

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS  
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE  
DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PERTENECIENTES AL CIRCUITO ESCOLAR N° 1**

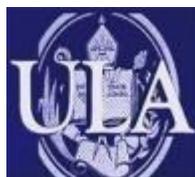
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autor:** Ing. María Rosa Rangel.  
**Tutor:** Dr. Johel Furguerle R.

Trujillo, junio 2020

C.C.Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS  
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE  
DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PERTENECIENTES AL CIRCUITO ESCOLAR N° 1**

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Especialista  
en Derecho Mercantil, Mención

Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autor:** Ing. María Rosa Rangel.

**Tutor:** Dr. Johel Furguerle R.

Trujillo, junio 2020

C.C.Reconocimiento

## DEDICATORIA

Hoy siento una inmensa alegría al ver realizado uno de mis proyectos, el cual logré con el estímulo de mis familiares y seres queridos que me enseñaron a crecer, querer y luchar para obtener así lo que se desea en la vida.

Para mí significó una experiencia bien importante puesto que con esfuerzo, constancia, dedicación y perseverancia el camino se hace más fácil; es por ello, que dedico este trabajo de grado a:

Dios Todopoderoso que iluminó mis pensamientos y mantuvo fijo el deseo de superación y preparación profesional.

A toda mi familia que son el soporte que me permite avanzar y siempre están presentes en todos los episodios de mi vida.

A mis compañeros de estudio porque siempre existió la unión y el trabajo en equipo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Ing. María Rosa Rangel**

## **AGRADECIMIENTOS**

Señor, te doy gracias porque sé que existes, porque en el mundo y en la vida estás presente TÚ.

Te doy gracias por cuanto soy, cuanto puedo y cuanto recibo que es regalo TUYO.

Te doy gracias porque cerca de mí hay mucha gente familiares, profesores, amigos y compañeros de estudio que me quieren, ayudan y comprenden, en ellos he encontrado el reflejo de tu inmenso AMOR.

Un agradecimiento especial a la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel por abrirme las puertas para realizar estudios de postgrado.

Al Dr. Francisco Conte y Lcdo. Henry Castellanos de los cuales estoy eternamente agradecida son unos excelentes profesionales y unos magníficos guías.

Al Dr. Johel Furguerle, mi tutor siempre en pie de lucha, colaborador y paciente, mis agradecimientos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Ing. María Rosa Rangel**

## ÍNDICE GENERAL

<b>ACTA DEL VEREDICTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema .....	4
Formulación del problema.....	11
Objetivos de la investigación.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
Justificación de la investigación .....	13
Delimitación de la investigación .....	15
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas .....	24
Estrategias gerenciales.....	24
Estrategias Gerenciales Administrativas.....	28
Equipos de trabajo .....	28
Motivación.....	31
Toma de decisiones.....	33

Estrategias Gerenciales Personales .....	35
Empatía.....	36
Actitud de escucha.....	38
Asertividad .....	39
Comunicación asertiva.....	40
Elementos verbales .....	42
Expresar ideas y sentimientos .....	44
Controlar las emociones .....	45
Elementos no verbales .....	47
Contacto visual .....	49
Congruencia gestual.....	50
Postura corporal.....	51
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>55</b>
Naturaleza de la investigación.....	55
Tipo de Investigación .....	56
Diseño de la investigación.....	57
Población .....	57
Técnicas e instrumento de recolección de información .....	59
Validez del instrumento .....	60
Confiabilidad del instrumento .....	62
Tratamiento Estadístico.....	63
Procedimiento de la investigación .....	64
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>65</b>
Variable: Estrategias gerenciales .....	65
Variable: Comunicación asertiva .....	80
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>93</b>
Conclusiones.....	93
Recomendaciones .....	95

<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>106</b>
A. CUESTIONARIO ESTRATEGIAS GERENCIALES .....	107
B. CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	110
C. GUIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO.....	113
D. ACTAS DE VALIDACIÓN .....	121
E. CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH PARA EL CUESTIONARIO ESTRATEGIAS GERENCIALES.....	125
F. CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH PARA EL CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	127
ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	128

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de las variables .....	54
Cuadro 2. Distribución de la población.....	58
Cuadro 3. Resultados de la Dimensión: Estrategias Gerenciales Administrativas.....	66
Cuadro 4. Resultados de la Dimensión: Estrategias Gerenciales Personales.....	74
Cuadro 5. Resultados de la Dimensión: Elementos verbales.....	80
Cuadro 6. Resultados de la Dimensión: Elementos no verbales. ....	85

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados de la Dimensión Estrategias Gerenciales Administrativas.....	68
Gráfico 2. Resultados de la Dimensión Estrategias Gerenciales Personales.....	74
Gráfico 3. Resultados de la Dimensión: Elementos verbales.....	83
Gráfico 4. Resultados de la Dimensión: Elementos no verbales.....	86

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS ESPECIALIDAD EN**  
**DERECHO MERCANTIL MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS**  
**HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE**  
**DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**PERTENECIENTES AL CIRCUITO ESCOLAR N° 1**

**Autora:** Ing. María Rosa Rangel.

**Tutor:** Dr. Johel Furguerle.

**Año:** 2020

**RESUMEN**

El presente estudio estuvo dirigido a determinar las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre directivos y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo. Teóricamente se fundamentó en autores como Pachano (2013), Robbins (2005), Chiavenato (2006), Fernández (2012) para la variable estrategias gerenciales; así como Vallejo (2014), De León (2013), Sousa (2015) referidos a la variable comunicación asertiva. En cuanto a los aspectos metodológicos que lo sustentan se tiene que se adoptó una investigación descriptiva con diseño de campo, la población estuvo conformada por 11 directivos y 58 docentes para un total de 69 sujetos de las Escuelas “Juan Ignacio Montilla”, “Antonio José de Sucre” y Unidad Educativa “Santo Domingo” a los cuales se les aplicó mediante la técnica de la encuesta dos cuestionarios previamente validados por un panel de tres expertos y lograda la confiabilidad a través del coeficiente de Cronbach previa aplicación de una prueba piloto. Para el análisis de los resultados se hizo uso de la distribución de frecuencia acompañada del porcentaje; así mismo, los datos se presentaron en tablas y gráficos en barras. Los resultados del estudio permiten concluir que los directivos escasamente hacen uso de los equipos de trabajo, la motivación y la toma de decisiones como estrategias gerenciales administrativas dirigidas a promover una gestión escolar acorde a las demandas del contexto social; asimismo, pocas veces fomentan la empatía, la escucha atenta y la asertividad como estrategias gerenciales personales, lo cual impide la interacción de los actores educativos. Con respecto a la comunicación asertiva se concluye que algunas veces está presente la expresión de ideas y sentimientos, sin embargo, ocasionalmente se presenta el control emocional, lo cual fomenta malos entendidos y conflictos. También algunas veces se desarrolla el contacto visual, la congruencia gestual y la postura corporal, esto puede interferir en la comprensión del mensaje transmitido de forma verbal.

**Palabras clave:** Estrategias gerenciales, comunicación asertiva, directivos, docentes.

## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones suscitadas en el sistema educativo venezolano requieren del cambio de actitud de los actores educativos; por ello directivos, docentes, personal administrativo, de mantenimiento, padres, madres, representantes, responsables y comunidad en general deben cumplir con las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación en cuanto a la planificación, evaluación, formación e interacción escuela comunidad con miras a atender las necesidades o debilidades presentes en cualquier momento del accionar educativo. Entonces, se considera relevante el hecho de involucrar a todos los miembros en el desarrollo de acciones dirigidas a lograr los objetivos propuestos.

En atención a lo planteado, el directivo debe poseer un perfil de competencias para cumplir con las funciones de gestión, pedagógica, administrativa y comunitaria, en procura de elevar el desempeño laboral del resto de los actores educativos, lo cual redundará en la formación integral de los estudiantes en los ámbitos del ser, conocer, hacer y convivir. Dentro de este perfil, el directivo debe tener conocimientos precisos; así como habilidades para desarrollar las estrategias gerenciales como mecanismo dirigido a propiciar la participación activa de los miembros de la comunidad escolar en las actividades propias de la gestión escolar; por ello es necesario considerar tanto las estrategias de tipo administrativa como de índole personal.

Por otra parte, las estrategias gerenciales del directivo permiten de una manera precisa atender la resolución de conflictos que muchas veces se oportuna producirán inconvenientes en la praxis educativa, afectarán las relaciones interpersonales y propiciarán un clima poco favorable para la convivencia escolar. En efecto, las estrategias administrativas como personales del directivo se llevan a cabo por medio de la comunicación asertiva desarrollada entre los miembros de la comunidad escolar.

En este sentido, la comunicación asertiva con los docentes y demás

miembros del colectivo escolar permite compartir información, aportar sugerencias, propiciar un clima de entendimiento a través de los elementos tanto verbales como no verbales, los cuales impide la propagación de barreras que afecta la transmisión, comprensión de los mensajes y que desvirtúa el deber ser del proceso educativo de acuerdo a las pautas establecidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en el Currículo Nacional Bolivariano (2007)

En atención a ello, es relevante llevar a cabo una investigación; la cual tuvo como objetivo general determinar las estrategias gerenciales del directivo y la comunicación asertiva en las instituciones educativas del Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo. Para tal fin, el estudio asumió la investigación cuantitativa de tipo descriptiva con un diseño de campo, se contó con una población conformada por 11 directivos y 58 docentes de las Escuela Juan Ignacio Montilla, Escuela Antonio José de Sucre y Unidad Educativa Santo Domingo para un total de 69 sujetos a los cuales se les aplicó dos cuestionario para medir las variables objeto de estudio previa validación a través de un panel de tres expertos y lograda la confiabilidad r medio del coeficiente de Cronbach.

Para cumplir tal objetivo y atendiendo las normas propuestas por la Universidad de los Andes para la presentación de trabajos de grado, la investigación se estructura de la manera siguiente:

Capítulo I El problema, en el cual se describe y plantea la problemática en estudio, además se formula el problema de investigación, se establece el objetivo general, así mismo, los objetivos específicos, la justificación y la delimitación del estudio.

Capítulo II Marco Teórico, conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de autores reconocidos, tomando en cuenta cada variable, las dimensiones e indicadores; también se presenta el sistema de variables, la conceptualización y su operacionalización.

Capítulo III Marco Metodológico, en el cual se describen los criterios que

guiaron el desarrollo del estudio como el tipo y diseño de investigación, población y muestra, también se presenta la técnica e instrumentos para la recolección de la información, la validez y confiabilidad, procesamiento, análisis de datos; así como el procedimiento cumplido durante el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV, se presenta el análisis y discusión de los resultados de las variables estrategias gerenciales del directivo y comunicación asertiva, la discusión de los resultados atendiendo los antecedentes de la investigación.

Capítulo V, hace alusión a las conclusiones derivadas del estudio sobre la base de los objetivos propuestos, así como presenta un conjunto de recomendaciones dirigidas a solventar la realidad encontrada en torno a las variables investigadas.

Por último, se presenta la lista de referencias, es decir todos los autores que sustentan las variables del estudio y los anexos que sustentan la investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del Problema**

Las organizaciones educativas se encuentran en una dinámica constante debido a las relaciones interpersonales y laborales entre los actores sociales, los cuales requieren de estrategias específicas para incorporarse sin mayores problemas a estos cambios producto de las orientaciones emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. Por tanto, el directivo como gestor educativo es la clave para unir los objetivos institucionales con los objetivos personales de los actores educativos a través de la implementación de estrategias gerenciales efectivas para la transformación de las instituciones hacia la calidad educativa.

Para Chacón (2012,p.17), las estrategias gerenciales se conciben como “herramientas fundamentales para el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, empleo de recursos para el logro de objetivos preestablecidos en donde el directivo estimule la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar”. En este sentido, su uso adecuado impulsa a alcanzar objetivos educacionales, además permite el funcionamiento organizacional en un ambiente agradable, sano, libre orientado al mejoramiento de las normas de convivencia, solución de conflictos, aprovechamiento de los recursos en función de la calidad educativa.

Por su parte, Fernández (2003, p.74) señala que el directivo debe valerse de estrategias gerenciales como “la comunicación, negociación, empatía, asertividad” para favorecer las interacciones interpersonales positivas, propiciar un ambiente de apoyo, de pertenencia donde se atiende dentro de lo posible las necesidades individuales y colectivas de los miembros de la institución educativa. Entonces, se requiere de las estrategias gerenciales tanto personales como administrativas en el desarrollo de las actividades necesarias para lograr los resultados educativos deseados.

Cabe destacar que a nivel de América Latina, países como Colombia, Argentina, Ecuador, Venezuela, Brasil, Chile, según González y Pérez (2010, p. 35), viven un modelo competitivo caracterizado por “un contexto social, económico, político y educacional cambiante que exige la aplicación de estrategias de acción”; por tanto, los sistemas educativos para enfrentar tal situación necesitan valerse de un conjunto de estrategias gerenciales como la comunicación interpersonal, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo, motivación, toma de decisiones, entre otras.

Dentro de este marco de referencia, el directivo como gestor escolar debe estar capacitado en estrategias gerenciales para favorecer un clima armonioso en la organización escolar, con la finalidad de propiciar el cambio frente a los desafíos del entorno social y dar respuestas inmediatas a los problemas presentados cotidianamente, específicamente a los de orden gerencial dirigidos a simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez con un máximo de eficiencia con el propósito de brindar una educación bajo las orientaciones brindadas por los organismos responsables de direccionar el ámbito educativo.

Por ello, el Sistema Educativo Venezolano ha planteado transformaciones en las instituciones educativas en los últimos años, las cuales requieren de directivos y docentes líderes en la gestión escolar, así lo expresa la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, p. 36), en su Artículo 104 donde se destaca “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica...” significa esto la exigencia en la formación académica de este personal para cumplir cabalmente con las funciones de la gestión escolar.

Estrechamente ligada a la práctica de las estrategias gerenciales se encuentra la comunicación asertiva, pues según Romero (2010, p. 1), “la asertividad porque desarrollarlo hace al directivo mejor persona, más eficiente y líder no sólo para influir sino para el servicio a los demás. En ese sentido, Chiavenato (2006), desataca que el liderazgo se considera la

influencia interpersonal ejercida en una situación a través del proceso comunicacional para la consecución de diversos objetivos, por tanto el flujo de información y realimentación permite a los directivos, docentes y demás actores educativos aportar ideas, opiniones o sugerencias, expresar sentimientos y emociones.

Entonces, la asertividad como habilidad comunicativa y hábito de la conducta humana según Romero (2010), potencia su efectividad y ayuda a lograr el respeto, la atención y la colaboración de los actores educativos sin perder el sentido de identidad, valor e integridad, por ello al fomentar el directivo como líder un ambiente adecuado se propicia el entendimiento, la capacidad de escucha, el acuerdo como alternativa para satisfacer las partes que en algún momento se encuentran en conflicto pero sobre todo se aviva el sentido de autovaloración, autoestima, autenticidad y libertad, aspectos de vital importancia al momento de desarrollar las actividades planificadas que contribuyan a alcanzar los objetivos de la institución educativa.

Bajo estas consideraciones, Yagosesky (2009, p. 1), expone que para alcanzar una comunicación adecuada es necesario establecer vínculos satisfactorios y efectivos por medio de la asertividad”, por tanto se considera una forma de comunicación basada en el respeto propio y el de los demás a fin de aprender a aceptar opiniones e ideas que muchas veces no son compartidas, implica además el expresarse de forma clara, directa, honesta aquello que se considera justo porque obedece a los sentimientos y deseos propios de los directivos y docentes.

En atención a lo planteado, la comunicación asertiva tiene sustento legal en el Artículo 57 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, p. 21), el cual destaca “toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión”. De igual manera, el Artículo 58 establece “la comunicación es libre, plural, comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley” (p. 22) Visto así, estos postulados

legales destacan que la interacción humana y de las personas dentro de una institución educativa requieren de una comunicación abierta, clara y sincera para aportar ideas o sugerencias pero a la vez lograr el entendimiento que coadyuve a trabajar de forma unida por un mismo fin.

Por consiguiente, la comunicación asertiva es de vital importancia en las instituciones educativas porque se considera una habilidad social y herramienta indispensable al momento de realizar reuniones de trabajo, el desarrollo de la planificación, así mismo destaca Castillo (2010, p. 1), se convierte en “la brújula que armoniza y da ritmo a los distintos procesos aprendizajes cumplidos a nivel colectivo como individual”. Entonces, es necesario considerar los elementos verbales como el manejo de conflictos, la expresión de ideas y sentimientos y el control de emociones, además el contacto visual, la congruencia gestual y la postura corporal como elementos no verbales, tal como lo presenta Fonseca (2005)

Además, en Venezuela las orientaciones brindadas al Subsistema de Educación Primaria Bolivariana (2007), pretende que el directivo propicie un ambiente armónico, de paz, tranquilidad, compañerismo, respeto mutuo y solidaridad en la institución, acorde con los valores morales y ética para fortalecer el aprender a participar y convivir, por ello debe ser dinámico, creativo, desarrollar estrategias gerenciales propias de la gestión escolar a fin de propiciar la comunicación asertiva entre los actores educativos como elemento clave para armonizar el proceso escolar.

Sin embargo, Canales (2013, p. 72), manifiesta “la formación gerencial del directivo de Educación Primaria es deficiente, esto se evidencia por las escasas estrategias utilizadas para atender la dinámica escolar que se encuentra en constante transformación, así como los conflictos organizacionales en las instituciones escolares”; es decir no se están formando a los directivos para asumir los retos que demanda los cambios implementados por el ente rector de la educación en cuanto a los procesos de planificación, organización, dirección y control.

Por otra parte, Arellano (2011, p. 34), argumenta que la gestión escolar aún no está logrando las expectativas, por “la falta de políticas destinadas a elevar las competencias basadas en las funciones y tareas a cumplir por los directivos de las instituciones, así como el personal docente, lo cual conlleva a la creación de conflictos”. Entonces, en las escuelas no se están aplicando estrategias gerenciales para abordar los conflictos, ello imposibilita al personal directivo a discernir, tomar decisiones, limitando a su vez su capacidad para emitir juicios e interactuar de manera provechosa y positiva con grupos sociales de su entorno.

Por lo antes mencionado, se infiere debilidades en cuanto a la práctica de las estrategias gerenciales por parte de los directivos a fin de incentivar a los actores educativos a cumplir con las tareas asignadas y un proceso de comunicación asertiva inadecuado para proyectar el proceso educativo hacia un mismo fin, en ese sentido, el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe PRELAC (2006), establece en sus investigaciones la existencia de un agotamiento del rol directivo en la educación, pues han observado, una transmisión de información unidireccional, escasa autonomía en los diseños curriculares, actitud pasiva frente al cambio e innovación educativa, barreras comunicacionales que interfieren en la comprensión y realimentación de los mensajes, así como un modo de trabajar de carácter individual producto de las escasas relaciones interpersonales, así como la motivación y los valores institucionales.

Por lo expresado se infiere que los directivos necesitan de una permanente mejora de su acción por cuanto existen fallas en la aplicación de las estrategias gerenciales porque su liderazgo se encuentra debilitado debido a una baja corresponsabilidad e influencia positiva del mismo”, todos estos aspectos debilitan la comunicación asertiva porque se encuentra plagada de distorsión de la información, malos entendidos y plagada de barreras comunicacionales.

En el Estado Trujillo pareciera ser común esta problemática, pues según

la investigación realizada por Morales (2009), el desempeño directivo mantiene el carácter vertical en la gestión escolar por la inexistencia de proyectos que reflejen los objetivos y metas institucionales planteadas; además, existe un desconocimiento de las funciones debido a la escasa formación, las cuales se reflejan en falta de dominio de ciertas competencias en cuanto tanto a las estrategias gerenciales como las habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

Por otro lado, el estudio desarrollado por Artigas (2009), indica que existe en las instituciones trujillanas una gestión escolar vertical porque el directivo no toma en cuenta criterios profesionales, personales y años de servicio para la selección de personal docente a las distintas coordinaciones, lo cual genera cambios en los comportamientos de los integrantes de la institución educativa como la discriminación, exclusión, desmotivación, tensión y fricción en las relaciones interpersonales, desobediencia, agresión verbal, entre otras conductas que impiden el avance del plantel hacia el logro de los objetivos institucionales.

Además de lo anterior, se presenta la debilidad de directivos promovidos a estos cargos bajo la encargaduría, pues en los últimos años no se realizan concursos para optar a estos cargos, tal como lo expresa el Reglamento de la Profesión Docente (2000). De esta manera, las personas que asumen la función directiva no posee las competencias requeridas ni se preocupan por formarse en el área de la gestión escolar para desarrollar estrategias gerenciales administrativas y personales como la motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones, empatía, actitud de escucha y la asertividad, en procura de direccionar el proceso educativo de acuerdo a las políticas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación y sobre todo aplicar acciones de tipo grupal indispensables dentro de los procesos de negociación para resolver conflictos organizacionales.

Además, la Comisión de Formación Permanente Zonal (2013), en el diagnóstico realizado para planificar las acciones de formación encontraron

debilidades en lo referente a liderazgo del directivo y la comunicación asertiva entre los actores educativos, por lo cual se requiere redimensionar estas dos variables de vital importancia dentro del proceso educativo en procura de lograr aunar esfuerzos por elevar los procesos que conllevan a una educación de calidad.

También, concluye en su investigación que el personal directivo escasamente propicia un liderazgo capaz de incentivar al personal a que participe en las diferentes actividades organizadas debido al poco compromiso, flexibilidad, responsabilidad e innovación; de igual manera destaca sus escasas habilidades comunicativas en cuanto a la expresión oral y corporal con marcada debilidad en la expresión escrita, lo cual redundando en el poco entendimiento y el consenso con los docentes para viabilizar las acciones educativas.

La situación presente en la entidad trujillana pareciera ser común en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito porque a través de las observaciones en el contexto se ha detectado una notable debilidad en cuanto al desarrollo de estrategias gerenciales para propiciar la comunicación asertiva, pues se manifiestan situaciones adversas que impide lograr tal fin, como las decisiones no son consensuadas, existe poca disposición del trabajo en equipo, se descuida la motivación del personal, existe escasa empatía y actitud de escucha activa en los actores educativos.

De igual manera, en entrevistas no estructuradas realizadas al personal docente revelan fallas en la gestión escolar del directivo en cuanto a la indiferencia ante problemas del personal, resistencia al cambio, no se fomenta la escucha activa, existe con frecuencia un proceso comunicacional afectado por barreras e interferencias que impide tanto la transmisión como la recepción de la información, también es recurrente el flujo comunicacional vertical descendente, lo cual conlleva solamente a la transferencia de información del personal directivo al resto de los actores educativos pero no

se fomenta el flujo ascendente a fin dar oportunidad a la expresión de ideas, sentimientos, opiniones que pudieran enriquecer la praxis educativa, todo ello situaciones tensas o conflictivas que impide el trabajo mancomunado en las actividades de planificación, evaluación, comisiones de trabajo, entre otros.

Así mismo, los docentes manifiestan que el directivo no organiza la agenda cuando se realiza el consejo de docentes, utiliza un lenguaje poco fluido para lograr el entendimiento de la información, hace poco uso de los elementos verbales y no verbales, todo ello obstaculiza la comprensión y realimentación de los mensajes, así mismo fomentan los conflictos interpersonales y provoca el trabajo desarticulado e individual a pesar que las pautas del Ministerio del Poder Popular para la Educación reafirman el hecho de trabajar de manera armónica a fin de lograr los objetivos y pautas establecidas por el ente rector de la educación.

De mantenerse tal situación, se estaría deteriorando la gestión escolar en estos planteles, lo cual dificultaría el desenvolvimiento de las funciones entre el directivo y docente para direccionar el trabajo hacia la participación plena de los actores educativos, esto pudiera ocasionar la insatisfacción laboral, el aumento de canales inadecuados para la comunicación en el personal, distorsión de la misión y visión de estas instituciones educativa.

### **Formulación del problema**

¿Cómo se desarrollan las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre directivos y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo? Para dar respuesta a tal interrogante se presentan las siguientes preguntas específicas:

¿Cuáles estrategias gerenciales administrativas desarrollan los directivos de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo?

¿Cuáles estrategias gerenciales personales desarrollan los directivos de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo?

¿Cuáles elementos verbales de la comunicación asertiva desarrollan los directivos y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo?

