



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA,**  
**DEPORTE Y RECREACIÓN**



**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA POTENCIAR LAS**  
**RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DEL L.N.**  
**“ANDRES BELLO”, LOS GUAYOS ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Jorge González

**Tutor:** Msc. Efraín Camacho

Valencia, Abril de 2018



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA,**  
**DEPORTE Y RECREACIÓN**



**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA POTENCIAR LAS**  
**RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DEL L.N.**  
**“ANDRES BELLO”, LOS GUAYOS ESTADO CARABOBO**

**Autor: Jorge González**

Trabajo de Grado Presentado ante la  
Dirección de Postgrado De La  
Universidad De Carabobo Para Optar Al  
Título De Magíster En Gerencia de la  
Educación Física, Deporte y  
Recreación.

**Valencia, Abril 2018**



# MAESTRIA

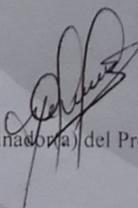


## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia de la Educación Física Deporte y Recreación, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA POTENCIAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DEL L.N. "ANDRÉS BELLO" LOS GUAYOS ESTADO CARABOBO, presentado por el(a) ciudadano(a) JORGE GONZÁLEZ, titular de la cédula de identidad N° 16.401.157, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) PROF. EFRAÍN CAMACHO, cédula de identidad N° 7.168.743, Línea de investigación: GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN; Temática: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANZAS EN EL ÁREA ; Subtemática: FINANCIAMIENTO, AUTOGESTIÓN Y PATROCINIO ; Área prioritaria de la FaCE: Maestría en Gerencia de la Educación Física Deporte y Recreación; Área prioritaria de la UC: Educación; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es APROBADO.

En Valencia, a los dos (02) días del mes de Octubre de dos mil diecisiete.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia de la Educación Física Deporte y Recreación

  
Coordinadora del Programa

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
**POSTGRADO DE FACE**  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE  
EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN

Elab. msequera 25/10/2017  
Impr. 25/10/2017  
Archivo Acta de Aprobación

... La Universidad Efectiva

## **AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha quien suscribe Msc. Efraín Camacho, titular de la Cédula de Identidad N° 7.168.743, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA POTENCIAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DEL L.N. “ANDRES BELLO”, LOS GUAYOS ESTADO CARABOBO, presentado por el ciudadano Jorge González, titular de la Cédula de Identidad N° 16.401.157, para optar al título de Magíster en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Por tanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_.

Firma:

\_\_\_\_\_

Msc. Efraín Camacho

C.I. 7.168.743

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA,**  
**DEPORTE Y RECREACIÓN**

**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** Jorge González      **Cédula de Identidad:** 16.401.157

**Tutor:** Efraín Camacho      **Cédula de Identidad:** 7.168.743

**Correo electrónico del participante:** jorgealejo25@gmail.com

**Título tentativo del trabajo:** Plan de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello”, Los Guayos estado Carabobo.

**Línea de Investigación:** Gerencia de la educación física, deporte y recreación.

<b>SESIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>ASUNTO TRATADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	29/03/17	6:00pm	Revisión del capítulo I	
2	28/04/17	5:00pm	Revisión del segundo capítulo	
3	22/05/17	5:00pm	Elaboración de tabla de operacionalización de variables	
4	20/06/17	5:00pm	Elaboración del instrumento	
5	26/09/17	6:00pm	Revisión del análisis de resultados	
6	23/11/17	6:00pm	Capítulo V la propuesta	
7	25/01/18	5:00pm	Revisión y orden de los capítulos de la tesis	

**Título definitivo:** Plan de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello”, Los Guayos estado Carabobo.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado.

\_\_\_\_\_  
Tutor: Efraín Camacho  
C.I. 7.168.743

\_\_\_\_\_  
Participante: Jorge González  
C.I. 16.401.157

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo especialmente a mi madre, mujer virtuosa y apoyo incondicional que con su ejemplo y dedicación ha contribuido en mi formación como hombre de bien.

A mi esposa, compañera de vida y ayuda idónea, quien con su apoyo me impulsa a lograr mis metas.

A mis compañeros de trabajo del L.N. “Andrés Bello”, por colaborar en el desarrollo de esta investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso, quien bendice y hace posible todo en mi vida.

A mi familia, que han anhelado ver cumplida la meta y con ellos, el apoyo moral y espiritual.

A Efraín Camacho, mi tutor y amigo, por aceptar la conducción del trabajo y brindarme las orientaciones para el logro de esta meta.

A mis colegas compañeros de la maestría, por su compañía y solidaridad a lo largo de este postgrado.

A Santa Morillo por su dedicación, apoyo constante y calidad profesional. Su esfuerzo y el de su equipo me brindaron la oportunidad de estudiar ésta maestría.

A Nereyda Hernández (†), quien durante su trayectoria dejó un legado muy importante en la educación haciendo posible la apertura de esta maestría.

A todos ustedes, muchas gracias.

## INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	pp
Agradecimiento.....	vi
Lista de Cuadros.....	vii
Lista de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
Introduction.....	xiii
	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
Objetivo General.....	5
Objetivos Especificos.....	5
Justificacion.....	5
Linea de Investigacion.....	6
<b>II.-MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	7
Bases Conceptuales.....	10
Bases Teoricas.....	18
Bases Legales.....	22
<b>III.- MARCO METODOLOGICO</b>	
Modalidad de la Investigacion.....	25
Tipo y Diseño de Investigacion.....	26
Poblacion y Muestra.....	27
Tecnicas e Instrumentos de Recoleccion de Datos.....	27
Validez del Instrumento.....	28
Confiabilidad.....	28
<b>IV.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis de los Resultados.....	30
Conclusiones.....	61
<b>V.- LA PROPUESTA</b>	
Descripcion de La propuesta.....	64
Factibilidad de la propuesta.....	65
Justificacion de la Propuesta.....	66
Mision y Vision.....	68
Estrategias Gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los	

docents.....	69
Recomendaciones.....	75
Referencias.....	77
Anexos	
A.- Consentimiento Informado.....	80
B.-Instrumentos.....	82
C.-Validacion de Instrumento.....	85

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>pp</b>
1.- Operacionalización de variables.....	24
2.- Relacion del coeficiente de confiabilidad.....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Grafico</b>	<b>pp</b>
1.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 1.....	31
2.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 2.....	32
3.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 3.....	33
4.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 4.....	34
5.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 5.....	35
6.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 6.....	36
7.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 7.....	37
8.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 8.....	38
9.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 9.....	39
10.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 10.....	40
11.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 11.....	41
12.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 12.....	42
13.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 13.....	43
14.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 14.....	44
15.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 15.....	45
16.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 16.....	46
17.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 17.....	47
18.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 18.....	48
19.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 19.....	49
20.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 20.....	50

21.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 21.....	51
22.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 22.....	52
23.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 23.....	53
24.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 24.....	54
25.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 25.....	55
26.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 26.....	56
27.- Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 27.....	57
28.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 28.....	58
29.-Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del ítem 29.....	59



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA,  
DEPORTE Y RECREACIÓN



**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA POTENCIAR LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DEL L.N.  
“ANDRES BELLO”, LOS GUAYOS ESTADO CARABOBO**

**AUTOR:** Jorge González  
**TUTOR:** Msc. Efraín Camacho  
**AÑO:** 2018

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo proponer un plan de estrategias gerenciales basado en herramientas como el coaching y el aprendizaje colaborativo, para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello” municipio Los Guayos estado Carabobo. En dicha institución de educación media general surge una serie de situaciones conflictivas que debilitan las relaciones interpersonales y frena el desarrollo organizacional. La metodología empleada se enmarca en la modalidad de proyecto factible ya que busca solucionar dicha situación problemática, apoyada en un diseño de campo no experimental. La población estuvo constituida por treinta y cinco (35) docentes a quienes se les aplicó una encuesta a través de un cuestionario contentivo de treinta (30) ítems con respuestas de tipo dicotómica, validado a juicio de expertos y confiabilizado a través del coeficiente k20 de Kuder-Richardson, resultando 0,96; es decir instrumento altamente confiable. Por otro lado, los datos recogidos fueron organizados y procesados estadísticamente, representado en tablas de frecuencias y porcentajes, agrupados en gráficos circulares, los cuales permitieron evidenciar que las relaciones interpersonales se debilitan por la falta de comunicación, el rumor e informaciones que no utilizan herramientas formales y veraces. Los docentes indican estar de acuerdo en mejorar su desempeño laboral y participar en actividades de desarrollo de competencias utilizando herramientas como el coaching y el aprendizaje colaborativo.

Descriptores: plan de estrategias gerenciales, relaciones interpersonales.



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF SCIENCES OF THE EDUCATION  
DIRECTION OF POSTDEGREE  
MASTERY IN MANAGEMENT OF PHYSICAL EDUCATION,  
SPORTS AND RECREATION**



**MANAGEMENT STRATEGIES PLAN TO ENHANCE THE  
INTERPERSONAL RELATIONSHIPS OF TEACHERS OF L.N. "ANDRÉS  
BELLO", LOS GUAYOS STATE CARABOBO**

**AUTHOR:** Jorge González  
**TUTOR:** Msc. Efraín Camacho  
**YEAR:** 2018

**ABSTRACT**

The present investigation aims to propose a management strategies plan based on tools such as coaching and collaborative learning to enhance the interpersonal relationships of the teachers of L.N. "Andrés Bello" municipality Los Guayos Carabobo state. In this institution of general secondary education there arises a series of conflictive situations that weaken interpersonal relationships and slows organizational development. The methodology used is part of the feasible project modality since it seeks to solve this situation Problematic, supported by a non-experimental field design. The population was constituted by thirty five teachers (35) to whom a survey was applied through a questionnaire containing thirty (30) items with answers of dichotomous type, validated in the opinion of experts and relied on by Kuder Richardson's  $k_{20}$  coefficient, resulting in 0.96, that is, highly reliable instrument, and on the other hand, the collected data were organized and processed statistically, represented in tables of frequencies and percentages, grouped in pie charts, which allowed us to show that interpersonal relationships They are weakened by lack of communication, rumor and information that do not use formal and truthful tools. Teachers indicate that they agree to improve their work performance and participate in skills development activities using tools such as coaching and collaborative learning.

Descriptors: management strategies plan, interpersonal relations.

## INTRODUCCIÓN

Toda organización posee un componente psicosocial que abarca el comportamiento de las personas y de los grupos que éstas conforman. Atender este componente es una responsabilidad ineludible de los líderes, pues el bienestar laboral se encuentra asociado directamente con el manejo de conflictos, el resultado económico, la satisfacción de las personas y el logro de la eficiencia organizacional (Cárdenas, Guedez y Benhamu 2011).

En ocasiones, un desempeño distinto al deseado es causado por factores relacionados con el bienestar físico o emocional del trabajador. Una organización, en este caso educativa, que evidencie bienestar laboral, posee ventajas significativas que incluyen una más alta productividad, un mayor rendimiento y un aumento en la innovación y en la creatividad. Para alcanzar el éxito organizacional es imprescindible el desarrollo de las capacidades mentales y creativas de los trabajadores o comunidad escolar en general, y para ello un factor importante que contribuye a alcanzar este logro es la aplicación de estrategias, herramientas y actividades para el desarrollo humano integral con enfoque en los aspectos físicos y emocionales del individuo que puedan impactar favorablemente en su trabajo y desempeño al realizar actividades que propicien un adecuado manejo del estrés, las relaciones interpersonales, la comunicación, entre otras cosas.

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especial énfasis en el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. Esta propuesta parte de la base de que los problemas en la educación tienen origen multicausal y que en la educación interviene toda la sociedad.

A partir de esta premisa se requiere discutir sobre procesos de mejora en el ámbito educativo, lo que se puede conseguir a través de herramientas como el coaching y el aprendizaje colaborativo. Ambas metodologías o herramientas gerenciales aplicadas en el campo educativo supone un proceso de mejora de habilidades personales y profesionales de toda la comunidad educativa. Se les enseña a mantenerse motivados, lograr mayor proyección en el centro escolar, a comunicarse eficazmente, a hacerse más ágiles y sensibles frente a las necesidades de los estudiantes y colegas en general, a mejorar las relaciones con los padres de sus alumnos y cómo a través de habilidades de comunicación pueden fomentar un mejor clima organizacional.

La estructura del presente trabajo de investigación se señala a continuación:

Capítulo I: Contiene la formulación del problema, destacando el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, así mismo se describe la justificación y línea de investigación a la que se ajusta.

Capítulo II: Hace referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, conceptuales, bases legales y operacionalización de variables.

Capítulo III: Esboza el marco metodológico, el diseño y tipo de investigación, diseño de la propuesta, la población y muestra, se definen las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Capítulo IV: se exponen los resultados interpretados y analizados. Y finalmente en el V capítulo es donde se esboza la propuesta, sin dejar de lado las conclusiones y recomendaciones que derivan del desarrollo de la investigación, así como las referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento del Problema**

Uno de los retos actuales para los líderes es, pensar sobre bases distintas en la estrategia de aprendizaje en las organizaciones, haciendo foco en la colaboración e informalidad, elementos que ahorran dinero e incrementan la cobertura del aprendizaje organizacional (Guédez, 2010).

Son múltiples los elementos que influyen en las relaciones humanas en el trabajo y que determinan el comportamiento. De aquí deriva la complejidad para contar con un sistema de comunicación efectivo dentro de las empresas, haciendo difícil su estudio y comprensión. Son muchos los sucesos que se presentan en el ámbito personal y laboral, problemas que se atribuyen a la comunicación y a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes. Las organizaciones son sistemas socio-técnicos, de allí que el componente humano sea un factor importante. La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones oportunas. De esta manera ya se están enlazando para servirse mutuamente: relaciones grupales, comunicación, toma de decisiones y tiempo efectivo de trabajo.

El punto de partida para la construcción del objeto de estudio de esta investigación se encuentra en las vivencias y observaciones realizadas en el Liceo Nacional "Andrés Bello" del municipio Los Guayos estado Carabobo, donde se evidencia un deterioro de las relaciones interpersonales entre los docentes, administrativos, directivos y obreros. Además no están disfrutando su trabajo al sentir que están agobiados con deberes y rutinas u otros requisitos que los consideran inútiles, por ello muchos obstaculizan su propia labor.

