
**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DIRECTIVOS Y
DOCENTES¹****Mariángela García Vivas ***

* Magíster en Educación, mención Gerencia Educacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMP), Venezuela. Profesora Titular de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMP), Venezuela. Email: mariangela@ciegc.org.ve

RESUMEN

Las relaciones interpersonales son una necesidad del individuo, ya que se requiere del otro para comunicarse y socializar; de hecho, los seres humanos por naturaleza, comienzan a relacionarse desde la infancia y desarrollan esta habilidad aún más, cuando forman parte del ambiente escolar. De allí, la importancia de que en las escuelas, los educadores sean el vivo ejemplo de cómo relacionarse efectivamente, a fin, de acoger actitudes prestas a descubrir nuevos modelos de relaciones que provoquen armonía y una sana convivencia escolar. Por tal motivo, el presente estudio representa una contribución al mejoramiento de las mismas, dentro del plano institucional. A tal efecto, este artículo es el resultado de una investigación que tuvo como objetivo desarrollar estrategias gerenciales (Talleres o Encuentros Teórico Prácticos) para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes. El tipo de investigación, se circunscribe en el paradigma cualitativo. Se empleó como instrumentos, un guión de observación y un guión de entrevista. Luego de desarrollado el plan que contempla las estrategias gerenciales, se concluye que es importante que tanto directivos como docentes, asuman el compromiso de fortalecer debilidades del proceso comunicacional, para el desarrollo de relaciones interpersonales sanas y la consecución de objetivos, que van en beneficio del desarrollo integral del educando, dando lugar a la mejora de la calidad educativa.

I
N
V
E
S
T
I
G
A
C
I
Ó
N

Palabras Clave: Estrategias gerenciales, relaciones interpersonales, directivos, docentes.

JEL: I2, I21, Z13**Recibido:** 06/10/2016**Aprobado:** 17/03/2017

**MANAGEMENT STRATEGIES FOR STRENGTHENING
RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGERS AND TEACHERS****Mariángela García Vivas ***

* Master of Education, Mention: Educational Management in the Libertador Experimental Pedagogical University (UPEL-IMP). Professor of the Libertador Experimental Pedagogical University (UPEL-IMP). Email: mariangela@ciegc.org.ve.

ABSTRACT

Interpersonal relationships are a necessity of the individual, since it requires the other to communicate and socialize; In fact, human beings by nature, begin to relate from childhood and develop this ability even more, when they are part of the school environment. Hence, the importance of educators in schools as living example of how to relate effectively, in order to welcome attitudes that are ready to discover new models of relationships that lead to harmony and a healthy school life. For this reason, the present study represents a contribution to the improvement of these relationships, within the institutional level. To this end, this article is the result of an investigation aimed at developing management strategies (Workshops or Theoretical Practical Meetings) to strengthen interpersonal relationships between managers and teachers. The type of research is limited in the qualitative paradigm. Observation and interview scripts were used as instruments. After developing the plan that contemplates the managerial strategies, it is concluded that it is important that both managers and teachers, assume the commitment to strengthen weaknesses of the communication process, for the development of healthy interpersonal relationships and the achievement of objectives, that benefits students' Integral development, leading to educational quality improvement.

Keywords: Management strategies, relationships, principals, teachers.

JEL: I2, I21, Z13

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA O FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE DIRETORES E PROFESSORES

Mariángela García Vivas *

* Mestrado em Educação na Universidade Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMP),
Venezuela. Professor da Universidade Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMP),
Venezuela. Email mariangela@ciegc.org.ve.

RESUMO

As relações interpessoais são uma necessidade do indivíduo, porque requer de outro para se comunicar e socializar; na verdade, os seres humanos, por natureza, começam a se relacionar desde a infância e desenvolvem esta habilidade, ainda mais, quando formam parte do ambiente escolar. Daí a importância das escolas, os educadores são o exemplo vivo de como se relacionar de forma eficaz, em ordem, para acolher atitudes para descobrir novos modelos de relacionamentos que causem harmonia e um ambiente escolar saudável. Portanto, este estudo representa uma contribuição para melhorá-los dentro do nível institucional. Para tal efeito, este artigo é o resultado de uma pesquisa que teve como objetivo desenvolver estratégias de gestão (workshops ou reuniões Práticas Teóricas) para o fortalecimento das relações entre diretores e professores. O tipo de pesquisa é limitada no paradigma qualitativo. Foi usado como instrumento, uma escrita de observação e um roteiro de entrevista. Depois de desenvolvido o plano que inclui estratégias de gestão, conclui-se que é importante que os gestores e os professores tomem o compromisso de fortalecer os pontos fracos no processo de comunicação para o desenvolvimento das relações interpessoais saudáveis e alcançar os objetivos, que vão ao benefício do desenvolvimento integral do aluno, resultando em melhoria da qualidade educacional.

Palavras-chave: Estratégias de gestão, relações, diretores, professores.

JEL: I2, I21, Z13

Introducción

Las relaciones interpersonales son fundamentales para el buen desarrollo de las personas y su posterior adaptación en la sociedad. Por ello, la socialización es un proceso sumamente importante que debe fomentarse desde la niñez. En este sentido, los individuos buscan relacionarse y necesitan crear vínculos afectivos que construyan la base para que, a lo largo de su desarrollo, puedan ir adquiriendo todas aquellas habilidades que les permita cumplir objetivos diversos. Según Labrador (2007, p.103), *“las relaciones interpersonales contribuyen a la convivencia, resultante de un equilibrio armónico de acciones realizadas por quienes comparten un espacio, unos objetivos, un proyecto en común”*; de acuerdo a lo expuesto, los miembros de una institución, comunidad y familia se conciben esencialmente como núcleos de convivencia; a ello se agrega, que la escuela y el hogar son lugares por la paz, lugares donde se construyen aprendizajes para la vida diaria; interactúan, en un ambiente de relaciones positivas, enmarcadas bajo normas, valores, patrones de conducta y la cultura.