¿Cuáles elementos no verbales de la comunicación asertiva desarrollan los directivos y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Determinar las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre directivos y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

#### **Objetivos específicos**

Describir las estrategias gerenciales administrativas desarrolladas por los directivos en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

Caracterizar las estrategias gerenciales personales desarrolladas por los directivos en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

Describir los elementos verbales de la comunicación asertiva desarrollados por los directivos y docentes de instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

Caracterizar los elementos no verbales de la comunicación asertiva desarrollada por los directivos y docentes de educativas perteneciente al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

### **Justificación de la investigación**

Las estrategias gerenciales representan las herramientas empleadas por los directivos para lograr el óptimo funcionamiento en su contexto social, por tanto es un proceso planificado y organizado para implementar elementos de gestión de acuerdo al recurso humano y materiales con que cuenta, además se orientan hacia los cambios del entorno en función de los objetivos educativos propuestos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En consideración a estos señalamientos, los directivos deben mantenerse actualizados en estrategias gerenciales que les permitan desarrollar a plenitud la comunicación asertiva como elemento de vital importancia para lograr la interacción entre el personal, aportar información, ideas, opiniones o sugerencias, las cuales permiten hacer cada vez más eficiente la labor. Visto así, al fomentar las estrategias gerenciales se propicia la capacidad de liderazgo que tanto el directivo como docentes deben poseer a fin de tomar sus propias decisiones, mantener una comunicación asertiva como parte de las interacciones sociales requeridas en el proceso escolar.

En razón de lo expuesto se presenta la siguiente investigación, la cual tiene como objetivo general determinar las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre directivos y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo, por lo cual se justifica desde los ámbitos social, teórico, práctico y metodológico.

En cuanto a lo social, el estudio tiene relevancia porque el sistema educativo está expuesto a múltiples factores de cambios y transformaciones, de allí la importancia de contar con directivos preparados para transformar las debilidades en fortalezas en la búsqueda de solución a los problemas que

enfrentan a diario. Por esta razón, la utilización de estrategias gerenciales en las instituciones educativas del al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito ocupa un papel preponderante, pues permiten organizar y controlar el talento humano para crear un clima favorable que permita alcanzar elevados niveles de excelencia.

Por esta razón, el estudio beneficiará a directivos y docentes de manera directa pero a la vez al personal administrativo, mantenimiento, padres, madres o representantes y comunidad en general, pertenecientes a las instituciones de objeto de estudio porque desataca la importancia de las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva para lograr el entendimiento y el trabajo cooperativo necesario en este momento de transformaciones en el orden educativo.

En el orden teórico, el estudio persigue a través de postulados de diferentes autores relacionados con las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva a fin de ampliar de manera sistemática, precisa y profunda los conceptos, características o aspectos clave de cada una de estas variables, en procura de desarrollar la contratación de la información recogida en la aplicación de instrumento con los aspectos teóricos recabados; en segundo lugar ofrecer información actualizada y pertinente que sirva a otros investigadores en futuros estudios.

Desde la perspectiva práctica, el estudio se justifica porque el tipo de estrategias gerenciales utilizadas por directivo junto con el desarrollo de la comunicación asertiva determinan el éxito en la labor educativa. En ese sentido, la investigación en desarrollo contribuirá a elaborar un conjunto de recomendaciones para facilitar aportes a la problemática planteada en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo permitiendo la ejecución de un trabajo académico acorde con las exigencias del sistema educativo actual.

En cuanto al alcance metodológico, los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos de recolección de información como el

cuestionario y su respectivo tratamiento estadístico, facilitan estudios de problemas similares; al mismo tiempo, esta investigación al ser de tipo descriptiva con un diseño de campo no experimental permitió caracterizar las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre directivos y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo al contar con información suministrada por los sujetos que formaron parte de la población a través de la aplicación de dos instrumentos de recolección de información previamente validados y alcanzada la confiabilidad.

### **Delimitación de la investigación**

El presente estudio toma como delimitación temática las variables: Estrategias gerenciales del directivo y la comunicación asertiva dentro del contexto de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo, la cual tuvo como lapso de ejecución de julio 2017 a febrero de 2020 bajo los lineamientos establecidos por la Facultad de Ciencias Políticas y Jurídica en la Especialidad en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial de la Universidad de los Andes Núcleo Universitario “Rafael Rangel”

Con relación a la delimitación teórica del estudio se tiene para la variable Estrategias gerenciales a Vilorio (2013), Fernández (2003), Robbins (2005) Chiavenato, (2006) y variable Comunicación asertiva se tienen a Romero (2010), Yagosesky (2009), Castillo (2010), entre otros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Los estudios científicos parten de fundamentos teóricos y de investigaciones que permiten ubicar problema objeto de estudio en el ámbito donde se profundiza; por tanto, en este capítulo se incluyen los antecedentes referentes al tema en cuestión, las bases teóricas, la definición conceptual y operacional; así como la operacionalización de variables.

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

Se presenta como antecedente de la primera variable, la investigación de Ruiz, Carrillo y otros (2013) bajo el título “Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas”, para lo cual se tomaron en cuenta las categorías: gerencia, relaciones humanas, motivación, comunicación y políticas institucionales con el objetivo de proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar la participación de los directivos escolares. La investigación se apoyó en el enfoque holístico, documental y de campo, aplicada al personal docente y directivo adscrito al Municipio Escolar número 1, parroquia Caracciolo Parra del Estado Mérida. Para recabar información se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista con los instrumentos cuestionario y guion de entrevista validados por un panel de expertos.

Los resultados obtenidos demuestran como los directivos desconocen u omiten la aplicación de los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, evaluación, control en su desempeño diario; así mismo los docentes reciben poca colaboración y atención hacia la solución de problemas laborales. Considerando estos resultados, se concluyó que el personal docente se siente desmotivado, el clima laboral no es el más propicio, por cuanto las relaciones interpersonales son poco atendidas dentro la institución y no existen políticas para la capacitación del personal.

También, la comunicación entre el director y su equipo es precaria, por cuanto no se maneja la misma información, se genera diferencia de opiniones y confusión por no tener clara la directriz, por ello su cumplimiento se deja al criterio de quien la recibe o dependiendo de quién provenga.

El aporte de esta investigación se centra en el aspecto teórico sobre las estrategias gerenciales sugeridas para mejorar la participación de los directivos, ello permite realizar el análisis respectivo de las dimensiones motivación, relaciones humanas, comunicación, las cuales se relacionan de forma directa con el presente estudio; de igual manera, se considera pertinente por el aporte metodológico, en cuanto al tipo y diseño de investigación; así como lo relacionado a la técnica e instrumento de recolección de información.

Por su parte, Vilorio (2013) realizó una investigación titulada “Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la calidad educativa” cuyo objetivo fue analizar las estrategias gerenciales aplicadas por los directivos para fortalecer la calidad educativa en la Escuela Técnica Agropecuaria Segundo Álvarez ubicada en el Municipio Baralt, Estado Zulia.

Para tal fin, se utilizó una metodología documental con diseño bibliográfico, lo cual permitió el análisis de documentos y aportes teóricos de diversos autores entre los que se consideraron Ariza (2008), Arrien (2010), Arteaga (2006), Chiavenato (2008), entre otros para definir las estrategias personales y administrativas del gestor escolar. De igual manera, se empleó una observación minuciosa en la institución objeto de estudio, ya identificado el problema se procedió a plantearlo y formular las interrogantes, los objetivos tanto generales como específicos.

Los resultados permitieron concluir que la institución escolar amerita personal capacitado para cumplir con cada una de las funciones directivas, específicamente para implementar estrategias dirigidas a propiciar la participación del personal en las actividades subordinadas por él, con la finalidad de ofrecer una educación de calidad a través de una gestión

directiva eficiente. Se ofrece como recomendación realizar una evaluación permanente de la gestión de la institución para planificar, ejecutar, verificar y ajustar las estrategias en un proceso continuo de mejora a través de una gestión estratégica.

El antecedente por ser de metodología documental representa un aporte teórico en cuanto a las conceptualizaciones acerca de las estrategias gerenciales, su clasificación y técnicas que forman parte de los indicadores en el presente trabajo. Se resalta en la investigación la importancia de esta variable en las instituciones escolares para contribuir en su gestión y lograr que el docente asuma una conducta participativa, crítica y reflexiva; la cual le permita ver las opciones más favorables ante las diversas situaciones institucionales.

Por su parte Hernández (2013) realizó una investigación titulada “Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de las escuelas de la Parroquia Tamare, Municipio Mara Estado Zulia”. El objetivo estuvo dirigido en analizar las estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores, bajo la metodología de una investigación descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional.

La población estuvo conformada por trece (13) directivos y ochenta y seis (86) docentes a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta como instrumento se diseñó un cuestionario bajo una escala tipo Lickert, conformado por 34 ítems; el cual fue validado por un panel de experto y lograda la confiabilidad mediante el coeficiente de Cronbach cuyo valor fue de  $r_{tt} = 0,96$ .

Los resultados permitieron concluir que los directivos presentan debilidades para afianzar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, en la conformación y estimulación para el trabajo en equipo, así como en la realización de actividades educativas; al mismo tiempo se presentan deficiencias en la toma de decisiones y al momento de delegar

funciones al personal docente. La autora citada presentó como recomendación impulsar estrategias de gestión basadas en las innovaciones educativas, las cuales reorienten el funcionamiento de cada una de las acciones llevadas a cabo por el personal directivo y docente, de acuerdo a los objetivos y las metas trazadas para lograr que las instituciones en estudio sean modelo de progreso, excelencia y calidad educativa.

Este antecedente es de relevancia para el estudio actual por el análisis hecho acerca de las estrategias gerenciales y la manera de generar espacios para el trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas, pues las directrices ministeriales necesitan del trabajo cooperativo para que todos los actores educativos direccionen el proceso educativo hacia el logro de los objetivos planteados. En cuanto al aporte metodológico, el instrumento aplicado a los directivos tiene relación con los indicadores del presente estudio, por ello sirven de guía al momento de elaborar el instrumento de recolección de información.

En cuanto a la segunda variable, se tiene en primer lugar a Gómez (2015), el cual realizó un estudio titulado “La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar”, tuvo como objetivo analizar el proceso de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa en la Unidad Educativa Sorocaima, ubicada en el Socorro, Valencia, parroquia Miguel Peña, Estado Carabobo. En la fundamentación teórica se desarrollaron aspectos relacionados con estilos comunicativos, resolución de conflictos, siguiendo los postulados de diversos autores, tales como: Watzlawick (1945), Habermas (1987), Mayo (1927), Taylor (1903), Chiavenato (2005).

El estudio fue de tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental de corte transeccional, por su parte, la población estuvo estructurada por 14 individuos que conforman el personal docente, coordinadores y directivos de la institución, se utilizó como procedimiento para recoger la información la técnica de la encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario de 20

ítems haciendo uso de una escala de estimación con opciones de respuesta: siempre, algunas veces y nunca; el cual fue validado por el juicio de cinco expertos, además la confiabilidad fue de 0.952, considerada altamente confiable según el alfa de Cronbach. De igual manera, el análisis de resultados se realizó a partir de la frecuencia relativa de respuesta en término porcentuales para cada uno de las alternativas los ítems del cuestionario aplicado.

Como conclusiones del estudio se obtuvo que el directivo escolar utiliza una comunicación indirecta caracterizada por un estilo que tiende a evitar resolver los conflictos, además predomina un estilo comunicativo medianamente asertivo en las emisiones verbales con algunos rasgos de agresividad que interfiere notablemente en la toma de decisiones efectivas y favorezca el desarrollo adecuado de las relaciones interpersonales.

De igual manera, se aprecia que el directivo actúa más como mediador que como negociador siendo poco conciliador en situaciones de nudo crítico presentados, por ello se recomendó tanto a la gerencia como a los docentes fortalecer la comunicación asertiva libre de barreras con el propósito de solventar la situación descrita.

El estudio sirve de referencia a la investigación actual porque destaca la importancia la comunicación asertiva en las instituciones educativas porque sirve para informar, plantear sugerencias e ideas, llegar a los acuerdos respectivos en caso de presentarse un conflicto entre el personal pero lo más importante es que favorece el entendimiento entre directivos y docentes al momento de planificar las acciones que permitan direccionar el proceso educativo hacia el logro de los objetivos junto a elevar la calidad de cada una de las acciones emprendidas.

Por otra parte, Aguilar (2014), desarrolló una investigación titulada “La comunicación asertiva como estrategia gerencial de los directivos vinculada al fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas del NER 377 en Sanare Estado Lara”, el cual se ubicó en el paradigma positivista, con un

enfoque cuantitativo, sustentado en el trabajo de campo con diseño no experimental transeccional descriptivo, con el propósito de analizar la comunicación asertiva como estrategia gerencial de los directivos vinculada al fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas bolivarianas adscritas al Núcleo Escolar Rural 377 ubicado en la población de Sanare estado Lara durante el año escolar 2013-2014.

En cuanto a la población del estudio estuvo conformada por ochenta y cinco (85) docentes quienes laboran en las mencionadas instituciones a los cuales se les aplicó mediante la técnica de la encuesta un cuestionario tipo escala de opinión, validado por medio del juicio de expertos y lograda la confiabilidad mediante el coeficiente de mitades partidas con la corrección de Spermán Brown. Los resultados fueron analizados, mediante criterios de estadística descriptiva en función de frecuencias absolutas, porcentajes y promedios aritméticos por cada una de las categorías de respuesta.

De allí se derivan como conclusiones, que los directivos muestran una tendencia desfavorable frente al uso de una comunicación asertiva como estrategia gerencial para lograr el fortalecimiento del clima organizacional; escasamente promueven la integración grupal y poco captan asertivamente las emociones manifestadas por los educadores en el diálogo interactivo, así mismo, escasamente fortalecen la integración de los educadores a la programación institucional mediante una comunicación transparente, poco se favorece la eficacia comunicacional, asimismo, prevalece el tipo de clima organizacional autoritario, explotador con ausencia notable del participativo consultivo.

El presente antecedente destaca la importancia de la comunicación asertiva en los centros escolares porque se convierte en el hilo conductor para aportar información necesaria que conduzca a viabilizar las acciones planificadas en el proceso de enseñanza aprendizaje pero a la vez aportar ideas destinadas a lograr la innovación en las prácticas educativas, por ello el directivo debe fomentar un clima laboral basado en una comunicación

transparente con los docentes y el resto de los actores, libre de barreras que atente contra el buen desempeño laboral y los conflictos organizacionales.

Por estas razones, el antecedente se considera relevante para la investigación actual porque presenta elementos importantes para proyectar la comunicación asertiva en los planteles de educación media general, además los resultados derivados pueden ser confrontados en función de determinar aspectos coincidentes o divergentes.

De igual manera, Coromac (2014), realizó un estudio titulado "Estrategias de asertividad como herramientas para la transformación del conflicto en el aula.", cuyo objetivo estuvo dirigido a determinar las estrategias de asertividad utilizadas por los docentes como herramientas para la transformación del conflicto en el aula.

La investigación fue descriptiva con diseño de campo, la población se conformó por 32 docentes de ambos géneros y grupos étnicos que constituyen la totalidad de la población que conforma el Programa Educativo Mejorada la Formación Ciudadana y la Educación para la Paz en la comunidad educativa de cinco municipios del Departamento de Totonicapán a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo escala de Likert que respondía a los indicadores de diálogo, escucha activa, asertividad y mediación. Como herramientas para el análisis de datos se utilizó las medidas de tendencia central (media, mediana, moda)

Los resultados obtenidos evidencian que los docentes conocen y utilizan estrategias de asertividad ante situaciones de conflicto, las cuales se multiplican a los estudiantes, quienes podrán mediar conflictos entre pares y en otros ámbitos para propiciar la convivencia pacífica, así como la disminución de los conflictos. Partiendo de la premisa que la asertividad puede adquirirse, aprenderse y desarrollarse, se recomienda fortalecerla de manera continua para practicarla con los demás.

Como se aprecia en este antecedente, la comunicación asertiva se fortalece en la medida que los actores educativos lleven a la práctica

estrategias que contribuyan a expresar información , sentimientos e ideas sin maltratar a herir a los demás, por esta razón se convierte en un elemento de vital importancia dentro de las instituciones de educación media porque permite el flujo comunicacional de manera abierta, clara y sincera, la cual al desarrollarse de esta forma impide los conflictos entre los actores educativos pero a la vez contribuye a consolidar el consenso, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por último, Macías y Camargo (2013), realizaron un trabajo titulado “Comunicación asertiva entre docentes y estudiantes en la institución educativa”, con este trabajo de investigación se pretendió establecer el estado del conocimiento alcanzado en los procesos de comunicación entre docentes y estudiantes haciendo énfasis en la comunicación asertiva. Para ello se recurrió a realizar un análisis crítico de los aspectos antes mencionados a través del estado del arte y reconocer los diferentes aportes de investigadores en este campo.

En un primer momento, se pretendió hacer una aproximación a categorías tan importantes como son la comunicación y la educación, entendiendo esta última como la principal mediadora de la significación; seguidamente abordar la comunicación asertiva entendida como la habilidad para recibir y transmitir mensajes, sentimientos, propios o ajenos de una manera respetuosa y oportuna, lo cual favorece el desarrollo de relaciones interpersonales sanas entre docentes-estudiantes.

Este antecedente una vez más destaca el valor de la comunicación asertiva dentro del contexto de las instituciones educativas porque se constituye en un elemento clave no sólo al momento de transmitir una información o idea sino también al recibirla, por ello se requiere realizar las aportaciones en un clima de armonía para que fluya sin distorsiones o barreras que tanto daño hace a la interacción entre el personal, por esta razón se considera un antecedente digno de considerarse para el presente estudio.

### **Bases Teóricas**

Este apartado de la investigación permite conocer el basamento teórico, conceptualizaciones y modelos que orientan las variables Estrategias gerenciales y Comunicación asertiva en función a los objetivos planteados en la presente investigación.

### **Estrategias gerenciales**

En Venezuela desde 1999 se inicia un proceso de transformación educativa, a través del proyecto escolar que produce cambios en cada uno de los niveles y modalidades dentro del sistema educativo. En tal sentido, Morillo (2009), plantea que el Proyecto de Educación Bolivariana surge como un modelo que viene a responder a las exigencias de cambio social a través de la participación ciudadana con el fin de proporcionar una educación de calidad, que esté a tono con los vertiginosos cambios producidos a nivel social, cultural, político, económico, histórico y tecnológico del país.

Asimismo, las organizaciones educativas donde interactúan directivos, docentes, estudiantes y comunidad, por ello es necesario implementar innovaciones en la forma de dirigir y enseñar en cada uno de los niveles y modalidades de Educación Básica. En consideración a esto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación a través del Proyecto Educativo Nacional (2007), expresa que las instituciones educativas como política de Estado pretenden convertir en realidad las aspiraciones sociales, los principios, los derechos normas y las obligaciones de estado recogidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Se destaca así, la importancia de la gestión escolar en las organizaciones educativas para convertirlas en escenarios dirigidos a lograr los objetivos previamente planificados.

Por consiguiente, la gestión escolar según Chacón (2012, p. 15), es “el

proceso por el cual una figura central enfoca sus conocimientos, habilidades, estrategias para lograr el desempeño óptimo de la organización”. Por esta razón, se convierte en una dinámica que se vale de los recursos especialmente del talento humano y de estrategias adecuadas a fin de hacer de la organización un espacio creíble, armónico y funcional para el logro de los objetivos, los cuales se traducen en una educación de calidad.

Entonces, es el directivo en quien recae la responsabilidad de conducir el proceso educativo, de allí la importancia de utilizar estrategias acordes a las transformaciones demandadas por el currículo escolar. De igual manera, Chiavenato (2006, p. 208), expresa que la gestión resalta la importancia de “la capacitación del directivo en elementos gerenciales, tales como la planificación, dirección y control”, por tanto, la eficiencia del directivo queda supeditada al desarrollo de estrategias exitosas, pues la gestión requiere de manejar recursos orientados hacia el logro de los objetivos.

En ese sentido, en esta actividad no sólo se planifica los objetivos sino que se materializan los espacios de convivencia para el crecimiento, la creatividad, el diálogo, reflexión y la discusión, lo cual conduce a fortalecer el crecimiento personal y profesional de los miembros de la institución, todo ello a través de estrategias gerenciales adecuadas. A partir de estas ideas, se considera necesario abordar las estrategias gerenciales, entendidas según lo expone Pelekais, citado por Pachano (2013, p. 59), como aquellas que “se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas de una organización, estableciendo la secuencia coherente, armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original”.

En este mismo orden de ideas Robbins (2005, p. 101), las define como “una herramienta que ayuda a los gestores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los retos frente a los cambios para lograr la calidad de desempeño”. Entonces las estrategias gerenciales se centra en la adquisición y dominio de determinadas habilidades apoyadas en una serie de metodologías que permitan la realización de ciertas acciones, teniendo en

cuenta la capacidad de modificación y transferencia posterior a diferentes contextos para optimizar la calidad del desempeño.

Por otro lado, Chiavenato (2006, p. 454), la concibe como “el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas y restricciones y oportunidades que le impone el entorno”. Según las definiciones anteriores, las estrategias gerenciales vienen a ser entonces un proceso de pensamiento estratégico, planificado y organizado en un todo donde se implementan elementos de la gestión de acuerdo al capital humano con el que cuenta, los recursos materiales, los cambios del entorno para alcanzar los objetivos educativos según las orientaciones propuestas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Bajo esta perspectiva, las estrategias gerenciales se refieren a las herramientas empleadas y recursos aplicados por el directivo de la organización escolar para lograr el óptimo funcionamiento en su contexto social; por ello los directivos de instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito deben mantenerse actualizados en estrategias gerenciales innovadoras que le permitan llevar a cabo acciones para resolver conflictos organizacionales de manera asertiva, motivar al colectivo de manera tal de favorecer el desempeño laboral dentro de la institución.

Como se deduce, la capacitación gerencial del personal es necesaria para cumplir con las funciones inherentes a su cargo, entre las que se destaca el manejo de conflictos en espacios para resolución efectiva y así ofrecer un ambiente sano para la convivencia escolar. Entonces, las estrategias gerenciales en la educación permiten encauzar a la institución para alcanzar dos retos, el primero desarrollar de manera integral las potencialidades de los actores educativos y en segundo lugar, actuar como eje de desarrollo local para alcanzar la calidad educativa.

Por consiguiente, la actualización del personal directivo así conduce a

desarrollar cambios significativos para superar las debilidades-amenazas atendiendo a las fortalezas-oportunidades del entorno; por ello es preciso considerar las estrategias gerenciales administrativas y personales; las cuales conducirán a proyectar al plantel hacia el logro de los objetivos previamente establecidos.

De igual manera, el directivo es la pieza principal de toda institución educativa, pues planifica, organiza, controla, dirige y lleva a cabo junto al colectivo institucional las actividades tendentes a alcanzar las metas propuestas; por tanto, debe utilizar las estrategias acorde a las necesidades institucionales para promover un clima agradable que permita lograr la cooperación y participación. En efecto, el directivo debe poseer estar capacitado en conocimientos, destrezas, comportamientos, actitudes, habilidades en función de hacer más eficiente la gestión escolar. Al respecto, el Artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), señala que:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad o de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en su régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. (p. 22).

De acuerdo a lo planteado en el artículo 104 de la carta magna el directivo necesita estar en constante capacitación para enrumbar la gestión escolar hacia el logro de los objetivos propuestos, los cuales se dirigen a elevar la calidad de la educación; todo ello implica desarrollar estrategias gerenciales tanto administrativas como personales para lograr el involucramiento de los actores educativos hacia un mismo fin: la formación integral del estudiante desde la perspectiva del ser, conocer, hacer y convivir.

De acuerdo a ello, es fundamental generar un proceso de investigación permanente a fin de realizar diagnósticos ajustados al entorno institucional

como comunitario, de esta forma seleccionar los tipos de estrategias a desarrollar en el proceso educativo. Bajo estas consideraciones, Vilorio (2012), clasifica a las estrategias gerenciales en dos tipos: las administrativas y personales, las cuales fundamenta la presente investigación.

### **Estrategias Gerenciales Administrativas**

El proceso educativo es considerado como el factor de desarrollo de un país, por ello le corresponde a toda persona que dirige una institución educativa, garantizar el cumplimiento de políticas y lineamientos emanados por el Estado Venezolano a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación; por tanto, el directivo debe ajustarse a los procedimientos oportunos para mejorar la gestión escolar. De allí la utilización adecuada de estrategias gerenciales administrativas; las cuales demandan el manejo de aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección y control.

De igual manera, estas estrategias dentro del ámbito educativo permiten la interacción cotidiana de los actores educativos para lograr accionar las diferentes tareas, funciones o responsabilidades propias del quehacer educativo, en función de desarrollar las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, entre otras tanto en el personal directivo como los docentes.

En atención a lo expuesto, las estrategias gerenciales administrativas permiten llevar a cabo la gestión escolar; por tanto, se conciben en forma interrelacionadas en función de lograr los objetivos propuestos. Para efecto de esta investigación, se toman en cuenta las inherentes al clima organizacional relacionadas a la resolución de conflictos entre ellas destacan la conformación de equipos de trabajo, motivación y la toma de decisiones.

### **Equipos de trabajo**

Desde los años 70 se han ido realizando investigaciones alrededor del término equipos de trabajo, autores como Torrelles, Coiduras y otros (2011),

indican que el equipo de trabajo se impone a la individualizaciones es decir, focalizarse más en la relación del colectivo de personas con el que se interactúa, en este caso el conjunto de personas que configuran el equipo.