Por otra parte, los docentes no gozan de relaciones sociales amistosas, aunque esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea y son sensibles a la retroalimentación, lo que trae como consecuencia un alejamiento entre el directivo y sus colaboradores. Se observa poco apoyo, asunto que es percibido por el gerente y otros miembros del grupo, en ocasiones se presentan discusiones por las diferentes opiniones emitidas que salen a la luz y por el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente, en tanto que la tolerancia a los errores es poca, ya que los errores no se tratan de manera formativa, más bien en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Ciertamente en los últimos tiempos las instituciones escolares a nivel nacional se han visto envueltas en grandes conflictos sociales entre docentes, lo cual ha interrumpido las relaciones interpersonales y la comunicación entre ellos, por ende el proceso de socialización no prospera. Este rompimiento ha generado enfrentamientos y agresiones verbales, lo cual reviste de gran reflexión ya que la armonía, la paz y la comunicación son aspectos de primer orden para fortalecer las relaciones interpersonales dentro del ambiente educativo, por lo cual es urgente buscar soluciones para evitar situaciones donde la violencia generalizada tenga lugar.

Por consiguiente, para evitar los conflictos en las organizaciones educativas, el gerente deberá fomentar y desarrollar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales donde se practique la tolerancia, la convivencia, la armonía y solidaridad. En tal sentido, el liceo nacional “Andrés Bello” localizado en el municipio Los Guayos estado Carabobo, no escapa a esta realidad donde se percibe una situación conflictiva entre el personal que labora en la institución, la falta de comunicación y apatía para compartir inciden de manera significativa en el desenvolvimiento de la jornada laboral.

Por lo tanto, la institución fue tomada como objeto de estudio con el fin de profundizar en la problemática observada, y a partir de un diagnóstico realizado con rigor metodológico se pueda visualizar y consolidar una manera de ofrecer alternativas de solución esgrimiendo algunas herramientas gerenciales como el aprendizaje colaborativo y el coaching.

### **Objetivo General**

Proponer un plan de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello” Los Guayos estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la necesidad de proponer estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello” localizado en el municipio Los Guayos Estado Carabobo.

2. Analizar la factibilidad de implementación de estrategias gerenciales desde las perspectivas teóricas del aprendizaje colaborativo y del coaching para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello”.

3. Diseñar el plan de estrategias gerenciales basado en el aprendizaje colaborativo y el coaching para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello”.

### **Justificación de la Investigación**

En el ámbito organizacional el coaching y el aprendizaje colaborativo desarrollan habilidades para relacionarse, concibe a la organización como una red de conversaciones, la calidad de esas conversaciones determina resultados en la tarea y en los vínculos. Así las personas desarrollan competencias conversacionales

potenciando el liderazgo y el trabajo en equipo. El Coaching es un proceso de aprendizaje, de ahí la importancia de profundizar en estas herramientas gerenciales y aplicarlas en contextos educativos. Cabe señalar que, mediante el análisis de las conversaciones se logra cambiar el comportamiento y se alcanzan los resultados deseados. Las competencias fundamentales que se desarrollan son la capacidad de pensar por sí mismo y la capacidad de respuesta instantánea y adecuada.

Lo importante de la utilización de estas herramientas es comprender que de forma aislada no promueven el desarrollo de una cultura de aprendizaje colaborativo, es a través de una estrategia basada en las necesidades del grupo, que promueva nuevos medios de expresión creativa, refuerce el sentimiento de solidaridad, disminuya la sensación de aislamiento y promueva la motivación de los integrantes del grupo favoreciendo una mejor productividad.

Desde el punto de vista institucional esta investigación contribuirá a la mejora de la organización al aportar herramientas que solventen la situación problemática, lo cual beneficia a toda la comunidad educativa. Es relevante por cuanto se profundiza de manera teórica y práctica en aspectos hasta ahora no tomados en cuenta en una institución educativa como son el aprendizaje colaborativo y el coaching de manera conjunta para aplicar estas herramientas en la armonización del ambiente escolar.

### **Línea de investigación**

Este estudio se enmarca en la línea de investigación: Gerencia de la educación física, deporte y recreación, en la temática administración de recursos humanos, materiales y finanzas en el área.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este marco es la fase de la investigación en donde se detallan y describen los aspectos teóricos, conceptuales y antecedentes relacionados con la investigación, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada. De allí pues, que la estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como orientar la búsqueda de otros datos relevantes. En esta sección se presenta el contenido teórico referencial que soporta epistemológicamente la investigación, se inicia con aquellas investigaciones previas y trabajos de grado realizados por otros investigadores que le sirven de sustento teórico al presente como aportes a la problemática en estudio.

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

Bolaños J. (2015) en la investigación titulada: Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos, centra la problemática en las relaciones interpersonales que mantienen los docentes con otros docentes y cómo estas se vinculan con el abordaje de diversos conflictos en la administración escolar. El objetivo principal es describir la incidencia que existe entre las relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos. Se utilizaron dos cuestionarios, uno para cada variable, el tipo de investigación es cualitativo, de diseño descriptivo y la metodología que se utilizó es la correlación de Pearson. Como principal conclusión: la incidencia que existe entre relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos no es evidente, pues el nivel de interacciones entre los maestros y la calidad de estos

es buena por lo tanto incide en el manejo de conflictos con un nivel muy bajo pero aceptable, ya que están abiertos al diálogo, están conscientes que el acuerdo mutuo es una buena opción de solución de problemas, aunque la confrontación y la negociación la consideran un tanto débil, y como principal recomendación se tiene que se implementen actividades para la conservación de los buenos niveles de interacción docente.

Este antecedente servirá a la presente investigación ya que la implementación de actividades son recomendadas para mejorar o conservar los buenos niveles de interacción entre los docentes, por lo que un plan de estrategias gerenciales dirigido a las relaciones interpersonales es una necesidad ante los múltiples conflictos que afloran en la convivencia y que de no resolverse pueden interferir en el progreso y armonía de la organización.

Por otro lado, Mata A. (2015) plantea el coaching como herramienta innovadora en la gerencia educativa de la Unidad Educativa Merecure Remolino en el municipio Acevedo estado Miranda. La metodología por la cual se desarrolló la investigación es de tipo descriptivo, bajo los parámetros del diseño de campo. La población estuvo conformada por tres (3) sujetos del estrato directivo y quince (15) docentes que laboran en la referida institución. Las técnicas empleadas para la recolección fueron la encuesta y como instrumentos, el cuestionario, presentados en escala tipo Lickert. El análisis de los resultados permitió a la autora concluir que el gerente educativo debe poseer habilidades en el manejo de las relaciones humanas, gestión de gran relevancia para tener la capacidad de aplicar un efectivo sistema de información y control que asegure la mejor coordinación de los esfuerzos del grupo para alcanzar los objetivos de la organización.

Esta investigación se relaciona y aporta sustento al estudio ya que las habilidades en el manejo de las relaciones humanas representa una gestión importante para un efectivo sistema de información y comunicación, a su vez que asegura una mejor coordinación de los esfuerzos del grupo en pro de las metas de la organización.

De igual modo, Pachano N. (2014) en su estudio estrategias gerenciales para fortalecer el aprendizaje colaborativo de los estudiantes del programa de postgrado administración de la educación básica de la UNERMB, sede Cabimas. Metodológicamente, la investigación se enmarcó en el paradigma positivista, de tipo analítica descriptiva, con diseño no experimental, de campo transeccional. La población fue del tipo finita, por cuanto estuvo conformada por treinta y cinco (35) docentes. La técnica de recolección de datos fue la observación directa mediante encuesta, el instrumento fue el cuestionario estructurado, conformado por treinta y seis (36) ítems de opciones múltiples con escala ordinal (Escala Likert). El análisis fue cuantitativo, por lo que se utilizó la estadística descriptiva, frecuencias absolutas y porcentuales, desviación estándar y media.

Finalmente, en la investigación se demostró que son aplicadas estrategias corporativas y competitivas esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos en la organización y en cuanto al aprendizaje colaborativo, representan una apertura hacia los nuevos escenarios académicos. El aporte significativo a este estudio es en relación a la importancia de aplicar estrategias gerenciales dentro de las organizaciones para el logro de objetivos planteados y el aprendizaje colaborativo como herramienta innovadora.

## **Bases Conceptuales**

### **Relaciones Interpersonales**

En el estudio de los tipos de relaciones existentes, destacan siempre la conexión e interacción constante de personas con características comunes, es decir, de la misma especie, a nivel laboral, social, cultural, entre otros, resaltando que esta interacción va vinculada de persona a persona. Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones.

Las relaciones interpersonales se convierten entonces en la herramienta que la organización emplea para que la comunidad circundante, en este caso docentes, personal administrativo, de ambiente, estudiantes, padres y representantes interactúen de forma armoniosa. Las relaciones interpersonales que en las instituciones se emplean van dirigidas directamente con la comunicación, como elemento que permite el intercambio de ideas o de información, para llegar a la unificación de criterios y luego concretar la toma de decisiones.

Cabe destacar que la comunicación se puede generar de manera formal, como enfatiza Rubio (2005), como aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, llevando un contenido determinado y ordenado por la organización (correo, tablón de anuncios, manuales, entre otros); o informal siendo aquella que surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede tener más influencia que la

comunicación formal (chismes, comentarios, opiniones, entre otros).

Aunado a la comunicación se encuentra la confianza y la colaboración, la confianza es definida por Robbins (2001), como un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia; mientras que, la colaboración definida por Stainback (2001), es una forma de trabajo en conjunto, fundamental para la auténtica cooperación, permitiendo que al generarse la comunicación, la confianza y la colaboración entre el grupo de docentes con otro trabajador del ámbito educativo, o entre ellos mismos, genere un clima organizacional óptimo donde el desempeño de los trabajadores con respecto a sus funciones sea satisfactorio y positivo.

Para Fernández (2003), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas, muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

### **Características de las Relaciones Interpersonales**

Según Oliveros (2004), al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas. En definitiva, se trata de valores que debe tener el individuo en su interacción con otros, como parte de las características que van a determinar la calidad de la relación.

De acuerdo a Cruz (2003), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de

estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hace referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisiera que ellos se refiriesen a otros, en otras palabras, trata al otro como te gustaría ser tratado.

### **La Convivencia y la Conflictividad**

La convivencia asumida como un hecho ideal en las relaciones sociales, expresada en la unidad y la armonía como un fin último de la vida en sociedad, la convivencia entendida como una construcción colectiva que posibilita la vida en sociedad en tanto es un medio en el proceso de humanización, como lo asume María Teresa Uribe (1994) en el siguiente relato:

Si bien la convivencia es un valor ético, una virtud social, un deber ser, su contenido y su sentido van más allá de los enunciados y de las buenas intenciones. La convivencia es ante todo, una práctica social y política, una manera de ser y de estar en el mundo; una forma de relacionarse y de interactuar en la cotidianidad compleja y cambiante. Y una estrategia para construir un orden democrático.

A su vez, la convivencia no es algo que se presenta espontáneamente como si fuera instintiva en los seres humanos, por el contrario es algo que se construye, que se produce social y colectivamente. Requiere no sólo de convicción, buenas razones y voluntad, sino también de condiciones sociales e institucionales mínimas, pues, es ante todo, el fruto del acuerdo, el resultado de un consenso múltiple y de desarrollo que no es permanente y fijo sino móvil y cambiante, sujeto a modificaciones periódicas de acuerdo con los retos y las demandas de las grandes y pequeñas transformaciones sociales (Uribe, 1994).

Por otro lado, la conflictividad como una condición humana, propicia en el sujeto la problematización de su ser con la configuración de su identidad, de su autorreconocimiento, con el reconocimiento del semejante, influyendo además el

aspecto cultural y las posibilidades y limitantes que ofrece al sujeto en su vida en sociedad, condicionando desde sus costumbres, principios, normas y códigos.

Como la necesidad humana de convivir con seres semejantes puede ser asumida por los sujetos sociales de diferentes formas, esa codependencia humana puede adquirir diferentes matices que connotan una amplia gama de relaciones sociales dependiendo de las intencionalidades y las expresiones en las que estas se manifiestan; la forma de asumir estas diferentes relaciones que se establecen entre seres humanos es desde las “convivencias”, convivencias entendidas como las expresiones de la condición humana de vivir con otros, donde tanto las formas como los contenidos que allí transitan están influidos por las subjetividades (vivencias y aprendizajes en el convivir), las relaciones interpersonales (intereses en juego) y los contextos sociales (historias y estructuras normativas).

Cada sujeto tiene sus formas de asumir, de canalizar y de resolver su conflictividad, de acuerdo, a subjetividades y aprendizajes particulares; es así, como mientras unos sujetos optan por la contravención y la infracción, tal vez para retaliar la sociedad y su reglamentación, otros la asumen canalizando su malestar en potencialidades para estudiar y trabajar, para vincularse socialmente y posibilitar procesos.

A las expresiones de la conflictividad se les denomina conflictos, entendidos como choque o confrontación de las personas por diferencias en sus intereses, deseos y valores. Dependiendo de los elementos propiciadores de los conflictos y de las formas como las personas implicadas los asuman, esos conflictos poseen diferentes raíces, magnitudes y naturalezas; es la complejidad de las dinámicas y los procesos sociales, la que plantea la multiplicidad de los conflictos y con ello la necesidad de su comprensión para transformarlo en cambio y renovación de las relaciones sociales; es reconocer los conflictos como factores posibilitadores de desarrollo.

En el caso que ocupa esta investigación, los sujetos entre quienes se construyen las convivencias son los docentes, con sus influencias a la institución escolar desde sus concepciones, percepciones, significados simbólicos, identidades y lógicas propias. Cada actor en tanto ocupa un lugar en la institución, lugar que le define un rol, tiene unas formas distintas de configurar las relaciones y de hacerle lectura a las convivencias escolares.

En este sentido, emergen dos visiones que aunque cada una tiene sus particularidades en finalidades, contenidos y metodología, se pueden presentar simultáneamente en la misma institución educativa, se hace referencia al coaching y al aprendizaje colaborativo como estrategias para el manejo de conflictos, desarrollo de habilidades interpersonales que propicien la convivencia, la comunicación y armonía.

### **Aprendizaje Colaborativo**

Se define como un proceso social de construcción de conocimiento entre un grupo de individuos, en el que a partir del trabajo conjunto y el establecimiento de metas comunes, se da una reciprocidad que fomenta que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. Son elementos básicos la interdependencia positiva, la interacción, la contribución individual y las habilidades personales y de grupo.

Zañartu (2003) señala que en la historia de la humanidad el trabajar y aprender juntos es algo bastante difundido, pese a que recién a fines del siglo XX surge el concepto de aprendizaje colaborativo, transformándose en un tema de estudio en el que se ha teorizado bastante. El constructivismo sociocultural ha servido como marco teórico para este enfoque del aprendizaje, el que afirma que todo aprendizaje es social y mediado. Driscoll y Vergara (1997), expresan que para que exista un verdadero aprendizaje colaborativo, no sólo se requiere trabajar juntos, sino que cooperar en el

logro de una meta que no se puede lograr individualmente. Y señalan que son cinco los elementos que caracterizan el aprendizaje colaborativo:

1. Responsabilidad individual: todos los miembros son responsables de su desempeño individual dentro del grupo.

2. Interdependencia positiva: los miembros del grupo deben depender los unos de los otros para lograr la meta común.

3. Habilidades de colaboración: las habilidades necesarias para que el grupo funcione en forma efectiva, como el trabajo en equipo, liderazgo y solución de conflictos.