En este sentido, unas buenas relaciones interpersonales se logran por medio de la comunicación y el entendimiento (González, 2011). De allí, que la formación del individuo debe reunir una serie de elementos que se vinculan con las enseñanzas que recibe tanto en el hogar como en la escuela, donde aprende a comportarse dentro del marco que supone ser miembro de la sociedad. Por consiguiente, los responsables de la educación del ser humano, deben velar por enseñar las normas que se han de seguir en el medio para lograr ser aceptado y adaptarse a las situaciones que vive y en las que es protagonista.

Asimismo, Conejeros (2015) plantea:

...escuela, familia y sociedad son los tres ejes de desarrollo de la *confianza*. De la interacción entre estos ámbitos depende que exista más o menos confianza en la sociedad, lo que a su vez es fundamental para el desarrollo y sustento de la vida y de la sociedad misma. Por ello, generar confianza debería constituirse en una tarea básica del desarrollo ciudadano al que escuela y familia deberían contribuir desde sus diferentes actores y con sus respectivos valores y funciones sociales(p. 4)

En este sentido, las relaciones interpersonales deben ser meditadas como un proceso vital en el desarrollo de todas las actividades que los individuos decidan emprender dentro de las organizaciones educativas, las cuales debe apoyarse en una visión efectiva, auténtica y estimulante para el logro de una mejor actitud, fortaleciendo el clima organizacional y la comunicación.

En este punto del discurso, se hace necesario resaltar, el hecho de que las relaciones interpersonales sanas, nunca podrán existir sin una buena comunicación, y que la mejor manera de realizar tareas, entenderse, delegar funciones y cumplir objetivos, es a través de las palabras. Por ello, Stoner y Wankel citado por Wiemann (2011, p.25) expresan: “La comunicación es un proceso a través del cual se cumplen las funciones generales de planeación, organización, dirección y control”. En tal sentido, el proceso comunicacional es una actividad que permite a los directivos de las instituciones educativas, ejercer eficazmente cada una de sus funciones. Se debe proveer de la información necesaria a todos los docentes para que realicen de forma óptima el trabajo escolar planificado; además, los planes deben ser dados a conocer para que puedan ser desarrollados a cabalidad, y de ésta manera se asignen responsabilidades (Jabif, 2012).

De igual manera, se puede señalar que las relaciones interpersonales son un elemento clave para alcanzar el éxito. Así pues, Pondy citado por Romero (2012) hace referencia que la mejor manera para fortalecer las relaciones interpersonales, es:

Lograr persuadir a los demás a obrar favorablemente, perfeccionar y ampliar la actitud de servicio hacia las personas, mantener una relación comunicacional asertiva, motivar a las personas con quienes convive y trabaja, adoptar una actitud apegada a la moral y buenas costumbres; así, como hacia todos aquellos con quienes se asocia o con quienes sostiene relaciones sociales, afectivas, laborales e institucionales. (p. 4)

Lo expuesto, permite señalar la importancia de mantener en el ambiente escolar, una comunicación agradable; estimular a los demás docentes y estudiantes a actuar positivamente, asumiendo una buena actitud al servicio de la comunidad educativa; asimismo, la buena convivencia fortalece el compañerismo entre los docentes y directivos, a partir de la expresión de

sentimientos positivos.

Por otra parte, Teruel (2008, p.121) sugiere que los planteles escolares "..., además, de alfabetizar con letras y números, deben propiciar la alfabetización de las emociones, habilidades sociales, toma de decisiones, la comunicación asertiva, el fomento de valores y el efectivo manejo de las relaciones interpersonales". Así pues, "...la escuela sólo ha venido teniendo la función exclusiva de enseñar y transmitir luces de índole académico, sin asumir compromiso en lo concerniente a capacidades y vínculos sociales" (González, 2011). Por lo referido, la autora del presente artículo considera que los docentes no ven a la escuela como una verdadera empresa que necesita de líderes y de personas que apoyen los ideales y metas a ser cumplidas; no obstante, Cordaro (2013), enfatizó la necesidad de que los educadores estén capacitados para darle la cara a los retos actuales de la sociedad.

Así pues, el presente artículo muestra resultados de una investigación que se pregunta ¿Cuáles estrategias gerenciales se desarrollan para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes? La investigación plantea como objetivo general, desarrollar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes. Como objetivos específicos se plasman los siguientes: Diagnosticar el tipo de relaciones interpersonales existentes entre directivos y docentes; planificar estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, ejecutar las estrategias gerenciales, evaluar las estrategias gerenciales aplicadas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes y sistematizar los resultados obtenidos del desarrollo de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes en la Unidad Educativa Estatal Prof. "Teodomiro Escalante".

Es de aclarar que el estudio no pretendió generalizar los resultados, sino mostrar un caso de cómo los profesionales de la docencia asumen llevar a cabo estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. En tal sentido, se buscó aplicar estrategias gerenciales (Talleres o Encuentros Teórico-Prácticos) para mejorar cinco aspectos de las relaciones interpersonales en la institución educativa.

En correspondencia con lo anterior, este artículo inicia con la revisión y análisis de algunos argumentos teóricos, para lo cual se define las relaciones interpersonales; haciendo especial énfasis en la influencia que tienen en el contexto escolar. Se identifican además, aspectos como comunicación asertiva, liderazgo y estrategias en el proceso educativo. Dadas las características del ambiente escolar, se realiza una investigación enmarcada en el paradigma cualitativo, ya que se describe las relaciones existentes entre el personal docente y directivo de la institución objeto de estudio.