Cabe destacar que las instituciones educativas fueron creadas para desarrollar equipos de trabajo como una red de relaciones entre los miembros de la organización, con la comunidad y con otras instituciones escolares, tendentes a buscar enlaces para mejorar el proceso educativo y fomentar las relaciones interpersonales e interinstitucionales. Por esto, los directivos recurren a la conformación de equipos de trabajo, en función de desarrollar a cabalidad las actividades encaminadas a lograr los objetivos propuestos.

Para Robbins (2005), los equipos de trabajo son el resultado de la agrupación de personas con competencias específicas y desarrolladas que al alinearse producen sinergia y agregan valor; en ese sentido, el equipo es específicamente para compartir conocimientos, habilidades y destrezas, lo cual resulta provechoso para el funcionamiento de todo el equipo involucrado. Partiendo de esta idea, las escuelas deben crear espacios con la participación de docentes, estudiantes, familia y comunidad para la toma de decisiones, resolución de problemas, elaboración de proyectos en pro de la buena marcha de la institución.

Por otro lado, Chiavenato (2006, p. 48), indica que un equipo de trabajo “es un conjunto de personas con responsabilidades compartidas bajo la supervisión de un coordinador”, es decir, que el conjunto de personas que forman el equipo poseen habilidades específicas que se complementan en función de un objetivo; así mismo, según Ceneval (2006, p. 56), “es la resultante de integrar ayuda a terceros, intercambio de información, integración al logro de objetivos grupales, fomento de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y espíritu de grupo”.

Como se observa en las definiciones anteriores, se señala algunos

indicadores propios en los equipos de equipo como la integración, intercambio, colaboración, armonía, respeto, consideración, la práctica de valores, entre otros elementos fundamentales que resultan beneficiosos dentro de las escuelas bolivarianas porque la dinámica institucional requiere del apoyo de todos los actores en función de direccionar el currículo escolar atendiendo las necesidades de los actores educativos. .

En función de lo anterior Hernández (2013), coincide con los autores antes mencionados en destacar las siguientes características del equipo de trabajo: (a) es una integración armoniosa de las actividades desarrolladas por diferentes personas; (b) se requiere que las actividades que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común; (c) aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor; (d) los objetivos son conocidos y aceptados por todos. De esta manera, los equipos de trabajo no es sólo trabajar juntos sino que es una interacción basada en la responsabilidad, respeto, compañerismo e interés colectivo de sus integrantes.

Como complemento Robbins (2005), plantea que la conformación de equipos de equipo obedece más a la empatía, conexión emocional y visión compartida de sus integrantes que a elementos de índole formal o administrativos impuestos por agente exógenos; en consecuencia, las normas pueden ser eficientes o ineficientes, pues todo equipo debe tener suficiente sentido de pertenencia para ejecutar el proyecto educativo a desarrollar.

Todo lo expuesto hasta aquí refleja los ideales del Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007), el cual se basa en el saber reflexionar, participar, convivir y valorar porque todos ellos permitirán lograr el bien común. Valores que deben colocarse de manifiesto con la participación de todos, no sólo dentro de las instituciones educativas sino también en las comunidades vinculadas al proceso educativo.

Ahora bien, Rivas (2010), establece entre los principios del equipo de trabajo los siguientes elementos: Comunicación constante abierta y sincera, el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para coordinar las distintas actuaciones individuales; por tanto debe desarrollarse en todas las direcciones: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente; además es necesario que prevalezca el sentimiento de la cooperación en lugar de competir, así como fusionar aportes individuales al momento de tomar decisiones con los aportes de todos.

Por otro lado, la coordinación debe estar presente para trabajar en forma organizada con el objetivo de cumplir con la misión encomendada con responsabilidad. Los elementos mencionados permiten el crecimiento del equipo, fortalecer lazos de amistad, integración, lo cual genera ideas que confluyen hacia el crecimiento de sus miembros; así como aportar soluciones a las debilidades presentes en las instituciones educativas como por ejemplo los conflictos organizacionales, de aquí la utilización adecuada de esta estrategia gerencial para fortalecer de forma armoniosa, en confianza y con niveles de alta motivación la gestión escolar.

### **Motivación**

La motivación representa un elemento primordial para incentivar al personal a cumplir con las actividades que a su vez facilitan la consecución de los objetivos educacionales de la institución, tal como lo expresa Chiavenato (2006), la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y su entorno; por su parte Espada (2006), manifiesta que la motivación es lo que permite a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Por tanto, esta estrategia gerencial administrativa permite lograr las metas fijadas; por ello, en las instituciones educativas es necesario atenuar los factores que impiden la motivación del personal y reforzar aquellos aspectos

positivos de manera de lograr las metas institucionales. Para Cofer (2007, p. 67), la palabra motivación “deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento»”; por lo cual es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción.

En efecto, la motivación está presente en el comportamiento del sujeto en su entorno laboral, familiar, social, de allí su impulso a realizar cambios en su entorno, personales y profesionales. Por su parte Robbins (2005, p. 155), la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”; esta definición es compartida por la autora de esta investigación por considerar que al satisfacer las necesidades personales, se logran con mayor facilidad las metas organizacionales.

De igual manera, Robbins (2005), destaca que existen dos tipos de motivación, la intrínseca, donde las actividades que los individuos hacen, son su propia recompensa, es decir la motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta; ejemplo de ello son los retos presentes para dirigir las escuelas bolivarianas o que exigen conocimientos en estrategias gerenciales específicamente de carácter motivacional.

El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca, cuando se espera la consecución de una recompensa o el hecho de evitar un castigo; en otras palabras, la conducta se vuelve instrumental; es decir, se convierte en un medio para alcanzar un fin. Se cita, por ejemplo, obtener una recompensa económica, social o psicológica como una bonificación, aprobación de sus compañeros o un reconocimiento del directivo.

Como se aprecia, la motivación como estrategia gerencial administrativa es precisa considerarla porque cuando el directivo, docente y el resto del personal se encuentra motivado busca realizar las acciones necesarias para

alcanzar las diversas tareas propias del quehacer educativo como el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, los proyectos de aprendizaje, activar los diversos comités del consejo educativo, participar activamente en las tareas de formación llevadas a cabo por el colectivo institucional, hacer efectivas las comisiones de trabajo, integrar a los padres, madres, representantes, responsables en las tareas, entre otras; todo ello permite lograr la preparación integral de los estudiantes de acuerdo a las necesidades, intereses, realidades detectadas en el diagnóstico situacional.

En consecuencia, la función del directivo de escuelas bolivarianas es propiciar estrategias motivacionales de recompensa, elogios, felicitaciones, entre otros para impulsar al personal hacia la trayectoria institucional y abordar aquellos aspectos específicos propios de la praxis educativa; lo cual garantiza que en la escuela bolivariana todos trabajen de forma mancomunada hacia el logro de las metas y objetivos propuestos, ello supone contar con directivos capaces de asumir responsablemente la toma de decisiones la gestión escolar.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones según Chiavenato (2006), consiste básicamente en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema o conflicto actual, por ello, su objetivo es mantener la armonía y coherencia del grupo, por ende su eficiencia. Para Romero (2011), es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial; por ello, se considera una de las estrategias gerenciales más importantes que tienen los directivos de las escuelas bolivarianas para el buen funcionamiento de las mismas.

Como se aprecia, la toma de decisiones se convierte en una estrategia gerencial administrativa pertinente porque a cada momento se presentan situaciones o problemas que demandan del directivo junto con el colectivo

escolar estudiar, analizar y proponer alternativas de solución de manera pronta y eficiente; por ello las orientaciones educativas plantean la necesidad de tomarlas de manera consensuada porque la realidad es percibida por todos los actores educativos; los cuales se convierten en responsables de viabilizar el proceso educativo.

Por otra parte Chiavenato (2006), habla de dos modalidades en la toma de decisiones, el modelo reactivo y el proactivo. El primero de ellos, se caracteriza por responder a los problemas que se presentan de manera imprescindible sin que exista una organización en las respuestas, se realiza generalmente de manera precipitada, no logran insertarse dentro de una lógica institucional que le proporcione sentido. Por tanto, los miembros de la institución no ven traducidos sus esfuerzos en resultados concretos, lo cual provoca sensación de fracaso y desmotivación, por ello se expulsa hacia el exterior los conflictos al no existir el estudio de prioridades, temiendo así a las consecuencias de la decisión.

Por su parte, el modelo proactivo resuelve sobre la marcha los problemas que se prestan, lo hace en función de las lineamientos previamente establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, se caracteriza porque jerarquiza las situaciones críticas, estableciendo prioridad al anteponerse a los problemas; por ello, actuar de manera proactiva implica anticipar dificultades y potenciar la acción individual en el marco del accionar institucional; además toma en cuenta las necesidades del colectivo, las cuales las encauza hacia un objetivo común, en este modelo las decisiones son consensuadas, es decir son tomadas por todo el equipo de actores basadas en el esclarecimiento y diálogo.

Tal como se observa el modelo reactivo reacciona según los problemas, en cambio el proactivo se anticipa a los conflictos, clasifica las estrategias, criterios y factores que influyen en la toma de decisiones, ello permite actuar en consonancia, sin temor a las consecuencias de la decisión, pues son consideradas sobre la base de la reflexión y discusión del equipo. Así mismo,

porque considera el modelo proactivo al momento de accionar los directivos conjuntamente con el resto de los actores al presentarse situaciones conflictivas y tomar decisiones acertadas sin olvidar además la necesidad de desarrollar las estrategias gerenciales personales.

### **Estrategias Gerenciales Personales**

El gestor educativo en las escuelas bolivarianas debe poseer características o cualidades personales para dirigir la organización a su cargo. Es beneficioso, no solamente para los docentes sino también para todo el conglomerado escolar porque los directivos deben poseer cualidades personales como la capacidad de relacionarse con sus semejantes, de enfrentar y resolver conflictos, generar confianza, bienestar colectivo, lo cual permite a su vez el acercamiento ante cualquier tipo de inconveniente o duda al momento de aplicar estrategias.

En consecuencia las estrategias personales del directivo conlleva a promover la unidad de la institución, a través de su guía, la forma asertiva de involucrar a todos los miembros en los proyectos institucionales, al tomar en cuenta sus potencialidades; de igual manera, el desarrollo de la empatía promueve a establecer un ambiente físico y social agradable que favorece el logro de los objetivos.

Por su parte, Robbins (2005), afirma que las estrategias personales del líder directivo, requieren contar con características humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución, principios que harán de cada actividad una experiencia exitosa. Por ello, se establece en el Artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación (2009), lo siguiente:

Como principios de la educación se tienen la democracia, participativa y protagónica, la responsabilidad social, la

igualdad entre los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole... Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos (p. 8).

En este sentido, los principios y valores de los directivos en sus fundamentos más completos, reseñan las características que debe tener toda persona que tenga a cargo el acto educativo; pues deben relacionarse con los docentes, personal administrativos, de mantenimiento, padres, madres, representantes, responsables, miembros del consejo educativo y comunidad en general, de manera tal de trabajar de forma cohesionada, responsable e interactuar todos por un fin en común que en este caso es la formación integral del estudiante.

De tal manera que para cumplir con el rol de directivo con compromiso y responsabilidad las estrategias gerenciales personales juegan un papel importante para lograr la armonía, entendimiento e interacción de todos hacia el logro de los objetivos propuestos. Para efecto de esta investigación, se considera pertinente tomar en cuenta la empatía, actitud de escucha, asertividad.

### **Empatía**

Se refiere a interpretar las emociones y sentimientos ajenos con miras a colaborar en la resolución de problemas que puedan generarse. Según Prieto (2011, p. 67), es la capacidad de comprender a los demás, es decir manejar una actitud de afinidad con ánimos de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución; por su parte Goleman (2004, p. 122), señala “la empatía es interpretar los sentimientos ajenos, es percibir lo que otros sienten, preocupaciones, problemas, intereses y

responder a ellos”.

Desde estas definiciones, la empatía como estrategia gerencial personal permite al directivo no sólo comprender los problemas y sentimientos de su personal sino que en un nivel más alto oriente, colabore e incentive en la solución de los mismos, de manera que la empatía es parte de la sensibilidad humana la cual debe prevalecer para la comprensión del otro y el mejoramiento las relaciones interpersonales entre los miembros que conforman el ámbito escolar.

Cabe destacar que en el plano educativo Prieto (2011), sostiene que los directivos empáticos expresan esta habilidad a través de tres canales (a) comprender a los docentes, percibiendo sus sentimientos y perspectivas, sin que ello suponga resolverles sus problemas, pero si ofrecerles diferentes alternativas de solución a seguir; (b) ayudar a los demás a desarrollarse; entendiendo las necesidades de desarrollo del personal al fomentar sus aptitudes, esto quiere decir atender las necesidades de capacitación, apoyarlos en la actualización profesional y crecimiento personal a través de talleres, cursos, seminarios; (c) aprovechar la diversidad, cultivando las oportunidades a través de las diversas personalidades de los docentes.

Entonces la empatía es una estrategia gerencial personal busca generar un clima de confianza y armonía entre todos los actores educativos, razón por la cual el directivo debe promoverla para atender las necesidades del personal, entender las actuaciones de los demás, conocer las expectativas y trabajar por su desarrollo efectivo; sobre todo apreciar al otro con sus debilidades pero también con sus fortalezas. Por tanto, es preciso practicar la empatía porque conlleva al acercamiento, comprensión y confianza, lo cual permite desarrollar al máximo las fortalezas de la institución educativa siempre que exista una actitud de escucha.

### **Actitud de escucha**

Todo directivo debe desarrollar esta estrategia, la cual fomenta la comprensión y la toma de decisiones acertadas. Para Chiavenato (2006), consiste en prestar atención a las palabras y gestos del personal; sin duda alguna saber escuchar es una de las principales misiones del directivo porque no sólo se utilizan los oídos, sino toda la sensibilidad personal; de esta forma, se perciben los argumentos, contenidos y sentimientos del interlocutor.

De igual manera, González (2010), sostiene que la escucha activa es parte del proceso comunicativo, ello significa una percepción lo más exacta posible de lo que el otro dice o hace durante la situación de comunicación y asumirlo como mensaje. Implica percepción de los estados de ánimos y sentimientos del otro, pudiendo ser capaz de captar su disposición o no a la comunicación, actitudes favorables o de rechazo, estados emocionales, índice de cansancio, aburrimiento, interés, entre otros.

En efecto, el escuchar se convierte en una estrategia del directivo para resolver conflictos organizacionales, para tal fin González (2010), identifica los tipos o niveles de escucha, en primer lugar escucha fingida, es decir no escucha en absoluto y finge lo contrario; en este caso el directivo muestra desinterés por los problemas pedagógicos, organizacionales, comunitarios de la institución educativa, por tanto no aporta ideas significativas al planteamiento realizado.

En segundo lugar se tiene la escucha selectiva, en este caso se oye ciertas partes de la conversación, se interesa en otras situaciones del entorno y poco en la situación planteada por el interlocutor, es así como el directivo poco se interesa por los planteamientos realizados o escucha sólo aquello que le conviene. En tercer lugar se tiene la escucha activa empática, se presta atención y se centra toda la energía en las palabras pronunciada; por ello se activan todos los sentidos y pensamientos en esta actividad, el directivo se interesa por lo que sucede en su entorno, comprende al otro,

aportando soluciones a su personal.

Por tanto, es fundamental activar escucha activa como estrategia gerencial personal dentro de las escuelas bolivarianas, ello favorece un clima laboral de entendimiento, respeto, consideración por las ideas, aportes, sugerencias e intervenciones que enriquecerán las acciones propias dentro del quehacer educativo, además fortalecerán las relaciones interpersonales entre los miembros basadas en el respeto y la consideración por los demás; por lo cual es imprescindible considerar la asertividad.

### **Asertividad**

Se considera como una estrategia gerencial personal para establecer relaciones armoniosas entre el personal de las escuelas bolivarianas para fomentar la autoestima, motivación al logro, participación, relaciones interpersonales adecuadas. De acuerdo a Prieto (2011, p. 45), es "la expresión sentimientos de una manera sincera, abierta y espontánea, sin herir la sensibilidad de la otra persona"; es decir es respetar los derechos de las otras personas sin menospreciar o humillar.

Por su parte Melgosa (2010), concuerda con la definición anterior al señalar es " la capacidad de expresar las necesidades, deseos, opiniones de forma honesta, directa, apropiada, sin menospreciar los intereses de los demás". Para el directivo escolar, la asertividad es una forma emocionalmente inteligente de satisfacer las necesidades de su personal al tomar en cuenta los pensamientos, ideas y sentimientos de los demás, de forma que resulte beneficioso para ambas todos los actores del proceso educativo.

En este sentido, Melgosa (2010), destaca que para utilizar la asertividad con eficacia es preciso considerar (a) fomentar la autoestima en el personal para aceptarse, valorarse y defender sus propios derechos y respetando los de los demás; (b) reducir los obstáculos cognoscitivos o afectivos para actuar de manera asertiva, disminuyendo ideas irracionales, ansiedades o culpas;

(c) desarrollar destrezas asertivas a través de comunicación clara, precisa y en el lugar adecuado.

En síntesis, los directivos al practicar dentro de las estrategias gerenciales personales la asertividad desarrollan la capacidad para reconocer las necesidades de su personal, estimulan las habilidades, respetan los derechos o pensamientos de los demás, aceptan las críticas con cortesía y madurez, expresan sentimientos positivos de elogios o gratitud, todo ello en un clima de confianza para alcanzar las metas establecidas en las instituciones educativas; las cuales se fundamenta en valores humanistas de respeto, equidad y justicia.

Por consiguiente, la práctica de la asertividad conlleva a contar con un directivo congruente con lo que piensa, dice y hace; además favorecer entre los actores educativos la autoestima, propiciar un clima de armonía en el desarrollo del proceso educativo, todo esto contribuirá a la resolución de los conflictos organizacionales.

www.bdigital.ula.ve

### **Comunicación asertiva**

La palabra comunicación viene del vocablo latino *comunicare* que significa puesta en común. Para Chiavenato (2006, p. 87), es la forma de relacionarse con las demás personas por medio de una información, pensamientos, entre otros, con la finalidad de expresar algún sentimiento o emoción donde lleva la unión. De igual forma, Ballarezco (2014, p. 7), expresa que la comunicación asertiva debe ser el ingrediente más importante y esencial en una organización, por tanto debe mostrar sus objetivos y logros a la sociedad.

Por otra parte, Gómez (2015, p. 34), distingue en el proceso de la comunicación algunos elementos, siendo el primero el emisor donde es el responsable de emitir el mensaje, el segundo el receptor persona que interpreta el mensaje; el tercero es el canal, es un medio por el cual se envía la información, este puede ser oral o escrito, estableciendo un código; el

cuarto es el mensaje asociado a la información enviada.

Dentro de la comunicación existe estilos uno de ellos es la comunicación asertiva, donde el término asertivo proviene del latín *assertus* teniendo un significado de afirmación de certeza de una cosa, por lo cual una persona asertiva es la que afirma con certeza. Para Smith citado por Valbuena (2010, p. 38), esta modalidad sirve para obtener resultados satisfactorios adecuándose a las circunstancias, significando entonces, que las personas deben realizar una serie de acciones para aprender a valer sus derechos pero sin llegar a la agresión pero que tampoco los agredan.

Por su parte, Barbosa y Ramírez citado por Camargo (2014, p. 45), la define como la persona que promueve la interrelación sana entre las personas, por ende ayuda a la expresión de los sentimientos y pensamientos con la finalidad de obtener conocimientos y construir una identidad. Por ello es fundamental propiciar en las instituciones educativas la comunicación asertiva entre el personal, lo cual garantiza el entendimiento para cumplir con las tareas propias del quehacer escolar pero a la vez dar sus puntos de vista y sentimientos sin herir a los demás.

Para Ojeda (2014, p. 34), entre los principios de la comunicación asertiva se encuentran el respeto por los demás y por uno mismo, queriendo decir, el trato igualitario con respeto para los otros, el segundo el ser directo, la persona debe comunicar sentimientos, reconocimientos, aportes, y necesidades de forma precisa, debe ser honesto, sin menospreciar a los otros ni de sí mismo; ser apropiado, necesita un espacio, un tiempo, un grado de firmeza, una frecuencia, entre otros.

De igual manera, López (2012, p. 32), expone que la comunicación asertiva es el pilar fundamental de las organizaciones y de las relaciones humanas, por ende agarró auge en las instituciones educativas, ya que tanto el personal docente como el directivo, requieren de este estilo de comunicación para fortalecer las relaciones interpersonales generando compromisos por la institución, por lo tanto, en cualquier institución educativa

se debe cumplir con algunos requisitos para ofrecer una información óptima, clara y precisa.

En relación a lo anterior, Munch y García citado por García (2009, p. 31), manifiesta ciertos requisitos para desarrollar de forma adecuada una comunicación asertiva, entre ellos se destaca: claridad donde la información debe ser comprensible e interpretada por la persona quien la recibe; integridad para la cooperación en el logro de los objetivos planteados; aprovechar la comunicación informal a fin de activar el flujo de la información; equilibrio de la comunicación al momento de desarrollar cualquier acción; difusión escogiendo el mejor canal para que llegue la información y la evaluación requisito importante para corregir alguna falla, lo cual ayuda a su perfeccionamiento.

De igual manera, la comunicación asertiva se desarrolla a partir de elementos verbales y no verbales, los cuales son complementarios entre sí que al desarrollarse de manera armoniosa entre los actores educativos coadyuvaran al entendimiento entre las partes y a disminuir los conflictos que tanto daño hacen a las instituciones educativas de educación media general, por ello seguidamente se explica cada uno de estos elementos.

### **Elementos verbales**

Los elementos verbales, son llamados también comunicación verbal a lo cual Sosa (2011, p. 27), explica la conversación como una herramienta que ayuda al intercambio de información para contribuir a las relaciones sanas, pero para esto se deben aplicar dos aspectos importantes como lo es la realimentación o feedback donde es el intercambio asertivo entre dos o más personas, teniendo en cuenta el tema y las preguntas siendo importantes para el proceso de la conversación esto para saber el interés de la otra persona, de lo contrario existiría el desinterés.

Para Lyon y Algarín (2014, p. 57), dentro de la comunicación verbal se encuentra el humor donde se realizan chistes y anécdotas pero no se debe

abusar, pues se utiliza para que los actores educativos interactúen; el otro es la atención personal es el interés por los demás y se realiza a través de interrogantes; las preguntas para la solicitud de información, por último las respuestas de la preguntas.

También, García (2014, p. 47), destaca que en la comunicación verbal existe el diálogo y que este sirve para aprender no solo dialogar, pero se debe aprender aptitudes y se adquiere habilidades, para esto se debe tener respeto por las ideas, creencias de los demás, además debe ser sincero esto para entender las posiciones contrarias, por lo tanto no se imponen la verdad, por tanto, debe existir entre el diálogo para tener una coherencia en la conducta.

Con relación a lo anterior, Vallejo (2014, p. 22), manifiesta que es necesaria la comunicación oral para que exista relación entre las personas, aceptando el otro como es, pero sin olvidar la esencia de uno, por ende compartir la vida lo cual se comparten vivencias y de la misma manera se reciben vivencias. Visto así, el personal directivo debe poner en práctica los elementos verbales, pues permite comunicar conocimientos y comprensión del entorno socio cultural; todo esto inicia en el saber escuchar, leer y razonar, todo ello puede influir en su comportamiento, lo contrario a esto puede ocasionar la restricción en la gestión escolar, asimismo la falta de conocimiento sobre un tema en específico puede limitar a la difusión del mensaje.

No cabe duda, que el personal directivo debe tener las habilidades interpersonales fundamentalmente en la capacidad de escucha, para proporcionar una realimentación clara, delegar funciones, por ello debe manejar los conflictos, realizar la negociación; de esta manera tener una eficiencia en la gerencia educativa.

En efecto, Rivas (2007, p. 34), aclara que el personal directivo y docente deben dominar las diferentes maneras de comunicar, en otras palabras, saber enviar y recibir mensajes, observación, comprensión de la expresión

corporal, el nivel de la entonación verbal, como el dominio de las barreras de la comunicación, todo esto para no interferir en la comunicación verbal.

Por su parte, Saavedra (2010, p. 29), expone que el personal directivo y docente deben aplicar estas características para lograr armonía en el trabajo educativo, esto en vista de las transformaciones educativas que se puedan presentar; en razón a lo expuesto se considera pertinente en el presente estudio abordar la expresión de ideas y sentimientos y el control de las emociones como indicadores de la comunicación verbal.

### **Expresar ideas y sentimientos**

Coromac (2014, p. 44), contempla que la expresión de los sentimientos pueden ser positivos y negativos, donde pueda comunicar sus intereses o gustos, sabiendo aceptar los errores. De igual manera, Sosa (2011, p. 17), la una persona asertiva tiene la capacidad de expresar sus ideas, sentimientos, pensamientos, pero sin dejar a un lado el respeto por el otro, teniendo opiniones honestas, directas oportunas y respetuosas.