4. Interacción promotora: los miembros del grupo interactúan para desarrollar relaciones interpersonales y establecer estrategias efectivas de aprendizaje.

5. Proceso de grupo: el grupo reflexiona en forma periódica y evalúa su funcionamiento, efectuando los cambios necesarios para incrementar su efectividad.

Por su parte Gros (2000) agrega que en un proceso de aprendizaje colaborativo, las partes se comprometen a aprender algo juntos. Lo que debe ser aprendido sólo puede conseguirse si el trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, cómo dividir el trabajo, las tareas a realizar. La comunicación y la negociación son clave en este proceso. La principal diferencia entre la interacción colaborativa y aquella que es jerarquizada, reside en que el sujeto involucrado, no impone su visión por el sólo hecho de tener autoridad, sino que el gran desafío es argumentar según su punto de vista, justificar, negociar e intentar convencer a sus pares.

Es preciso aclarar que la colaboración no es el mecanismo que causa el aprendizaje sino que la interacción entre las personas genera actividades extras como

las explicaciones, los desacuerdos que despiertan mecanismos cognitivos adicionales y la internalización y extracción del conocimiento, que son mecanismos a través de los cuales se aprende. El aprendizaje en grupos colaborativos, induce entre los integrantes del grupo, a través de la interacción, el desarrollo de relaciones interpersonales, estableciendo estrategias efectivas de aprendizaje. A su vez, esta interacción hace que se desarrollen y se fortalezcan las habilidades sociales, por esta razón es que algunos autores consideran al aprendizaje colaborativo como un ambiente de entrenamiento para las habilidades sociales.

Las habilidades sociales son un conjunto de conductas realizadas por un individuo en un contexto interpersonal expresado por sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que, generalmente, resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras reduce la probabilidad de que aparezcan futuros problemas.

### **Orígenes del Coaching**

Para identificar el origen del concepto de coaching es necesario remontar a la civilización griega, al derecho y a la filosofía romana. Muchos consideran que el coaching es un concepto reciente pero éste se basa en la mayéutica de Sócrates, en el arte de preguntar más que responder. Es la educación a través del diálogo, que facilita el que la gente se conozca y comprenda mejor, que entienda quién es y qué quiere ser, poniendo los medios para alcanzarlo.

En la actualidad, en un mundo de constantes cambios y estrés laboral se dificulta la reflexión personal, es por ello que el coaching genera un espacio para reflexionar sobre la integración de los objetivos personales con los del equipo y la organización. De modo que la práctica del coaching por su origen filosófico y contenido antropológico se centra en el estudio del comportamiento de la persona, la búsqueda de su aprendizaje y su desarrollo continuo, con objeto de generar un beneficio para

ella, su entorno inmediato (equipo) y su organización.

### **Definición de Coaching**

En la actualidad hay gran variedad de definiciones y matices que rodean esta práctica. La poca claridad terminológica provoca que la palabra coaching se utilice indistintamente para definir prácticas diferentes.

Algunas de las definiciones más comunes son:

Grant (2000), es un proceso sistemático de colaboración, centrado en encontrar soluciones y orientado a resultados, que facilita la mejora del desempeño en el puesto de trabajo, la experiencia vital, el aprendizaje y el crecimiento personal del asesorado.

Goldsmith (2001), el coaching es un proceso de transformación. Mediante el cambio de comportamiento originado en los individuos, un líder puede transformar a la organización y lograr una actitud de compromiso. El coaching puede constituir un impulso para el cambio organizacional.

### **Los Procesos de Coaching en la Organización**

Una de las principales responsabilidades de todo gerente, directivo o líder es la de obtener resultados a través de las personas. Para esto es necesario asegurarse que sepan lo que se espera de ellas y que posean las competencias requeridas. Es en este sentido que los procesos de coaching pueden apoyar a los líderes para alcanzar estos resultados. De acuerdo a Poelmans y Larburu (2005), se puede definir el coaching como un proceso por medio del cual los líderes y supervisores buscan resolver problemas de desempeño y/o desarrollar las competencias de sus colaboradores. Algunos de los beneficios de los procesos de coaching son:

- Resolver problemas de desempeño: el coaching abre un canal efectivo de comunicación y confianza que facilita diagnosticar problemas de desempeño, definir

e implementar planes de acción a corto y mediano plazo.

- Facilitar el desarrollo de las competencias de los colaboradores: éste es posiblemente el más importante de los fines o beneficios del coaching. Identificando las fortalezas y áreas de mejora se definen planes de desarrollo personal de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos.

- Incrementar la productividad: cuando el proceso de coaching se vincula con los objetivos e indicadores de desempeño de la persona, éste se convierte en un medio para mejorar sus resultados.

- Desarrollar a colaboradores con potencial para futuras promociones: el coaching también es útil para preparar al personal con potencial desarrollándoles las competencias requeridas para ocupar posiciones superiores. De esta forma se alinean los esfuerzos de coaching con los planes de carrera de la organización.

- Mejorar el compromiso y permanencia de los colaboradores: por medio del coaching se pueden identificar las expectativas de los colaboradores, expresar las de la organización y alinearlas para generar procesos de desarrollo. Estos factores en el mediano y largo plazo generan vínculos de adhesión e identificación con la empresa.

- Promover una cultura de trabajo positiva: al promover el desarrollo de los colaboradores tanto en lo profesional como en lo personal, el coaching genera mayor satisfacción en ellos y en consecuencia, un mejor ambiente en la organización.

## **Bases Teóricas**

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición

a la teoría clásica de la administración. Las relaciones humanas surgen de una serie de investigaciones, de carácter interdisciplinar, realizadas en la empresa Western Electric Co; en Hawthorne, Chicago, Elton Mayo (1993) y sus colaboradores descubren que la productividad obrera en la empresa que investigan no dependen fundamentalmente de la modificación de las condiciones materiales y técnicas de producción (realizadas de acuerdo con esquemas tayloristas: horarios, incentivos salariales, descansos, entre otros); sino del ambiente social del grupo de trabajo. El efecto Hawthorne remite el incremento de la productividad derivado del aumento de la motivación laboral, asociado, a su vez, al buen ambiente creado en el grupo social informal de trabajo.

Entonces, propone como alternativa la atención al factor humano (psicosocial) de las experiencias socio-cognitivo-emocionales que se desarrollan en las interacciones personales dentro del ambiente de trabajo (amistad, comunicación, empatía, respeto, entre otros). Esta teoría de las relaciones humanas tiene entre sus características más relevantes las siguientes:

- Estudia la organización como un grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal.

## **Teoría de la Motivación**

Fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

### **Jerarquía de las Necesidades, según Maslow**

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

a. Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.

b. Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

c. Necesidades sociales: Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.

d. Necesidades de autoestima: Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.

e. Necesidades de autorrealización: Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente.

Algunas consideraciones sobre la jerarquía de necesidades de Maslow:

- Se considera que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre las otras se adquieren en el tiempo.
- En la medida que las personas logran controlar o satisfacer sus necesidades básicas van surgiendo las de orden superior.
- Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.
- Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.
- Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo, con el afecto y la amistad.
- El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, compensarán las necesidades de estima.
- Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos.
- Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.

Maslow, descubrió dos necesidades adicionales, para personas con las cinco anteriores satisfechas (muy pocas personas según él), las que llamó cognoscitivas.

- Necesidad de conocer y entender, relacionada con los deseos de conocer y entender el mundo que le rodea y la naturaleza.
- Necesidad de satisfacción estética, referidas a las necesidades de belleza, simetría y arte en general.

La teoría de la motivación brinda el conocimiento para analizar y entender el comportamiento humano dentro de una organización, ya que para motivar es fundamental conocer las necesidades y apetencias de los sujetos o trabajadores, saber qué es lo que les mueve o los motiva a la acción.

### **Bases Legales**

El sustento legal de la presente investigación se encuentra en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009). Según la Constitución en su artículo 104 establece lo siguiente:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

De acuerdo a este artículo el docente debe ser una persona ética y moral, estar preparado académicamente y constantemente mejorar en el ejercicio de sus funciones. El Estado estimulará su actualización y garantizará estabilidad en un régimen de trabajo acorde a su elevada misión, es decir que las condiciones de trabajo deben ser dignas y acordes a la función educativa. Los criterios de evaluación de méritos y de naturaleza académica serán los que permitirán el ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo. Por lo tanto, el comportamiento de los trabajadores de la

docencia debe reflejar valores y principios, manteniendo buenas relaciones interpersonales, en un ambiente de trabajo acorde al rol tan importante que cumple para la sociedad y el desarrollo del país.

En el Artículo 3. De la Ley Orgánica de Educación en sus principios y valores rectores de la educación establece:

(...) 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. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe.

En este sentido, las instituciones educativas son organizaciones integradas por un grupo de personas con objetivos en común, como es la educación del ciudadano que requiere el país, por lo que el comportamiento y acciones deben estar basados en valores y principios como 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. La valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Para hacer realidad entornos educativos con características y valores como los antes descritos es imprescindible el compromiso de cada integrante de la comunidad educativa y la implementación de planes que ayuden a mejorar u orientar la convivencia y relaciones humanas, a través de estrategias gerenciales innovadoras y eficaces.

**Cuadro N°1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Objetivo General	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Proponer un plan de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello” Los Guayos estado Carabobo.	Estrategias gerenciales	Son todas aquellas acciones que el gerente aplica para que la organización sea eficaz y eficiente en el logro de los objetivos planteados	Estrategias gerenciales administrativas	Eficacia	1-2
				Eficiencia	3-4
				Liderazgo	5-6
			Aprendizaje colaborativo	Trabajo en equipo	7-8
				Negociación	9-10
			Coaching	Crecimiento personal	11-12
				Desempeño	13-14
	Relaciones interpersonales	Es la interacción de dos o más personas	Relaciones humanas	Actitudes	15-16
				Empatía	17-18
				Comunicación	19-20
				Emociones	21-22
			Relaciones laborales	Individuales	23-24
				Colectivas	25-26
				Disposición	27-28
Ambiente de trabajo	29-30				

Fuente: Jorge González (2018)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico de toda investigación constituye el camino para llegar al conocimiento sistemático, riguroso y crítico, mediante estrategias y procedimientos que sirven de instrumento intelectual para alcanzar los objetivos o fines de toda investigación.

Según Balestrini, M. (2001) lo define:

El marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con las cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. (p. 126).

#### **Modalidad de la Investigación**

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, debido a que se orienta a proponer estrategias para la solución de los problemas y las necesidades de una organización. Según el manual de trabajo de grado, especialización y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2011):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.21).

Así mismo, para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta las siguientes fases para su elaboración. En la fase I: Diagnóstico de las necesidades.

Constituye la parte descriptiva del proceso, allí se realizará una descripción detallada de la situación que se desea mejorar en cuanto al control de gestión, describiendo lo más objetivamente posible la realidad.

Fase II: Estudio de factibilidad. Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina.

Fase III: Diseño de la propuesta. Es en esta fase donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos. La importancia de esta fase radica en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego el máximo de creatividad para la obtención de ciertos logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado.

### **Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo al alcance se considera de carácter descriptivo, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. En cuanto al diseño, se apoya en una investigación de campo no experimental, ya que los datos se toman directamente del lugar donde ocurren los hechos en contacto directo con el área problemática, facilitando la obtención de la información y sin influir o manipular ninguna de las variables de estudio.

## **Población**

Según Tamayo y Tamayo (1997), define población “Como la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 36). De acuerdo a esto, la población de la presente investigación está conformada por treinta y cinco (35) docentes que laboran en el turno de la mañana en el liceo nacional “Andrés Bello” localizado en el municipio Los Guayos Estado Carabobo.

## **Muestra**

La muestra es una parte o un subconjunto de la población, que le interesa al investigador, para poder recabar la información deseada. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo, y por lo tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa. Para la presente investigación, la muestra está representada por el 100% de la población, es decir treinta y cinco (35) sujetos, de modo que es de tipo censal de acuerdo a lo planteado por Tamayo (1997), “censo es el recuento de todos los elementos” (p.81).

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la presente investigación, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta. En este sentido, Arias (2006), señala “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 67).

Como instrumento de recolección de información se utilizó un cuestionario, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Es un conjunto de preguntas a una o más variables a medir”, este estuvo conformado por treinta (30) ítems de respuestas dicotómicas.

## **Validación del Instrumento**

La validez de un instrumento de medición, consiste en establecer la relación que tiene el instrumento con las variables que se desean medir y así demostrar la relación directa que guarda cada uno de los ítems del instrumento con los objetivos de la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez de expertos se refiere al “grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema”. (p.204). En este caso fue cumplido a través del sometimiento del cuestionario a juicio de expertos a fin de determinar la validez de los contenidos. Para tal fin se recurrió a tres expertos en el área educativa, suministrándoles el material necesario para que emitieran una opinión en cuanto a la representatividad del contenido de los ítems con relación al objeto de estudio, comprobándose la validez para proceder a la aplicación.

## **Confiabilidad**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.200). La confiabilidad del instrumento permite puntualizar el grado de efectividad del mismo en la recolección de datos. Esta se obtuvo por la aplicación de una prueba piloto a siete (07) docentes que no forman parte de la muestra definitiva, sin embargo poseen similitudes en cuanto al grado de instrucción y el nivel de educación media general en el que laboran.

La fórmula que se utilizó fue la siguiente:

$$k - R_{20} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum p.q}{s^2} \right]$$

k = Número de Ítems de instrumento.

$n$  = número de encuestados.

$p$  = personas que responden afirmativamente a cada ítem.

$q$  = personas que responden negativamente a cada ítem.

$\Sigma S^2 p$ : Sumatoria de las varianzas parciales (de cada Ítems)

$S^2 t$ : Varianza total (de todos los Ítems).

$x_i$  = Puntaje total de cada encuestados

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

<b>Rangos de Magnitud</b>	<b>Criterios de Confiabilidad</b>
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Cuadro 2. Relación del coeficiente de Confiabilidad.