Del análisis de la información recabada a través de los mismos, se destaca la necesidad de que los profesionales de la docencia reconozcan la necesidad de establecer buenas relaciones interpersonales entre directivos y docentes, lo cual permitirá cumplir de manera adecuada con sus responsabilidades y asumir una actitud acorde a la labor que desempeñan; asimismo, permitirá que la institución marche adecuadamente y servirá como modelo en el fortalecimiento de valores como respeto, amistad, afecto, convivencia; entre otros; mejorando el proceso educativo de los estudiantes, quienes en un futuro tendrán el compromiso de servir de ejemplo a las generaciones que vendrán. (Ramos, 2016).

Desarrollo

Antecedentes

Diferentes investigaciones hacen referencia a la preocupación por fortalecer las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes; considerando el éxito que pueda tener la organización al alcanzar sus objetivos y al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de la comunicación, la gestión educativa y las relaciones existentes, donde los ideales formativos de cada uno, se transformen en los ideales de todos y para todos; en función de ello, entre los trabajos de investigación seleccionados, se encuentran los que se muestran en la Tabla 1.

A tal efecto, los antecedentes presentados, guardan relación directa con la variable investigada como son las relaciones interpersonales, prevaleciendo así la importancia de este tópico al considerar que existen especialistas que estudian en profundidad la citada temática. Asimismo, de este estudio se

Tabla1: Trabajos de Investigación seleccionados

Autor	Fecha	Lugar	Investigación	Aspectos Relevantes
Luzardo	2007	Venezuela	Relaciones interpersonales para el mejoramiento del clima organizacional.	Respecto con los resultados, se detectaron debilidades en el proceso de la comunicación, relaciones deterioradas que impiden un clima organizacional efectivo y escasa motivación por parte del personal directivo para mejorar el clima organizacional en la institución.
Chacón	2009	Venezuela	Promoción de la comunicación asertiva para optimizar las relaciones interpersonales entre padres y docentes.	La investigadora llegó a las siguientes conclusiones: deficientes relaciones interpersonales, debilidades en el proceso comunicacional, ausencia de lazos de amistad entre algunos docentes y escasa participación en actividades sociales.
Restrepo	2009	Colombia	Relaciones interpersonales entre directivos y docentes para el éxito educativo.	El estudio arrojó como conclusión lo siguiente: las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes se relacionan con el éxito de las instituciones, ya que a mejores relaciones, mayores éxitos del proceso educativo en las escuelas. Igualmente considera indispensable dentro de la organización, equipos de trabajo bien cohesionados, que estén en capacidad de llevar adelante una gestión cooperativa.

Fuente: Elaboración Propia

seleccionaron aspectos vinculados a las relaciones interpersonales, conceptualización y teorías que explican la naturaleza de este fenómeno.

Las relaciones interpersonales en el contexto educativo

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona; al respecto, Bisquerra (2014, p.37) expone: “Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social”; en función a lo expuesto por el precitado autor, éstas relaciones interpersonales funcionan como un medio para alcanzar objetivos como un fin en sí mismo; puesto que el hombre es un ser social que necesita estar en contacto con otros para obtener información y compartirla con el resto de la gente, en la cual debe sujetarse a ciertos lineamientos impuestos por la misma sociedad.

Tal vez, la poca intervención de las personas ha generado una escasa relación, la tosquedad, la falta de cortesía, la pérdida de la comunicación efectiva y afectiva, y de principios puede ser el producto de la guía familiar y la educación recibida, es por ello, que Bermúdez (2011, p.52) considera:

"..., la educación es el camino para descubrir el tesoro que cada uno lleva oculto. Un tesoro que se enraíza en la profundidad del ser y que da sentido a lo que es vivir y convivir". Entonces, se puede inferir, cuán importante es el papel que juega el proceso educativo para reorientar aspectos como la comunicación y valores en el colectivo con la intencionalidad de coadyuvar al mejoramiento de las relaciones interpersonales y una buena convivencia.

Por esto, es necesario tener en cuenta igualmente la gratificación que produce la actitud de respeto, cariño, devoción, simpatía y amistad traducida en comprensión, aprobación, atención y una sonrisa agradable que encienda la buena comunicación; decir: buenos días, buenas noches, gracias, son expresiones que reflejan una adecuada comunicación y con ello fortalecer entre los actores del proceso educativo las relaciones interpersonales. Dentro de este orden de ideas, Pérez (2006) expresa:

Si la escuela tradicional es tan irrelevante, tediosa y aburrida, necesitamos transformarla en centros educativos que se propongan convertirse en lugares del disfrute en la comunicación, el trabajo y la amistad. En momentos en que impera la cultura de la muerte y la mayoría de los alumnos experimentan la vida como inseguridad, problemas, miedo, violencia, frustración..., los centros educativos deben ser lugares donde se celebra la vida y se aprende a gozar. (p. 101)

Lo expuesto por el autor, permite señalar que tanto las relaciones duales como las plurales, pueden encontrarse en cada una de las perspectivas del proceso formativo; no obstante, estas formas de expresarse se han transformado sólo en transmisión de luces en el caso del docente-estudiante, y en la asignación de funciones y procedimientos en el caso del directivo-docente. Visto de esta manera, el gerente de un plantel educativo, debe tomar en cuenta, que la comunicación es el medio por el cual se consigue el éxito, y para ello, debe instaurar excelentes relaciones interpersonales que manifiesten interés, atención y admiración; escuchando y dirigiéndose al encuentro de las personas dentro de su propio terreno, expresando respeto y descartando las distancias sociales.

