo cual este indicador amerita potenciarse.

En este sentido, cabe acotar que Bisquerra (2003), define a la personalidad como: “La suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros”. (p.16), asimismo, señala que ella se enmarca en unas características bien determinadas como la extroversión, que implica actitudes de ser sociable, platicador y la afabilidad, que aplica como sinónimo de un ser humano con buen carácter y muy participativo; los cuales son aspectos importantes que el gerente del CEINS ”San Martín II” debe fortalecer.

**Cuadro 17**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión: **Factores.** Indicador: **Valores**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Factores | Valores | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 12 | 71 |  |  | 5 | 29 |  |  |  |  |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 11.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Factores. Indicador: Valores.

**Interpretación:** Con base en estos resultados, se determinó queel personal directivo en un 100% “Siempre” resalta los valores éticos de su personal docente para abordar efectivamente las situaciones conflictivas que se presenten en el entorno laboral. Por su parte, los docentes indicaron que ello ocurre en un 71% “Siempre” y en un 29% “A Veces”, lo cual denota una alta efectividad para este indicador, que permite insertarse en lo que Bisquerra (2003), esboza al señalar que: “Los valores, se corresponden con las convicciones generales de un modo específico del comportamiento o estado final de la existencia, es decir, conducen a un individuo a tener concepciones de lo que es bueno o de lo que es malo”. (p.22). Esta concepción, permite dilucidar con efectividad las situaciones conflictivas que el docente tenga que afrontar en su medio laboral.

**Cuadro 18**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión: **Factores.** Indicador: **Actitudes**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Factores | Actitud | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 7 | 41 |  |  | 7 | 41 |  |  | 3 | 18 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 12.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Factores. Indicador: Actitud.

**Interpretación:** Los resultados plasmados en el gráfico 12, precisan que el directivo en un 100% “Siempre”, esboza una actitud positiva ante sus docentes al brindarles reconocimientos por la labor pedagógica realizada. Al respecto, el personal docente indicó que esa actitud es asumida por los directivos en un 41% tanto “Siempre” como “A Veces” y en un 18% “Nunca”, lo cual denota una mediana efectividad para este indicador que lo induce hacia una moderada tendencia significativa.

Ello permite, que se corresponda con lo que Bisquerra (2003), señala referente a que: “Las actitudes son afirmaciones para expresar sentimientos, que pueden ser positivas o negativas en la interacción con objetos o personas”. (p.24). Ello implica, que los directivos demuestran a sus docentes a través de reconocimientos, cómo se sienten con la actuación pedagógica o la praxis que realizan para cumplir de manera eficiente con su labor. En ese sentido, cabe acotar lo que indica D'Souza (2000), cuando define al reconocimiento como:

La gratitud (o inclusive los cumplidos) que los individuos reciben por sus realizaciones o metas alcanzadas. Las personas suelen asociar el reconocimiento con las realizaciones, siendo éstas los logros, la realización exitosa del trabajo. (p.112).

Éste último elemento fomenta un mejor trabajo y la interacción generada es una herramienta motivacional particularmente poderosa para el mantenimiento de unas buenas relaciones entre ambos estratos (directivos y docentes), en procura de alcanzar efectivamente las metas y objetivos institucionales propuestos.

**Cuadro 19**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión:**Bases.**Indicador: **Percepción**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Bases | Percepción | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 5 | 29 |  |  | 7 | 42 |  |  | 5 | 29 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 13.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Percepción.

**Interpretación:** Con base en estos resultados, se determinó queel personal directivo en un 100% “Siempre”; esboza ante sus docentes un estilo de liderazgo democrático, lo cual permite el efectivo funcionamiento institucional; por su parte, el personal docente señaló, que dicho estilo de liderazgo genera efectividad funcional en un 29% “Siempre”, en un 42% “A Veces” y en un 29% “Nunca”, lo que demarca una moderada efectividad para este indicador.

Esto implica, que la percepción como base de las relaciones interpersonales entre ambos estratos, de acuerdo con los resultados, presenta cierta discrepancia,en razón del liderazgo que la gerencia esboza para ello, por lo que amerita fortalecerse para adecuarse a lo indicado por Bisquerra (2003), quien define a la percepción como: “La impresión que los demás tienen acerca de uno mismo y que se convierte en la base en la que giran las reacciones, pensamientos, entre otros”. (p.32). De allí, que el liderazgo ejercido por la gerencia o dirección del CEINS “San Martín II”, da la impresión de no ser absolutamente democrático, participativo, en virtud de la percepción de los docentes que allí laboran.