El cual, arrojó un coeficiente de 0,96 lo que muestra que la confiabilidad del instrumento aplicado es muy alta, lo que significa que el instrumento dará resultados similares en varias aplicaciones a muestras parecidas. (Ver Anexo D)

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

El presente momento de la investigación comprende el análisis e interpretación de los datos estadísticos, recabados a través de la aplicación de un cuestionario con preguntas dicotómicas estructurado por 30 ítems, a la población de esta investigación formada por treinta y cinco (35) docentes del Liceo Nacional “Andrés Bello” Los Guayos, Estado Carabobo., con la intención de diagnosticar la necesidad de proponer estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes.

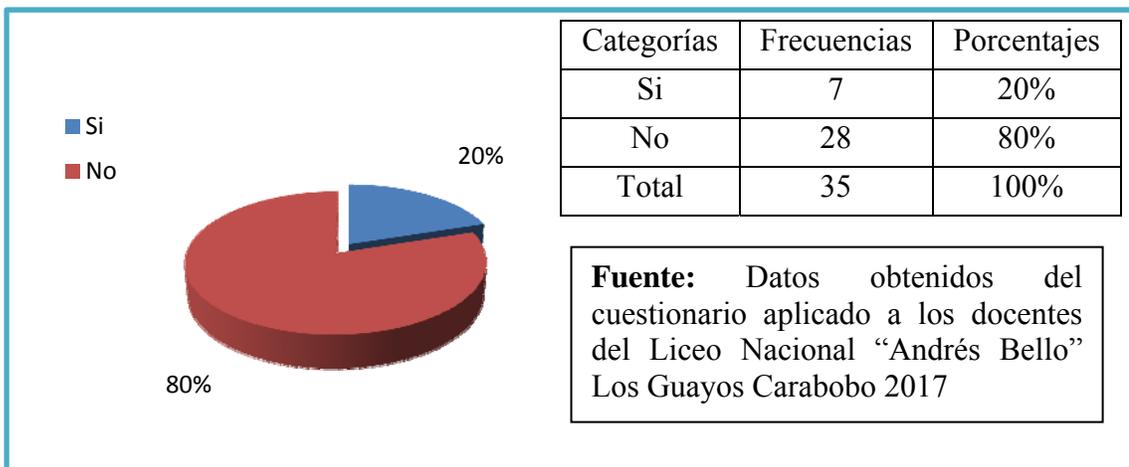
La información recolectada fue presentada mediante tablas que contienen las frecuencias de respuestas o de incidencia en las alternativas, conjuntamente con los porcentajes correspondientes, a través de gráficos circulares que representan los porcentajes de aparición de dichas alternativas. Los cálculos fueron logrados mediante la hoja de cálculo Excel.

Los datos recolectados y obtenidos a través de cada alternativa de respuesta elegida por los sujetos en investigación, se analizaron e interpretaron sustentados con las teorías que avalan el marco teórico. De dicho análisis surgió primeramente la propuesta, orientada al diseño de un plan de estrategias gerenciales y luego las recomendaciones generales de dicha investigación, basadas en los datos obtenidos del cuestionario a los docentes encuestados.

**Resultados de la encuesta aplicada a través del cuestionario, a los docentes del Liceo Nacional “Andrés Bello” Los Guayos estado Carabobo.**

Ítem 1: ¿Considera que se establecen con claridad los objetivos dentro de la institución?

**N° 1: Distribución porcentual y de frecuencia de las respuestas de la aplicación del Ítem 1.**

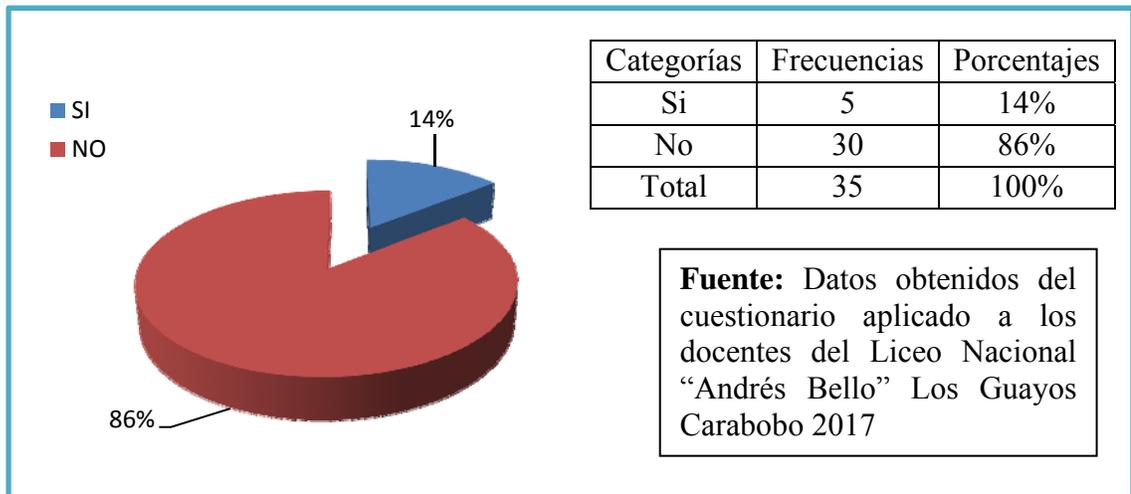


**Análisis:**

De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a través del ítem 1, se evidencia que el ochenta por ciento (80%) de los docentes encuestados indica que los objetivos no se establecen con claridad dentro de la institución, por lo que es importante destacar que los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia). Por lo tanto, según la teoría de las relaciones humanas los objetivos de la organización deben tener un enfoque humanista donde las personas puedan participar en los procesos de decisión y de integrarse en la organización a fin de colaborar en la consecución de los fines de la misma.

Ítem 2: ¿Considera que se alcanzan los objetivos institucionales en el tiempo previsto?

**N° 2: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 2.**

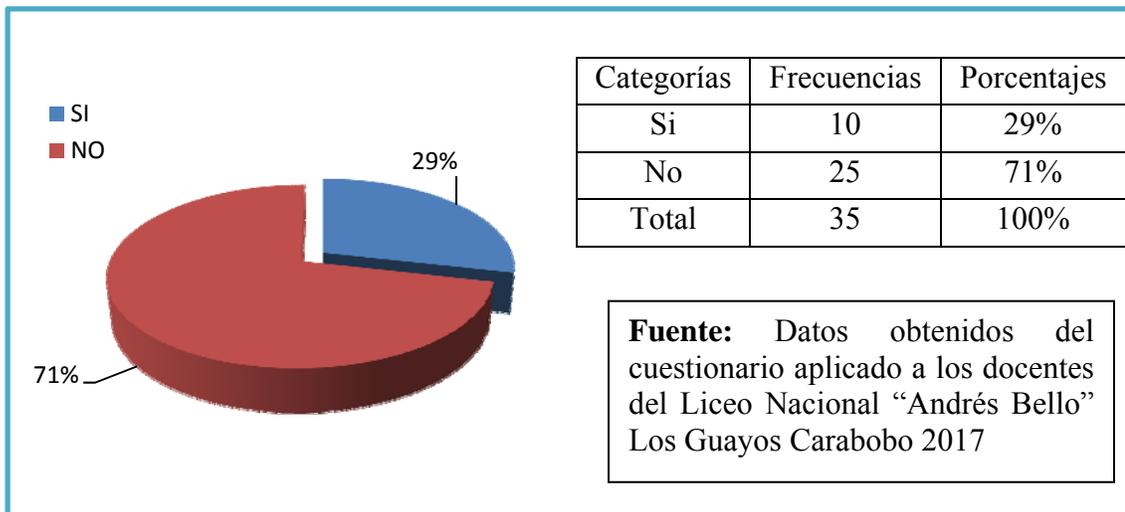


**Análisis:**

A través de la aplicación del ítem 2, se evidencia que el ochenta y seis por ciento (86%) considera que no se alcanzan los objetivos institucionales en el tiempo previsto, mientras un catorce por ciento (14%) considera que sí.

Ítem 3: ¿Considera que en la institución se utilizan los recursos de forma eficiente?

**Nº 3: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 3.**

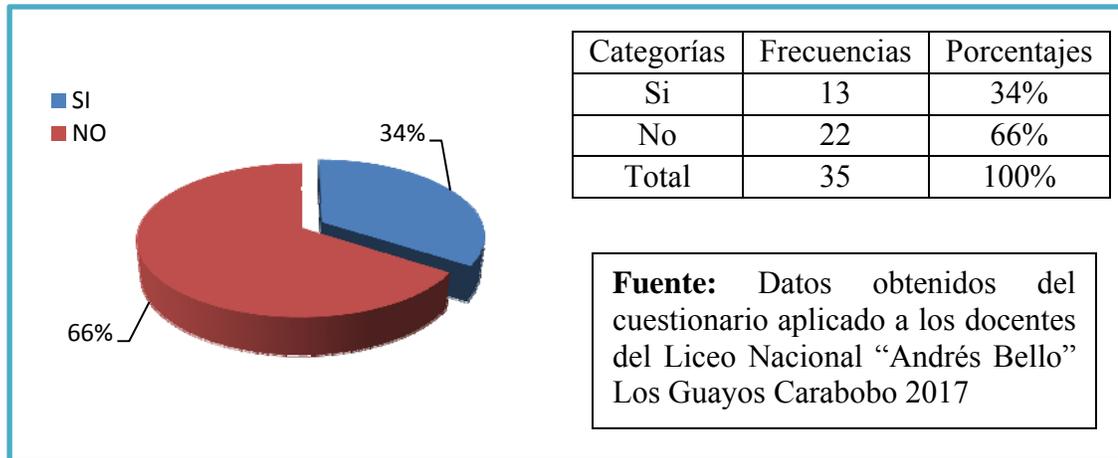


**Análisis:**

Los docentes encuestados indicaron en un setenta y uno por ciento (71%) que en la institución no se utilizan los recursos de forma eficiente. Mientras el veintinueve por ciento (29%) restante indicó que sí.

Ítem 4: ¿Considera que el recurso humano es tomado en cuenta para el logro de los objetivos dentro de la institución?

**Nº 4: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 4.**

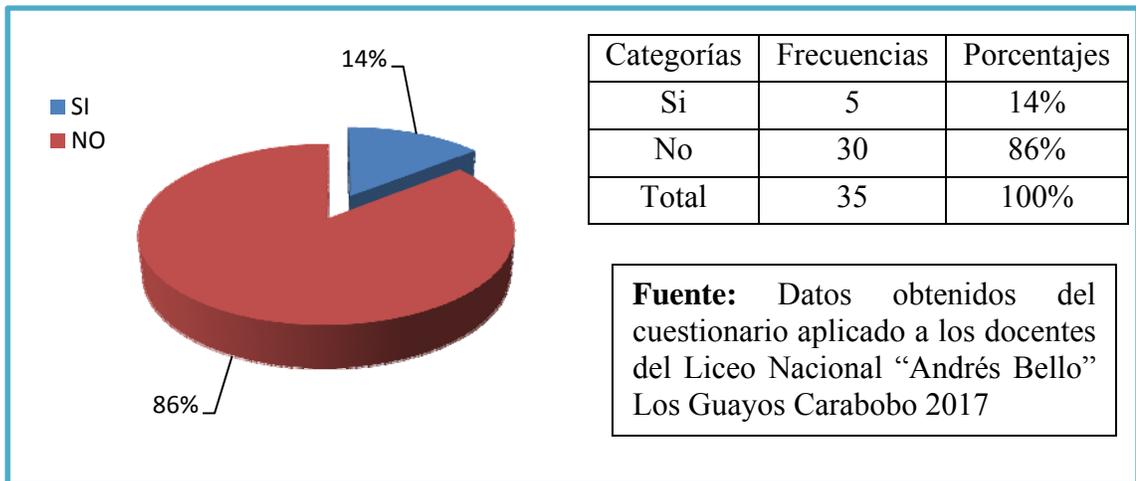


**Análisis:**

Al respecto de este ítem, se puede resumir de acuerdo a los resultados, que el sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados considera que el recurso humano no es tomado en cuenta para el logro de los objetivos, mientras un treinta y cuatro por ciento (34%) considera que sí. En este sentido, los resultados muestran que no se aplica la teoría administrativa de las relaciones humanas, ya que no se están basando en el trabajador ni tomándolo en cuenta en los objetivos institucionales.

Ítem 5: ¿Considera que en la institución existe una organización y funcionamiento ágiles con claro liderazgo de la dirección?

**Nº 5: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 5.**

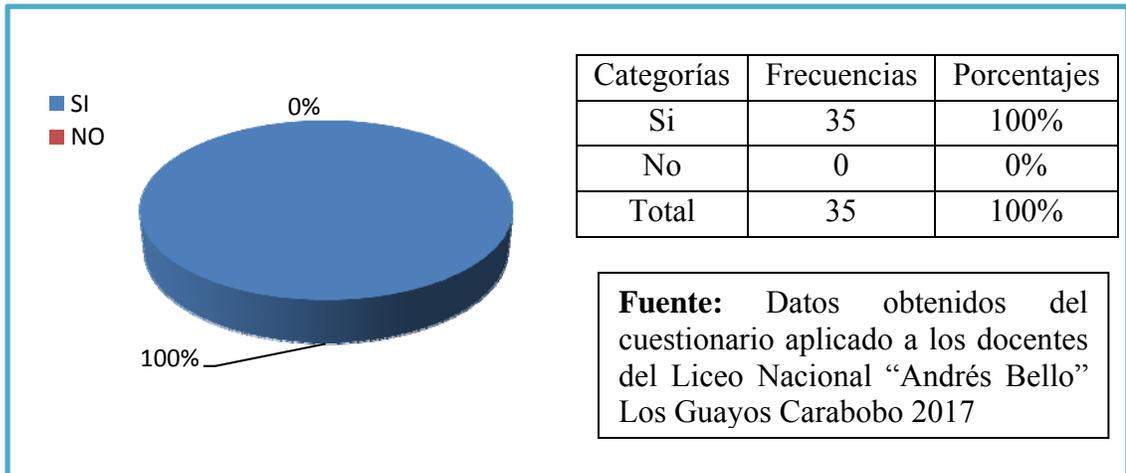


**Análisis:**

A través de la aplicación del ítem 5, se evidencia que el ochenta y seis por ciento (86%) considera que no existe una organización y funcionamiento ágiles con claro liderazgo de la dirección mientras que un 14% considera que sí. En este sentido, el liderazgo es una debilidad percibida por los trabajadores y por ende no hay claridad en el funcionamiento y objetivos de la organización.

Ítem 6: ¿Considera que ejerce el liderazgo en su trabajo?