La gerencia en el proceso educativo.

En el campo de la docencia, la gerencia es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de las empresas, ya que Manes, citado por Jabif (2012,

p.76) afirma que la gerencia educativa es un *“proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica y la eficiencia administrativa”*. Es decir, el gerente escolar se vale del proceso gerencial para lograr las metas institucionales comunes, con el fin de desarrollar una acertada gestión. En este orden de ideas, Sallenave (2013), agrega:

Los gerentes son responsables de organizar, diseñar las estructuras, determinación de tareas, procedimientos, y dónde se tomarán las decisiones; también, la responsabilidad de motivar, dirigir las actividades de sus empleados, estableciendo canales de comunicación idóneos; debe monitorear el rendimiento de la organización. Para asegurarse que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde. (p. 70)

Tomando en consideración, las múltiples responsabilidades y acciones que los gerentes educativos deben promover en las instituciones educativas, se aprecia que los mismos, tienen la gran tarea de profesionalizarse, reorganizarse y redimensionarse, para así asumir de forma segura los retos. El gerente administrará en función de los procesos de cambio y ética las decisiones educativas; elaborará bajo la modalidad de trabajo en equipo planes y proyectos que garanticen al colectivo escolar una educación de calidad, basado en un proceso comunicacional efectivo, que contribuya a la consolidación de relaciones interpersonales que coadyuven al buen funcionamiento de la institución.

Ahora bien, Garrido (2013, p.174), con respecto a las estrategias gerenciales, señala: *“..., son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada para el éxito del colectivo”*. En función de lo planteado, es preciso que los gerentes educativos desarrollen acciones prácticas adecuadas con la intención de sensibilizar y motivar, tomando en consideración las demandas propias de la institución. Al respecto, Francés (2006, p.3) explica que, *“cualquier entidad que se considere exitosa y capaz de enfrentar desafíos del presente siglo, y en especial las instituciones vinculadas con el saber, como lo son las educativas, presume el adelanto y perfeccionamiento de la gestión y*

transformación gerencial”, las cuales, demandan la participación protagónica de quienes integran la institución.

De esta manera, el directivo escolar es fundamental, porque la existencia de un guía que oriente la tarea docente y administrativa, consentirá brindar un excelente nivel de educación, que alcance a cumplir con todas las metas institucionales, entre ellas, el fortalecimiento de sanas relaciones interpersonales.

Aspectos metodológicos de la investigación

La investigación se desarrolló en una institución educativa de San Juan de Colón, del estado Táchira, Venezuela. Es así, como el estudio se centra en el paradigma cualitativo, al tener como base fundamental, la realidad del sujeto de estudio; considerando necesario además, conocer acciones, con las que se podrían fortalecer lazos de amistad, buena comunicación y mejores relaciones interpersonales en la institución seleccionada para la investigación. Con respecto a la investigación cualitativa, Parra citado por Hurtado (2015) afirma:

Con el término investigación cualitativa, se entiende cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales y los fenómenos culturales. (p. 45)

En la presente investigación, para seleccionar los participantes, se utilizó la modalidad intencional. Según Martínez (2003, p.23), consiste en: “... *una serie de criterios que se consideran necesarios o muy convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación*”. De acuerdo a este criterio los participantes para la aplicación de los instrumentos lo conformaron dos (2) directivos, tres (3) especialistas y cinco (5) docentes de aula.

Con respecto a la técnica, se utilizó tanto la observación, como la entrevista. Según Martínez (2003, p.49), la observación directa, “... *no es mera contemplación, implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un rol activo, así como reflexivo permanente y estar pendiente de*

los detalles de los sucesos". Esta técnica proporciona criterios para que el investigador pueda captar aquello que le interesa, así como las dimensiones y valoraciones que permitan dar una estimación del mismo; para ello, se utilizará un guión de observación; que según Palella y Martins (2006, p.129), *"..., es el recurso principal del estudio descriptivo y se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados"*.

Así pues, con los treinta y un (31) ítems del guión de observación estructurado, se logró registrar los hechos más importantes. De este modo, la investigadora realizó la observación durante varios eventos y diferentes lugares de la institución (desempeño de las funciones docentes, dirección del plantel y recreo). Se desarrolló la observación durante cuatro semanas, comprendidas desde el 14 de octubre hasta el 08 de noviembre de 2014, de forma alternada con la entrevista. De igual manera, con respecto a la técnica de la entrevista, Denzin (citado por Parra, 2004, p.85), la define como *"..., un encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones creencias de una o varias personas"*.

Para ello, el instrumento seleccionado fue el guión de entrevista. De esta manera, con las diez (10) preguntas que conformaron cada uno de los guiones de entrevista semi-estructurados, se recogió información importante sobre el estudio.

Asimismo, la validez y fiabilidad de la investigación se llevó a cabo a través de la triangulación de la fuente, en donde se cotejaron los datos para determinar el grado de similitud entre las alternativas u opciones. Martínez (2003, p.14) usa el término: *Triangulación* para describir el *"procedimiento en el que una parte de la información es respaldada por otras fuentes de información"*. Bajo esta perspectiva, triangular significa comparar y contrastar la información derivada de la misma fuente; entonces, se tomó en cuenta: docentes, directivos e investigadora.