Por eso, Gómez y Romero (2010, p. 22), señalan que la persona al desarrollar la comunicación asertiva posee la habilidad de opinar de forma pausada y tranquila, teniendo la capacidad de escuchar al otro, partiendo de esto dar la razón o si no lo entiende, defendiendo su postura, esto hace que la persona obtiene lo que quiere de manera tranquila, por lo tanto se utiliza en la solución de conflictos.

Para Montiel (2009, p. 42), la persona que es asertiva tiene la habilidad de saber expresar sus ideas y sentimientos pero a la vez busca la mejor respuesta para cualquier situación, la cual en ocasiones puede ser agresiva pero sin llegar a ser hostil. Por consiguiente, para los actores educativos puede ser sencillo ser comunicativo asertivo porque forma parte de la personalidad, en cambio para otros es algo complicado porque en ciertas oportunidades suelen ser agresivos, en otras palabras, de ahí la capacidad de saber expresar las emociones e ideas sin hacer sentir mal a los demás.

Según Pérez (2010, p. 10), el personal directivo y docente si hablan lento y con calma, provoca un resultado tranquilizante en los actores sociales. Todo esto, hace que la comprensión sea mejor, por ello debe ser equilibrado porque si va demasiado lento puede resultar molesto o pesado, por esto, hay que modular su voz conforme con el estado de ánimo de los demás a fin de comprenderse mejor con ellos; así mismo es fundamental considerar el control de las emociones como elemento verbal en la comunicación asertiva.

### **Controlar las emociones**

El término emoción según el Diccionario Etimológico (2016, s/p), proviene del latín emotio, emotíonis, nombre que proviene del verbo emovere, significando saca a uno de algo de su estado habitual, es decir, las emociones son conmociones y sirven para establecer la posición ante una situación. Por esto, Buitrago (2012, p. 139), hace una cronología acerca de la definición de emociones y comienza por la filosofía griega donde las emociones debe ser dominadas por la razón, finaliza con los filósofos occidentales donde manifiestan que ayudan a las relaciones interpersonales.

Para Montoya (2011, p. 52), con respecto al control de las emociones, forma parte de la sabiduría, por lo que los sentimientos afectan el pensamiento, en situaciones de rabia, ira o de amor, hambre, sed, entre otras, todo esto que están en la naturaleza. El control emocional ayuda a regular todas las emociones o los estados anímicos en cualquier situación, por ello, los actores educativos deben asumir el autocontrol porque es una habilidad que permite regular las emociones positivas o negativas como parte de los elementos verbales de la comunicación asertiva.

Además, Souza (2015, p. 33), determina que la autorregulación, es una ayuda para el control las emociones, para esto distingue cinco pasos, siendo la primera la autocontrol, definida como la habilidad para controlar las emociones y los impulsos conflictivos; el segundo la confiabilidad significando con ello sinceridad e integridad para obtener confianza de los

demás; el tercero es la integridad, la cual se encarga de tomar responsabilidad la conducta; el cuarto es la adaptabilidad para afrontar los cambios, retos, nuevas situaciones, el quinto la innovación para sentirse cómodo y abierto ante los nuevos cambios.

Por su parte, Pereira (2015, p. 43), expresa que el manejo y control de las emociones está inmerso en las dimensiones de la inteligencia emocional, citando a Goleman, donde explica que las emociones como el miedo, ira, tristeza, entre otras, son simples elementos de supervivencia que van formando parte de las emociones, por ello el personal directivo y docente las manejen de forma inteligente para saber los sentimientos inmersos en la naturaleza humana para conocer, comprender y aprender a manejarlas.

En ese sentido, el personal directivo y docente deben manejar este elemento de la comunicación verbal porque las emociones juegan un papel importante dentro del quehacer educativo. En efecto se hace necesario captar las emociones de los actores sociales para perfeccionar las habilidades, competencias y valores de todos, en otras palabras ser estrategias eficaces para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en la institución educativa.

Asimismo, Ramos y Fernández citado por De León (2013, p. 34), manifiestan que existen cuatro componentes de la expresión emocional, uno de ellos lo constituye la regulación emocional, que no es más que la capacidad de manejar eficazmente las emociones de las personas, ya sea de índole negativa o positiva. Por lo tanto, el personal de la institución deben desarrollar adecuadamente las habilidades emocionales para sentirse satisfechos, cómodos en cualquier situación que involucren a las emociones durante la praxis educativa, por lo tanto es preciso considerar este elemento verbal al momento de comunicar información e ideas en torno a una situación educativa particular, la cual debe ir acompañada por los elementos no verbales.

## **Elementos no verbales**

A pesar que la comunicación es algo común es un proceso complejo, por lo tanto existen aspectos que influyen en ella. Para Valiente (2012, p. 4), los elementos no verbales o también llamado comunicación no verbal forman un aspecto importante en el proceso comunicativo, ya que se trata de interpretar un conjunto de señales emocionales, que está estrechamente relacionado a la comunicación cara a cara.

En este orden de ideas, Monterubbianesi (2013, p. 1), explica que los elementos no verbales son costumbres que comparten en un grupo, los cuales son formas de comunicación pero se van transformando según la personalidad de cada uno, enmarcado en lo geográfico, cultural, y social.

En la comunicación no verbal existen elementos que comprenden signos no lingüísticos que comunican, para esto Valiente (2012, p. 13), distingue el primero los signos y sistemas de signos culturales, siendo los hábitos de comportamientos y las creencias de una comunidad por lo que comunica en los aspectos folklore, religión, política, historia, geografía, arte, entre otros, como las costumbres y segundo los sistemas de comunicación no verbal contienen todos los signos que de la comunicación no verbal, o sea, el sistema paralingüístico, la Kinésica, la proxémica y el cronémico.

Según Domínguez (2010, p. 7), distingue la comunicación no verbal en signos, y clasifica sus dimensiones según su ámbito, la primera es la Kinésica que estudia los movimientos corporales no orales, de percepción visual y aquellas posiciones del cuerpo, la segunda es la proxémica que se encarga de del estudio del comportamiento no verbal en cuanto a la organización del espacio.

Por otra parte, la tercera dimensión es la tactésica es el estudio sistemático del contacto corporal y el quinto la paralenguaje es la disciplina que estudia desde el punto de vista fónico, las cualidades de la voz y sus posibles modificaciones, por ello, es fundamental que los directivos y docentes al momento de comunicarse tomen en cuenta las dimensiones

presentes en los elementos no verbales porque con ello se garantiza el entendimiento y realimentación de los mensajes.

De igual manera, deben estar conscientes que en la comunicación cotidiana intervienen no sólo los elementos verbales sino también los no verbales, los cuales son de importancia porque permiten aceptar o contradecir aquellos mensajes transmitidos con el habla, todo ello garantiza el intercambio de información de forma precisa y entendible para las partes.

Por su parte, Camacho (2011, s/p), destaca como los elementos no verbales son acompañantes de la palabra, por lo que distinguen usos primarios esenciales en la comunicación no verbal, sugiriendo expresiones de emoción o de estado de ánimo, acompañando al lenguaje verbal, tomándolo como un recurso para precisar, administrar intervenciones, las cuales están presente en la personalidad que traspasa la actitud interpersonal dando fluidez a la comunicación y sustituyendo al lenguaje verbal.

También, Quaglietta (2013, p. 20), expone que existen categorías no verbales entre las cuales están los emblemas son traducciones específicas que son conocidos por el grupo ejemplo de ellos son las instrucciones, estado físico, insultos, respuestas, estados de ánimos entre otros. En ese sentido, los ilustradores están ligados al discurso, se trata de ejemplificar con gesto aquello que se está comunicando de forma oral; los reguladores mantienen las relaciones entre dos o más personas que marca el inicio y el final de la conversación, por último las adaptadoras, son los movimientos corporales que al momento permite sentirse cómodos en el entorno donde se desenvuelve la persona.

En efecto, el personal directivo y docente debe enseñar los elementos no verbales, pues se consideran un mecanismo más de la comunicación que involucra las destrezas comunicativas para que las personas las utilicen de manera continua, por tanto su ignorancia puede causar frustración pero su dominio supone el logro de una fluidez interactiva óptima, por ello en el

presente estudio se aborda el contacto visual, congruencia gestual y postura corporal como elementos no verbales de la comunicación asertiva.

### **Contacto visual**

En la comunicación no verbal el contacto visual crea interacciones entre los seres humanos, según Oliveros (2011, p. s/p), se estudia por separado aunque forme parte de la expresión facial, por lo tanto cumple varias funciones como lo es la regulación del acto comunicativo, pues es fuente de información para expresar emociones por lo que comunica la naturaleza de la relación interpersonal. Es evidente entonces, que el estudio del contacto visual tiene varios elementos entre los cuales están la dilatación de las pupilas, el contacto ocular, el acto de parpadear y la forma de mirar.

En este mismo sentido, Toledo (2016, p. s/p), plantea que el contacto visual es una herramienta de la comunicación no verbal, pues conecta con los otros elementos no verbales, teniendo una capacidad para atender, entender y sentir, por ello, Petit (2015, p. 39), destaca como un elemento importante de la comunicación no verbal, pues ayuda a comprender en la otra persona la propósito de seguir en la comunicación. Por lo tanto, demostrará su finalidad de ayudar, escuchar, compartir y confiabilidad sosteniendo la mirada a la otra persona.

Así mismo, Oviedo (2016, p. s/p), destaca que la mirada es un elemento de la comunicación, la cual define el cómo mirar a la otra persona, por lo tanto contempla los elementos del proceso de la comunicación, considerando el contacto visual como un canal receptor o una señal del emisor. En otras palabras, da apertura a los canales de comunicación teniendo en cuenta el espacio de cada uno para hablar. Visto así, es un proceso continuo porque el que escucha mira con atención al hablante, y el que habla está atenta al receptor, por lo tanto, se puede inferir que el contacto visual acompaña a la palabra hablada.

Para esto, Kendon citado por Díaz (2010, p. 63), distingue cuatro tipos de

mirada: la primera cognoscitiva donde las personas apartan la mirada cuando tiene problemas para entender la información, la segunda es la mirada de control porque la persona mira a la otra para verificar la atención y reacción del mismo, la tercera es reguladora la persona elimina o solicita respuestas y la cuarta expresiva de acuerdo al nivel de exaltación se puede mostrar en la mirada.

Significa entonces que, el personal directivo y docente deben captar la atención de los actores sociales, para esto el contacto visual debe acompañada por una buena voz, por lo que la vista debe ser orientada, pues facilita mantener la curiosidad en los actores educativos. Para esto Cañas (2010, p. 19), expresa que el contacto visual ayuda a la crear una relación personal con los miembros de una institución educativa, lo cual fortalece la comunicación con cada uno de ellos, transmite seguridad al tener una mayor concentración en lo que se comunica para obtener la mayor información posibles de los actores sociales, además en preciso considerar la congruencia gestual como otro elemento de la comunicación no verbal.

### **Congruencia gestual**

Los gestos son básicamente culturales. Las manos, la cabeza y los pies pueden producir una amplia variedad de gestos que se usan bien para amplificar y apoyar la actividad verbal o bien para contradecirla tratando de ocultar los verdaderos sentimientos. Según Oviedo (2016, p. 1), el gesto “es cualquier acción que envía un estímulo visual a la persona que observar”, teniendo como objetivo acompañar al habla para ampliar el mensaje verbal.

De igual manera el autor, explica que se debe evitar en primer lugar la inhibición extrema, los cuales son las posturas de retirada, gestos con el cabello, entre otros; en segundo lugar los movimientos innecesarios; en tercer lugar la depresión siendo los movimientos lentos o escasos, en cuarto lugar la excitación, que son los movimientos rápidos, por último la ansiedad o sea los movimientos para ocultar la cara, retorcer y entrelazar las manos.

Aunado a esto, los movimientos hechos con las manos tienden a significar franqueza, calor y seguridad en sí mismo.

En efecto, los gestos son uno de los elementos más atractivos del comportamiento no verbal. Para Rodríguez (2011, p. 11), el gesto se da en fases principales: la preparación que es el inicio del gesto, la ejecución cuando ya el gesto se hace realidad y la retracción cuando el gesto decrece luego de su ejecución.

Por su parte, Cadoz citado por Rodríguez (2011, p. 12), establece los tipos de gestos según su función, iniciando con los gestos semióticos, los cuales comunican la información de forma significativa, luego los gestos donde se manipulan el entorno físico, y siguiendo con los gestos epistémicos que permiten aprender del entorno por medio de la experiencia táctil.

En razón de lo expuesto, es conveniente que los actores educativos reflexionen acerca de la importancia de este elemento no verbal en la comunicación asertiva porque permite acompañar el mensaje expresado de forma verbal con gestos bien sea semióticos, ergóticos o epistémicos para reforzar o contradecir lo expresado.

Pero García (2014, p. 13), clasifica los gestos tomando en cuenta la voluntad en innatos o adquiridos, el primero de ellos se considera genéticos y heredados, ejemplos de estos gestos es alzar los ojos para mostrar sorpresa, reír cuando algo nos gusta, fruncir el ceño cuando algo preocupa, dar la mano para saludar, entre otros, todo esto varía según la edad, cultura, sexo o clase social. El segundo corresponde a los gestos practicados por medio del aprendizaje durante la vida, siendo por imitación o impuestos.

Por lo tanto, los directivos y docentes deben aprender a interpretar los gestos de cualquier índole, pues facilitará la praxis educativa, la comunicación con los actores sociales para así afianzar o contradecir el mensaje expresado de manera verbal, el cual también se acompaña de la postura corporal asumida tanto por el emisor como el receptor durante el desarrollo de la comunicación asertiva

## **Postura corporal**

La postura es una señal involuntaria que entra dentro de la comunicación asertiva, por ello se entiende como la disposición del cuerpo, con relación al sistema de referencias determinado. Para Oviedo (2016, s/p), la posición del cuerpo pertenece a las categorías posturales, la cual se inicia con el acercamiento de las personas, indicando con ello la atención necesaria para entablar una comunicación, interpretándose de manera positiva (simpatía) o negativa (invasión) hacia el receptor, por ello se asume ciertas posturas como inclinarse hacia delante del cuerpo, cabeza alta y espalda recta.

Continuando con la postura retirada, que significa postura negativa, suele interpretarse como rechazo, repulsión o frialdad, se observa la cabeza baja, espalda doblada, hombros que cuelgan y pecho hundido; la expansión es una postura orgullosa, engreída, arrogante o de desprecio indicando seguridad o firmeza y la contracción es una postura depresiva, desanimada o abatida.

Según Rodríguez (2011, p. 9), la posición del cuerpo durante el proceso de comunicación muestra la actitud, intereses y sentimientos concerniente a la persona con que se está interactuando, por lo tanto la postura es un elemento esencial en la comunicación. Por consiguiente, la postura adoptada es de forma consciente e inconsciente, así que los movimientos del cuerpo contribuyen a la realimentación, por ende puede ser positiva siendo una impresión de empatía.

De acuerdo con Gutiérrez (2007, p. 1), la postura son “las intenciones internas en una situación dada”, por su parte, Schefflen citado por Gutiérrez (2007), identifica tres grupos de posturas: en primer lugar está el inclusivo y no inclusivo, en segundo lugar está la orientación frente a frente o paralela, es la posición al momento de dar la información, en tercer lugar la congruencia y la incongruencia, la cual se refiere a forma en que las personas imitan a otros.

Para Ekman y Friesen citado por Verdver (2007, p. 4), los movimientos y

posturas corporales se presentan en cinco formas: a) Los movimientos del cuerpo toman el lugar de una palabra o una frase, son diferentes signos no verbales como por ejemplo el pulgar hacia arriba significa "todo marcha bien", entre otros, en algunos casos los emblemas se utilizan como un lenguaje completo. b) Los movimientos corporales ilustran lo que un orador dice, se utiliza cuando se resalta un discurso para mostrar una dirección, posición, describir y hacer mímica. c) Los movimientos del cuerpo exhiben la expresión no verbal de los sentimientos, suceden de forma automática y algunas veces son notorias.

De igual manera, destaca d) Los movimientos del cuerpo controlan o regulan la fluidez de una conversación, se da cuando se cambia el contacto visual, puede existir un leve movimiento en la cabeza, de cejas. d) Los movimientos corporales liberan la tensión, se da cuando la persona quiere tener una posición donde pueda sentir más cómoda o relajada.

Basándose en esto, Álvarez (2012, p. 33), destaca que el movimiento del cuerpo del personal docente y directivo debe estar sincronizado con el ritmo del discurso, el cual varía de acuerdo con la intensidad del mensaje. Entonces, un movimiento adecuado puede beneficiar en cuanto al interés pero si es lo contrario estimula distracciones o entorpece continuar con el mensaje.

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables**

<b>Objetivo general:</b> Determinar las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre directivos y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Item</b>
Describir las estrategias gerenciales administrativas desarrolladas por los directivos en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.	Estrategias gerenciales	Estrategias gerenciales administrativas	-Trabajo en equipo. -Motivación. -Toma de decisiones	1-2-3 4-5-6 7-8-9
Caracterizar las estrategias gerenciales personales desarrolladas por los directivos en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.		Estrategias gerenciales personales	-Empatía. -Actitud de escucha. -Asertividad.	10-11-12 13-14-15 16-17-18
Describir los elementos verbales de la comunicación asertiva desarrollados por los directivos y docentes de instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.	Comunicación asertiva	Elementos verbales de la comunicación asertiva	-Expresar ideas y sentimientos. -Controlar las emociones.	1-2-3-4 5-6-7-8
Caracterizar los elementos no verbales de la comunicación asertiva desarrollada por los directivos y docentes de educativas perteneciente al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.		Elementos no verbales de la comunicación asertiva	-Contacto visual. -Congruencia gestual. -Postura corporal.	9-10-11-12 13-14-15-16 17-18-19-20

Fuente: Rangel (2019)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de una investigación, pues se establecen las pautas a seguir para desarrollar la investigación, por tanto se hace necesario considerar el tipo y diseño de investigación, población, técnicas e instrumentos para la recolección de la información con su respectiva validez y confiabilidad, así como el procedimiento para llevar a cabo el estudio, lo cual conduce a recabar información ajustada a la realidad del objeto de estudio.

#### **Naturaleza de la investigación**

Esta investigación cuyo objetivo es determinar las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre directivos y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo fue de naturaleza cuantitativa. Según Gonzales (2003, p.127), dentro de esta investigación se “asume la existencia de una sola realidad; parte de supuestos tales como que el mundo tiene existencia propia, independiente de quien lo estudia, está regido por leyes, las cuales permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos”.

En consecuencia, la finalidad de las ciencias está dirigida a descubrir esas leyes, a arribar a generalizaciones teóricas que contribuyan al enriquecimiento de un conocimiento de carácter universal. Además, los estudios cuantitativos buscan resolver problemas de tipo práctico y su objetivo central es promover esquemas de acción derivados de conocimientos teóricos construidos. Bajo este planteamiento, expresa Gerad citado por Chacín y Padrón (2000), se asume la existencia de un método específico para conocer esa realidad y propone el uso de dicho método como garantía de verdad y legitimidad para el conocimiento.

Por consiguiente, el problema es asumido bajo una perspectiva práctica, partiendo de una actitud de expectativa y de cambio de una situación deficitaria o mejorable, posible de ser transformada. En esta postura, el fin último de la investigación son los problemas resueltos en un contexto o un momento determinado, los cuales partiendo de una situación inicial o deficiente se resuelve con un diseño construido y evaluado por el propio investigador.

Bajo estas consideraciones, el estudio fue de carácter cuantitativo porque se consideró la relación objetiva entre la investigadora y el fenómeno a ser estudiado, además se describió el objeto de estudio en su estado natural, evidenciando sus características a través del seguimiento de criterios sistemáticos.

### **Tipo de Investigación**

El presente estudio fue de tipo descriptivo porque según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 102), se dirigen a “medir, evaluar o recolectar datos sobre conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”, de igual manera, Arias (2008, p. 33), destaca que “miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación”.

Por tanto, estos estudios, se proponen ir más allá de la sola recopilación de datos, por ello aspiran dar respuesta a las cuestiones sobre el estado presente de una situación determinada en un contexto específico, a fin de abonar el camino para la configuración de nuevas teorías o nuevas investigaciones. Por su parte, Tamayo y Tamayo (2000, p. 46), expresa que estos estudios “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza y la composición de los fenómenos o situaciones a investigar”.

Partiendo de las definiciones anteriores, los estudios descriptivos pretenden caracterizar una situación presente en un contexto determinado,

de manera tal de ampliar su conocimiento en base a las particularidades encontradas, siendo precisamente lo que se esperó realizar en el estudio actual porque se pretende recabar datos importantes para describir las variables estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre directivos y docentes en instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

### **Diseño de la investigación**

La investigación estuvo enmarcada en un diseño de campo no experimental, transeccional. Según Según Arias (2008, p. 34), los estudios de campo “consisten en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, por consiguiente, para recabar información de las variables en estudio, la investigadora se dirigió al lugar donde los docentes desempeñan cotidianamente sus funciones a fin de recoger información de carácter primario de acuerdo a la percepción de la población consultada.

Por otra parte, el estudio también es no experimental transeccional porque no se manipularán deliberadamente las variables y la información se tomará en un solo momento o sea cuando se aplique los instrumentos pertinentes, tal como lo establece Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 205), para quienes estos diseños consisten en “observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”, así mismo, “los datos se recopilan en un momento único”. Para los mencionados autores, estas investigaciones buscan indagar incidencias de las modalidades de una o más variables en una población, en estudios puramente descriptivos.

### **Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 239), la población, “es un conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas

especificaciones”; es decir, es un conjunto de elementos de referencia sobre los cuales se realizan observaciones; por otra parte, Arias (2008, p. 8), se refiere “al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”.

Como se aprecia en una investigación cuantitativa se hace necesario determinar el universo o población porque con ella se asegura la recolección de información en torno a las variables en estudio por medio de un instrumento previamente elaborado, además destaca que las personas al convertirse en sujetos de la investigación cumplen una serie de características comunes.

En este caso la población estuvo representada por los directivos y docentes que laboran en instituciones pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo, sobre los cuales se determinó las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva. El cuadro 2 presenta la población de acuerdo a las organizaciones que hacen vida en este circuito escolar.

**Cuadro 2. Distribución de la población**

<b>Institución educativa</b>	<b>Directivos</b>	<b>Docentes</b>
Escuela Juan Ignacio Montilla.	05	25
Escuela Antonio José de Sucre.	04	18
Unidad Educativa Santo Domingo.	02	15
Total por estrato	11	58
Total general	69	

Fuente: Coordinación de Estadística del Circuito Escolar N° 1 (2018)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la población a estudiar estuvo conformada por 11 directivos y 58 docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito para un total de 69 sujetos. Ante tal número no fue necesario extraer una muestra ni establecer un procedimiento para el muestreo por cuanto es finita,

accesible y de fácil manejo para recabar información en torno a las variables en estudio.

En atención a ello se asumió una población censal porque se toma la información del total de la población, el estudio es censal, por ello se tomarán a los 69 sujetos en su totalidad para obtener la información requerida; así mismo, Tamayo y Tamayo (2000), destacan que una población es censal cuando se trabaja con todos los miembros que conforman una organización

### **Técnicas e instrumento de recolección de información**

Una vez determinada la población del estudio es fundamental que el investigador seleccione la técnica que permite la recolección de información relacionada a las variables estrategias gerenciales y comunicación asertiva entre directivos y docentes, por tanto, se consideró conveniente utilizar la técnica encuesta, debido a que se hizo necesaria la interacción entre el investigador y los sujetos que conformaron la población.

Según Sabino (2003, p. 45), consiste “en la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de una sociedad”, de igual manera, Tamayo y Tamayo (2000, p. 55), “es un procedimiento de observación formado por una serie de preguntas formuladas cuyas respuesta son escritas para suministrar la información relacionada con las variables objetos de estudio”.

Visto así, la encuesta es un procedimiento metodológico de utilidad para direccionar el proceso de recolección de información relacionadas con las variables objeto de indagación pero se hace necesario determinar el instrumento para tal fin, en este caso se utilizará el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como aquel que registra datos observables que representen verdaderamente las variables que el investigador tiene en mente. Por su parte, Hurtado (2000, p. 134), señala “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener

información”.

Además, Chávez (2000), lo conceptualiza como un documento estructurado que contienen un conjunto de reactivos relativos a los indicadores de una variable. En atención a lo expuesto, en la presente investigación se diseñaron dos cuestionarios considerando los objetivos propuestos, las variables, dimensiones e indicadores, así como el basamento teórico presentado en el capítulo II, el cual contiene un conjunto de preguntas cerradas bajo una escala de estimación contentivo de las alternativas de respuesta siempre, algunas veces y nunca con las puntuaciones 3, 2, 1 respectivamente.