**Nº 6: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 6.**

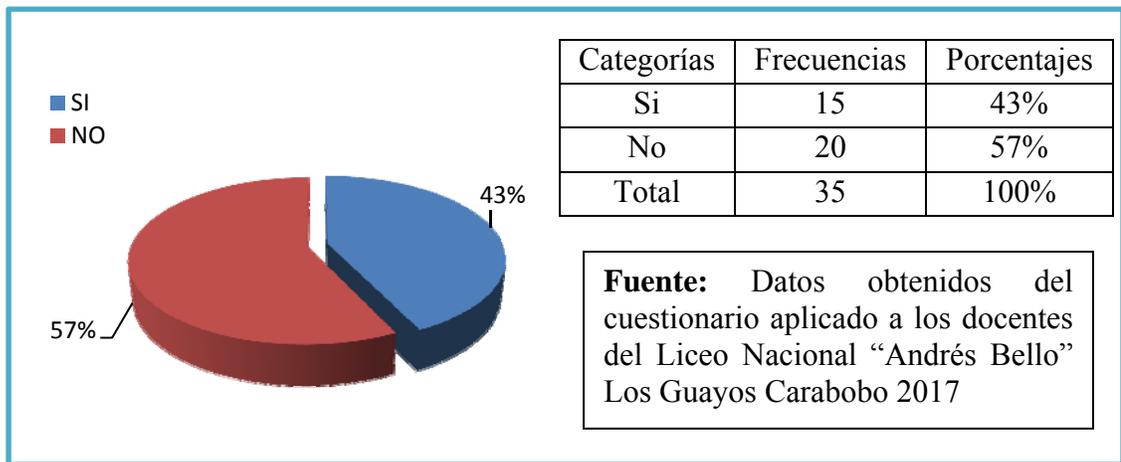


**Análisis:**

Con respecto a este ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados considera que sí ejerce el liderazgo en su trabajo. Se deduce que en su labor docente ejerce el liderazgo con los estudiantes a su cargo.

Ítem 7: ¿Conoce cuáles son los beneficios del aprendizaje colaborativo como estrategia gerencial?

**Nº 7: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 7.**

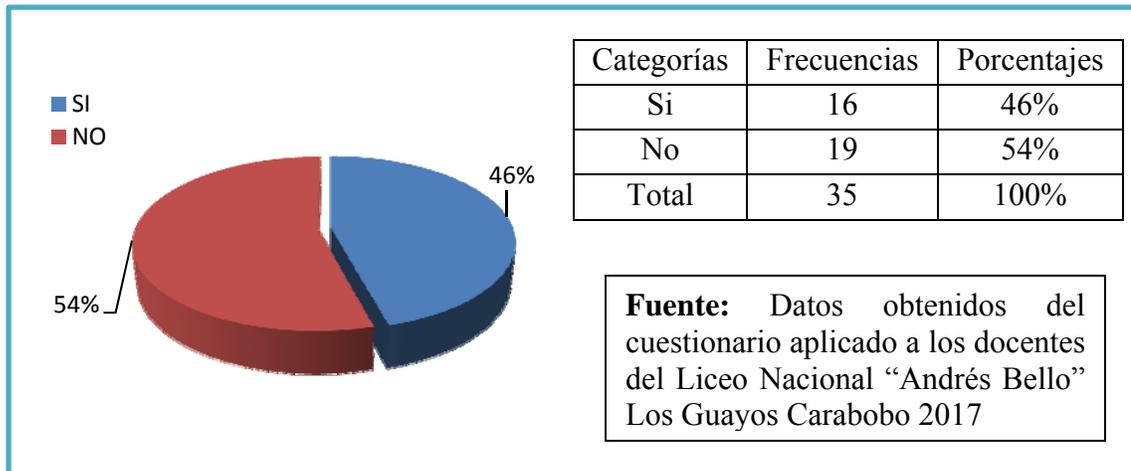


**Análisis:**

Los docentes encuestados indicaron en un cincuenta y siete por ciento (57%) que no conocen los beneficios del aprendizaje colaborativo como estrategia gerencial y el cuarenta y tres por ciento (43%) restante manifiesta que sí. El aprendizaje colaborativo se define como un proceso social de construcción de conocimiento entre un grupo de individuos, en el que, a partir del trabajo conjunto y el establecimiento de metas comunes, se da una reciprocidad que fomenta que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo.

Ítem 8: ¿Considera que en la institución se promueve el trabajo en equipo?

**Nº 8: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 8.**

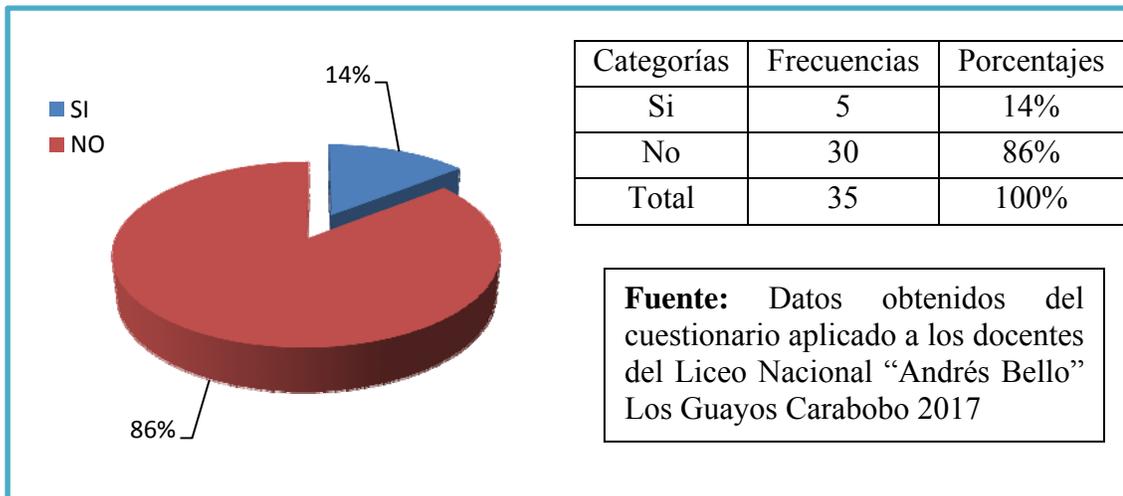


**Análisis:**

Los datos representados indican que un cuarenta y seis por ciento (46%) de los docentes considera que en la institución si se promueve el trabajo en equipo, mientras que un cincuenta y cuatro por ciento (54%) considera lo contrario. Es decir, la mayoría considera que no se promueve el trabajo en equipo representando esto una debilidad para la institución.

Ítem 9: ¿Considera que en la institución se lleva a cabo la negociación como estrategia para el manejo de conflictos?

**Nº 9: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 9.**

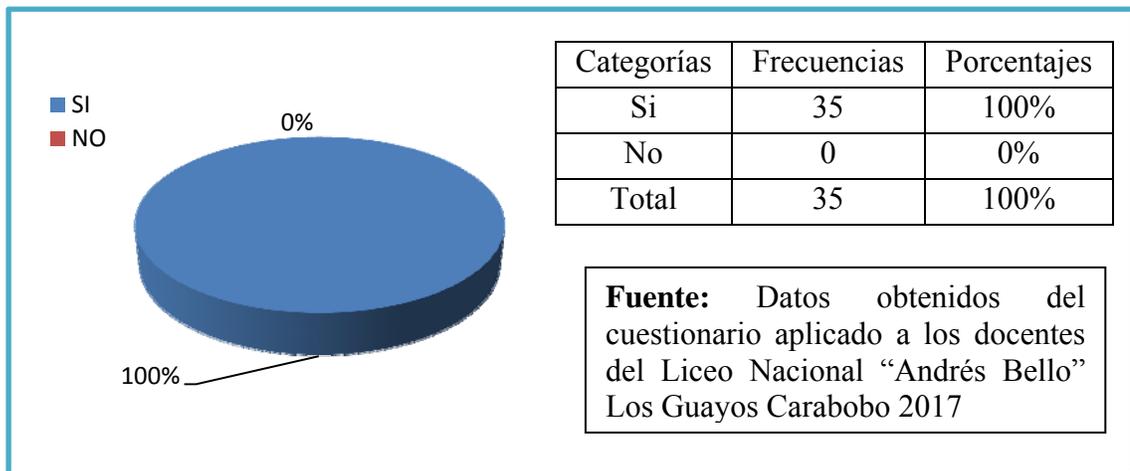


**Análisis:**

El ochenta y seis por ciento (86%) manifiesta que en la institución no se lleva a cabo la negociación como estrategia para el manejo de conflictos. Esta técnica de manejo de conflictos es un recurso valioso para mantener relaciones interpersonales armoniosas. El 14% restante considera que sí se lleva a cabo la negociación.

Ítem 10: ¿Está de acuerdo con encontrar soluciones en las que ambas partes ceden algo en beneficio mutuo?

**Nº 10: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 10.**

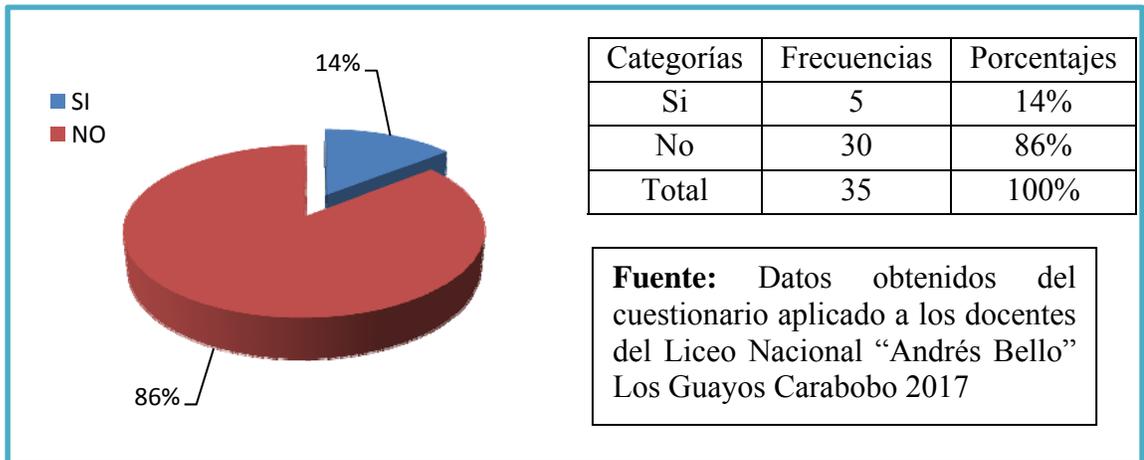


**Análisis:**

El cien por ciento (100%) de los docentes consultados manifestó estar de acuerdo con encontrar soluciones en las que ambas partes ceden algo en beneficio mutuo, lo que indica que están dispuestos a resolver conflictos a través de la negociación.

Ítem 11: ¿Conoce qué es el coaching?

**N° 11: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 11.**

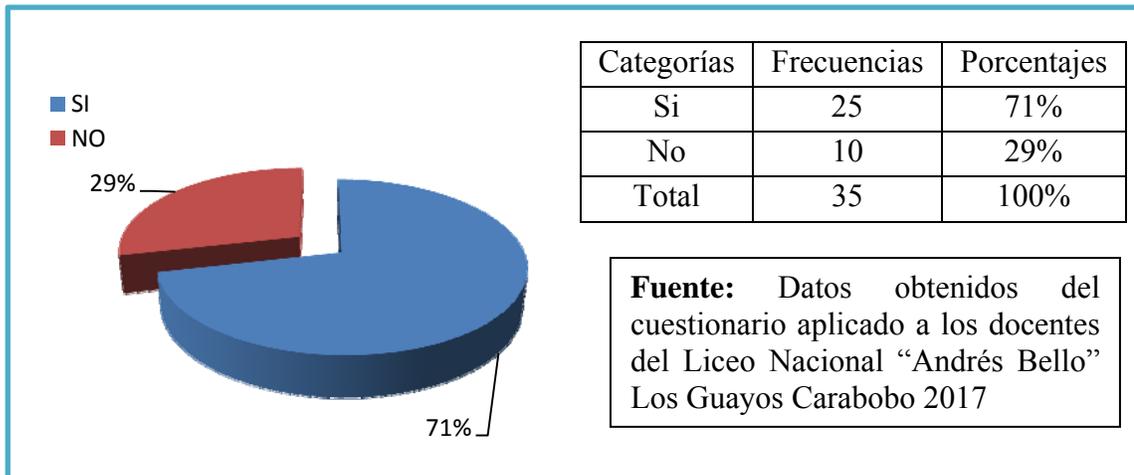


**Análisis:**

En este ítem el ochenta y seis por ciento (86%) manifiesta desconocer qué es el coaching. Este se centra en el estudio del comportamiento de la persona, la búsqueda de su aprendizaje y continuo desarrollo con objeto de generar un beneficio para ella, su entorno inmediato (equipo) y su organización. Solo un catorce por ciento (14%) manifestó conocer el coaching, en este sentido, de aplicar esta estrategia será innovadora en la institución.

Ítem 12: ¿Considera que necesita un motivador externo para alcanzar sus metas?

**N° 12: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 12.**

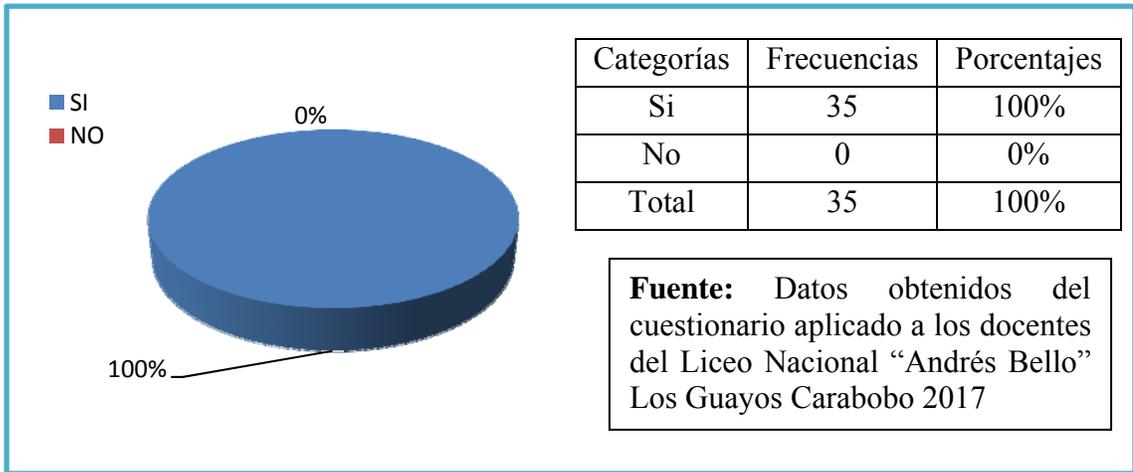


**Análisis:**

En este particular, los docentes definidos como población en estudio indicaron en un setenta y uno por ciento (71%) que sí necesitan un motivador externo para alcanzar sus metas, mientras un veintinueve por ciento (29%) dijo que no. En cuanto a este resultado, se evidencia la necesidad del coaching para ayudar a elevar la motivación interna de cada docente.