A continuación se presentan los instrumentos aprovechados para la recolección de la información:

Tabla 2: Guión de Observación a Directivos y Docentes

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

ITEMS	
I. Calidad de las Relaciones Interpersonales	
1. La interacción entre directivos y docentes favorece las relaciones interpersonales.	_____
2. Las relaciones interpersonales entre directivos y docentes promueven la consolidación de verdaderas amistades.	_____
3. Existe un nivel apropiado de seguridad y confianza en los educadores.	_____
4. El clima organizacional del plantel es ameno.	_____
5. La vinculación afectiva existente en el grupo promueve el valor de la honestidad.	_____
6. Posee un alto grado de confiabilidad (Confianza en sí mismo).	_____
7. Existe respeto mutuo entre los directivos y docentes de la institución.	_____
8. Promueven los directivos actividades en las cuales se valore el desempeño docente y se motive al mismo tiempo, a un continuo mejoramiento profesional.	_____
II. Comunicación Asertiva	
9. El proceso comunicacional es asertivo.	_____
10. Propician espacios para compartir opiniones.	_____
11. Realizan actividades para promover la socialización entre directivos y docentes.	_____
12. La comunicación entre los directivos y docentes propicia un ambiente de comprensión entre ambas partes.	_____
13. Utiliza detalles y atenciones al dirigirse a otras personas.	_____
III. Funciones Administrativas	
14. Planifican de manera conjunta directivos y docentes actividades escolares.	_____
15. Existe una buena organización en el plantel.	_____
16. El personal directivo brinda a la colectividad un proceso gerencial de calidad.	_____
17. Ofrece el personal directivo a los docentes, acompañamiento pedagógico durante la praxis educativa.	_____

<p>IV. Actitud 18. Las relaciones interpersonales existentes entre docentes y directivos promueve en los estudiantes una enseñanza sustentada en valores.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>19. Antes de quejarse, criticar, murmurar y protestar, asume una actitud de suma responsabilidad, frente a las tareas individuales y colectivas de la institución, hacia la búsqueda de la grandeza.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>20. Utilizan el trabajo en equipo como una estrategia para mejorar el desempeño docente.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>21. Los docentes se organizan en equipos de trabajo y se apoyan en las fortalezas de cada uno, de tal manera que, las debilidades resulten irrelevantes y superables en la organización.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>22. Se siente identificado mental y emocionalmente con los fines que persigue la institución.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>23. Existe sinergia en los equipos de trabajo.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>24. Demuestra colaboración y servicio hacia el personal directivo.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>V. Liderazgo Democrático y Participativo 25. Propician actividades para optimizar las competencias docentes.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>26. Las relaciones interpersonales existentes entre directivos y docentes permiten ofrecer a la colectividad una educación de calidad.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>27. En las interacciones existentes entre directivos y docentes y en la organización del trabajo, prevalece el principio Ganar/Ganar, pensando de este modo, en el beneficio de todo el colectivo que labora en el plantel.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>28. Cualquier tipo de situación que genere conflictos, problemas, inconvenientes o dificultades dentro de la institución, es resuelto por medio de la cooperación creativa.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>29. Demuestra iniciativa y proactividad ante el cambio, la búsqueda de soluciones y la resolución de problemas como base primordial para ejercer influencia.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>30. Posee una total y plena integridad, demostrando carácter en cada una de sus acciones.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>31. Autoridad moral para la toma de decisiones.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Guía de Entrevista a Directivos

1. ¿Cómo son las relaciones interpersonales existentes en la institución?
2. ¿Qué tipo de relaciones interpersonales existen entre directivos y docentes?
3. ¿Considera, que las funciones administrativas son ejecutadas de manera efectiva; SI____ NO____, ¿Por qué?
4. ¿Qué estrategias desarrolla para motivar a los docentes a mejorar las relaciones interpersonales en la institución?
5. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce durante el ejercicio de sus funciones directivas?
6.- ¿Qué valores promueve para fortalecer las relaciones interpersonales entre el colectivo?
7.- ¿Qué barreras interfieren en el proceso comunicacional?
8.- ¿Considera que la comunicación que utiliza para gerenciar es asertiva? Si____ No____. ¿Por qué?
9. ¿Cuál es el tipo de comunicación que utiliza para dirigirse al personal docente bajo su jurisdicción?
10. ¿Cómo es el proceso comunicacional entre directivos y docentes del plantel?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Guía de Entrevista a Docentes

1. ¿Cómo son las relaciones interpersonales existentes en la institución?
2. ¿Qué tipo de relaciones interpersonales existen entre directivos y docentes?
3. ¿Considera, que las funciones administrativas son ejecutadas por los gerentes educativos, de manera efectiva; SI____ NO____, Por qué?
4. ¿Qué estrategias desarrollan los gerentes educativos, para motivarlo a mejorar las relaciones interpersonales?
5. ¿Qué estilo de liderazgo ejercen los gerentes durante el ejercicio de sus funciones directivas?
6.- ¿Qué valores promueve el personal directivo para fortalecer las relaciones interpersonales entre el colectivo?
7.- ¿Qué barreras interfieren en el proceso comunicacional?
8.- ¿Considera que la comunicación que utilizan los gerentes educativos es asertiva? Si____ No____. ¿Por qué?
9. ¿Cuál es el tipo de comunicación que utilizan los directivos para dirigirse al personal docente bajo su jurisdicción?
10. ¿Cómo es el proceso comunicacional entre directivos y docentes del plantel?

Fuente: Elaboración propia

A través del diagnóstico realizado en la presente investigación se llegó a las siguientes hallazgos: en relación a la dimensión social, se encontró que los directivos objeto de estudio, en su mayoría dan escasa importancia al desarrollo de estrategias que motiven el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el ámbito educativo; situación que llama considerablemente la atención; pues, son ellos quienes deben ser promotores a través del ejemplo de brindar en el contexto educativo un clima de convivencia, hermandad y compañerismo; asimismo, estas relaciones debe producirse en un contexto acogedor en el que todos los individuos se sientan respetados, apoyados y aceptados por los miembros que la conforman.