De ahí, el primer cuestionario está dirigido a estudiar las estrategias gerenciales del directivo, el cual contiene 18 ítems bajo la escala de estimación antes mencionada (Anexo A). El segundo instrumento mide la variable comunicación asertiva, consta de 24 ítems estructurados en una escala de estimación (Anexo B)

De igual manera, ambos cuestionarios están estructurados por una hoja de presentación, introducción, instrucciones y el cuerpo de preguntas relacionadas con los indicadores propuestos para las variables en estudio, también se destaca que se aplicaron a la población de directivos, y docentes de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo con lo cual se recabó información válida y confiable para apreciar el comportamiento de las variables dependiendo del punto de vista de los sujetos consultados.

### **Validez del instrumento**

Una vez elaborados los cuestionarios es necesario que antes de aplicarlos a la población del estudio cumplir con dos procedimientos metodológicos de vital importancia para recabar información precisa en torno al objeto de estudio, ello son la validez y confiabilidad. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 232), la validez es considerada como “el

grado en que un instrumento mide la variable objeto de estudio”, de igual manera, Chávez (2000, p. 333), la conceptualiza en función “del grado de exactitud entre la medición y el rango o atributo que se pretende medir” y Hurtado (2000), se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir y si mide lo que se quiere medir, es decir este procedimiento permite verificar que las preguntas del cuestionario se encuentren estrechamente relacionadas con las variables en estudio.

Existen varios tipos de validez de acuerdo a los autores antes mencionados, ellas son de criterio, constructo y contenido; debido a que el estudio tiene un enfoque cuantitativo, se selecciona la validez de contenido, por cuanto con ella se evalúa el nivel en que el instrumento comprende efectivamente todos o una gran parte de los contenidos o los contextos donde ocurre el hecho medido, en lugar de explorar una parte de ellos.

Para Hurtado (2000), un instrumento tiene validez de contenido cuando en su elaboración hay un exhaustivo conjunto de ítems correspondientes con los indicadores especificados en el cuadro operativo de variables; así mismo, Chávez (2000), la conceptualiza como aquella referida al grado en que un instrumento refleja el dominio específico de contenido de aquello a medir.

Para tal fin, seleccionó un panel de tres expertos con estudios de postgrado en la Especialidad en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, así como en Metodología de la Investigación, quienes evaluaron los cuestionarios en función a la correspondencia, objetivos, variables, dimensiones e indicadores, el tipo de ítems y la suficiencia de los reactivos.

Para llevar a cabo este procedimiento, se utilizó la guía de validez de contenido propuesta por Chávez (2000), (Anexo C), la cual permitió al experto conocer todo relacionado a la investigación; así como, la operacionalización de las variables y la estructura de los dos cuestionarios. Una vez realizada esta validación, los expertos firmaron la respectiva acta de validación para dar fe que los cuestionarios cumplen con los procedimientos

metodológicos planteados anteriormente. (Anexo D)

### **Confiabilidad del instrumento**

Una vez cumplida con la validez de contenido, se procedió a determinar la confiabilidad de los instrumentos, en este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 277), revelan que la confiabilidad “se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”; es decir un instrumento de recolección de información es confiable cuando su aplicación en repetida ocasiones a los mismos sujetos produce resultados similares. Para Chávez (2000, p. 199), “es el grado en el cual se obtiene resultados similares en distintas aplicaciones del instrumento”.

Además, se destaca que la confiabilidad debe oscilar entre 0 y 1, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 241), donde el cero significa nula confiabilidad y uno representa el máximo, es decir la confiabilidad global. En función de lo expuesto, se aplicó una prueba piloto a una población ajena a la del estudio pero con características similares, en este caso a directivos y docentes de la Escuela Jiménez y Escuela Butaque ubicadas en el Circuito Escolar N ° 3 del Municipio Pampanito y con la información recaba se administrará el coeficiente, de Alpha de Cronbach, el cual es usado cuando el instrumento posee más de dos alternativas de respuestas, por medio de la fórmula:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left( \frac{1 - \sum S^2_i}{S^2_t} \right)$$

Dónde:

- rtt = Valor de coeficiente de Alpha de Cronbach
- K = Número de ítems

1	=	Constante
$\Sigma S^2_i$	=	Sumatoria de la varianza de Alpha de Cronbach
$S^2_t$	=	Varianza de los puntajes totales

Una vez realizados los cálculos respectivos se pudo determinar que el cuestionario Estrategias gerenciales alcanzó un valor del coeficiente de Alpha de Cronbach de  $r_{tt} = 0,78$  (Anexo E), en cambio el instrumento denominado Comunicación asertiva obtuvo un  $r_{tt} = 0,81$  (Anexo F), lo cual demuestra su alta confiabilidad y por lo tanto se puede aplicar a la población censal considerada en la presente investigación.

### **Tratamiento Estadístico**

Para Balestrini (2002, p. 134), el análisis estadístico “permite resumir y comparar las observaciones e informaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada”. En este sentido, en la presente investigación el análisis de los resultados se realizará apoyado en la estadística descriptiva, según García (1999, p. 46), “es una parte de la estadística dedicada a recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir apropiadamente sus características”; por ello se concibe como un análisis básico, aunque hay tendencia a generalizar a toda la población.

Ahora bien, con respeto al tratamiento estadístico a ser aplicado fue de orden descriptivo, el cual busca caracterizar la información de los indicadores, dimensiones y variables para mayor comprensión de los resultados, por tanto se realizó la codificación de los datos, así como también se utilizó la distribución de frecuencia y el porcentaje.

Así mismo, los datos obtenidos se reflejaron en cuadros clasificando los datos por variables, dimensiones, indicadores e ítems, así mismo se presentó la información en gráficos de barra, el cual permitió una mayor visualización

de los resultados obtenidos.

### **Procedimiento de la investigación**

La investigación partió luego de la observación de diferentes situaciones presentes en las instituciones educativas dl Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito Estado Trujillo, por ello surgió la necesidad de plantearse el problema de investigación en torno a las variables estrategias gerenciales y comunicación asertiva entre directivos y docentes. Una vez planteado el problema, se procedió a realizar la revisión de la bibliográfica o documentos electrónicos que permitieron conceptualizar las variables, dimensiones e indicadores, lo cual condujo a estructurar el marco teórico que sustenta la investigación.

Seguidamente, se procedió a elaborar el marco metodológico atendiendo la información recabada de diversas fuentes que permitió determinar la naturaleza, tipo, diseño del estudio, la población, la técnica e instrumentos de recolección de información con su respectiva validez y confiabilidad, así como también el tratamiento estadístico y el procedimiento cumplido, todo ello contextualizándolo en el objeto de estudio.

Posteriormente, se procedió a elaborar los instrumentos para recabar la información necesaria acerca del liderazgo de directivo, así como la comunicación asertiva entre directivos y docentes; los cuales antes de su aplicación a la población objeto de estudio fueron validados por un panel de expertos y alcanzada la confiabilidad mediante el coeficiente de Cronbach.

Luego se solicitó la colaboración de la población seleccionada para responder los cuestionarios, con la información recabada se tabuló, organizó y se determinó la distribución de frecuencia y el porcentaje de los ítems, indicadores, dimensiones, variables, lo cual permitió realizar la discusión de resultados; así como la presentación de las conclusiones atendiendo los objetivos propuestos y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La etapa de análisis e interpretación de resultados es una de las más importantes en el proceso de investigación en virtud que procede a racionalizar los datos recolectados con el propósito de explicar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas. En esta etapa del proceso de investigación se analiza la información obtenida mediante la aplicación de los cuestionarios de recolección de información aplicado a 11 directivos y 58 docentes pertenecientes a las instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito Estado Trujillo.

En tal sentido, los datos fueron procesados de manera manual en la primera parte y luego se hizo uso del programa Excel para realizar la para cada uno de los ítems, indicadores, dimensiones y variables en función de realizar un análisis estadístico por medio de ciertos elementos de la estadística descriptiva, en este caso el análisis de frecuencia y el porcentaje, de manera tal de tener una visión general de su comportamiento de los resultados de acuerdo a la opinión suministrada por la población en estudio.

Para una mayor visualización de la información recolectada y procesada se hizo uso de cuadros y gráficos en barras, lo cual condujo a realizar el análisis de resultados y su discusión atendiendo los postulados teóricos en torno a las variables Estrategias gerenciales y Comunicación asertiva, todo ello con el fin de determinar puntos de coincidencia y divergencia en cuanto a la realidad presente en la institución abordadas.

#### **Variable: Estrategias gerenciales**

Para comenzar el análisis de resultados se tiene la variable Estrategias gerenciales del directivo, la cual se estudió mediante las dimensiones: Estrategias gerenciales administrativas con los indicadores: equipo de trabajo, motivación y toma de decisiones y las Estrategias gerenciales

personales por medio de los indicadores: empatía, actitud de escucha y asertividad.

**Cuadro 3. Resultados de la Dimensión: Estrategias Gerenciales Administrativas**

INDICADOR	ITEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
Equipos de Trabajo	1	10	14 %	40	57 %	20	29 %
	2	15	21 %	50	72 %	5	7 %
	3	12	17 %	38	54 %	20	29 %
<b>Promedio</b>		<b>12</b>	<b>17 %</b>	<b>43</b>	<b>61 %</b>	<b>15</b>	<b>22 %</b>
Motivación	4	5	7 %	40	57 %	25	36 %
	5	10	14 %	25	36 %	35	50 %
	6	8	11 %	42	60 %	20	29 %
<b>Promedio</b>		<b>7</b>	<b>11 %</b>	<b>36</b>	<b>51 %</b>	<b>27</b>	<b>38 %</b>
Toma de Decisiones	7	10	14 %	25	36 %	35	50 %
	8	5	7 %	20	29 %	45	64 %
	9	8	11 %	30	43 %	32	46 %
<b>Promedio</b>		<b>7</b>	<b>11 %</b>	<b>25</b>	<b>36 %</b>	<b>37</b>	<b>53 %</b>
<b>Promedio General</b>		<b>9</b>	<b>13 %</b>	<b>35</b>	<b>49 %</b>	<b>26</b>	<b>38 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado (2018)

Esta dimensión se estudió a través de los indicadores equipos de trabajo, motivación y toma de decisiones, las cuales se describen seguidamente. Con respecto al indicador equipos de trabajo, se aprecia en el ítem 1 que 57 % de los sujetos consultados señalan que algunas veces en las escuelas bolivarianas se busca por medio del quehacer colectivo, consolidar los objetivos o fines institucionales, 29 % exponen nunca y 14 % siempre, con ello se infieren que dentro del contexto de estudio escasamente se propicia la conformación de equipos de trabajo para alcanzar los objetivos y proyectar el trabajo escolar bajo el aporte de todos los actores involucrados.

En el ítem 2 se observa como 72 % de los encuestados dicen que algunas veces se planifica las acciones educativas a partir de la conformación de equipos de trabajo para la generación de ideas en consenso, 21 % señalan siempre y 7 % nunca, situación que deja ver

debilidades bastante marcadas en este indicador, a pesar que las orientaciones educativas del Ministerio del Poder Popular para la Educación establecen la unión de esfuerzos por parte del colectivo para realizar las diversas tareas propias del quehacer educativo como el proyecto educativo integral comunitario, el proyecto de aprendizaje, los colectivos institucionales de formación permanente e investigación, entre otros aspectos.

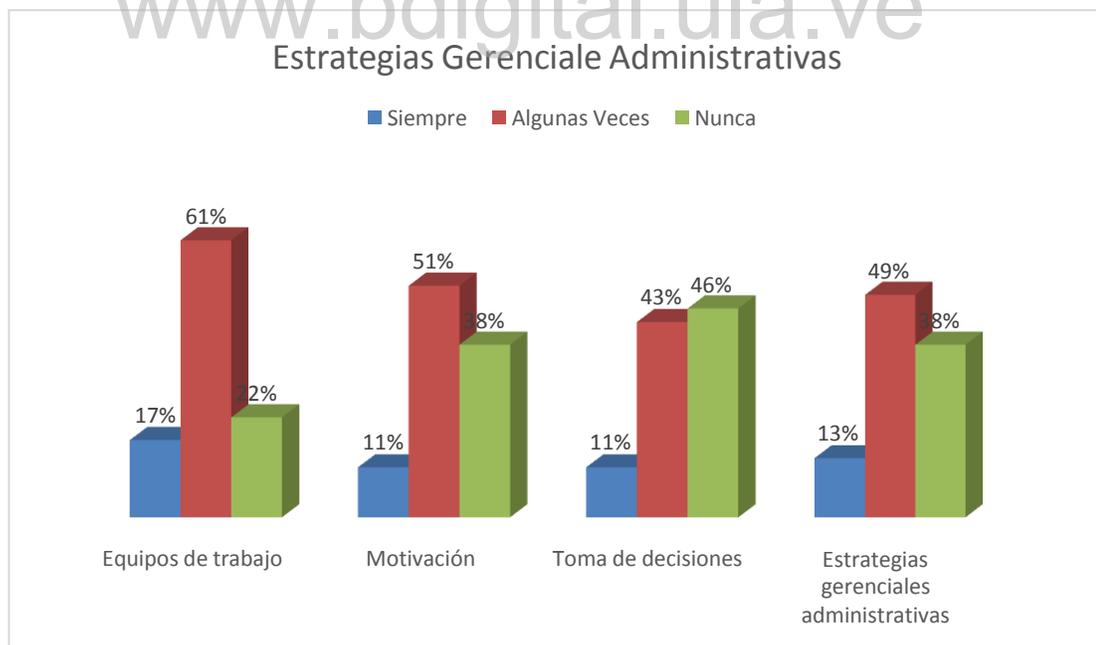
En cuanto al ítem 3 se evidencia que 54 % de los sujetos expresan que algunas veces se fomenta la participación activa de los miembros del colectivo escolar, a fin de desarrollar tareas específicas de acuerdo a sus potencialidades, 29 % opinan nunca y apenas 17 % siempre, tales resultados destacan debilidades en relación a los equipos de trabajo como mecanismo que permita en primer lugar propiciar el involucramiento de los actores en el hecho educativo, en segundo lugar, conformarlos de acuerdo a sus conocimientos y potencialidades, lo cual garantiza el trabajo de manera coordinada porque todos los integrantes se perfilan hacia un solo fin.

Por lo antes mencionado, existe divergencia con el ideal expuesto por Robbins (2006), quien expone que los equipos de trabajo son el resultado de la agrupación de personas con competencias específicas y desarrolladas que al alinearse producen sinergia y agregan valor; por tanto es una competencia gerencial administrativa de gran valor porque permite a sus miembros compartir conocimientos, habilidades y destrezas al momento de desarrollar las actividades planificadas, en procura de alcanzar los objetivos previamente establecidos en el proyecto educativo integral comunitario.

Una vez analizados los ítems se tiene que 61 % de los sujetos consultados expresan que algunas veces el directivo promueve los equipos de trabajo como una estrategia gerencial administrativa dirigida a realizar las tareas y actividades propuestas, 22 % señalan nunca y apenas 17 % siempre, estos resultados alcanzados al promediar los ítems revelan debilidades bastante marcadas en cuanto a los equipos de trabajo en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N ° 1 aspecto que

impide trabajar de forma cohesionadas, participativa y atendiendo las orientaciones dadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, de manera tal de viabilizar la gestión escolar por medio del consenso y el logro de los objetivos previamente establecidos.

Por consiguiente, dentro del contexto de estudio escasamente se desarrollan acciones tendentes a la conformación de equipos de trabajo y no se ha entendido que el trabajo debe ser en colectivo porque así lo demanda los documentos legales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009); además a juicio de Chiavenato (2009) los equipos de trabajo se entienden como un conjunto de personas con responsabilidades compartidas bajo la supervisión de un coordinador que en este caso sería el subdirector y el director del plantel, quienes agruparan a los docentes y demás personal de la institución de acuerdo a los conocimientos y habilidades para lograr las actividades que conduzcan a los objetivos establecidos.



**Gráfico 1. Resultados de la Dimensión Estrategias Gerenciales Administrativas.**

Fuente: Cuadro 3.

En atención a lo expuesto, se evidencia claramente que la conformación de equipos de trabajo dentro de las instituciones educativas estudiadas debe ser redimensionado porque según Ceneval (2006), se entiende como el resultado de la integración de los miembros de una institución educativa para compartir información, coordinar tareas de manera cohesionada pero a la vez en armonía y con espíritu de equipo, en función de cumplir con las tareas asignadas para elevar la calidad educativa en el plantel.

En atención a lo expuesto, queda precisado el hecho que tareas como el proyecto educativo integral comunitario, proyectos de aprendizaje y los trabajos de investigación dentro de los congresos pedagógicos pierden el sentido establecido si se realizan de manera individual, por tanto, el personal directivo debe ejecutar acciones permanentes para consolidar los equipos de trabajo, pues aparte de ser una directriz del Ministerio del Poder Popular para la Educación se ha demostrado que los equipos de trabajo contribuyen a lograr las tareas de forma eficiente con el menor tiempo y permite el fortalecimiento de las relaciones laborales entre sus integrantes, por ende Hernández (2013), establece que su desarrollo propicia la integración armoniosa de las actividades desarrolladas, las actividades planificadas deben apuntar a un objetivo común y los objetivos deben ser conocidos y aceptados por todos.

Con relación al indicador motivación, se observa en el ítem 4 que 57 % de los sujetos consultados expresan que algunas veces se fomenta en las escuelas bolivarianas actividades motivacionales como charlas y convivencias dirigidas a favorecer el crecimiento académico - personal de los actores educativos, 36 % expresan nunca y apenas 7 % siempre, pues se considera relevante el hecho que el directivo constantemente ejecuten acciones para que los docentes conozcan las orientaciones emanadas por el ente rector de la educación, así como actividades que permiten liberar el estrés y favorezcan el crecimiento personal .

Por otra parte en el ítem 5, se evidencia como 50 % de los directivos y

docentes consultados argumentan que nunca se reconoce públicamente el esfuerzo realizado por los docentes en procura desarrollar las tareas de acuerdo con las orientaciones dadas, 36 % exponen algunas veces y 14 % siempre; estos resultados son preocupantes porque una de la labor del directivo es incentivar en los actores educativos el deseo de trabajar con dedicación, esmero y ahínco pen la formación integral de los estudiantes.

En cuanto al ítem 6 se aprecia que 60 % de los consultados manifiestan que algunas veces el directivo incentiva la participación de los actores educativos al momento de conformar las comisiones de trabajo, 29 % argumentan nunca y 11 % siempre, por tanto, se infiere que escasamente se desarrolla la conformación de equipos de trabajo como se dijo anteriormente por el poco incentivo dado por el directivo a los docentes, demás personal o miembros de la comunidad escolar.

Tales señalamientos divergen con lo expuesto por Chiavenato (2006), quien destaca que la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y el entorno; de igual manera, Espada (2006), la concibe como aquella que permite a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación; por tanto, es tarea del directivo incentivar a los docentes para que realicen las tareas o funciones atendiendo las orientaciones brindadas en las reuniones de trabajo, así mismo es preciso reconocer la labor hecha con ello se garantiza que el personal cumpla con deseo y empeño su labor, pues como seres humanos necesitan ser estimulados permanentemente.

Entonces, es preciso que los directivos de las instituciones educativas del Circuito Escolar N ° 1 están en el deber de desarrollar acciones dirigidas a lograr la motivación de los docentes y el resto del personal, ello garantizará el cumplimiento de las labores de acuerdo a las pautas establecidas pero a la vez permitirá el sentido de apego, compromiso y disposición de contribuir con la formación integral de los estudiantes, pues la tarea de educar debe estar impregnada de amor y mucha dedicación.

Sin embargo, al promediar los resultados de los ítems se aprecia que el 51% de los consultados ubicaron su respuesta en la alternativa algunas veces, 38% opinan nunca y apenas 11 % siempre; por ello se infiere que dentro del contexto de estudio, los directivos escasamente desarrollan la motivación como estrategia gerencial administrativa dirigida a alentar el trabajo de los docentes y demás actores educativos; así mismo a reconocer los esfuerzos realizados por cada uno de ellos para proyectar el proceso educativo hacia niveles más alto de calidad.

Por consiguiente, es fundamental tener presente la definición de parte Robbins (2006), el cual concibe a la motivación como una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta, por tanto, el directivo permanentemente tiene el deber de alentar a los docentes o demás miembros de la escuela bolivariana a cumplir a cabalidad con las funciones encomendadas y a sentirse un miembro importante dentro del colectivo escolar, pues de ellos depende un proceso impregnado de calidad.

Con relación al indicador toma de decisiones se aprecia en el ítem 7 como el 50 % de los encuestados señalan que nunca el directivo selecciona en consenso con los docentes aquella alternativa que mejor beneficie a la institución, 36 % manifiestan algunas veces y sólo el 14 % siempre, con ello se infiere una toma de decisiones de forma unilateral, a pesar que el Ministerio del Poder Popular para la Educación destaca la necesidad de llevarse a cabo de manera consensuada. Entre tanto, en el ítem 8 se aprecia como 64 % de los encuestados desatacan que nunca ante una problemática institucional se lleva de forma consensuada el análisis de las causas y consecuencias, 29 % señalan algunas veces y apenas 7 % siempre.

Los resultados presentados en los ítems 7 y 8 revelan que el proceso de toma de decisiones escasamente se realiza de manera consensuada en las escuelas bolivarianas en estudio, hecho que evidencia la manera unidireccional en que el directivo desarrolla el proceso educativo. De igual

manera, en el ítem 9 se observa que 46 % de sujetos opinan que nunca se toma decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con eficiencia profesional el hecho pedagógico, 36 % manifiestan algunas veces y 11 % siempre, porcentajes que corroboran las debilidades en esta estrategia gerencial administrativa de vital importancia en el contexto de estudio.

Tales resultados diverge con el ideal expuesto en las orientaciones educativas del Ministerio del Poder Popular para la Educación, en las cuales se plantea la necesidad de tomar decisiones de manera consensuada porque la realidad es percibida por todos los actores educativos; los cuales se convierten en responsables de viabilizar el proceso educativo a niveles cada vez mayores de calidad. Por otra parte, Romero (2011), la concibe como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o alternativas de solución, en procura de dar respuesta oportuna a las diversas situaciones acontecidas dentro del contexto educativo, pues son innumerables en el diario acontecer de las instituciones educativas.

Después de abordar los ítems, se tiene al promediar estos resultados que 49 % de los encuestados señalan que algunas veces dentro de las instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1 el directivo analiza en consenso con los docentes, el resto del personal y miembros de la comunidad las situaciones o problemas educativos, analiza sus causas y consecuencias y buscan las alternativas que los aminoren, hecho que demuestra que en las escuelas bolivarianas escasamente el directivo propicia en el colectivo esta estrategia gerencial administrativa.

En atención a lo presentado, se observa que la toma de decisiones se desarrolla en la mayoría de las veces bajo la modalidad reactiva, la cual a juicio de Chiavenato (2006), se caracteriza por responder a los problemas que se presentan de manera imprescindible sin que exista una organización en las respuestas, se cumple de forma precipitada, por ello no logra insertarse dentro de una lógica institucional que le proporcione sentido pero sobre todo no se cumple con el consenso de todos los actores educativos.

Por consiguiente, es preciso redimensionar esta estrategia gerencial administrativa porque la dinámica de las escuelas bolivarianas requiere asumir un proceso decisorio que atienda y resuelva las necesidades o problemas apremiantes suscitados en el orden administrativo, pedagógico y comunitario del entorno escolar.

Una vez analizados los indicadores, se aprecia que 49 % de los consultados algunas veces señalan que los directivos de las instituciones educativas objeto de estudio algunas veces desarrollan las estrategias gerenciales administrativas, 38 % afirman nunca y 13 % siempre, en consecuencia, los equipos de trabajo, la motivación y la toma de decisiones escasamente permiten direccionar la gestión escolar hacia el logro de los objetivos bajo el consenso de todos los actores educativos, así como producto de la motivación permanente y las decisiones consensuadas.

Tales resultados divergen con lo presentado en las orientaciones del Ministerio Popular para la Educación, las cuales plantean estimular a través de actividades formativas de investigación y formación a los directivos y supervisores de las instituciones escolares según las necesidades correspondientes para la toma de decisiones; lo cual permita la comprensión crítica de la labor realizada pero a la vez propiciar la participación de los docentes y los demás actores educativos un proceso educativo dirigido a convertir las debilidades en fortalezas siempre con el apoyo y consenso entre las partes.