Ítem 13: ¿Considera necesario mejorar su desempeño laboral?

**N° 13: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 13.**

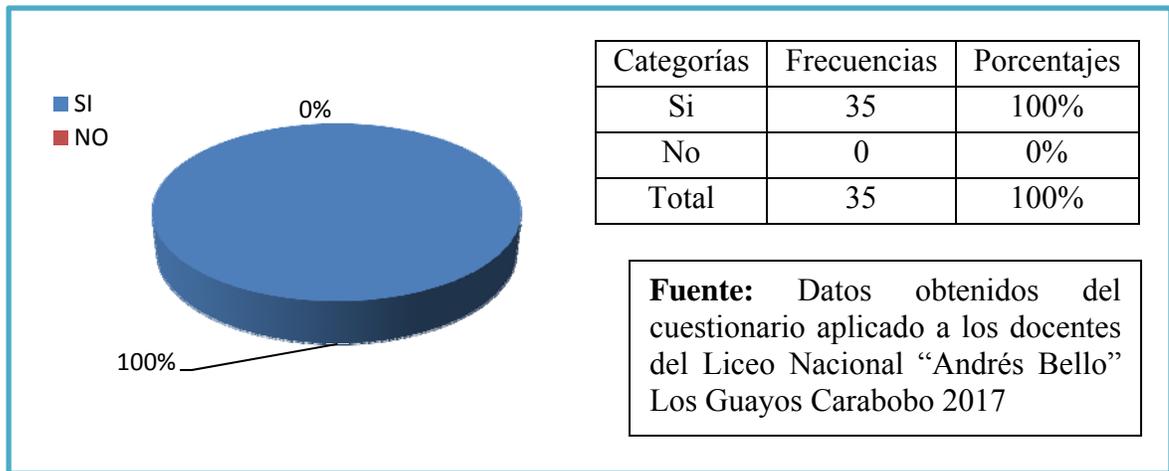


**Análisis:**

El cien por ciento (100%) de los docentes encuestados opinó que si considera necesario mejorar su desempeño laboral, esto demuestra la factibilidad operacional que posee la propuesta debido a la necesidad de mejorar las competencias y desempeño laboral.

Ítem 14: ¿Participaría usted en actividades de desarrollo de competencias y desempeño laboral?

**N° 14: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 14.**

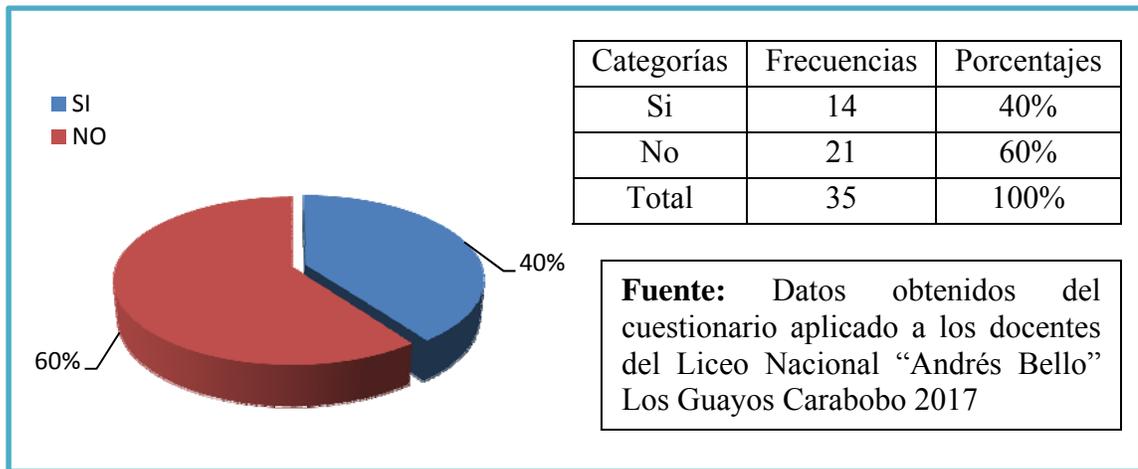


**Análisis:**

De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a través del ítem 14, se evidencia que el cien por ciento (100%) de los docentes tomados como población de investigación, indica que sí participaría en actividades de desarrollo de competencias y desempeño laboral, brindando así factibilidad a esta propuesta.

Ítem 15: ¿Considera que entre sus compañeros docentes existe entusiasmo para realizar las labores del plantel?

**N° 15: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 15.**

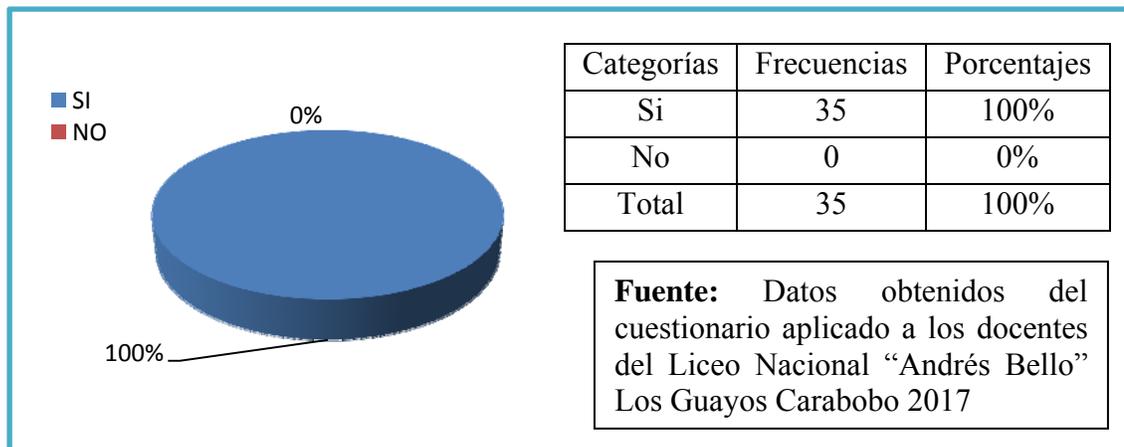


**Análisis:**

El sesenta por ciento (60%) de los encuestados considera que entre sus compañeros docentes no existe entusiasmo para realizar las labores del plantel. Por otro lado un cuarenta por ciento (40%) afirma lo contrario. Según estos resultados se puede establecer que de acuerdo a la teoría de la motivación de Maslow existe insatisfacción en alguna de las necesidades de los docentes, por lo que se requiere de estrategias que ayuden a mejorar dicha situación percibida por la mayoría de los encuestados.

Ítem 16: ¿Considera que se esfuerza en establecer buenas relaciones humanas con los demás docentes del plantel?

**N° 16: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 16.**

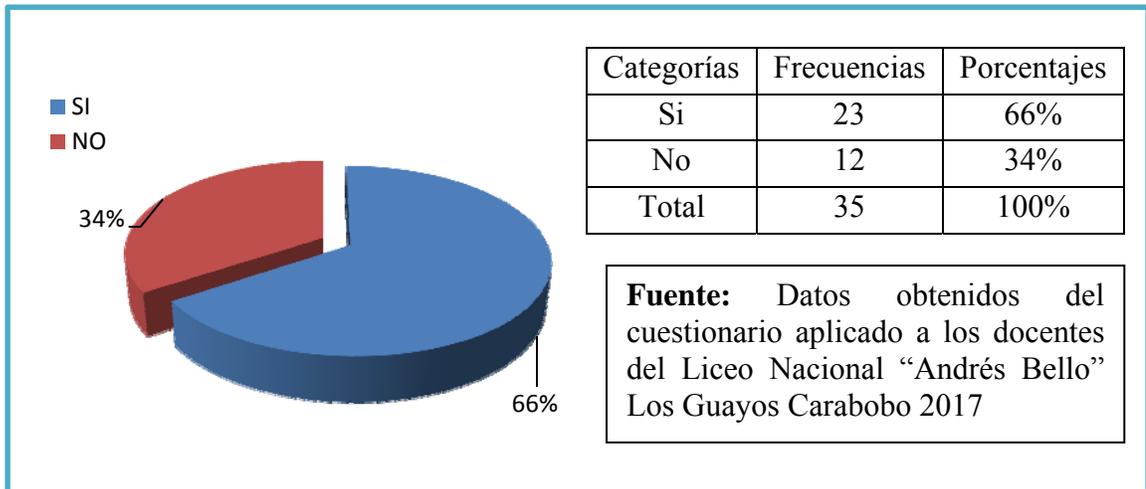


**Análisis:**

Al respecto de este ítem, se puede resumir de acuerdo a los resultados, que el cien por ciento (100%) de los encuestados indicó que si se esfuerzan en establecer buenas relaciones humanas con los demás docentes del plantel. Según Cruz (2003), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.”

Ítem 17: ¿Considera que los docentes comparten los mismos intereses y necesidades laborales dentro del plantel?

**Nº 17: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 17.**

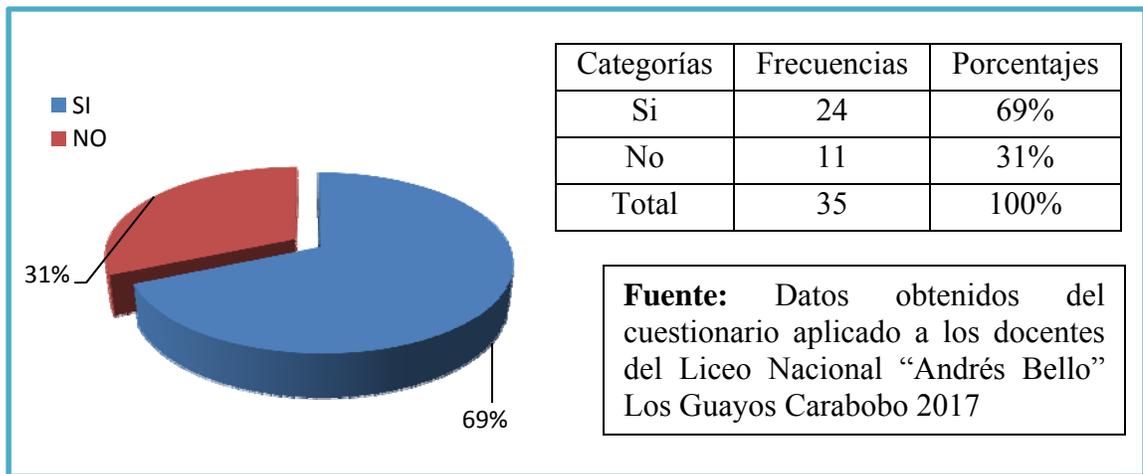


**Análisis:**

El sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados considera que los docentes comparten los mismos intereses y necesidades laborales dentro del plantel, mientras un treinta y cuatro por ciento (34%) considera lo contrario. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas debe ser desarrollada, ya que tiene un enfoque humanista, donde el énfasis es en las personas, por lo que sus intereses y necesidades son las más importantes en el proceso administrativo.

Ítem 18: ¿Considera que sus compañeros de trabajo le ayudan a reforzar sus fortalezas?

**N° 18: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 18.**

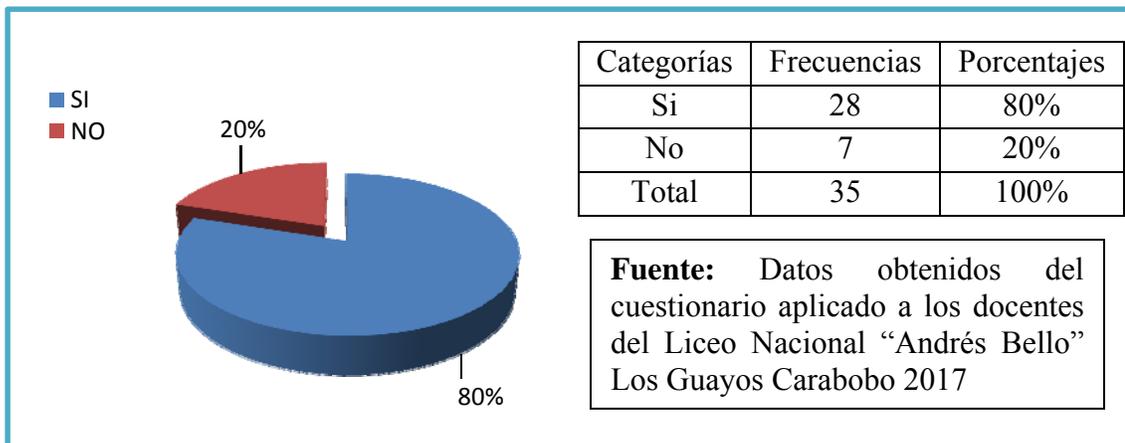


**Análisis:**

De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a través del ítem 18, se evidencia que el sesenta y nueve por ciento (69%) considera que sus compañeros de trabajo si le ayudan a reforzar sus fortalezas y un treinta y uno por ciento (31%) manifestaron lo contrario. Este aspecto se relaciona con las necesidades de pertenencia (Sociales) que describe Maslow en su teoría de la motivación donde se incorporan las necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, entre otros.

Ítem 19: ¿Considera que la comunicación que se comparte entre los docentes se centra en el rumor y comentarios de pasillo?

**Nº 19: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 19.**

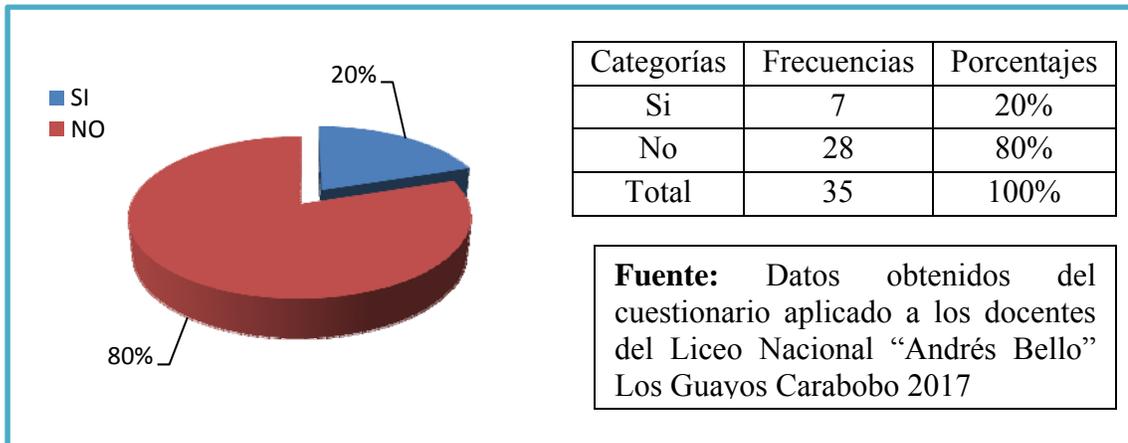


**Análisis:**

El ochenta por ciento (80%) de los encuestados considera que la comunicación que se comparte entre los docentes se centra en el rumor y comentarios de pasillo y un veinte por ciento (20%) dijo que no. Esto evidencia que existe debilidad en la comunicación influyendo significativamente en las relaciones interpersonales, por lo que es recomendable desarrollar la teoría de las relaciones humanas en el ámbito educativo por sus características: énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, confianza en las personas, dinámica grupal e interpersonal, entre otras.