Se pudo detectar además, que en las respuestas emitidas casi nunca se propician estrategias o actividades que sirvan como medio hacia el mejoramiento del proceso comunicacional; los resultados evidenciaron que no existe una comunicación efectiva, por el contrario, tienden a caracterizarse por poseer dificultades para mantenerla con sus compañeros, inclusive con el personal directivo se hace difícil llevar relaciones basadas en el entendimiento y sentido de pertinencia con el trabajo que desempeñan dentro y fuera del aula; igualmente, presentan debilidades para brindar espacios donde se expresen de manera efectiva sentimientos, necesidades e intereses; pues muchas veces, no los transmiten por temor a no ser aceptado por el grupo, situación, que imposibilita realzar la autoestima en estudiantes y docentes; aspectos importantes para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Los planteamientos anteriores, han imposibilitado por decirlo de alguna manera, el establecimiento de relaciones interpersonales efectivas; lo cual, trae como consecuencia desajustes de tipo social en los actores educativos; aun, cuando en la dimensión académica, la escuela ha tenido una función prioritaria o casi exclusivamente de enseñanza y transmisión de aspectos cognitivos, sin responsabilidades explícitas y claramente establecidas en lo atinente a las competencias sociales, al bienestar interpersonal y personal de los individuos que interactúan a diario en el ámbito educativo; donde, éstos adquieren conocimientos a través de la socialización e interacción con el medio y sus miembros.

Estrategias Gerenciales Desarrolladas

Las relaciones interpersonales se refieren al trato o la comunicación que se establece entre dos o más personas (Wiemann, 2011); son muy importantes en las instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso recíproco mediante el cual las personas en contacto, valoran los comportamientos de los otros y se forman sentires acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen. Sin embargo, la constante dinámica presente en las instituciones educativas, como encuentros sociales, deportivos culturales, labor pedagógica e institucional, mesas de trabajo; entre otras, hacen necesaria la búsqueda de mecanismos que den equilibrio y funcionalidad a las estructuras que lo conforman.

En este sentido, la interpretación de los hallazgos sirvió para determinar las debilidades existentes en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, en la Unidad Educativa Estatal Prof. “Teodomiro Escalante”, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira; lo cual permitió evidenciar la necesidad de desarrollar estrategias gerenciales con la intencionalidad de coadyuvar al fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el colectivo docente.

Tomando como base los resultados derivados del diagnóstico, producto de las respuestas emitidas; se pudo detectar que existe un proceso comunicacional caracterizado por la escasa comunicación entre directivos y docentes, en la que prevalece la comunicación escrita y en ocasiones gestual; asimismo, constantes encuentros tensos, hostiles que impiden cordiales relaciones interpersonales, las cuales se desarrollan sobre rumores, suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación; de esta manera, el colectivo docente se desintegra y se cae en un eterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil.

Emerge la necesidad de incorporar una serie de encuentros teórico-prácticos, que estimulen el establecimiento de relaciones sociales y emocionales armoniosas, aunque presentes en cierta medida, tienen muy poco espacio para expresarse. Por otra parte, se pretende generar entre directivos y docentes un evento reflexivo sobre la comunicación que manejan y la interacción existente en el ámbito educativo, tomando como

premisa, que la comunicación reviste una importancia significativa dentro de los planteles educativos. Pero al carecer la comunicación asertiva entre las personas que integran la institución, se generan multiplicidad de problemas que terminan en conflictos, los cuales entorpecen la eficiencia de la organización.

Por lo tanto, la autora de la investigación pretendió sensibilizar a docentes y directivos sobre la necesidad de comunicarse efectivamente, con el fin de poder restablecer y mantener las relaciones interpersonales, evidenciar situaciones, en las que se reflejen el manejo no operativo de la comunicación y la forma en que la misma afecta la interacción con otros.

Análisis y discusión de resultados

Al finalizar la etapa de ejecución de las acciones planificadas durante el trabajo de investigación, se continuó con el análisis y la evaluación de los resultados obtenidos. Esta fase, permite que la investigadora analice antes, durante y después cada una de las incidencias presentadas, las cuales están descritas en el registro de observación elaborado para tal fin. Allí, en forma detallada se especifican debilidades, dificultades, sentimientos, progresos y logros, aspectos que en todo momento conllevaron a la reflexión profunda para fortalecer las relaciones interpersonales existentes, las cuales deben producirse en un ambiente acogedor en el que todos los individuos se sientan respetados, apoyados y aceptados por los miembros que la conforman (Lizano, Porras y Saborío, 2002).

En este sentido, se puede señalar que la docente investigadora durante cada una de las actividades, pudo comprobar que la planificación diseñada arrojó buenos resultados, puesto que directivos (algunas veces) y docentes, se motivaron a participar en las diferentes estrategias gerenciales desarrolladas en aras de fortalecer las relaciones interpersonales. Es importante mencionar que la investigación, está orientada al mejoramiento del acto educativo, y en consecuencia, contempla la evidencia de los logros, avances y éxitos alcanzados, así como también las debilidades encontradas que transforman en ocasiones las planificaciones realizadas.