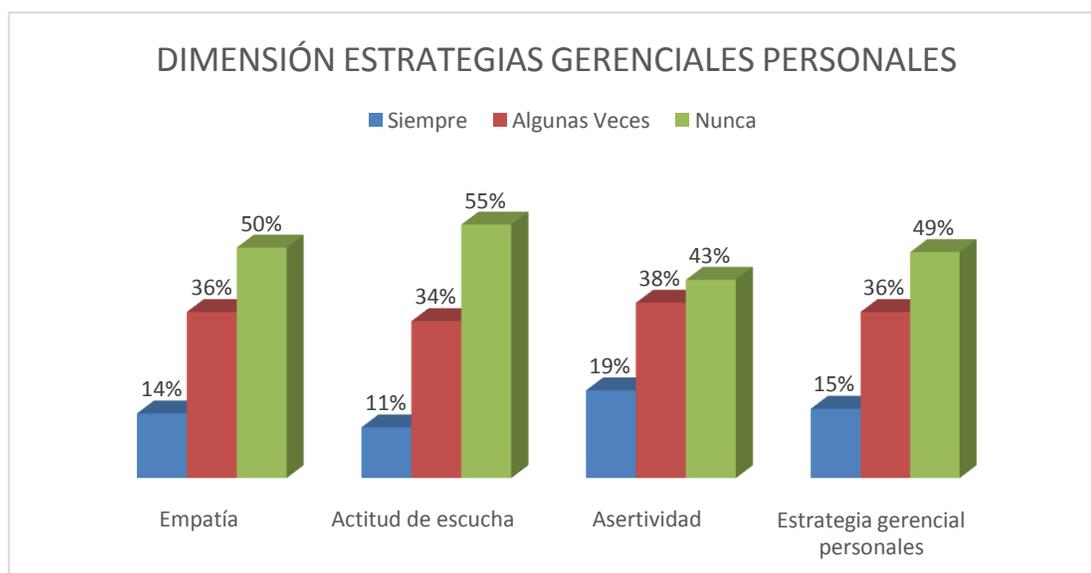
Por consiguiente, las estrategias gerenciales administrativas desarrolladas por los directivos deben ser redimensionadas en las instituciones educativas del Municipio Pampanito porque propician la interacción cotidiana de los actores educativos para alcanzar direccionar las distintas actividades, tareas, funciones o responsabilidades propias del quehacer educativo; pues según las pautas establecidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación dejan ver la necesidad de trabajar en colectivo en vez de asumir posiciones de carácter individual que en nada favorece la labor educativa y afecta de

forma determinante la calidad educativa, la cual debe ser pilar fundamental en los centros de enseñanza aprendizaje.

**Cuadro 4. Resultados de la Dimensión: Estrategias Gerenciales Personales**

INDICADOR	ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
Empatía	10	10	14 %	20	29 %	40	57 %
	11	15	21 %	30	43 %	25	36 %
	12	5	7 %	25	36 %	40	57 %
<b>Promedio</b>		<b>10</b>	<b>14 %</b>	<b>25</b>	<b>36 %</b>	<b>35</b>	<b>50 %</b>
Actitud de Escucha	13	5	7 %	20	29 %	45	64 %
	14	15	21 %	25	36 %	30	43 %
	15	5	7 %	25	36 %	40	57 %
<b>Promedio</b>		<b>8</b>	<b>11 %</b>	<b>24</b>	<b>34 %</b>	<b>38</b>	<b>55 %</b>
Asertividad	16	10	14 %	25	36 %	35	50 %
	17	15	21 %	30	43 %	25	36 %
	18	15	21 %	25	36 %	30	43 %
<b>Promedio</b>		<b>13</b>	<b>19 %</b>	<b>27</b>	<b>38 %</b>	<b>30</b>	<b>43 %</b>
<b>Promedio General</b>		<b>10</b>	<b>15 %</b>	<b>25</b>	<b>36 %</b>	<b>35</b>	<b>49 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado (2018)



**Gráfico 2. Resultados de la Dimensión Estrategias Gerenciales Personales.**

Fuente: Cuadro 4.

En primer lugar se presenta los resultados del indicador empatía, específicamente en el ítem 10, se aprecia que 57 % de los sujetos consultados señalan que nunca los directivos entienden las necesidades de desarrollo académico del personal para fomentar sus aptitudes, 29 % manifiestan algunas veces y sólo 14 % siempre. De igual manera, en el ítem 11 se observa como 43 % de los encuestados expresan que algunas veces el personal directivo buscan desarrollar una actitud de afinidad en función de mejorar las relaciones interpersonales con los docentes, resto del personal y comunidad en general, 36 % opinan nunca y apenas 21 % siempre.

Estos resultados revelan debilidades bastante marcadas en cuanto a la empatía como estrategia gerencial personal dentro de las instituciones educativas objeto de estudio, lo cual pudiera afectar la labor desarrollada por cada uno de los actores del proceso educativo, por ello el directivo debe ubicarse en el lugar de los otros no para justificar las acciones cumplidas sino visualizar los puntos de vista o las conductas asumidas en determinados momentos, lo cual permitirá comprender los comportamientos frente a las diversas actividades ejecutadas.

En atención a estos resultados, existe divergencia con el ideal expuesto por Goleman (2004), quien destaca que la empatía consiste en interpretar los sentimientos ajenos, o sea percibir lo que las demás personas sienten, sus preocupaciones, problemas, intereses y responder ante ellos de forma adecuada y congruente.

En cuanto al ítem 12 según los datos ofrecidos en el cuadro 4, 57 % de los encuestados declaran que el directivo nunca interpretan las emociones del personal con miras a colaborar en la resolución de problemas que se presentan durante la jornada laboral, 30 señalan algunas veces y 7 % nunca; estos resultados reafirman que esta estrategia gerencial personal escasamente se cumple dentro de las escuelas bolivarianas estudiadas, razón por la cual no se entiende muchas veces las posturas o posiciones asumidas por los docentes y demás actores frente al proceso educativo

desarrollado.

Al promediar los resultados se tiene que la empatía ocasionalmente la desarrolla el directivo como una competencia gerencial personal dentro del ámbito de la investigación, esto se corrobora porque 50 % de los consultados dirigieron su respuesta hacia la opción nunca, seguido de 36 % para la alternativa algunas veces y apenas 14 % siempre; por ello se aprecia discrepancias con lo expuesto por Prieto (2011), el cual destaca que los directivos que muestran empatía, comprenden a los docentes y a los demás actores educativos, pues perciben sus sentimientos y emociones pero a la vez ofrecen alternativas para resolver los puntos de divergencias, permiten a los demás a desarrollarse; entendiendo las necesidades del personal fomentando sus aptitudes; por último aprovecha la diversidad presente en cada una de las personalidades de los actores educativos.

Con respecto al indicador actitud de escucha, los resultados mostrados en el cuadro 6 permiten apreciar que en el ítem 13, el 64 % de los encuestados expone que el directivo nunca presta atención a los gestos del personal docente durante la comunicación establecida en reuniones o conversatorios, 29 % destaca algunas veces y sólo 7 % afirman siempre hacerlo. En el ítem 14, se evidencia como 43 % de los sujetos manifiesta que nunca el directivo percibe lo más exacto posible lo expresado por los docentes durante la comunicación, 36 % afirma algunas veces y 21 % siempre.

Tales resultados revelan inconsistencia por parte del directivo de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N ° 2 del Municipio Pampanito para propiciar una escucha activa que permita entender o comprender el mensaje expresado por los docentes y demás actores educativos en un momento determinado, así como atender con respeto cuando emitan opiniones o sugerencias que puedan enriquecer el proceso educativo.

Por ello es conveniente señalar a González (2010), quien destaca que la actitud de escucha es parte del proceso comunicacional establecido entre las

personas; particularmente en el ámbito educativo permite percibir de manera exacta el mensaje emitido por el emisor pero a la vez hace alusión a detectar los estados de ánimos o sentimientos, así como captar la disposición a la comunicación, las actitudes favorables o de rechazo, estados emocionales, índice de cansancio, aburrimiento, interés.

Con respecto al ítem 15, se aprecia que 57 % de los consultados opinan que nunca el directivo centra su atención en las palabras pronunciadas por los docentes para comprender la posición frente a una situación de índole educativa, 36 % señalan algunas veces y apenas 7 % siempre; estos resultados reafirman que el personal directivo de las escuelas bolivarianas estudiadas hacen poco uso de esta estrategia gerencial personal, lo cuales le impide atender con precisión las ideas expuestas por los actores, visualizar los estados de ánimos o disposición durante la comunicación establecida, lo cual es muestra de respeto y consideración.

Ante los resultados exhibidos, es necesario considerar el planteamiento hecho por Chiavenato (2009) quien deja ver que la actitud de escucha como estrategia gerencial personal busca prestar atención a las palabras y gestos del personal porque el saber escuchar se considera una de las tareas más importante del personal directivo, pues se atiende los argumentos, contenidos y sentimientos de los docentes y el resto del personal para enriquecer el proceso educativo; sin embargo, lamentablemente esto no se percibe en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N ° 2 del Municipio Pampanito porque 55 % de los encuestados dirigieron su respuesta hacia la opción nunca, 34 % señalan algunas veces y sólo 11 % siempre.

Con relación al indicador asertividad, se aprecia en el ítem 16 como el 50 % de los encuestados manifiestan que nunca el personal directivo propicia la expresión de sentimientos de forma sincera sin herir la sensibilidad de los demás, 36 % señalan algunas veces y sólo el 14 % siempre; de igual manera, en el ítem 17, se observa que 43 % de los sujetos opinan que

algunas veces el directivo propicia la capacidad de expresión de opiniones de forma honesta sin menospreciar los intereses de los compañeros, 36 % se ubica en la alternativa nunca y apenas 21 % siempre.

Considerando los resultados antes descritos, se aprecia que escasamente el directivo en su accionar cotidiano propicia esta estrategia gerencial personal dentro del contexto de estudio, por ello se infiere su poca disposición a asumir la asertividad como un aspecto de la gestión escolar dirigido a permitir que los docentes y los actores manifiesten los puntos de vista sin menoscabar el de los demás, expresar los sentimientos, de manera auténtica y con un control emocional para no ofender a los compañeros; por ello es conveniente hacer alusión al planteamiento de Prieto (2011), quien expone que la asertividad consiste en la expresión sentimientos de una manera sincera, abierta y espontánea, sin herir la sensibilidad de la otra persona.

Por otra parte, en el ítem 18 se reafirma la escasa asertividad del personal directivo, pues 43 % de los encuestados destacan que nunca el gestor educativo satisface las necesidades laborales del personal docente al considerar las ideas expresadas, 36 % señalan algunas veces y 21 % siempre. En este sentido, esta estrategia gerencial personal permite a los actores educativos según Melgosa (2010), la expresión de las necesidades, deseos, opiniones de forma honesta, directa, apropiada, sin menospreciar los intereses de los demás.

Por consiguiente, los directivos de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N ° 2 del Municipio Pampanito deben practicar la asertividad como una estrategia gerencial personal que permita a los docentes y el resto de los actores educativos satisfacer las necesidades, plantear los pensamientos, sentimientos e ideas ante los demás, de tal forma que resulte beneficioso para el proceso educativo, por ello, la asertividad busca el entendimiento y evitar conflictos producto de los diferentes intereses personales o laborales que impide muchas veces la conformación de equipos

de trabajo y la cohesión grupal.

Después de analizados los resultados de los indicadores se tiene según el promedio general alcanzado que 43 % de los encuestados manifiestan que nunca el directivo desarrolla la asertividad como estrategia gerencial personal en el contexto de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N ° 2 del Municipio Pampanito, 38 % destaca algunas veces y sólo el 19 % siempre.

Con base a estos resultados, se evidencia discrepancia con lo expuesto por Melgosa (2010), quien afirma que la asertividad se desarrolla cuando el directivo fomenta la autoestima en el personal para lograr la aceptación, valoración propia y respetando los de los demás; reduce las barreras cognoscitivas y afectivas para actuar de manera asertiva, así mismo al desarrollar destrezas asertivas a través de comunicación.

Luego de analizar los resultados obtenidos en los indicadores, se aprecia que 49 % de los sujetos opinan que el personal directivo nunca desarrolla la empatía, la escucha atenta y la asertividad como estrategias gerenciales personales dirigidas a que los docentes y el resto de los actores educativos se ubiquen en el lugar de los compañeros para comprender la realidad laboral vivida en la cotidianidad, escuchar con atención los planteamiento e ideas, las cuales pudieran hacer más eficiente la gestión escolar pero sobre todo manifestar un equilibrio emocional ante circunstancias que pudieran alterar el desarrollo del proceso educativo.

Bajo estas consideraciones, es necesario acotar el planteamiento hecho por Robbins (2006) quien destaca que para el desarrollo de las estrategias personales, el directivo requiere poseer cualidades humanas impregnadas de valores como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, a fin de cumplir con un proceso de dirección capaz de alentar al personal hacia el logro de los objetivos propuestos.

En efecto, las estrategias gerenciales personales permiten que dentro del contexto de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N °

2 del Municipio Pampanito se propicie un proceso educativo cargado de armonía, entendimiento para que todos los actores educativos se relacionen de forma adecuada por un mismo fin: la formación integral de los estudiantes por medio de una gestión escolar de calidad, por ello esta dimensión necesita con premura ser redimensionada en el contexto de estudio.

**Variable: Comunicación asertiva**

La variable Comunicación asertiva en la presente investigación se estudió por medio de dos dimensiones, la primera de ella referida a los Elementos verbales contentiva de los indicadores: Expresar ideas y sentimientos y control de emociones y la segunda relacionada con los Elementos no verbales con los indicadores: Contacto visual, congruencia gestual y postura corporal, los cuales se analizan y se discuten seguidamente.

**Cuadro 5. Resultados de la Dimensión: Elementos verbales**

INDICADOR	ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
Expresar ideas y sentimientos	1	20	29%	530	43%	19	28%
	2	25	36%	27	39%	17	25%
	3	20	29%	30	43%	19	28%
	4	21	30%	29	42%	19	28%
<b>Promedio</b>		<b>22</b>	<b>31%</b>	<b>29</b>	<b>42%</b>	<b>18</b>	<b>27%</b>
Controlar las emociones	5	17	25%	27	39%	25	36%
	6	20	29%	19	28%	30	43%
	7	21	30%	29	42%	19	28%
	8	18	24%	21	30%	30	43%
<b>Promedio</b>		<b>19</b>	<b>27%</b>	<b>24</b>	<b>35%</b>	<b>26</b>	<b>38%</b>
<b>Dimensión</b>		<b>21</b>	<b>29%</b>	<b>26</b>	<b>38%</b>	<b>22</b>	<b>33%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado (2018)

Tal como se aprecia en el cuadro 5 y gráfico 3, se presenta los resultados alcanzados en la dimensión Elementos no verbales de la comunicación asertiva, la cual se estudió mediante los indicadores expresión de ideas y

sentimientos, así como control de emociones que se analizan y discuten seguidamente.

Con relación al indicador Expresar ideas y sentimientos se tiene en el ítem 1 que 43 % de los encuestados manifiestan que algunas veces directivos y docentes fomentan la expresión de ideas que contribuyan al fortalecimiento del proceso educativo, seguido de 29 % para la opción siempre y 28 % nunca; en cuanto al ítem 2 se destaca como 39 % de los consultados señalan que algunas veces se propicia la expresión de sentimientos sin dejar a un lado el respeto por el otro, 36 % exponen siempre y apenas 25 % nunca.

Como se aprecia dentro de las instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1 algunas veces se considera la expresión de ideas y sentimientos como unos de los elementos verbales que caracterizan la comunicación asertiva entre directivos y docentes, por ello conviene citar a Sosa (2011, p. 17), quien destaca que la persona asertiva tiene la capacidad de expresar sus ideas, sentimientos, pensamientos sin dejar a un lado el respeto por el otro, por lo tanto, es fundamental que los miembros de las instituciones educativas establezcan una comunicación no sólo para transmitir información propia del quehacer educativo sino también para expresar ideas y sentimientos como una forma de realimentación en la interacción cotidiana.

Al abordar el ítem 3 se destaca que 43 % de los sujetos encuestados exponen que algunas veces entre directivos y docentes se generan la exposición de ideas claras para realimentar las reuniones de trabajo, seguido del 29 % para la opción siempre y 28 % para la alternativa nunca; entre tanto, en el ítem 4, los resultados alcanzados dejan ver que 42 % de los consultados opinan que algunas veces directivos y docentes expresan los sentimientos ante la realidad educativa de manera pausada, permitiendo con ello develar aquellos aspectos que pudieran interferir o marcar la pauta en la acción escolar.

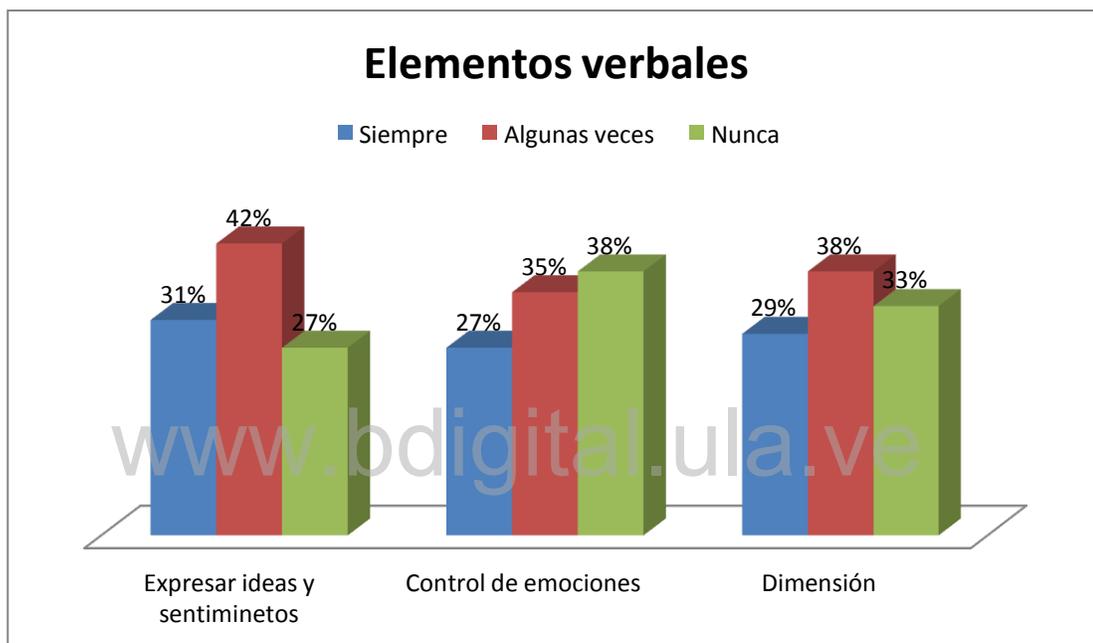
Tales resultados ratifican que dentro del contexto de las instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1, la expresión de ideas y sentimientos algunas veces se hace presente en los directivos y docentes, por ello queda demostrado que se mantiene una comunicación eminentemente dirigida a transmitir información, orientaciones y líneas de acción conducente a direccionar el proceso educativo atendiendo los postulados del Ministerio del Poder Popular para la Educación a pesar que una de las funciones del proceso comunicacional es la expresión de ideas y sentimientos.

Por consiguiente, cobra relevancia el aporte de Montiel (2009, p. 42), quien destaca que la persona asertiva tiene la habilidad de saber expresar sus ideas y sentimientos pero a la vez busca la mejor respuesta para cualquier situación, por ello es preciso considerar este elemento verbal porque se vislumbra una comunicación más allá de la transmisión de pautas de trabajo sino que también se fomenta el aporte de ideas y sentimientos para considerar aspectos que muchas veces no son percibidos por los canales formales de comunicación. Pero lamentable, la realidad de las instituciones educativa es otra porque al promediar los resultados de los ítems se tiene que 42 % de los consultados señalan que algunas veces se fomenta la expresión de ideas y sentimientos, 31 % opinan siempre y 27 % nunca.

Con relación al indicador Controlar emociones, el ítem 5 devela que 39 % de los consultados manifiestan que algunas veces se fomenta el control de las emociones ante situaciones educativas tensas, seguido 36 % para la opción nunca y apenas 25 %, entre tanto, en el ítem 6 se percibe como 43 % de los encuestados manifiestan que nunca se propicia entre directivos y docentes el autocontrol al momento de expresar emociones negativas como la rabia, enojo e ira, 29 % opinan siempre y 28 % algunas veces.

Ante esta realidad se aprecia debilidades bastante marcadas en cuanto al control de emociones como elemento verbal de la comunicación asertiva,

pues es necesario considerar que durante la jornada laboral se presentan ciertas circunstancias que fomentan los malos entendidos y discrepancias, los cuales se deben aminorar mediante el control emocional, por ello, es conveniente considerar a Montoya (2011, p. 52), quien destaca los sentimientos afectan el pensamiento, en situaciones de rabia, ira o de amor, hambre, sed, entre otras, por lo tanto, el control emocional ayuda a regular todas las emociones o los estados anímicos en cualquier situación.



**Gráfico 3. Resultados de la Dimensión: Elementos verbales.**  
Fuente: Cuadro 5.

En cuanto al ítem 7, se aprecia como los sujetos consultados en un 42 % manifiestan que algunas veces entre directivos y docentes se genera la integridad para asumir la responsabilidad de la conducta desarrollada ante determinada situación de índole pedagógica, en cambio 30 % afirma siempre y apenas 28 % nunca; de igual manera, en el ítem 8, se observa como el 43 % de los encuestados señalan que nunca se fomenta la adaptabilidad a fin de sentirse cómodos ante las transformaciones educativas, situación que pudiera generar caos y estrés de no contar con un control emocional adecuado, 30 % señalan algunas veces y 24 % siempre.

Estos resultados reafirman el hecho que el control emocional como elemento verbal de la comunicación asertiva presenta serias debilidades en la práctica entre directivos y docentes, situación que fomenta las barreras interpersonales, aumenta los conflictos pero sobre todo impide el entendimiento para desarrollar a cabalidad las funciones propias del quehacer educativo; por ello es conveniente citar a Souza (2015, p. 33), quien destaca que la autorregulación, es una ayuda para el control las emociones, por ello es conveniente hacer uso del autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptación e innovación al momento de regular las emociones.

Después de analizar los ítems y al promediar los resultados se tiene que 38 % de los encuestados dirigieron sus respuestas hacia la alternativa nunca, por ello se puede inferir que en el contexto de las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito existe bastantes debilidades en cuanto al control emocional por parte de los directivos y docentes, seguido del 35 % en la alternativa algunas veces y 27 % para la categoría siempre; por lo tanto se hace necesario implementar acciones tendentes a fortalecer este elemento de la comunicación asertiva, lo cual garantizará asumir tanto las emociones positivas como negativas bajo la autorregulación a fin de minimizar los conflictos y malos entendidos que pudieran presentarse en la jornada laboral.

Después de analizar los indicadores de la dimensión Elementos verbales de la comunicación asertiva, se aprecia que 38 % de los encuestados dirigieron sus respuestas hacia la alternativa algunas veces, seguido del 33 % para la opción nunca y 29 % en la categoría siempre, tales resultados dejan entrever serias debilidades en cuanto a la expresión de ideas y sentimientos, así como al control emocional en los directivos y docentes; en este sentido, Vallejo (2014), expone la necesidad de fomentar la comunicación oral para que exista relación entre las personas, aceptando el otro como es, por ende compartir vivencias pero esto se logra en la medida que se fomente estos elementos verbales.

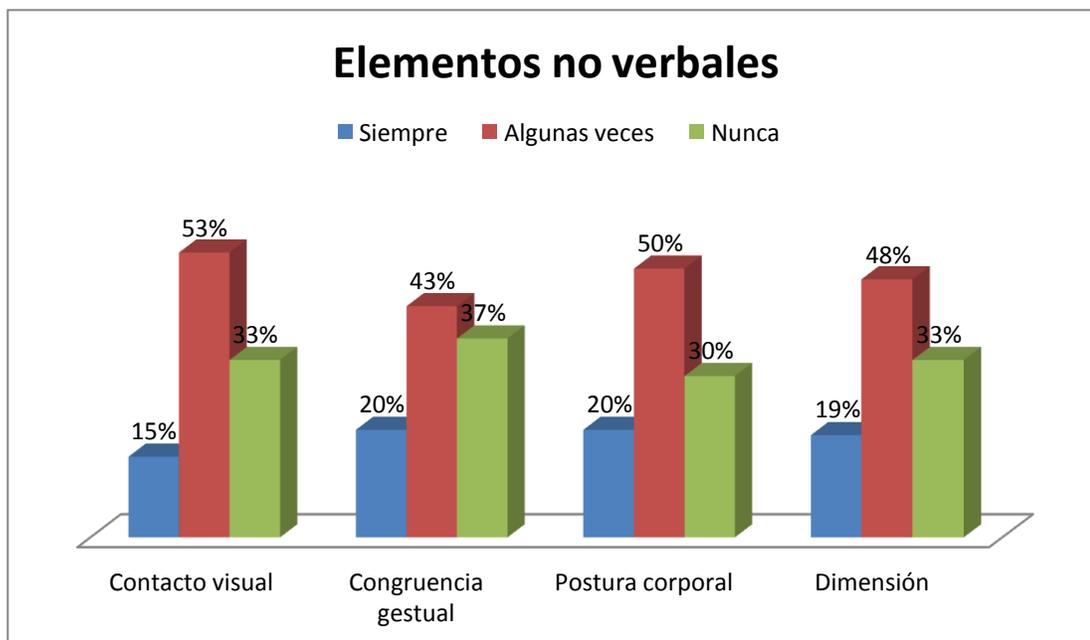
De igual manera, Saavedra (2010), plantea que el personal directivo y docente deben poner en práctica los elementos verbales de la comunicación para lograr armonía en el trabajo educativo, pues debido a las constantes transformaciones que en materia educativa implementada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación se presentan inconvenientes, malos entendidos y conflictos, los cuales se pudieran aminorar en la medida que se implementa de manera precisa y coordinada la expresión de sentimientos e ideas acompañado del control emocional.