**Cuadro 20**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión:**Bases.**Indicador: **Primera impresión**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Factores | Primera impresión | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 3 | 18 |  |  | 5 | 29 |  |  | 9 | 53 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 14.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Primera impresión.

**Interpretación:** Con base en estos resultados, se aprecia que el personal directivo señala que en un 50% tanto “Siempre” como “A Veces”, genera equilibrio en el comportamiento organizacional de su personal docente a través del modelaje que ejerce durante su actuación profesional. Ante este criterio, los docentes señalaron que ello ocurre en un 18% “Siempre”, en un 29% “A Veces” y en un 53% “Nunca”, lo cual denota una baja tendencia hacia la efectividad de este indicador, razón por la cual hay que fortalecerlo a fin de quepueda consolidarse.

Ello denota, que los resultados señalados se apartan de lo indicado por Bisquerra (2003), cuando precisa que:

La percepción no es neutral, en cierta medida es un proceso interesado que condiciona a la persona por la forma que ésta tiene de percibir el mundo y los intereses internos de las demás. Por lo tanto, la primera impresión se convierte en un punto a favor o en un punto en contra para las relaciones interpersonales. (p.35).

De acuerdo con este criterio, la gerencia tiene que brindar una muy buena primera impresión a sus colaboradores, mostrar sus capacidades, responsabilidad y eficiencia en el ejercicio de su cargo para que pueda ser visualizado como un ejemplo a seguir por sus docentes.

**Cuadro 21**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión:**Bases.**Indicador: **Simplificación**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Bases | Simplificación | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 2 | 12 |  |  | 10 | 59 |  |  | 5 | 29 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 15.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Simplificación.

**Interpretación:** Los resultados muestran, queel personal directivo en un 100% “Siempre”, se visualiza ante su personal docente como eficiente y responsable al generar un acompañamiento pedagógico pertinente. Por su parte, los docentes señalaron que esa visualización para este indicador, se reduce a un 12% % “Siempre”, un 59 “A Veces” y en un 29% “Nunca”, lo cual denota una contraposición acerca de las observaciones del patrón operativo de cada estrato respecto al acompañamiento pedagógico, que conduce a determinar una moderada efectividad para este indicador.

Con base en estos resultados, se considera que esta percepción debe potenciarse para acercarse a lo planteado por Bisquerra (2003), en cuanto a que: “El ser humano piensa inmediatamente de lo particular a lo general, al calificar a las personas del entorno solo por los aspectos parciales y no en conjunto como individuo”. (p.37), lo que determina, una particular apreciación o percepción que solo obedece a la subjetividad o inferencia nacida de la actitud observada por los docentes del gerente educativo, la cual no es compartida por ellos, pues la primera impresión causada en el trato recibido por parte de la directiva durante el acompañamiento pedagógico, denota incompatibilidad de criterios o impresiones al respecto.

**Cuadro 22**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión:**Bases.**Indicador: **Persistencia**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Bases | Persistencia | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 2 | 11 |  |  | 11 | 65 |  |  | 4 | 24 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 16.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Bases. Indicador: Persistencia.

**Interpretación:** Los resultadosdeterminan, queel personal directivo señaló que en un 100% “Siempre”, induce, a la conformación de equipos de trabajo efectivos, para promover la integración con sus docentes. Ante esta apreciación del directivo, los docentes precisaron que ello se genera en un 11% “Siempre”, un 65 “A Veces” y en un 24% “Nunca”, lo cual denota una moderada efectividad para este indicador, que lo hace necesitar su fortalecimiento para corresponderse con lo que señala Bisquerra (2003), respecto a que:

Cuando se observan comportamientos diferentes en un sujeto, los cuales tendrían que dar como resultado un cambio en la percepción primaria, se sigue y se persiste en confirmar la imagen primaria, inicial, en lugar de abrir la mente a las nuevas informaciones que pueden corregir la primera impresión que se tiene del comportamiento observado.(p. 39).

De allí, que el personal docente mantiene su percepción primaria respecto a la actuación del directivo al mantenerr su discrepancia criterial con ese estrato laboral respecto a la conformación de equipos de trabajo efectivos que permitan la integración entre ellos.