Ítem 20: ¿Considera que la comunicación desarrollada dentro del plantel se maneja a través de herramientas formales y veraces?

**Nº 20: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 20.**

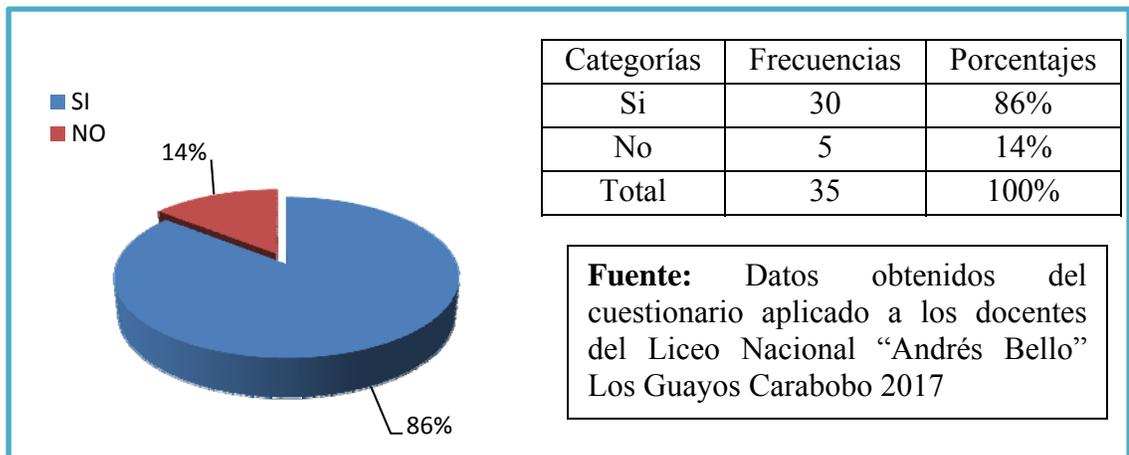


**Análisis:**

En este ítem el ochenta por ciento (80%) encuestado considera que la comunicación desarrollada dentro del plantel no se maneja a través de herramientas formales y veraces y un veinte por ciento (20%) dijo que sí. En este sentido, se observa la necesidad de reforzar el proceso comunicativo y evitar las barreras de la comunicación.

Ítem 21: ¿Considera que las emociones de los docentes influyen en las relaciones interpersonales dentro del plantel?

**Nº 21: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 21.**

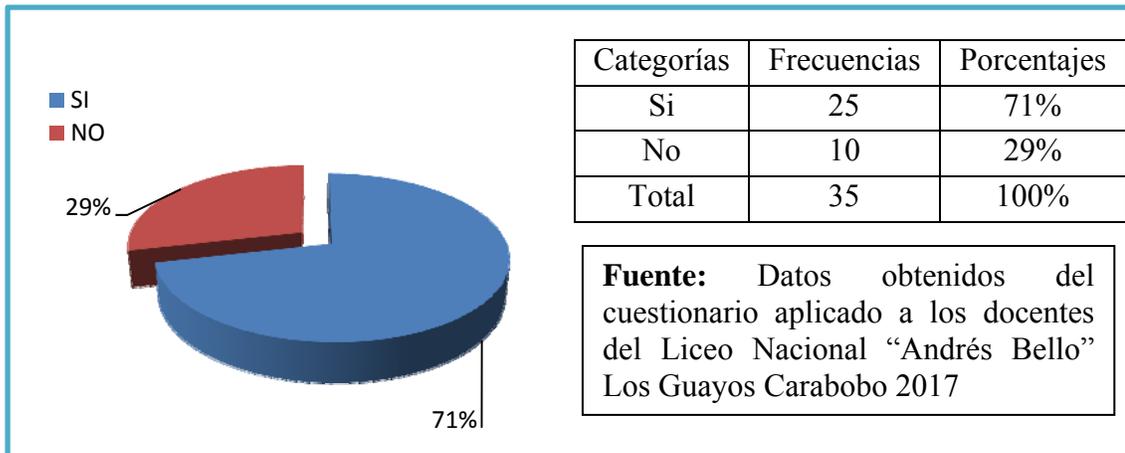


**Análisis:**

Los resultados obtenidos de la aplicación de este ítem, demuestran que el ochenta y seis por ciento (86%) considera que las emociones de los docentes influyen en las relaciones interpersonales dentro del plantel, mientras que un catorce por ciento manifiesta que no. De acuerdo a la teoría de la motivación de Maslow las necesidades son jerarquizadas, en este caso las necesidades sociales y las de autoestima se relacionan con el grado de influencia que tienen las emociones y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

Ítem 22: ¿Considera que controla sus emociones en situaciones de conflicto?

**Nº 22: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 22.**

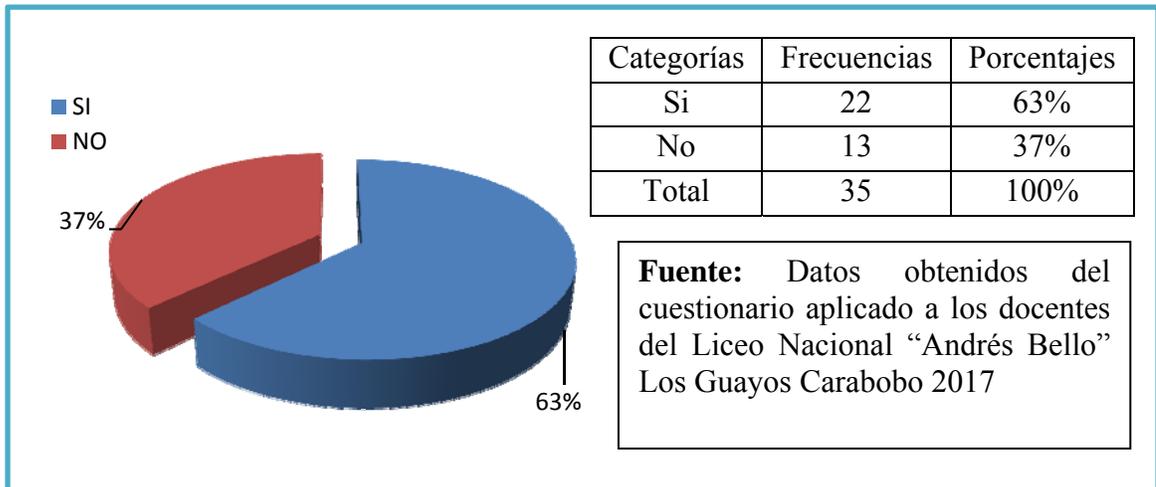


**Análisis:**

El setenta y uno por ciento (71%) de los docentes encuestados considera que controla sus emociones en situaciones de conflicto, mientras un veintinueve por ciento (29%) dijo que no.

Ítem 23: ¿Considera que participa con entusiasmo en todas las actividades desarrolladas dentro del plantel?

**Nº 23: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 23.**

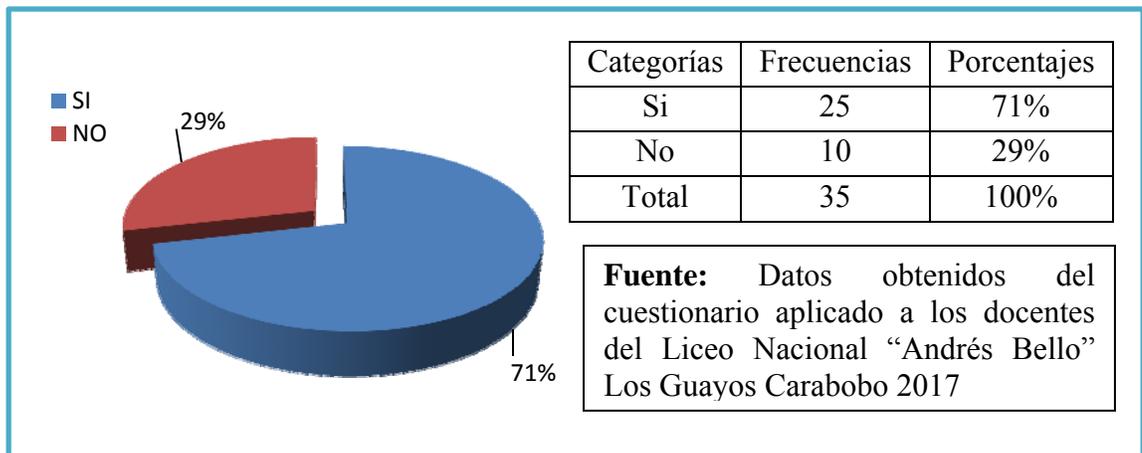


**Análisis:**

El sesenta y tres por ciento (63%) de los docentes encuestados considera que participa con entusiasmo en todas las actividades desarrolladas dentro del plantel. Mientras que un treinta y siete por ciento (37%) dijo que no. La teoría de la motivación está íntimamente relacionada con este tópico, ya que el comportamiento de las personas va a depender del grado de satisfacción de sus necesidades, descrito por Maslow en la jerarquía de necesidades.

Ítem 24: ¿Considera que desarrolla mejor sus funciones de forma individual que de forma colectiva?

**Nº 24: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 24.**

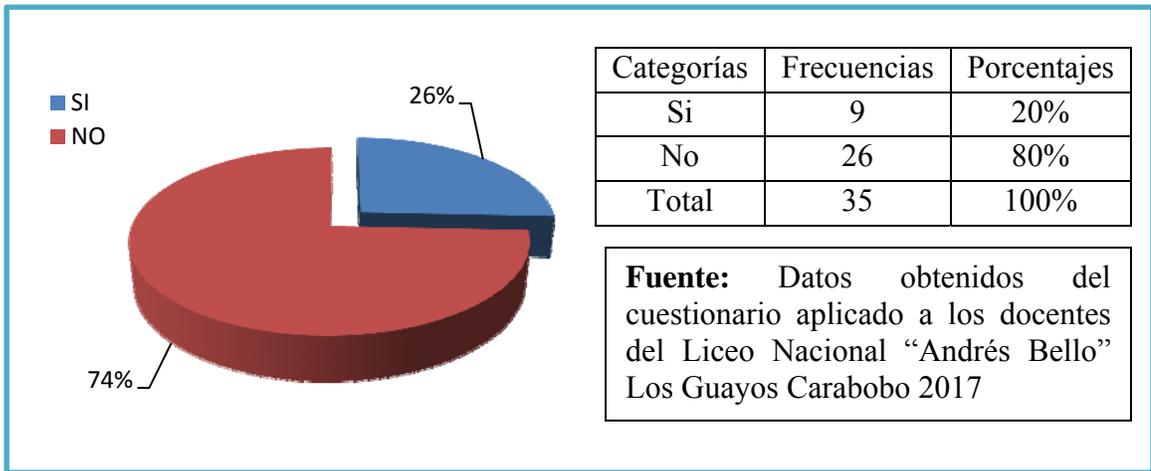


**Análisis:**

Los resultados obtenidos de la aplicación de este ítem, demuestran que el setenta y uno por ciento (71%) considera que desarrolla mejor sus funciones de forma individual que de forma colectiva. Un veintinueve por ciento (29%) opina lo contrario.

Ítem 25: ¿Considera que se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre el tren directivo?

**Nº 25: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 25.**

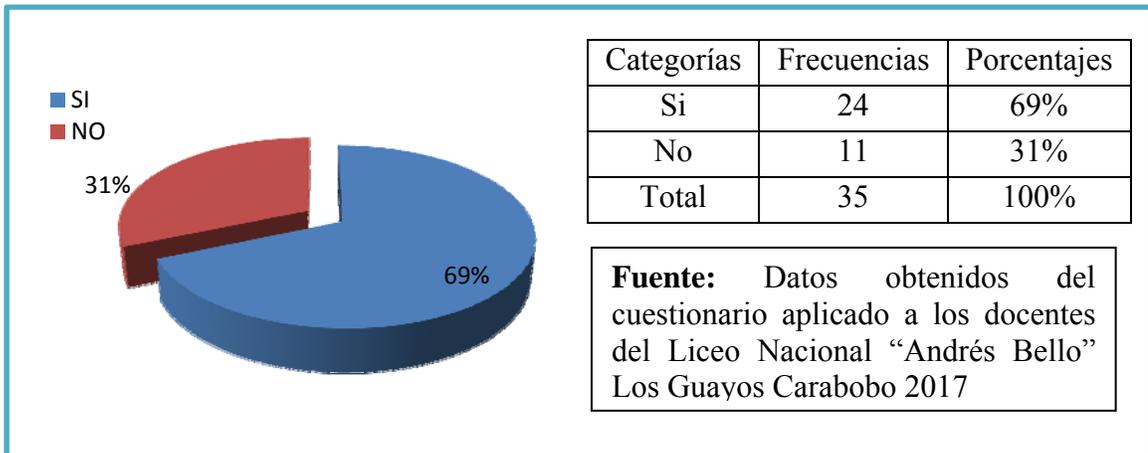


**Análisis:**

El ochenta por ciento (80%) de los docentes encuestados considera que no se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre el tren directivo. Esto sugiere que las relaciones interpersonales son una debilidad generalizada en la organización.

Ítem 26: ¿Considera que las relaciones laborales se desarrollan mejor bajo lineamientos de trabajo colectivo?