Por lo tanto, sería oportuno ampliar los canales comunicacionales que propenda a conocer del otro sus sentimientos e ideas, lo cual enriquecería la labor educativa y la proyectaría hacia niveles cada vez mayores de eficiencia y junto al control emocional se garantizaría la paz escolar y la sana convivencia dentro de las instituciones educativas estudiadas.

**Cuadro 6. Resultados de la Dimensión: Elementos no verbales.**

INDICADOR	ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
Contacto visual	9	10	14%	40	58%	19	28%
	10	8	12%	40	58%	21	30%
	11	8	12%	30	43%	31	45%
	12	15	22%	35	50%	19	28%
<b>Promedio</b>		<b>11</b>	<b>15%</b>	<b>36</b>	<b>53%</b>	<b>22</b>	<b>33%</b>
Congruencia gestual	13	10	14%	40	58%	19	28%
	14	15	22%	35	50%	19	28%
	15	15	22%	19	28%	35	50%
	16	15	22%	24	35%	30	43%
<b>Promedio</b>		<b>14</b>	<b>20%</b>	<b>30</b>	<b>43%</b>	<b>25</b>	<b>37%</b>
Postura Corporal	17	15	22%	35	50%	19	28%
	18	15	22%	30	43%	29	35%
	19	15	22%	35	50%	19	28%
	20	10	14%	40	58%	19	28%
<b>Promedio</b>		<b>14</b>	<b>20%</b>	<b>35</b>	<b>50%</b>	<b>20</b>	<b>30%</b>
<b>Dimensión</b>		<b>13</b>	<b>19%</b>	<b>34</b>	<b>48%</b>	<b>22</b>	<b>33%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado (2018)



**Gráfico 4. Resultados de la Dimensión: Elementos no verbales.**  
Fuente: Cuadro 6.

Tal como se aprecia en el cuadro 6 y gráfico 4, la dimensión Elementos no verbales se estudió mediante los indicadores contacto visual, congruencia gestual y postura corporal cada uno medido por medio de cuatro ítems, el análisis y discusión se presenta seguidamente.

En primer lugar se tiene el indicador Contacto visual, se observa en el ítem 9 como 58 % de los encuestados manifiestan que algunas veces entre directivos y docentes se propicia el contacto visual al momento de transmitir un determinado mensaje educativo, en cambio 28 % destacan nunca y 14 % siempre; en relación al ítem 10, se observa como 58 % de los consultados afirman que algunas veces los directivos y docentes fomentan el contacto visual para atender al interlocutor, 30 % señalan nunca y 12 % siempre.

Los resultados hasta ahora presentados dejan entrever que el contacto visual como elemento no verbal de la comunicación asertiva se encuentra poco fortalecido en los directivos y docentes a pesar que con ello se afirma o se niega el mensaje presentado al interlocutor, por ello conviene citar a Oliveros (2011), quien destaca que el contacto visual forma parte de la

expresión facial, y la regulación del acto comunicativo, pues es fuente de información para expresar emociones por lo que comunica la naturaleza de la relación interpersonal.

Lamentablemente esto no se desarrolla de acuerdo al sustento teórico presentado, situación corroborada en el ítem 11, en donde se evidencia que 45 % de los consultados señalan que nunca entre directivos y docentes se desarrolla el contacto visual como una acción dirigida a entender el mensaje del emisor, 43 % afirman algunas veces y 12 % siempre. Entre tanto, en el ítem 12 se evidencia que 50 % de los sujetos estudiados exponen que algunas veces en los directivos y los docentes se facilita la mirada en procura de verificar la reacción del otro ante un determinado mensaje, 28 % destaca nunca y 22 % siempre.

Con estos resultados se ratifica el hecho que el contacto visual como elemento no verbal de la comunicación asertiva presenta debilidades al momento de establecerse una comunicación entre directivos y docentes porque al promediar los resultados se tiene que 52 % de los consultados dirigieron sus respuestas a la categoría algunas veces, 33 % a la opción nunca y apenas 15 % hacia la alternativa siempre, por ello es conveniente destacar que juicio de Toledo (2016), es una herramienta de la comunicación no verbal, pues conecta con los otros elementos no verbales, teniendo una capacidad para atender, entender y sentir, además, ayuda a comprender en la otra persona la propósito de seguir en la comunicación.

Con respecto al indicador Congruencia gestual, se tiene en el ítem 13 como el 58 % de los sujetos consultados afirman que algunas veces entre directivos y docentes se atienden los gestos para apoyar la actividad verbal, 28 % señalan nunca y 14 % siempre; de igual manera, en el ítem 14, se evidencia como 50 % de los encuestados afirman que algunas veces se acompaña el habla con gestos realizados con las manos, cabeza o pies, 28 % manifiestan nunca y 22 % siempre.

De acuerdo con estos resultados se deja entrever que la congruencia

gestual que acompaña la comunicación verbal no se desarrolla adecuadamente entre directivos y docentes, lo cual pudiera afectar la transmisión de ideas, lineamientos y sentimientos durante el desarrollo del proceso educativo; sin embargo, se aprecia una situación bastante alentadora en el ítem 15, el cual destaca que 50 % de los sujetos opinan que nunca se contradice el mensaje transmitido a través de los gestos realizados, en contraposición al 28 % que señalan algunas veces y 22 % nunca; además en el ítem 16 se aprecia cómo 43 % de los consultados nunca hace uso de los gestos con las manos en procura de transmitir la información de manera coherente, 35 % afirma algunas veces y 22 % siempre.

Los resultados presentados muestran debilidades en cuanto a la congruencia gestual al momento de propiciar la comunicación entre directivos y docentes, a pesar que en el ítem 15 se aprecia que no se contradice el mensaje por medio de los gestos realizados durante la comunicación, por ello es conveniente citar a Oviedo (2016), quien expone que el gesto es cualquier acción que envía un estímulo visual a la persona que observar, por ello pretende acompañar al habla para ampliar el mensaje verbal.

De igual manera, destaca García (2014), que los gestos se clasifican tomando en cuenta la voluntad en innatos o adquiridos, el primero de ellos se considera genético y heredado, el segundo corresponde a los gestos practicados por medio del aprendizaje durante la vida siendo adquiridos por medio de la imitación o imposición. En atención a lo planteado, es conveniente que directivos y docentes practiquen la congruencia gestual como un elemento no verbal de la comunicación asertiva porque permite afirmar o contradecir el contenido del mensaje expresado de forma verbal, sin embargo, al promediar los resultados alcanzados en los ítems se aprecia que 43 % de los consultados dirigieron sus respuestas hacia la alternativa algunas veces, 37 % a la opción nunca y 20 % hacia la categoría siempre.

En cuanto al indicador Postura corporal, el ítem 17 evidencia como 50 %

de los consultados señalan que algunas veces en la interacción directivo docente se permite el acercamiento de los interlocutores para lograr la atención necesaria, seguido 28 % para la opción nunca y 22 % siempre; además, en el ítem 18 se visualiza como 43 % de los estudiados manifestaron que algunas veces se asume una postura (hacia adelante, cabeza alta y espalda recta) a fin de demostrar el acercamiento óptimo al interlocutor, entre tanto, 35 % destacaron nunca y 22 % siempre.

Como se aprecia en estos resultados, se detecta debilidades en cuanto a la postura corporal como elemento no verbal de la comunicación asertiva entre los directivos y docentes de las instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito, lo cual de alguna manera impide el intercambio de información, sentimientos e ideas durante el proceso educativo; en este sentido, merece considerarse los aportes de Oviedo (2016) quien destaca que la posición del cuerpo pertenece a las categorías posturales, la cual se inicia con el acercamiento de las personas a fin de indicar la atención necesaria para entablar una comunicación, interpretándose de manera positiva (simpatía) o negativa (invasión) hacia el receptor, por ello se asume ciertas posturas como inclinarse hacia delante del cuerpo, cabeza alta y espalda recta.

Por otra parte, al observar los resultados del ítem 19, se aprecia como 50 % de los consultados manifiestan que algunas veces los directivos y docentes asumen una postura de acercamiento en procura de mostrar una actitud positiva con la persona con la cual interactúa, frente al 28 % que opina nunca y 22 % siempre; entre tanto, en el ítem 20 se observa cómo el 58 % de los estudiados señalan que algunas veces al momento de establecer una comunicación, los directivos y docentes se ubican de forma paralela (frente a frente) al momento de proporcionar una determinada información, seguido del 28 % para la opción nunca y 14 % siempre.

Estos resultados ratifican las debilidades presentadas por los directivos y docentes en la postura corporal durante la comunicación establecida, lo cual

podiera interferir en la comprensión de los mensajes o en el peor de los casos no se estaría ratificando con este elemento no verbal la transmisión de las sugerencias, información e ideas para fortalecer el proceso educativo, el cual requiere del consenso de los actores a fin de desarrollar a plenitud las actividades que coadyuven a la formación integral de los estudiantes.

Los resultados presentados destacan divergencias con el ideal expuesto por Gutiérrez (2007), el cual afirma que la postura asumida por el interlocutor se traduce en las intenciones internas en una situación dada, de igual manera, Schefflen citado por Gutiérrez (2007), destaca tres grupos de posturas: en primer lugar está el inclusivo y no inclusivo, en segundo lugar está la orientación frente a frente o paralela, es la posición al momento de dar la información, en tercer lugar la congruencia e incongruencia, la cual se refiere a forma en que las personas imitan a otros.

Por todo ello, sería adecuado dentro de las instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito fortalecer la postura corporal como un elemento no verbal en la comunicación establecida entre los directivos y docentes, así como el resto del personal, por ello es conveniente desarrollar la posturas inclusiva, frente a frente y la congruencia a fin de ratificar o no el contenido del mensaje dado por el emisor y la respuesta dada por el receptor, con ello se estaría elevando el nivel comunicacional para el entendimiento, llegar a acuerdos pero sobre todo aportar información e ideas que enriquezca el proceso educativo.

Luego de promediar los resultados alcanzados en los ítems se tiene que el 50 % de los encuestados dirigieron sus respuestas hacia la alternativa algunas veces, 30 % a la opción nunca y 20 % señalaron siempre, estos valores ratifican las debilidades presentadas en cuanto a la postura corporal como elemento no verbal de la comunicación asertiva entre directivos y docentes en las instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito, por lo tanto se evidencia discrepancias con lo expuesto por Álvarez (2012), el cual opina que el movimiento del cuerpo

debe estar sincronía con el ritmo del discurso, el cual varía de acuerdo con la intensidad del mensaje dado a los interlocutores.

Después de analizados los resultados de los indicadores, se tiene que la dimensión Elementos no verbales alcanzó 48 % para la opción algunas veces, 33 % en la alternativa nunca y 19 % hacia la categoría siempre; por lo tanto, se infiere que en el contexto de las instituciones educativas en estudio, los directivos y docente algunas veces desarrollan el contacto visual, la congruencia gestual y la postura corporal al momento de establecer la comunicación asertiva, lo cual demuestra contradicciones con el ideal propuesto por Valiente (2012), quien destaca que los elementos no verbales, también llamado comunicación no verbal forma u aspecto importante en el proceso comunicativo porque se trata de interpretar un conjunto de señales emocionales, que está estrechamente relacionado a la comunicación cara a cara.

Por consiguiente, es conveniente llevar a la práctica ciertas acciones que permitan fortalecer los componentes no verbales, pues a juicio de Monterubbianesi (2013), los elementos no verbales son costumbres que comparten en un grupo, los cuales son formas de comunicación pero se van transformando según la personalidad de cada uno, enmarcado dentro del contexto geográfico, cultural, y social de un entorno en particular; sin embargo, es necesario no olvidar que la práctica de cada uno de ellos contribuye a afianzar o no el mensaje transmitido durante una reunión de trabajo o cualquier actividad en donde se establezca la comunicación entre directivos y docentes.

Después de analizadas dimensiones se tiene que tanto el liderazgo directivo como la comunicación asertiva presentan debilidades dentro del contexto de las instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1 del Municipio Pampanito porque las mayorías de las respuestas asumidas por los encuestados se dirigieron a la alternativa algunas veces con una tendencia hacia la opción nunca.

Por consiguiente, es conveniente desarrollar acciones tendentes a consolidar en los directivos los momentos y las herramientas de influencia del liderazgo porque con ello propicia el entusiasmo, las posibilidades, la integración y el empoderamiento pero a la vez contribuye a escuchar al otro, estimular la participación y generar confianza, aspectos de vital importancia para desarrollar el proceso educativo ajustados a las orientaciones emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, las realidades de las comunidades, los intereses y necesidades de los estudiantes.

Con relación a la comunicación asertiva desarrollada entre los directivos y docentes se aprecia debilidades en cuanto a la práctica de la expresión de sentimientos e ideas y el control emocional como elementos verbales, así como, al contacto visual, la congruencia gestual y la postura corporal, lo cual de una manera u otra puede desvirtuar el proceso comunicacional dentro de cualquier organización pero en especial las de índole educativo en donde cada uno de los actores deben trabajar por un fin común: la educación integral de los estudiantes.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones**

Una vez realizado el análisis de los resultados y atendiendo los objetivos de la investigación se plantean seguidamente las conclusiones derivadas del estudio.

Con respecto al objetivo específico 1 se describe que en las instituciones educativas perteneciente al Circuito Escolar N° 1 del Pampanito, el directivo escasamente hacen uso de los equipos de trabajo, la motivación y la toma de decisiones como estrategias gerenciales administrativas dirigidas a promover una gestión escolar acorde a las demandas del contexto social y las orientaciones emanadas por el ente rector de la educación. En consonancia con lo expuesto, se describe que el directivo algunas veces planifica acciones educativas a partir de la conformación de equipos de trabajo para la generación de ideas en consenso y lograr los objetivos o fines institucionales.

Con respecto a la motivación como estrategia gerencial administrativa, el directivo algunas veces fomenta actividades motivacionales dirigidas a favorecer el crecimiento personal y académico de los actores educativos; así mismo, reconoce públicamente el esfuerzo realizado por los docentes en procura desarrollar las tareas de acuerdo con las orientaciones dadas e incentiva la participación del colectivo escolar al momento de conformar las comisiones de trabajo. En relación a la toma de decisiones escasamente el directivo ante una problemática institucional lleva de forma consensuada el análisis de las causas y consecuencias, además algunas veces selecciona aquella alternativa que beneficie a la institución educativa.

Con respecto al objetivo específico 2 se pudo caracterizar que en las instituciones educativas perteneciente al Circuito Escolar N° 1 del Pampanito, los directivos escasamente desarrollan la empatía, la escucha atenta y la asertividad como estrategias gerenciales personales, lo cual

impide la interacción de los actores educativos, así mismo el compartir ideas y accionar ante la realidad educativa. En cuanto a la empatía, el directivo algunas veces entiende las necesidades de desarrollo académico del personal para fomentar sus aptitudes, pocas veces favorece una actitud de afinidad e interpreta las emociones del personal en función de mejorar las relaciones interpersonales y colaborar en la resolución de problemas.

En atención a la escucha activa, el directivo algunas veces presta atención a los gestos del personal durante la comunicación, además pocas veces percibe lo más exacto posible lo expresado por los docentes durante la comunicación y ocasionalmente centra su atención en las palabras pronunciadas por los docentes para comprender la posición frente a una situación de índole educativa. En cuanto a la asertividad el directivo algunas veces propicia la expresión de sentimientos de forma sincera sin herir la sensibilidad de los demás, en ocasiones propicia la capacidad de expresión de opiniones de forma honesta sin menospreciar los intereses de los compañeros.

Con referencia al tercer objetivo específico destinado a describir los elementos verbales de la comunicación asertiva desarrollados por los directivos y docentes de instituciones educativas perteneciente al Circuito Escolar N° 1 del Pampanito, se concluye algunas veces está presente la expresión de ideas y sentimientos, sin embargo, ocasionalmente se presenta el control emocional, lo cual fomenta malos entendidos y conflictos.

Al estudiar el indicador expresión de ideas y sentimientos se concluye que algunas veces entre directivos y docentes se fomenta la expresión de ideas para realimentar las reuniones de trabajo, así como la expresión de sentimientos sin dejar a un lado el respeto por el otro. Con respecto al indicador controlar emociones ocasionalmente se le fomenta ante situaciones educativas tensas, además pocas veces se propicia el autocontrol al momento de expresar emociones negativas y la adaptabilidad a fin de sentirse cómodos ante las transformaciones educativas.

Al considerar el cuarto objetivo específico relacionado a caracterizar los elementos no verbales de la comunicación asertiva desarrollados por los directivos y docentes instituciones educativas perteneciente al Circuito Escolar N° 1 del Pampanito, los resultados permiten concluir que algunas veces se desarrolla el contacto visual, la congruencia gestual y la postura corporal, lo cual puede interferir en la comprensión del mensaje transmitido de forma verbal.

Al detallar el indicador contacto visual, se aprecia que algunas veces se propicia al momento de transmitir un determinado mensaje educativo, atender al interlocutor, entender el mensaje del emisor y verificar la reacción del otro ante un determinado mensaje. Entre tanto, el indicador congruencia gestual algunas veces se desarrolla con el fin de atender los gestos para apoyar la actividad verbal, acompañar el habla con gestos realizados con las manos, cabeza o pies en procura de transmitir la información de manera coherente o contradecir lo expresado. En cuanto a la postura corporal, se concluye que algunas veces, directivo y docentes permiten el acercamiento de los interlocutores para lograr la atención necesaria mediante determinada postura a fin de asumir una actitud positiva con la persona con la cual interactúa.

### **Recomendaciones**

Después de presentadas las conclusiones del estudio se hace alusión a un conjunto de recomendaciones destinadas a solventar la realidad presente en cuanto a las variables objeto de estudio.

- Propiciar encuentros para estudiar las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva de manera tal que el personal tenga una visión general de estas variables y cómo hacerlas operativas dentro del contexto escolar.
- Planificar dentro del proyecto educativo integral comunitario acciones tendentes a fortalecer las estrategias gerenciales del directivo y la

comunicación asertiva con miras a fortalecer la gestión escolar.

- Abordar estas variables dentro de los trabajos de investigación de los congresos pedagógicos implementados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación con miras a implementar desde el paradigma socio crítico y la investigación acción actividades que conduzcan a fortalecerlas dentro del contexto escolar.
- Fomentar la toma de decisiones consensuada y la conformación de equipos de trabajo como estrategias gerenciales administrativas, pues los cambios educativos las proyectan como un aspecto de vital importancia en la elaboración de las planificaciones, las comisiones de trabajo, la supervisión educativa, la contraloría social, entre otros.
- Practicar en las interacciones cotidianas con los actores educativos la empatía, la escucha activa y la asertividad como estrategias gerenciales personales que permitan un clima laboral motivante y productivo.
- Fortalecer la comunicación asertiva entre directivos y docente por medio de la puesta en práctica de los propósitos (informar, motivar y expresar las emociones); así como la dirección ascendente, descendente y horizontal.
- Realizar simulaciones que permitan a los directivos asumir durante la comunicación asertiva los elementos verbales (expresión de sentimientos e ideas, control emocional) y los elementos no verbales (contacto visual, congruencia gestual, postura corporal), a fin de alcanzar el entendimiento y el consenso ante el flujo comunicacional desarrollado en la jornada laboral.
- Propiciar acciones que estimulen un óptimo desempeño de los directivos y docentes en el ámbito de la comunicación asertiva, implementando mecanismos de control y seguimiento.
- Presentar los resultados de la investigación a la Zona Educativa Trujillo y el Circuito Escolar N ° 1 donde se inscriben las instituciones

objeto de con el propósito de generar espacios de reflexión que permitan la proyección de acciones tendentes a optimizar las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre los actores educativos.

- Fomentar dentro de las reuniones de trabajo la necesidad de mantener una comunicación fluida, clara, precisa y sin barreras; lo cual conlleve al fortalecimiento de los elementos verbales y no verbales.
- Dar a conocer los resultados de la investigación a las instituciones educativas adscritas al Circuito Escolar N ° 1: Escuela Juan Ignacio Montilla, Escuela Antonio José de Sucre y Unidad Educativa Santo Domingo a fin de propiciar un proceso de reflexión que conlleve a superar las debilidades encontradas en torno a las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar, L (2014). La comunicación asertiva como estrategia gerencial de los directivos vinculada al fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas del NER 377 en Sanare estado Lara. Disponible en [http://www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/CAL086-Lady\\_Aguilar.pdf](http://www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/CAL086-Lady_Aguilar.pdf). [Consulta: 14 de noviembre de 2016]
- Arellano, N. (2011) La Violencia Escolar y La Prevención del Conflicto. Revista ORBIS, Año 3, N° 7. [www.revistaorbis.org.ve/pdf/7/Art2](http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/7/Art2)
- Arias, F. (2008). El Proyecto de Investigación. Editorial Epitence. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.
- Artigas, L. (2009) Presencia Universitaria en el Estado Táchira. Ponencia: Una Gestión de calidad. ULA, Táchira.
- Álvarez, Q (2012). La comunicación no verbal en los procesos de enseñanza-aprendizaje: el papel del profesor. Revista INNOVACIÓN EDUCATIVA, N° 22, 2012: pp. 23-37. Disponible en <http://www.usc.es/revistas/index.php/ie/article/viewFile/725/707>. [Consulta: 04 de Diciembre de 2016]
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). Constitución Bolivariana de la República de Venezuela. Distribuidora Escolar, Caracas.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2009). Ley Orgánica de Educación. Venezuela.
- Ballarezco, B (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Disponible en <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e.pdf>. [Consulta: 02 de diciembre de 2016]
- Balestrini, M (2002). Metodología de la investigación. Editorial Panapo. Venezuela.
- Buitrago, R (2012). Contexto Escolar e inteligencia emocional en Instituciones Educativas Públicas del ámbito rural y urbano del Departamento de Boyacá Colombia. Trabajo de grado no publicado. Disponible en <http://hera.ugr.es/tesisugr/20956575.pdf>. Consultado [04

de diciembre de 2016]

Camacho, E (2011). Comunicación no verbal. Disponible en <https://elenacamachorozas.wordpress.com/2011/09/01/comunicacion-no-verbal-extracto-de-una-tesis/>. [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Canales, N. (2013) Proyectos Educativos de la AVEC: Una apuesta por la educación de Venezuela Universidad Central de Venezuela.

Cañas, J (2010). El proceso comunicativo dentro del aula. Disponible en [http://www.publicatuslibros.com/fileadmin/Biblioteca/Libros/Tecnicos/PROCESO\\_COMUNICATIVO\\_DENTRO\\_DEL\\_AULA.pdf](http://www.publicatuslibros.com/fileadmin/Biblioteca/Libros/Tecnicos/PROCESO_COMUNICATIVO_DENTRO_DEL_AULA.pdf). [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Chacín, M. y Padrón, J. (2000). Investigación y docencia. Temas para seminarios. 2da edición. Reediciones (CDR) Caracas. Publicaciones de las Líneas de Investigación y Docencia. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

CENEVAL (2006). Guía para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo. Material de apoyo, Universidad de Los Andes. Mérida.

Chacón, J. (2012). La Gerencia Educativa, Retos Actuales y el Gerente del Futuro. Material de Apoyo, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.

Chávez, N. (2000). Introducción a la investigación educativa. Taller de Artes Gráfica, SA. Segunda edición. Venezuela.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición. Colombia.

Cofer, L. (2007). Las funciones del conflicto social. México.