**Cuadro 23**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión: **Estilos.** Indicador: **Agresivo**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Estilos | Agresivo | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
|  |  |  |  | 1 | 50 |  |  | 1 | 50 |
| Docente | 12 | 71 |  |  | 5 | 29 |  |  |  |  |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 17.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Agresivo.

**Interpretación:** Los resultados expresados indican, que el personal directivo en un 50% tanto “A Veces” como “Nunca”, manifiesta agresividad en la relación con sus docentes colaboradores. Ante este señalamiento, el personal docente señaló, que esta manifestación de agresividad se genera en un 71% “Siempre” y en un 29% “A Veces”, lo cual denota una alta propensión negativamente significativa para este indicador, que por lo tanto, amerita revisarse.

En este sentido, interesa precisar que Bisquerra (2003), afirma que: “Los estilos de las relaciones interpersonales son aquellos que clasifican las tendencias que presentan las personas en el manejo de las interacciones hacia los demás”. (p.21). Esta postura gerencial del líder educativo, se adecua con lo indicado por [Bass (2008)](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183#bib0010), quien señala que: “Los líderes autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la agresividad; determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas inflexibles para el cumplimiento de las tareas, inclusive amenazando con castigos ante su desobediencia”. (p.78). Esto implica, una necesaria revisión de la actuación del gerente del CEINS “San Martín II”, a fin de mejorar las relaciones interpersonales con su personal docente.

**Cuadro 24**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión: **Estilos.** Indicador: **Manipulador**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Estilos | Manipulador | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 2 | 100 |
| Docente | 14 | 82 |  |  | 3 | 18 |  |  |  |  |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***Gráfico 18.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Manipulador.

**Interpretación:** Con base en estos resultados, se determinó queel personal directivo precisó que en un 100% “Nunca”, manipula las relaciones interpersonales con sus docentes para lograr su aceptación como gerente.Sin embargo, los docentes opinaron que esa manipulación se da en un 82%”Siempre” y en un 18% “A Veces”, por lo que la tendencia de este indicador tiende a ser significativamente alta en un plano de efectos negativos.

Por esta circunstancia, se puede señalar que los resultados se corresponden con lo indicado por Warrick (2001), en cuanto a que:

Cuando las relaciones entre jefes y subordinados se sustentan o basan en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas, se puede considerar de manera inequívoca, que se está bajo la égida de un liderazgo autocrático. (p.69).

Ello implica entonces, la necesidad de revisar y suprimir los efectos que en las relaciones interpersonales presenta este indicador.

**Cuadro 25**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión: **Estilos.** Indicador: **Pasivo**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Estilos | Pasivo | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
|  |  |  |  | 1 | 50 |  |  | 1 | 50 |
| Docente | 13 | 76 |  |  | 4 | 24 |  |  |  |  |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 19.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Pasivo.

**Interpretación:** Los resultados arrojados en el análisis expuesto en el gráfico 19, determinan queel personal directivo en un 50% tanto “A Veces” como “Nunca”, ejerce de manera pasiva la mediación para la resolución de los conflictos entre su personal docente.En lo que respecta a este estilo de las relaciones interpersonales, los docentes precisaron que ello ocurre en 76% “Siempre” y en un 24% “A Veces”, lo que determina una alta frecuencia pero tendiente a la inefectividad por parte de la gerencia en cuanto a la atención que se debe prestar a las partes en conflicto.

Por ello, este estilo en el manejo de las relaciones interpersonales, solo permite visualizarse, según indica González-Capitel (2001),como: “Una alternativa posible ante el conflicto, que simplemente amerita condescender para preservar la tranquilidad en el marco relacional entre directivos y subordinados”. (p.79). De allí, que el gerenteamerita ser menos pasivo o condescendiente ante este tipo de circunstancias que deterioranlas relaciones interpersonales entre los miembros del personal docente del CEINS “San Martín II”.

**Cuadro 26**

Variable: **Relaciones Interpersonales.** Dimensión: **Estilos.** Indicador: **Percepción.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternativas** | | | | | | | |
| **Dimensión** | **Indicador** | **Estrato** | **Siempre** | |  | | **A Veces** | |  | | **Nunca** | |
| Estilos | Asertivo | Directivo | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |  |  | **f** | **%** |
| 2 | 100 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Docente | 5 | 29 |  |  | 5 | 29 |  |  | 7 | 42 |

**Nota:** Cálculos de la Investigadora (2018).

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Gráfico 20.*** Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos. Indicador: Asertivo.