En este orden de ideas, se evidenció que la planificación propuesta durante la primera jornada despertó el interés de los docentes (directivos y de aula), a participar en los diversos talleres y actividades que se proyectaron para

fortalecer las relaciones interpersonales en el colectivo docente, de esta forma, se pudo evaluar a los participantes, puesto que de manera activa se integraron a las actividades planificadas. La participación y asistencia en cada una de las estrategias gerenciales diseñadas para el logro de los objetivos propuestos conducen a pensar que el camino escogido fue el adecuado; asimismo, fue evidente la disposición al diálogo y las manifestaciones de compromiso adquiridas por los docentes para integrarse a las acciones planificadas, dejando atrás cualquier impedimento al generar sus propias ideas, pues muchas veces, no los transmitían por temor a no ser aceptado por el grupo (López, 2014). Es importante resaltar, que en ninguna de las actividades se requirió alguna forma de presión, por el contrario, los participantes se interesaron de manera responsable en cada una de las jornadas; no obstante, se detectó, que los directivos en dos oportunidades manifestaron no tener la disponibilidad para participar.

Asimismo, se pudo estimar que la mayoría se integró a las actividades, en las cuales mostraron satisfacción por los logros obtenidos; de igual manera, se apreció que apuestan al mejoramiento de la convivencia; es decir, comprometiéndose aunar esfuerzos para fortalecer en el colectivo las relaciones interpersonales.

Para la evaluación de los eventos organizados y desarrollados se consideró la opinión de los involucrados, en este caso: directivos y docentes, conjuntamente con la percepción de la investigadora y todos los imprevistos que se manifestaron en el marco de los encuentros.

En este orden de ideas, cada uno de los aportes obtenidos durante el análisis del estudio, permitió su interpretación para tener una mejor visión de los progresos que generaban los eventos. Fue claramente observable el interés, disponibilidad y participación, que de manera, voluntaria demostraron los docentes directivos y de aula de la Unidad Educativa estatal “Prof. Teodomiro Escalante”, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira.

Sin embargo, es primordial acotar, que a pesar de las debilidades encontradas al inicio del estudio, la investigadora logró concentrar a los docentes en las actividades planificadas, en las cuales manifestaron

sentirse a gusto, resaltando la necesidad de promover acciones de manera permanente en la que se integren los directivos, quienes no participaron en todas; de igual manera, fue importante el trabajo en equipo que realizaron en las diversas actividades, había compromiso y responsabilidad en cada uno de los participantes; no obstante, el personal directivo específicamente la directora al inicio de la actividad se integró y participó, pero a medida que avanzaba las actividades mostró apatía e indiferencia, situación que generó molestia en el grupo, ya que estas actividades son competencia del directivo, a fin de generar bienestar interpersonal a los individuos que interactúan en el ámbito educativo (Wiemann, 2011).

De esta manera, es significativo señalar, que poco a poco se fue impulsando el ánimo, la participación, se generó confianza, y una mejor comunicación entre los participantes; aunque, algunas personas desde un primer momento, demostraron el firme propósito de ayudar y colaborar, para el alcance de los objetivos previstos; no todos lo hicieron, pues el personal directivo mostró renuencia e inconformidad en participar en algunas actividades; especialmente, cuando se realizó el taller de liderazgo y comunicación asertiva. No obstante, la investigadora trató en la medida de sus posibilidades controlar los comentarios y observaciones de los docentes, quienes en reiteradas oportunidades manifestaron que las deterioradas relaciones interpersonales en la institución eran producto del escaso liderazgo que tenía el personal directivo.

Por otra parte, es importante recalcar que se pudo apreciar entre el colectivo docente un cambio de actitud, se observaba disposición para trabajar en equipo, respeto hacia las opiniones de los demás, disposición al diálogo, participación voluntaria de la mayoría y esto se evidenció en la asistencia de docentes que poco a poco se sintieron motivados y que no formaban parte de las unidades de análisis seleccionadas para el estudio, producto de los comentarios positivos acerca de las actividades planificadas en los talleres para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.

Para finalizar, cabe destacar, que cada encuentro tiene su evaluación expresada en criterios de participación, reflexión, compromiso, orientación e identificación, que permitieron visualizar los logros alcanzados de una

manera ordenada siguiendo cada una de las etapas de la investigación. En el proceso de evaluación se tomaron las opiniones de los participantes, es decir, directivos y docentes, también los aspectos generales captados en el registro de observación llevado por la docente investigadora en cada una de las jornadas de trabajo, las cuales fueron debidamente detalladas en la fase de sistematización.

Conclusiones

Se dan a conocer a continuación las siguientes conclusiones tomando en cuenta los objetivos específicos planteados en la investigación.

En atención al objetivo específico relacionado con el tipo de relaciones interpersonales existentes entre directivos y docentes que laboran en la institución objeto de estudio, se evidenciaron debilidades, producto del proceso comunicacional poco efectivo que existe entre el colectivo docente; de igual manera, la mayoría de los docentes señalan que con frecuencia se observan algunas situaciones problemáticas de índole político entre los miembros del grupo, lo que ha originado cierto malestar e incluso agresiones físicas y verbales que impiden el desarrollo de una efectivas relaciones interpersonales.

En concordancia al objetivo específico relacionado con la planificación de estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la Unidad Educativa Estatal Prof. "Teodomiro Escalante", la investigadora detectó que el personal directivo da escasa importancia al desarrollo de estrategias que motiven el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el ámbito educativo; situación que llama considerablemente la atención; pues, son ellos quienes deben ser promotores a través del ejemplo de brindar en el contexto educativo un clima de convivencia, hermandad y compañerismo; situación, que permitió planificar acciones a partir de las necesidades detectadas en el diagnóstico obtenido mediante la aplicación de los instrumentos diseñados.

En este sentido, emerge la necesidad de incorporar una serie de encuentros teórico-prácticos, para estimular el establecimiento de relaciones sociales y emocionales armoniosas, aunque presentes en cierta medida, tienen muy poco espacio para expresarse. Por otra parte, se generó entre directivos y docentes un evento reflexivo sobre la comunicación que manejan y la

interacción existente en el ámbito educativo, tomando como premisa, que la comunicación reviste una importancia significativa dentro de los planteles educativos.