Coromac, M (2016). Estrategias de asertividad como herramientas para la transformación del conflicto en el aula. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/67/Coromac-Maria.pdf>. [Consulta: 27 de noviembre de 2016]

De León, E (2013). Inteligencia emocional y su incidencia dentro del desempeño laboral (estudio realizado con Docentes del nivel medio

del Municipio de San Martín Sacatepéquez). Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/22/De-Leon-Eugenia.pdf>. [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Diccionario etimológico (2016). Emoción. Disponible en <http://etimologias.dechile.net/?emocio.n>. [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Díaz, J (2010). Comunicación no verbal. Disponible en [https://books.google.co.ve/books?id=2LefBQAAQBAJ&pg=PA61&lpg=PA61&dq=tesis+sobre+el+contacto+visual+en+la+comunicacion+no+verbal&source=bl&ots=X1fc2Fk4m4&sig=aeU6TxeaxjU\\_bb49FUtjrRfSueY&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKewjy7Puz2dvQAhWFbSYKHSBEDL84FBD0AQhAMAY#v=onepage&q=tesis%20sobre%20el%20contacto%20visual%20en%20la%20comunicacion%20no%20verbal&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=2LefBQAAQBAJ&pg=PA61&lpg=PA61&dq=tesis+sobre+el+contacto+visual+en+la+comunicacion+no+verbal&source=bl&ots=X1fc2Fk4m4&sig=aeU6TxeaxjU_bb49FUtjrRfSueY&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKewjy7Puz2dvQAhWFbSYKHSBEDL84FBD0AQhAMAY#v=onepage&q=tesis%20sobre%20el%20contacto%20visual%20en%20la%20comunicacion%20no%20verbal&f=false). [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Domínguez, M (2010). La importancia de la comunicación no verbal en el desarrollo cultural de las sociedades. Razón y palabra Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación Número 70. Disponible en [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/REYES\\_REVISADO.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/REYES_REVISADO.pdf). [Consulta: 04 de Diciembre de 2016]

Espada, H. (2006). Como Motivar al Trabajo. [Información en línea] [\[nuevaeconomia.com.bo/revista\]](http://nuevaeconomia.com.bo/revista)

Fernández, C. (2003). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

García, F (2014). Estudio bidireccional de la comunicación no verbal en el aula de Primaria. Disponible en <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/8218/1/TFG-O%20344.pdf>. [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

García, R (2009). Comunicación asertiva del supervisor y relaciones interpersonales en las instituciones educativas. Disponible en <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-09-02827.pdf>. [Consulta: 14 de noviembre de 2016]

González, F. (2010). La importancia de la Escucha Activa en la Acción Directiva. Ponencia, UVM - Valera.

- Espada, H. (2006) Como Motivar al Trabajo. [Información en línea] [nuevaeconomia.com.bo/revista]
- Gómez, B (2015). La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar. Disponible en <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2080/bgomez.pdf?sequence=1>. [Consulta: 14 de noviembre de 2016]
- Gómez y Romero (2010). Estudio de la comunicación como clave para el mantenimiento de una relación familiar sana en la comunidad de Fe y Alegría. Sector II. Cumaná- estado Sucre 2009-2010. Disponible en [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1735/1/TESIS\\_MGyRR.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1735/1/TESIS_MGyRR.pdf). [Consulta: 04 de Diciembre de 2016]
- Gonzales, M. (2003) Los paradigmas de investigación en las Ciencias Sociales. Academia. México.
- González, y Pérez, J. (2010). Educadores en América Latina y el Caribe del siglo XX al siglo XXI. COLCIENCIAS. Colombia.
- Gutiérrez, J (2007). El comportamiento no verbal en el aula. EPISTEME vol.27, n.1. Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-43242007000100010](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-43242007000100010). [Consulta: 04 de Diciembre de 2016]
- Hernández, P. (2013) Estrategias para la resolución de conflictos en Liceo EBRO. Trabajo de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Táchira, Venezuela.
- Hernández, R; Fernández,C y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hurtado de, B. (2000). El Proyecto de Investigación. Metodología de la investigación Holística. Quirón Sipal. Caracas, Venezuela.
- Macías y Camargo (2013). Comunicación asertiva entre docentes y estudiantes en la Institución Educativa. Disponible en [http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2852/1/TECE\\_CamargoReinosoGina\\_2014.pdf](http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2852/1/TECE_CamargoReinosoGina_2014.pdf). [Consulta: 27 de noviembre de 2016]
- Melgosa, V. (2010). Administración de los Recursos Humanos. Limusa. México.

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano. Edición Fundación Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de la Ciencia. Venezuela.

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). Proyecto Educativo Nacional. Fondo Editorial del IPASME. Venezuela.

Montiel, E (2009). Efectos de un programa en la comunicación asertiva de los docentes de los liceos bolivarianos. Disponible en <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9218-09-03137.pdf>. [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Monterubbianesi, M (2013). La comunicación no verbal en el aula: una propuesta de clasificación y análisis de los gestos para las clases de e/le. MarcoELE Revista de didáctica ELE ISSN 1885-2211 – Num. 16, 2013. Disponible en [http://marcoele.com/descargas/16/monterubbianesi-comunicacion\\_no\\_verbal.pdf](http://marcoele.com/descargas/16/monterubbianesi-comunicacion_no_verbal.pdf). [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Montiel, E (2009). Efectos de un programa en la comunicación asertiva de los docentes de los liceos bolivarianos. Disponible en <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9218-09-03137.pdf>. [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Montoya, J (2011). Programa tutorial en control de emociones para el desarrollo de la asertividad en los estudiantes de 5º grado de Educación Primaria de la Institución Educativa Privada Salesiano San José – Trujillo. Disponible en <http://articulosdeinvestigacion.bligoo.cl/tesis-programa-tutorial-en-control-de-emociones-y-el-desarrollo-de-la-asertividad#.WERLHtThCXY>. [Consulta: 04 de Diciembre de 2016]

Morales, L. (2009). Hacia una Gestión Directiva por Competencias en el estado Trujillo. Trabajo de Grado publicado.

Ojeda, R (2014). Estilos de comunicación que practican los estudiantes de Enfermería entre sus pares durante su convivencia académica en la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la UNMSM 2013. Disponible en [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3540/1/Ojeda\\_rr.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3540/1/Ojeda_rr.pdf) [Consulta: 01 de diciembre de 2016]

Oliveros, A (2011). La comunicación no verbal. Disponible en <https://antoniellaoliveros.wordpress.com/2011/06/03/la-comunicacion->

no-verbal/. [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Pachano, N. (2013). Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Aprendizaje Colaborativo de los Estudiantes del Programa de Posgrado Administración de la Educación Básica de la UNERMB, - Cabimas. publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/.../4

Pereira, M (2015). Estudio de la inteligencia emocional en el manejo de conflictos laborales de los empleados de la oficina de personal del Gobierno Bolivariano de Carabobo. Disponible en <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/683/mpereira.pdf?sequence=4>. [Consulta: 04 de Diciembre de 2016]

Pérez, J (2010). La organización escolar: funciones directivas y de gestión. Disponible en: <http://vinculando.org/sociedadcivil/la-organizacion-escolar-funciones-directivas-gestion.html>

Petit, S (2015). Comunicación efectiva en el proceso de aprendizaje en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA). Disponible en <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2259/spetit.pdf?sequence=1>. [Consulta: 04 de Diciembre de 2016]

Prieto, M. (2011). Empatía, asertividad y comunicación. [Información en línea] [[http://www./revista/pdf/Numero\\_41](http://www./revista/pdf/Numero_41)]

Quaglietta, M (2013). La comunicación verbal. Cómo utilizar sus recursos en los mensajes publicitarios. Disponible en <http://185.37.226.150/Soyceo/wp-content/uploads/2013/12/quaglietta-m-comunicacic3b3n-no-verbal-2011.pdf>. [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente REPRODO. (2000). Decreto N° 1.011 de fecha 4 de Octubre de 2000, Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario de fecha 31 de Octubre de 2000.

Rivas, L. (2010). Trabajo en Equipo. [Información en línea] [[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf)] [Consulta: 05 dic. 2015].

Rivas, M (2007). Comunicación del Gerente Educativo y la resolución de

- conflictos. Disponible en <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-07-01858.pdf>. [Consulta: 02 de diciembre de 2016]
- Robbins, S. (2005). *Administración, Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez, M (2011). *Caracterización de expresiones gestuales semióticas influenciadas por la personalidad y el estado emocional para personajes virtuales*. Disponible en [https://www.academia.edu/1189066/Tesis\\_Caracterizaci%C3%B3n\\_de\\_expresiones\\_gestuales\\_semi%C3%B3ticas\\_influenciadas\\_por\\_la\\_personalidad\\_y\\_el\\_estado\\_emocional\\_para\\_personajes\\_virtuales](https://www.academia.edu/1189066/Tesis_Caracterizaci%C3%B3n_de_expresiones_gestuales_semi%C3%B3ticas_influenciadas_por_la_personalidad_y_el_estado_emocional_para_personajes_virtuales). [Consulta: 04 de diciembre de 2016]
- Romero, I. (2011). [Información en línea] [monografias.com/trabajos54/tomade-decisiones]
- Romero, S (2010) *La asertividad en el liderazgo*. [Información en Línea]. [Consulta: Agosto, 2016]
- Ruiz, N. y otros (2013) *Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas*. *Revista de Administración Educacional de la Universidad de los Andes*. [Información en línea] [<http://revistas.saber.Ula/index.php/administracioneducacional/article/view/4498>]. [Consultado, 23 de enero de 2016]
- Saavedra, L (2010). *Comunicación eficaz del supervisor educativo en el cambio organizacional en el nivel de educación media general*. Disponible en <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-10-03691.pdf>. [Consulta: 02 de diciembre de 2016]
- Sabino, C. (2003). *El Proceso de investigación*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sosa, M. (2011). *Influencia de la asertividad en el estilo comunicacional de los miembros de parejas entre uno y cinco años de convivencia en la Ciudad del Rosario*. Disponible en <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111883.pdf>. [Consulta: 02 de diciembre de 2016]
- Souza, G. (2015). *Competencias emocionales y resolución de conflictos*

interpersonales en el aula. Disponible en <http://www.observatorioperu.com/2015/Junio/Tesis%20Doctoral-Competencias%20emocionales%20y%20resoluci%2B%C2%A6n%20de%20%20conflictos%20interpersonales.pdf>. [Consulta: 04 de Diciembre de 2016]

Tamayo y Tamayo, M. (2000). El proceso de investigación científica. Limusa. México.

Toledo, R (2016). Contacto visual y comunicación no verbal: todo empieza con una mirada. Disponible en <http://www.analisisnoverbal.com/contacto-visual-y-comunicacion-no-verbal/>. [Consulta: 04 de diciembre de 2016]

Torrelles, J. y otros (2011). Mediación de conflictos en instituciones educativas. Narcea. Madrid, España.

Viloria, G. (2013). Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la calidad educativa. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia Educativa. Universidad Santa María. Caracas, Venezuela.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO A**

**CUESTIONARIO ESTRATEGIAS GERENCIALES**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS**  
**ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL**  
**MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**

Ciudadano (a):

---

Con la finalidad de contar con datos válidos para el desarrollo de la investigación denominada: **ESTRATEGIAS GERENCIALES Y COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES**, solicito su valiosa colaboración en el sentido de responder a la totalidad de los ítems presentados en el instrumento para recolectar información relacionada con las Estrategias gerenciales; además se destaca que los resultados se tabularán en forma global sin identificar persona alguna.

Agradeciendo altamente su contribución

Atentamente

Ing. María Rosa Rangel.

**Instrucciones**

Lea detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas.

Se presenta 18 preguntas cerradas bajo una escala de estimación, seleccione una y marque con una (x) la que considere pertinente según la realidad percibida en su institución, las alternativas de respuestas son las siguientes: (3) Siempre, (2) Algunas veces y (1) Nunca.

Si tiene alguna duda con respecto al llenado del cuestionario o en la redacción de alguna pregunta, consulte a la persona que le administra el cuestionario.

Agradecida de que haya contribuido con la recolección de datos para la investigación, la cual se realiza para fines académicos.

Nº	El personal directivo de la Escuela Bolivariana al desarrollar las estrategias gerenciales:	Siempre	Algunas veces	Nunca
1	Busca por medio del quehacer colectivo, consolidar los objetivos o fines institucionales.			
2	Planifica las acciones educativas a partir de la conformación de equipos de trabajo para la generación de ideas en consenso.			
3	Fomenta la participación activa de los miembros del colectivo escolar, a fin de desarrollar tareas específicas de acuerdo a sus potencialidades.			
4	Fomenta actividades motivacionales (charlas, convivencias) dirigidas a favorecer el crecimiento académico - personal de los actores educativos.			
5	Reconoce públicamente el esfuerzo realizado por los docentes en procura desarrollar las tareas de acuerdo con las orientaciones dadas.			
6	Incentiva la participación de los actores educativos al momento de conformar las comisiones de trabajo.			
7	Selecciona en consenso con los docentes aquella alternativa que mejor beneficie a la institución.			
8	Ante una problemática institucional lleva de forma consensuada el análisis de las causas y consecuencias.			
9	Toma decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con eficiencia profesional el hecho pedagógico.			
10	Entiende las necesidades de desarrollo académico del personal para fomentar sus aptitudes.			
11	Busca desarrollar una actitud de afinidad en función de mejorar las relaciones interpersonales.			
12	Interpreta las emociones del personal con miras a colaborar en la resolución de problemas.			
13	Presta atención a los gestos del personal durante la comunicación.			
14	Percibe lo más exacto posible lo expresado por los docentes durante la comunicación.			
15	Centra su atención en las palabras pronunciadas por los docentes para comprender la posición frente a una situación de índole educativa.			
16	Propicia la expresión de sentimientos de forma sincera sin herir la sensibilidad de los demás.			
17	Propicia la capacidad de expresión de opiniones de forma honesta sin menospreciar los intereses de los compañeros.			
18	Satisface las necesidades laborales del personal docente al considerar las ideas expresadas.			

**ANEXO B**

**CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ASERTIVA**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS**  
**ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL**  
**MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**

Ciudadano (a):

---

Con la finalidad de contar con datos válidos para el desarrollo de la investigación denominada: **ESTRATEGIAS GERENCIALES Y COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES**, solicito su valiosa colaboración en el sentido de responder a la totalidad de los ítems presentados en el instrumento para recolectar información relacionada con la comunicación asertiva; además se destaca que los resultados se tabularán en forma global sin identificar persona alguna.

Agradeciendo altamente su contribución

Atentamente

Ing. María Rosa Rangel.

**Instrucciones**

Lea detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas.

Se presenta 20 preguntas cerradas bajo una escala de estimación, seleccione una y marque con una (x) la que considere pertinente según la realidad percibida en su institución, las alternativas de respuestas son las siguientes: (3) Siempre, (2) Algunas veces y (1) Nunca.

Si tiene alguna duda con respecto al llenado del cuestionario o en la redacción de alguna pregunta, consulte a la persona que le administra el cuestionario.

Agradecida de que haya contribuido con la recolección de datos para la investigación, la cual se realiza para fines académicos.

Nº	Item	Siempre	Algunas veces	Nunca
<b>La comunicación asertiva entre directivos y docentes se caracteriza porque:</b>				
1	Fomenta la expresión de ideas que contribuyan al fortalecimiento del proceso educativo			
2	Propicia la expresión de sentimientos sin dejar a un lado el respeto por el otro.			
3	Genera la exposición de ideas claras para realimentar las reuniones de trabajo.			
4	Expresa los sentimientos ante la realidad educativa de manera pausada.			
5	Fomenta el control de las emociones ante situaciones educativas tensas.			
6	Propicia el autocontrol al momento de expresar emociones negativas (rabia, enojo e ira)			
7	Genera la integridad para asumir la responsabilidad de la conducta desarrollada ante determinada situación de índole pedagógica.			
8	Fomenta la adaptabilidad a fin de sentirse cómodos ante las transformaciones educativas.			
9	Propicia el contacto visual al momento de transmitir un determinado mensaje educativo.			
10	Fomenta el contacto visual para atender al interlocutor.			
11	Desarrolla el contacto visual como una acción dirigida a entender el mensaje del emisor.			
12	Facilita la mirada en procura de verificar la reacción del otro ante un determinado mensaje.			
13	Atiende los gestos para apoyar la actividad verbal.			
14	Acompaña el habla con gestos realizados con las manos, cabeza o pies.			
15	Contradice el mensaje transmitido a través de los gestos realizados.			
16	Hace uso de los gestos con las manos en procura de transmitir la información de manera coherente.			
17	Permite el acercamiento de los interlocutores para lograr la atención necesaria.			
18	Asume una postura (hacia adelante, cabeza alta y espalda recta) a fin de demostrar el acercamiento óptimo al interlocutor.			
19	Asume una postura de acercamiento en procura de mostrar una actitud positiva con la persona con la cual interactúa.			
20	Se ubica de forma paralela (frente a frente) al momento de proporcionar una determinada información.			

**ANEXO C**

**GUIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS**  
**ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL**  
**MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**

**GUIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO PARA EL JUICIO DE EXPERTOS**

Estimado:

---

Con la finalidad de desarrollar la investigación denominada: Estrategias gerenciales y comunicación asertiva entre directivos y, se han diseñado dos cuestionarios para recolectar información correspondiente a las variables de estudio.

En este sentido, la colaboración consiste en evaluar los instrumentos tomando en cuenta la pertinencia de cada pregunta con los objetivos, variables, dimensiones e indicadores, así como el tipo de pregunta y redacción de las mismas.

Al agradecer, su colaboración para enriquecer los dos cuestionarios y cualquier información que pueda ofrecer para la culminación de la investigación, se despide de usted.

Atentamente,

Ing. María Rosa Rangel.

## 1.- IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

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

Institución donde labora: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Título de postgrado: \_\_\_\_\_

## 2.- TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Estrategias gerenciales y comunicación asertiva entre directivos y docentes en las instituciones del Circuito Escolar N° 1.

## 3.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### Objetivo General

Determinar las estrategias gerenciales y la comunicación asertiva entre directivos y docentes de las instituciones educativas del Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

### Objetivos específicos

Describir las estrategias gerenciales administrativas desarrolladas por los directivos en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

Caracterizar las estrategias gerenciales personales desarrolladas por los directivos en las instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

Describir los elementos verbales de la comunicación asertiva desarrollados por los directivos y docentes de instituciones educativas pertenecientes al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

Caracterizar los elementos no verbales de la comunicación asertiva desarrollada por los directivos y docentes de educativas perteneciente al Circuito Escolar N° 1 del Municipio Pampanito, Estado Trujillo.

**4.- VARIABLE QUE SE PRETENDE MEDIR**

Estrategias gerenciales y comunicación asertiva entre directivos y docentes.

**5.- EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL INSTRUMENTO ESTRATEGIAS GERENCIALES.**

Ítems N°	Pertinencia						Tipo de pregunta		Redacción		Pertinencia	
	Objetivo		Variable		Indicador		Si	No	Si	No	Si	No
	Si	No	Si	No	Si	No						
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												

**6.- EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL INSTRUMENTO COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES.**

Ítems N°	Pertinencia						Tipo de pregunta		Redacción		Pertinencia	
	Objetivo		Variable		Indicador		Si	No	Si	No	Si	No
	Si	No	Si	No	Si	No						
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

## 6.- JUICIO DE EXPERTOS

a) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable: Estrategias gerenciales están inmersos en el contexto teórico.

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente suficiente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

b) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable: Comunicación asertiva entre directivos y docentes están inmersos en el contexto teórico.

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente suficiente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

c) ¿Los ítems miden las variables señaladas?

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente suficiente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

d) ¿Los instrumentos diseñados permiten alcanzar los objetivos de la investigación?

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente suficiente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

e) ¿El instrumento: Estrategias gerenciales a su juicio es?

Válido \_\_\_\_\_ No Válido \_\_\_\_\_

f) ¿El instrumento: Comunicación asertiva entre directivos y docentes a su juicio es?

Válido \_\_\_\_\_

No Válido \_\_\_\_\_

g) Recomendaciones acerca de los instrumentos elaborados:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Firma

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS  
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo \_\_\_\_\_,  
portador (a) de la cédula de identidad N° \_\_\_\_\_, en  
calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado los  
cuestionarios: Estrategias gerenciales del directivo y Resolución de conflictos  
organizacionales elaborados por la Ing. María Rosa Rangel, cédula de  
identidad N° V- 17.598.991; los cuales permitirán recolectar información para  
desarrollar el trabajo de grado denominado: **“Estrategias gerenciales y  
comunicación asertiva entre directivos y docentes en las instituciones  
educativas del Circuito Escolar N° 1”**

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, a los \_\_\_\_\_  
días del mes de \_\_\_\_\_ del año Dos mil diecinueve.

\_\_\_\_\_  
C.I. N° \_\_\_\_\_

**ANEXO D**  
**ACTAS DE VALIDACIÓN**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS  
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo \_\_\_\_\_,  
portador (a) de la cédula de identidad N° \_\_\_\_\_, en  
calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado los  
cuestionarios: Estrategias gerenciales del directivo y Resolución de conflictos  
organizacionales elaborados por la Ing. María Rosa Rangel, cédula de  
identidad N° V- 17.598.991; los cuales permitirán recolectar información para  
desarrollar el trabajo de grado denominado: **“Estrategias gerenciales y  
comunicación asertiva entre directivos y docentes en las instituciones  
educativas del Circuito Escolar N° 1”**

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, a los \_\_\_\_\_  
días del mes de \_\_\_\_\_ del año Dos mil diecinueve.

\_\_\_\_\_  
C.I. N° \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS  
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo \_\_\_\_\_,  
portador (a) de la cédula de identidad N° \_\_\_\_\_, en  
calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado los  
cuestionarios: Estrategias gerenciales del directivo y Resolución de conflictos  
organizacionales elaborados por la Ing. María Rosa Rangel, cédula de  
identidad N° V- 17.598.991; los cuales permitirán recolectar información para  
desarrollar el trabajo de grado denominado: **“Estrategias gerenciales y  
comunicación asertiva entre directivos y docentes en las instituciones  
educativas del Circuito Escolar N° 1”**

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, a los \_\_\_\_\_  
días del mes de \_\_\_\_\_ del año Dos mil diecinueve.

\_\_\_\_\_  
C.I. N° \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS  
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo \_\_\_\_\_,  
portador (a) de la cédula de identidad N° \_\_\_\_\_, en  
calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado los  
cuestionarios: Estrategias gerenciales del directivo y Resolución de conflictos  
organizacionales elaborados por la Ing. María Rosa Rangel, cédula de  
identidad N° V- 17.598.991; los cuales permitirán recolectar información para  
desarrollar el trabajo de grado denominado: **“Estrategias gerenciales y  
comunicación asertiva entre directivos y docentes en las instituciones  
educativas del Circuito Escolar N° 1”**

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, a los \_\_\_\_\_  
días del mes de \_\_\_\_\_ del año Dos mil diecinueve.

\_\_\_\_\_  
C.I. N° \_\_\_\_\_

**ANEXO E**  
**CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH PARA EL**  
**CUESTIONARIO ESTRATEGIAS GERENCIALES**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	51
3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	49
3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	49
3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	49
3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	49
3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	49
3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	49
2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	42
2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	1	2	42
2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	1	2	42
45	46	45	47	41	45	45	40	38	43	40	42	46	46	45	47	43	44	788
2,81	2,88	2,81	2,94	2,56	2,81	2,81	2,50	2,38	2,69	2,50	2,63	2,88	2,88	2,81	2,94	2,69	2,75	49,25
0,40	0,34	0,40	0,25	0,81	0,40	0,40	0,73	0,72	0,48	0,52	0,50	0,34	0,34	0,40	0,25	0,70	0,45	4,12
0,16	0,12	0,16	0,06	0,66	0,16	0,16	0,53	0,52	0,23	0,27	0,25	0,12	0,12	0,16	0,06	0,50	0,20	16,97
																4,44		

$$r_{tt} = k/k-1 [1 - \sum S^2_i/S^2_T]$$

$$r_{tt} = 18/17 [1 - 4,44/16,97]$$

$$r_{tt} = 1,05(0,74)$$

$$r_{tt} = 0,78$$

**ANEXO F**  
**CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH PARA EL CUESTIONARIO**  
**COMUNICACIÓN ASERTIVA**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	53
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	59
2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	57
3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	51
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
47	47	45	46	47	47	46	46	45	47	47	46	47	47	47	47	47	46	46	46	929	
2,94	2,94	2,81	2,88	2,94	2,94	2,88	2,88	2,81	2,94	2,94	2,88	2,94	2,94	2,94	2,94	2,94	2,88	2,88	2,88	58,06	
0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,0	
0,06	0,06	0,30	0,12	0,06	0,06	0,12	0,12	0,30	0,06	0,06	0,12	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,12	0,12	0,12	9,26	
													2,1								

$$r_{tt} = k/k-1 [1 - \sum S^2_i/S^2_T]$$

$$r_{tt} = 20/19 [1 - 2,1/9,26]$$

$$r_{tt} = 1,05(0,77)$$

$$r_{tt} = 0,81$$

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO  
UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS  
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**ACEPTACION DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado, **ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PERTENECIENTES AL CIRCUITO ESCOLAR N° 1**, presentado por la Ing. María Rosa Rangel, titular de la Cédula de Identidad No. V.17.598.991, para optar al título de Especialista en Derecho Mercantil Mención, Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que la universidad tenga a bien designar.

En la ciudad de Trujillo a los 26 días del mes de septiembre de 2019.

---

Tutor: Dr. Johel Furguerle R  
C.I. 5.788.693