**Interpretación:** Con base en estos resultados, se determinó queel personal directivo en un 100% “Siempre”, resulta asertivo en el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional, pues admite las discrepancias emitidas por sus docentes respecto al funcionamiento organizacional.Por su parte, el personal docente señaló que esa asertividad se manifiesta en un 29% tanto “Siempre” como “A Veces” y en un 42% “Nunca”, lo que denota una tendencia moderadamente significativa para este indicador, por lo que amerita potenciarse.

Al respecto, Bisquerra (2003), afirma que el estilo asertivo se da en la persona que defiende sus derechos e intereses y que no llega a utilizar la agresión, violencia o insultos como el agresivo.Esta persona es la más capacitada para negociar un acuerdo dentro de una problemática de grupo. En ese sentido, los resultados precisan una discrepancia, de acuerdo con lo expresado por los docentes, con lo indicado por Zupiría (2007), en cuanto a lo esbozado en el primer principio de las relaciones interpersonales: *Cambiar una relación cambiando uno mismo*, dado que amedida que se acepte cambiar, se logrará que las relaciones tomen un rumbo diferente pues se dará el primer paso y en consecuencia, la otra persona se mostrará más dócil y aceptará con más facilidad su falta. La humildad es una cualidad que se debe cultivar para lograr este principio.

**CAPÍTULO V**

**CONCLUSIONES Y REOMENDACIONES**

En este capítulo, se abordaron las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó en virtud de los resultados expuestos en el Capítulo anterior. Cabe acotar, que las conclusiones se realizan tomando en consideración para su exposición, los objetivos específicos de la investigación; por su parte, las recomendaciones, se plantean en función del marco general de las variables consideradas en el trabajo: Comunicación Gerencial y Relaciones Interpersonales.

**Conclusiones**

En relación con lo planteado en el primer objetivo específico: *Caracterizar la comunicación gerencial utilizada por el personal directivo del Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital*, se concluye que esta variable presenta un conjunto de debilidades en lo que respecta a la generalidad de sus dimensiones, las cuales ameritan fortalecerse como es el caso de los Criterios, donde la reciprocidad, autoridad y consenso son moderadamente significativas; igual ocurre en las Características con los indicadores de claridad y cordialidad con una significación baja y la rapidez moderada, lo que genera problemas comunicacionales, barreras entre los estratos directivos y docentes, impactando de manera negativa el ambiente laboral al distorsionarse su proceso comunicacional, factor indispensable en las relaciones interpersonales, ya que permite transmitir y compartir pensamientos, ideas, sentimientos, estados de ánimo, gustos, intereses, experiencias y valores.

Respecto al segundo objetivo específico: *Describir las relaciones interpersonales ocurrentes entre el personal directivo y los docentes que laboran en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital*, se puede afirmar que en el marco de esta variable, sus dimensiones presentan índices con una tendencia generalizada hacia una moderada significación positiva, lo que implica que el marco relacional entre ambos estratos no se caracteriza por su pertinencia y ello deviene en un manejo direccional tendiente a la autocracia, esbozo de una personalidad poco afable por parte del directivo y unos estilos de agresividad, manipulación, pasividad para solucionar conflictos y débil, asertividad, lo cual se sustenta en las debilidades que presentan las bases de la relaciones interpersonales del directivo con sus docentes.

Importa señalar, que el liderazgo es muy importante en el desarrollo de lasrelaciones interpersonales que se generan en una institución educativa, ya que un líder aplicará las acciones necesarias para fomentar la convivencia entre el personal que tiene a su cargo; de allílo relevante en cuanto a la percepción, primera impresión, la simplificación y la persistencia que los docentes reflejan ante la condición humana de la gerencia o personal directivo, dadas las actitudes que estos manifiestan.

En relación con lo que se plantea en el tercer objetivo específico: *Establecer la incidencia de la comunicación gerencial del personal directivo en las relaciones interpersonales establecidas con los docentes que laboran en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital*, se concluye que la incidencia entre las variables se cumple en un rango de positividad, determinado por el resultado obtenido tras la aplicación del Coeficiente de Correlación de Pearson, el cual fue de **0,59**. Sin embargo, la fluctuación de la correlación o incidencia se va diluyendo cuando al realizar el análisis e interpretación de los resultados, la generalidad de los indicadores tiene un carácter mediatizado, negativo o contradictorio, lo cual limita la sinergia entre los dos estratos para alcanzar los objetivos, metas y la preservación de la calidad del proceso educativo impartido por el docente que labora en el CEINS “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital.