Seguidamente, en función del objetivo específico relacionado con la ejecución de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la Unidad Educativa seleccionada para el estudio, se puede señalar que en los encuentros enmarcados en la planificación, se desarrollaron las actividades propuestas conjuntamente con profesionales que prestaron la colaboración necesaria para efectuarlas, se propiciaron espacios de integración, interacción y participación entre directivos y docentes; asimismo, se motivó y sensibilizó a los profesores sobre la necesidad de fortalecer las buenas relaciones interpersonales; el liderazgo, autoestima, comunicación asertiva y valores para lograr una verdadera convivencia en armonía.

Además de ello, en cuanto al objetivo de sistematizar los resultados obtenidos del desarrollo de las estrategias gerenciales; se concluye que se logró hacer de manera efectiva dicha sistematización, por cuanto se realizó un análisis detallado acerca de cada encuentro, se comparó esa descripción con un autor o una teoría; así como también, se logró enmarcar la evaluación de los mismos, en una serie de criterios, conjuntamente con el registro de observación.

Ahora bien, con respecto a la evaluación de las estrategias gerenciales aplicadas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, se infiere por la actitud asumida por los profesores involucrados que estaban motivados, lo cual hizo posible que participaran de manera voluntaria y activa, dispuestos al diálogo, mostrando de manera permanente compromiso y cooperación ante las acciones que se desarrollaron durante los seis encuentros; también, es fundamental recalcar que estas estrategias conllevaron a la reflexión profunda de cada profesional para fortalecer las relaciones interpersonales existentes en el plantel; asimismo, fue evidente la disposición al diálogo y las manifestaciones de compromiso adquiridas por los docentes para mejorar su actitud con el resto del grupo.

Para finalizar, es preciso señalar que cada uno de los aportes obtenidos

durante el análisis del estudio, permitió su interpretación para tener una mejor visión de los progresos que generaban las estrategias planificadas para llevar a efecto la investigación. Fue claramente observable el interés, disponibilidad y participación, que de manera voluntaria demostró todo el personal, lo que llevó a hacer efectivo el desarrollo de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la Unidad Educativa estatal “Prof. Teodomiro Escalante”, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira.

Referencias bibliográficas

- Bermúdez, Mabel C. (2011). *Estrategias para triunfar en las Relaciones Interpersonales*. Segunda Edición. México: Grijlabo.
- Bisquerra, Rafael. (2014). *Educación emocional. Propuestas para educadores y familias*. Segunda edición. Bilbao: Descleé De Brouwer.
- Conejeros, M. (2015). *Confianza: un valor necesario y ausente en la educación chilena*. Revista Perfiles Educativos. Santiago de Chile.
- Cordaro, Eugenio. (2013). *¿Es la escuela una empresa? Administración, gestión creativa y marketing*. Congreso Visión XXUNO. Ponencia traducida al español. Orlando, Estados Unidos. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=j9HTF-diPGE>
- Chacón, Susana. (2009). “Promoción de la Comunicación Asertiva para optimizar las Relaciones Interpersonales entre Padres y Docentes”. Trabajo de Grado de Especialización no publicado. Universidad Santa María, Táchira-Venezuela.
- Francés, Antonio. (2006). *Estrategias y planes para la empresa*. Primera edición. España: Prentice Hall.
- Garrido, Santiago. (2013). *Dirección Estratégica*. Cuarta edición. España: Mc. Graw Hill.
- González, José de J. (2011). *Relaciones Interpersonales*. Tercera edición. España: Manual Moderno.
- Hurtado, Jacqueline. (2015). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Quinta Edición, Fundación Sypal: Caracas.

- Jabif, Lilibiana. (2012). El Rol del Directivo. Colección Formación de Directivos. Segunda Edición. Caracas: Fe y Alegría.
- Labrador, Daniel J. (2007). Cómo manejar las relaciones interpersonales. Barcelona: Acantilado.
- Lizano, Nancy, Porras, Marta y Saborío, Natalia. (2002). La Administración Escolar para el Cambio y el Mejoramiento de las Instituciones Educativas. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio".
- López, Tiberio. (2014). Cómo humanizar las Relaciones Interpersonales. Tercera edición. Bogotá: San Pablo.
- Luzardo, Ángel A. (2007). Relaciones Interpersonales para el mejoramiento del Clima Organizacional. Tesis doctoral no publicada. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Martínez, Miguel. (2003). La Investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico. México: Trillas.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Segunda Edición. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Parra, Carlos. (2004). El proceso de investigación científica. Maracaibo: Ediluz.
- Pérez, Antonio. (2006). Más y Mejor Educación Para Todos. Colección Ensayos San Pablo. Venezuela: San Pablo.
- Ramos, María G. (2016). Para Educar en Valores. Teoría y Práctica. Segunda Edición. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Restrepo, Octavio. (2009). Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes para el Éxito Educativo. Trabajo de Grado para la Especialización en Gestión de Proyectos Educativos Institucionales no publicado. Universidad Autónoma de Colombia (FUAC), Bogotá-Colombia.
- Romero, Oscar. (2012). Liderazgo motivacional. Tercera edición. Mérida: Roga.

Sallenave, Jean-Paul. (2013). *El Gerente Educativo en tiempo de crisis*. Segunda edición. México: Trillas.

Teruel, María P. (2008). La inteligencia emocional en el currículo de la formación inicial de los maestros. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Barcelona: Narcea.

Wiemann, Mary O. (2011). *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales*. España: OUC.

¹ Trabajo de grado para obtener el título de magíster en Gerencia Educativa