**Recomendaciones**

En virtud de los resultados de la investigación y de las conclusiones a las cuales se arribó, se proponen las siguientes recomendaciones a los dos estratos del personal docente involucrados en la misma:

1. Al personal directivo:

* Mejorar sustancialmente la comunicación que maneja en relación con los docentes, para lo cual debe abocarse a considerar planos teóricos funcionales como la comunicación efectiva con claridad y precisión a fin de que no solo transmita información, sino que también mejore la propia comprensión de lo que sus colaboradores tratan de comunicarle para lograr alcanzar los objetivos institucionales.
* Involucrar a todo su personal en la elaboración de planes, proyectos, así como en la toma de decisiones para conformar equipos de trabajo productivos que permitan abordar de manera efectiva las diferentes problemáticas que a nivel institucional se puedan presentar y afianzar el sentido de pertenencia.
* Apoyar las actividades de sus docentes en pro del mejoramiento institucional a través de un acompañamiento pedagógico efectivo, reflexivo y no coercitivo.
* Propiciar el desarrollo gerencial a través de la actualización y perfeccionamiento en estrategias gerenciales contemporáneas como el Coaching, el Empowerment, que permitan una mejor interrelación con su personal a fin de lograr una mayor calidad educativa de su gestión.

1. Al personal docente:

* Procurar, conjuntamente con los directivos la concreción del desarrollo de actividades atinentes a su permanente actualización y perfeccionamiento profesional como talleres sobre técnicas comunicacionales efectivas para generar una mejor relación con sus pares, con sus estudiantes, así como con la comunidad de su entorno, charlas, conferencias, cursos otalleres de crecimiento personal, así como sobre actividades de integración grupal.
* Fortalecer las relaciones interpersonales con sus pares fundamentadas en los valores éticos para potenciar las actitudes esbozadas en su actuación profesional en pro de mejorar la calidad educativaimpartida, a través de la responsabilidad, el respeto, la colaboración y la tolerancia para con todos los miembros de la comunidad educativa.
* Conformar equipos de trabajo para generar interacciones efectivas entre sus pares, a fin de establecer criterios de actuación similares u homogéneos, que permitan una mayor uniformidad en cuanto ala formulación y desarrollo de planes y proyectos para alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

**REFERENCIAS**

Alvarado, J. (2005). **El Gerente en las Organizaciones del Futuro**. (2ºed.). Caracas: Editorial FEDUPEL.

Andrade, H. (2005). **Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica**. España: Gesbiblo S.L.

Arévalo, G. (2014). **Programa de relaciones humanas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes y gerentes de las instituciones públicas de educación primaria del municipio Baralt del estado Zulia**. Trabajo de Grado de Maestría. No Publicado. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, estado Zulia.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. **Guía para su elaboración**. (5ª Edición). Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora elproyecto de investigación.**

Caracas: Editorial: Consultores Asociados - Servicios.

Bartoli, A. (2006). **Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada**. España: Paidós Ibérica.

Bass, B. M. (2008). **Manual de Liderazgo: Teorías, Investigación y Aplicaciones Gerenciales**.(4a. Edición). New York: Free Press.

Bautista, M. (1998). **Manual de Metodología de Investigación***.* Caracas: Litocentro.

Bisquerra, J. (2003).**Relaciones Interpersonales***.* México: Mc Graw Hill*.*

Bonilla, J. (2010). **La comunicación en las organizaciones educativas**. Barcelona, España: Morata.

Brarnard, Ch. (1983). **Las Funciones del Personal Directivo**. Cambridge, Massachusset: Universidad de Harvard.

Breth, R. (2004). **Las comunicaciones en la dirección de empresas***. (4ª ed.).* España: Fondo Educativo Interamericano.

Cabrizas, J. (2003). **La Comunicación y su poder**. México: Pax.

Casares, M. (2003). **El rumor en la comunicación**. México: Trillas.

Cea D'Ancona, M. (1998). **Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de Investigación Social***.* Madrid: Proyecto Editorial Síntesis.

Chuecos, L. (2002). **El profesional de la docencia para la Educación Inicial que necesitamos formar en Venezuela**. Revista para el Magisterio. Educación (185), p.52. Caracas: Publicaciones Monfort, C.A.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860 (Extraordinario)**, diciembre 30, 1999.

Crosby, P. (1998). **Dinâmica gerencial**. México: Mc Graw Hill.

Domínguez, R. (2006). **Introducción a la Gestión Empresarial**. España: Editorial Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

D'Souza, A. (2000). **Éxito en tu liderazgo**. Colombia: CELAM.

Farías, J. y Col, M. (2011). **Proyecto Educativo Integral Comunitario***.* Caracas: Litocentro.

Fermoso, P. (2002). **La gerencia en la edad futura***.* México: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

García, D. (1997). **Las Relaciones Humanas a su Alcance. Serie de Conocimientos Prácticos**. Madrid: Editorial Norma.

Garrido, F. (2004). **Comunicación Estratégica***.*España: Ediciones Gestión 2000.

Gary, D. (2006). **Relaciones Interpersonales y Comunicación**: **Un Nuevo Estilo de Gerenciar**. Colombia: Editorial Santa Fe.

Graffe, S. (2000). **Gestión educativa para la transformación de la escuela**. Bogotá: Ecoe.

Gutiérrez, M. (2016). **Influencia de la comunicación gerencial en la función pedagógica del Instituto Técnico Industrial de Zipaquirá, ubicado en el Departamento de Cundinamarca, Colombia**. Trabajo de grado de Maestría en Educación. No Publicado. Universidad de Cundinamarca.

Handam, N. (1994). **Métodos Estadísticos enEducación**. Caracas: Ediciones de la Biblioteca Central de la U.C.V.

Hernández, R. Fernández C., Batista, P. (2002). **Metodología de la Investigación Educativa.** (3ª Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

Ivancevich, J. (2006). **Gestión, Calidad y Competitividad**. (3ª edición). México: Mc Graw Hill.

Jablin, F. (1982).**Estudio de la comunicación organizacional**. México: McGraw Hill.

Kerlinger, F. (2003). **Investigación del Comportamiento**. (5ª edición). México: Mc Graw Hill.

Kreps, G. (1995). **La Comunicación en las Organizaciones**. Michigan, USA: Addison Wesley Editions.

Krygier, A. (1988). **El Gerente: ¿Terapeuta de las organizaciones?**Buenos Aires: Editorial El Buen Gerente.

Ley Orgánica de Educación. (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 (Extraordinario)**, agosto 15, 2009.

López, R. (2010). **Manual del Supervisor, Director y Docente para los Niveles de Educación Inicial, Básica, Media Diversificada y Profesional en Planteles Oficiales y Privados**. Caracas: Imprenta del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Manes, J.M. (2003*).* **Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional***.* Buenos Aires: Granica.

Melinkoff, R. (2007). **Los Procesos Administrativos**. (4ª edición). Caracas: Panapo

Mendoza, R. (2013). **El clima organizacionalysu relación con las relaciones interpersonales en la U.E. E.” Manuel González” de San Carlos, estado Cojedes**. Trabajo de Grado de Maestría. No publicado. Universidad Bicentenaria de Aragua. San Carlos, estado Cojedes.

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). **La planificación educativa en el Sistema Educativo Bolivariano.** Caracas: Autor.

Palella S. y Martins, P. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas: FEDUPEL.

Pantos, T. y Cool, K. (2001).**La comunicación dentro de las organizaciones***.* México: Editorial Tucson.

Pérez, A. (2009). **Educar en el Tercer Milenio**. (3ª edición). Caracas: San Pablo.

Pico, H. y Salomón, L. (1995). **Las Estrategias Gerenciales Educativas Vanguardistas**. España: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Procel Ruiz, G. (2012). **Importancia de las Relaciones Interpersonales en el ámbito laboral**. Madrid: Trota.

Ramírez, T.(2007).**¿Cómo hacer un proyecto de investigación?** Caracas: Editorial Panapo

Rebeil, C.M. (1998). **El poder de la comunicación en las Organizaciones**. México: Editorial Plaza Valdéz.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000). **Gaceta Oficial Extraordinaria** N° 5.496 de fecha 31 de octubre de 2000.

Sabino, C. (2004). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.

Saldrogan, N. (2010). **Gestión Integrada de los Recursos Humanos**. España: Deusto S.A.

Satir, V. (2004). **Ejercicios para la comunicación humana***.* (5ª ed.).Méjico:Pax.

Serna H. (2008). **Gerencia estratégica: planeación y gestión**. (4ªed.). México: Editorial Prentice Hall.

Silveira, M. (2014).**El arte de las relaciones personales**. Madrid, España: Editorial Alba.

Suárez, G. (2012). **Influencia de la Comunicación en el Clima Organizacional de las Escuelas de Educación Primaria del Municipio Los Guayos del estado Carabobo***.* Trabajo de Grado de Maestría No Publicado. Universidad Bicentenaria de Aragua. Valencia.

Tamayo y Tamayo, J. (2008). **El Proceso de la Investigación Científica**. (4ta. Edición). México: Limusa Noriega Editores.

Taneschi, F. (2015). **Análisis de los factores que favorecen la percepción de confianza en las relaciones interpersonales entre los docentes universitarios de diversos Departamentos en la Universidad del Azuay Cuenca, Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades delEcuador**.Trabajo de Grado de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Universidaddel Azuay, Cuenca, Ecuador.

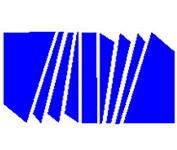
Tovar, Á. (2013).**Importancia de la Comunicación como Base Fundamental para el Desarrollo de las Relaciones Interpersonales en el Ámbito Escolar de Educación Primaria del Área Metropolitana de Caracas**. Trabajo de Grado de Maestría. No Publicado. Universidad Nacional Abierta. Caracas.

UNESCO (2008). **Proyecto Educativo para América Latina y el Caribe***.* New York: Ediciones UNESCO.

UniversidadPedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. (4ta edición). Caracas: FEDUPEL.

[Warrick, D. (2001](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183)). **Estilos de liderazgo y sus consecuencias**. (4ª edición). Madrid: Prentice Hall.

Zupiría, P. (2007). **El comportamiento relacional**. Buenos Aires: Editora Primo.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**[ANEXO “A”]**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

**INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**

**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CONVENIO UPEL - RITEC**

**INSTRUMENTO**

**Instrucciones:**

Estimado(a) compañero(a), a continuación se presenta una serie de planteamientos, lacual tiene como propósito recolectar información atinente a la sustentación de mi Trabajo de Grado de Maestría en Educación, Mención: Gerencia Educacional, el cual se titula: **Incidencia de la comunicación gerencial del personal directivo en las relaciones interpersonales con el docente que labora en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital**.

Se agradece valorar a todos los planteamientos, marcando con una **(X)** una sola alternativa seleccionada, según los siguientes criterios:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Siempre**  **(S)** | **A Veces**  **(AV)** | **Nunca**  **(N)** |

El análisis e interpretación de los datos que usted suministre, será estrictamente confidencial.

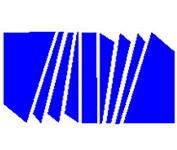
¡Gracias por su colaboración!

Lic. **Amarilis Gutiérrez**.

**INSTRUMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ÍTEM** | **PLANTEAMIENTOS:**  **El Personal Directivo** | **ALTERNATIVA** | | |
| **S** | **AV** | **N** |
| 1 | Facilita la reciprocidad de respuesta al personal docente ante las indicaciones emanadas en su comunicación gerencial. |  |  |  |
| 2 | Maneja el criterio de la autoridad en forma justa y equilibrada al comunicar las actividades a realizar por su personal docente. |  |  |  |
| 3 | Genera confianza en sus colaboradores al comunicarse respetuosamente. |  |  |  |
| 4 | Procura la búsqueda del consenso a través de sus comunicaciones para alcanzar eficazmente los objetivos organizacionales. |  |  |  |
| 5 | Fortalece la asunción del compromiso institucional, según la intencionalidad manifiesta en sus comunicaciones. |  |  |  |
| 6 | Comunica en forma clara y precisa a sus docentes lo concerniente a la organización de las actividades pedagógicas. |  |  |  |
| 7 | Esboza en forma rápida y efectiva a través de sus comunicaciones los lineamientos operativos al personal docente. |  |  |  |
| 8 | Comunica en forma breve y concisa los parámetros de ejecución de las actividades pedagógicas a sus docentes. |  |  |  |
| 9 | Expresa cordialidad en las comunicaciones dirigidas al personal docente. |  |  |  |
| 10 | Muestra una personalidad, abierta, afable, al interactuar con su personal docente. |  |  |  |
| 11 | Resalta los valores éticos de su personal docente para abordar las situaciones conflictivas que se presenten en el entorno laboral. |  |  |  |
| 12 | Refuerza la autoestima de sus colaboradores mostrando una actitud positiva hacia la labor docente. |  |  |  |
| 13 | Esboza ante sus docentes un estilo de liderazgo democrático, lo cual permite el efectivo funcionamiento institucional. |  |  |  |
| 14 | Genera equilibrio en el comportamiento organizacional de su personal docente a través del modelaje que ejerce durante su actuación profesional. |  |  |  |
| 15 | Se visualiza ante su personal docente como eficiente y responsable al generar un acompañamiento pedagógico pertinente. |  |  |  |
| 16 | Induce, a la conformación de equipos de trabajo efectivos, para promover la integración con sus docentes. |  |  |  |
| 17 | Manifiesta agresividad en la relación con sus docentes colaboradores. |  |  |  |
| 18 | Manipula las relaciones interpersonales con sus docentes para lograr su aceptación como gerente. |  |  |  |
| 19 | Ejerce de manera pasiva la mediación para la resolución de los conflictos entre su personal docente. |  |  |  |
| 20 | Resulta asertivo en el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional, pues admite las discrepancias emitidas por sus docentes respecto al funcionamiento organizacional. |  |  |  |

***AG/ag/2018***

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**[ANEXO “B”]**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

**INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**

**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CONVENIO UPEL - RITEC**

**FORMATO DE VALIDACION DEL CUESTONARIO**

**Estimado (a) Evaluador (a):**

Cordialmente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle su valiosa colaboración en torno a la revisión del cuestionario que servirá como instrumento para el Trabajo de Grado que estoy realizando, a fin de satisfacer el cumplimiento del requisito exigido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio en el marco de mis estudios de postgrado en la Maestría en Educación, Mención: Gerencia Educacional que actualmente estoy cursando. El trabajo indicado se denomina: **Incidencia de la comunicación gerencial del personal directivo en las relaciones interpersonales con el docente que labora en el Centro de Educación Inicial Nacional Simoncito “San Martín II”, ubicado en Caracas, Distrito Capital**.

Su opinión y observaciones serán de suma importancia porque van a permitir mejorar el instrumento y a la vez garantizar que la información que se recoja en este estudio sea válida y confiable.

Reiterándole mi agradecimiento, me suscribo de usted.

Atentamente;

Lic. **Amarilis Gutiérrez**

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

1. Realice el análisis tomando en cuenta los aspectos determinados en el formato:

* Pertinencia del ítem con la variable y sus dimensiones de estudio.
* Claridad con la cual está redactada cada afirmación o ítem.
* Relevancia del ítem en relación con el tópico en estudio.

1. Indique con una (**X**) la opción que usted estime relevante para cada ítem, con base en los parámetros indicados en las casillas referidas con las siguientes nomenclaturas:
2. Para la pertinencia con la variable: **P** > Pertinente y **NP** > No pertinente.
3. Para la claridad en la redacción, así como para la relevancia con el tópico: **B** > Buena, **R** > Regular y **D** > Deficiente.
4. En la casilla de observaciones se agradece colocar las sugerencias para mejorar el ítem que resultare no pertinente, regular o deficiente.

**FORMATO PARA LA VALIDACIÓN**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítem** | **Pertinencia con la variable** | | **Claridad en la redacción** | | | **Relevancia con el tópico de estudio** | | | **Observaciones** |
| **P** | **NP** | **B** | **R** | **D** | **B** | **R** | **D** |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

***AG/ag/2018***

Se utilizará la técnica de la Observación Simple, debido a que se podrá conocer y constatar ciertos aspectos relacionados con el tema directamente de la realidad objeto de estudio. Al respecto, Arias (2006), señala que: “La observación simple es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio”. (p.67). Para recabar esta información se utilizará una guía de observación o Block de notas que según **Martínez, R (1.998)** “es un sencillo cuaderno o libreta donde se llevan anotaciones” (p.45), esto se realiza de manera informal sólo para registro de la investigadora y que será aplicada a la muestra.