**Nº 26: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 26.**

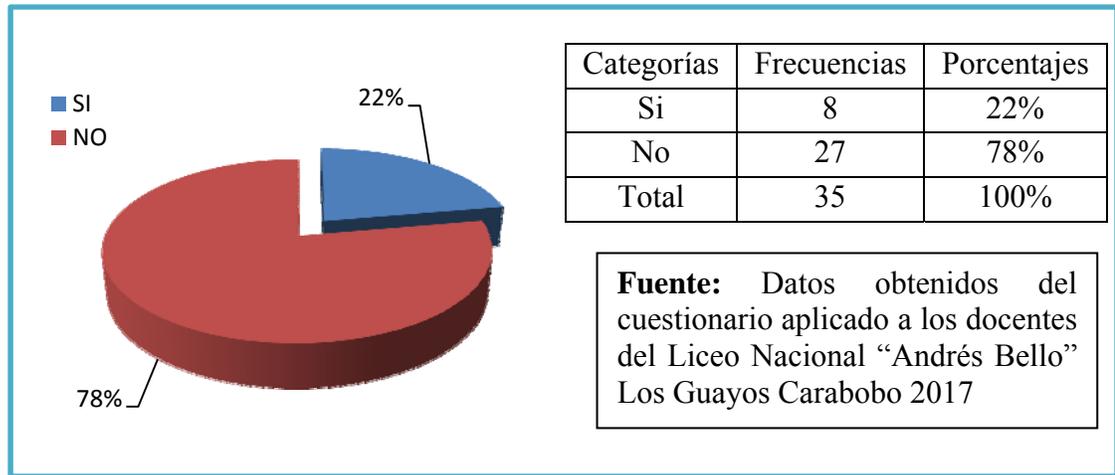


**Análisis:**

A través de la aplicación del ítem 26, se pudo evidenciar que el sesenta y nueve por ciento (69%) de los encuestados considera que las relaciones laborales se desarrollan mejor bajo lineamientos de trabajo colectivo. En este sentido, es apropiado introducir el término aprendizaje colaborativo, el cual hace referencia a metodologías de aprendizaje que surgen de la colaboración con grupos que comparten espacios de discusión, con la finalidad de informarse o de realizar trabajos en equipo.

Ítem 27: ¿Considera que los docentes demuestran disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución?

**Nº 27: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 27.**

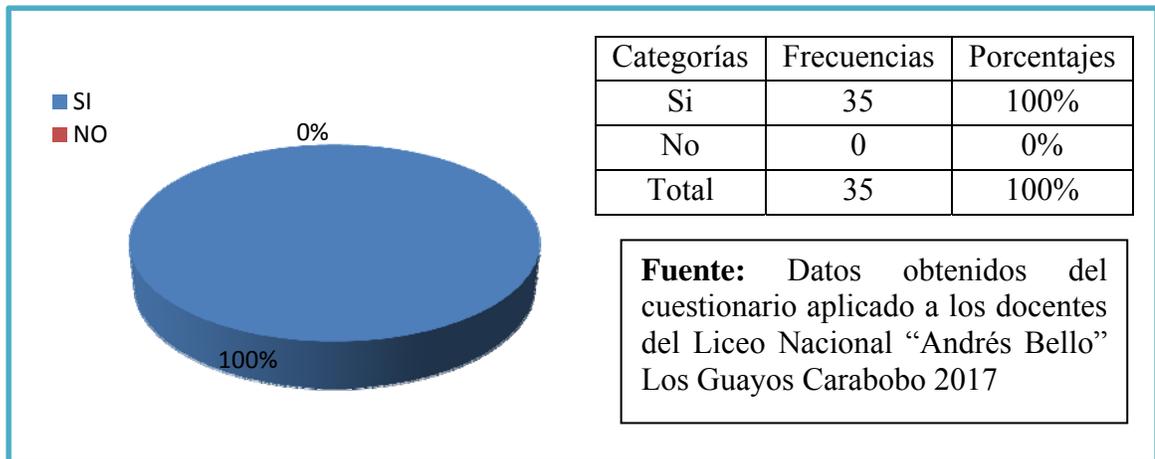


**Análisis:**

En relación a este ítem, se evidencia que el setenta y ocho por ciento (78%) considera que los docentes no demuestran disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución, un veintidós por ciento (22%) dice que sí. Este resultado se puede adjudicar a la falta de motivación que experimentan los docentes para trabajar en equipo o realizar actividades colectivas.

Ítem 28: ¿Considera que la disposición es un factor clave en la realización de tareas en un ambiente agradable?

**N° 28: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 28.**

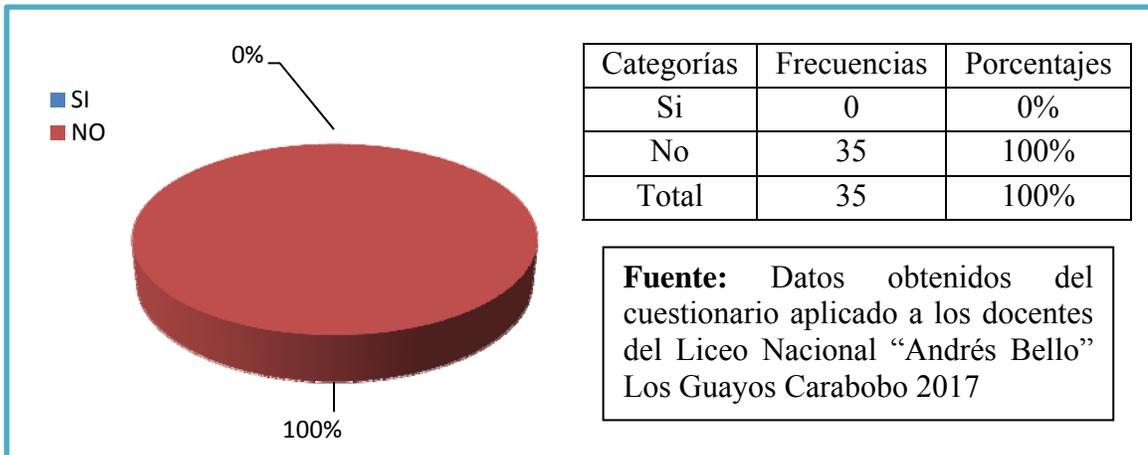


**Análisis:**

El cien por ciento (100%) de los docentes consultados considera que la disposición es un factor clave en la realización de tareas en un ambiente agradable. Este resultado se contrapone con el anterior, ya que aunque todos los docentes reconocen que la disposición es un factor clave, no la ponen en práctica en el día a día dentro de la organización.

Ítem 29: ¿Considera que las condiciones físicas del plantel son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente?

**N° 29: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 29.**

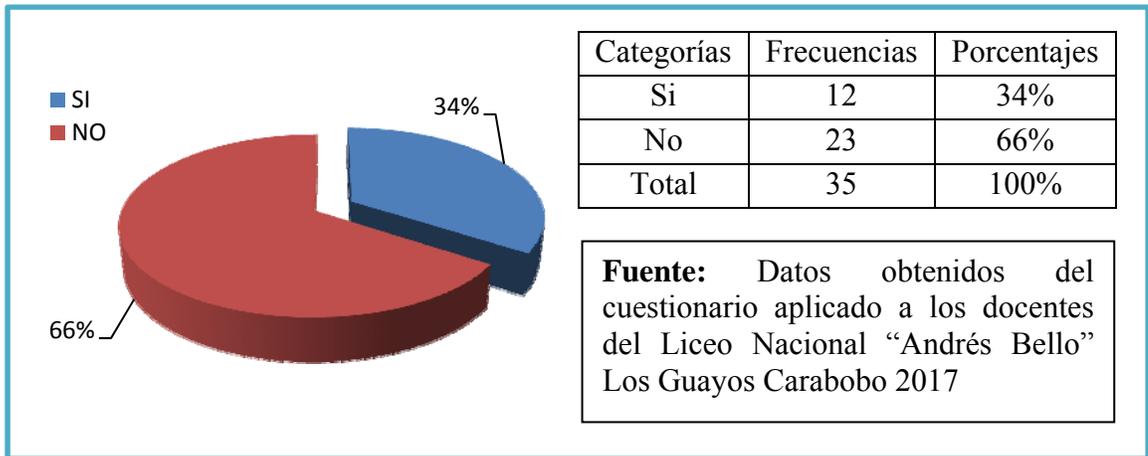


**Análisis:**

A través de la aplicación del ítem 29, se evidencia que el cien por ciento (100%) considera que las condiciones físicas del plantel no son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente. Esto tiene relación con la teoría de la motivación de Maslow, ya que de acuerdo a la satisfacción de las necesidades en esa medida se manifiesta la motivación del trabajador. En este sentido, las condiciones de seguridad e higiene no reúnen las características básicas para ser consideradas optimas o ideales, por carecer de sanitarios, servicios básicos y pulcritud.

Ítem 30: ¿Considera que el ambiente de trabajo es agradable y adecuado para el ejercicio de sus funciones como docente?

**Nº 30: Distribución Porcentual y de Frecuencia de las Respuestas de la Aplicación del Ítem 30.**



**Análisis:**

El sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados considera que el ambiente de trabajo no es agradable y adecuado para el ejercicio de sus funciones como docente, mientras que un treinta y cuatro por ciento (34%) dijo que sí. Según la jerarquización de las necesidades de Maslow, las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el afecto, y la amistad. Es decir, la calidad de las relaciones interpersonales define el ambiente de trabajo.

## CONCLUSIONES

Al diagnosticar la necesidad de proponer estrategias gerenciales, para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello” localizado en el municipio Los Guayos Estado Carabobo, de acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento, se puede concluir:

La mayoría de los docentes indican que los objetivos institucionales no se establecen con claridad, por lo que no se logran en el tiempo requerido ni utilizando los recursos eficientemente. Además, el recurso humano siente que no es tomado en cuenta, lo que genera poco sentido de pertenencia y pertinencia dentro de la organización. Constituyendo esto una gran debilidad en el liderazgo por parte de la dirección de dicha institución pero una gran fortaleza para la propuesta, por lo que la hace factible operativamente.

En cuanto al aprendizaje colaborativo y el coaching como estrategias gerenciales, la mayoría desconoce sus beneficios; sin embargo todos los docentes indican estar de acuerdo en mejorar su desempeño laboral y participar en actividades de desarrollo de competencias. De la misma manera, los docentes consideran que la disposición es un factor clave para un ambiente de trabajo agradable y productivo, pero por falta de motivación dejan de participar en actividades comunes del plantel.

Las relaciones interpersonales se debilitan por la falta de comunicación, el rumor e informaciones que no utilizan herramientas formales y veraces. Aunque, el cien por ciento (100%) de los docentes encuestados dice que se esfuerza por establecer buenas relaciones y a pesar de no utilizarse la negociación como estrategia en la resolución de conflictos, manifestaron estar de acuerdo en encontrar soluciones en las que ambas partes ceden algo en beneficio mutuo. Por consiguiente, se deduce que el personal docente está dispuesto a colaborar en el proceso de transformación

que se propone a través de estrategias gerenciales basadas en el aprendizaje colaborativo y el coaching.

Por otro lado, la mayoría de los docentes indicaron que comparten los mismos intereses y necesidades laborales, afirmando que las relaciones laborales se desarrollan mejor bajo lineamientos de trabajo colectivo. Esto demuestra que el enfoque humanista de la teoría administrativa de las relaciones humanas impulsada por Elton Mayo está muy vigente y es de mucha utilidad en el ámbito educativo, ya que estudia la organización como un grupo de personas, hace énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, brinda autonomía, confianza, apertura, delega autoridad, entre otras características.

Dichas conclusiones permiten justificar la necesidad de un plan de estrategias gerenciales, para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del Liceo Nacional “Andrés Bello” ubicado en el municipio Los Guayos, Estado Carabobo.

## CAPÍTULO V

### LA PROPUESTA

#### Presentación de la propuesta

El análisis de la realidad social y educativa representa un esfuerzo no solo para descubrir el entorno en el cual participan los docentes, sino también un intento para redefinir algunas posibilidades y propuestas, con las cuales se promuevan cambios que conduzcan al enriquecimiento del proceso vital desarrollado en las instituciones educativas. La mejora continua de la tarea docente, la voluntad de muchos educadores para comprender mejor su misión educativa, la necesidad de dar respuestas específicas a los problemas que se van sucediendo en las instituciones y las aspiraciones de innovar y diseñar nuevos enfoques, dan consistencia a un ambiente educativo que merece innovaciones cada vez más prometedoras, no sólo en los contenidos de los programas, sino también en la gerencia educativa y la administración de los recursos humanos.

Es por ello, en atención a las necesidades e inquietudes dentro del L.N. “Andrés Bello” Los Guayos Estado Carabobo, que surge la iniciativa de diseñar la presente propuesta: **estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes**. La elaboración de la misma se originó partiendo de un diagnóstico de la situación que viven los docentes dentro de la institución antes mencionada, por la falta de estrategias gerenciales que promuevan el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Los centros educativos deben convertirse en comunidades de aprendizaje y lugares donde no aprenden sólo los estudiantes, sino también los profesores,

directores, administrativos y comunidad en general. Es importante incorporar en la formación nuevas fórmulas que faciliten a los docentes nuevos procesos, nuevas técnicas y estrategias de intervención, por lo que el coaching y el aprendizaje colaborativo representan una alternativa o herramienta muy apropiada para lograr potenciar las relaciones interpersonales de los docentes; además, se presenta dicha propuesta con la firme convicción de que la institución la tomará en cuenta, debido a que la misma aporta beneficios significativos a la organización educativa.

### **Descripción de la propuesta**

Esta propuesta se describe como una herramienta para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes. Un modelo de mejoramiento basado en el coaching y el aprendizaje colaborativo como estrategias gerenciales que aportan beneficios a la organización. Está estructurada a través de un conjunto de actividades que permitan la integración de los docentes y directivos de manera que coadyuve al logro de metas en pro de la institución, optimizando la comunicación, el manejo de conflictos, auto detección de competencias y la motivación. Por medio de éstas, se busca lograr los propósitos establecidos, desarrollar la misión y aportar los primeros pasos para el logro de la visión de la propuesta.

En definitiva, se trata de un proceso de transformación llevado con una metodología andragógica dada la condición de adultos que tienen los participantes. Las actividades que integran la propuesta, serán secuenciadas de acuerdo con los propósitos de la misma, con una duración de tres (03) horas semanales por cuatro (04) meses, para un total de 48 horas. Se desarrollará a través de varias fases, primero una de planificación donde se establecen las acciones, actividades, contenidos y demás aspectos necesarios para alcanzar los propósitos; luego una fase de inducción donde se comunica al personal directivo y docente en qué consiste el plan de estrategias diseñadas fundamentadas en el aprendizaje colaborativo y el coaching.

Seguidamente, se ejecuta cada una de las actividades planificadas y diseñadas para el logro de los propósitos de la propuesta. Por último, la evaluación será de tipo formativa y por medio de la autoevaluación, es decir el participante toma conciencia del resultado de sus esfuerzos y de su evolución a lo largo del proceso de desarrollo de competencias.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los propósitos o metas señalados. Por lo tanto se determina por el análisis amplio de los aspectos operacionales, económicos, técnicos y sociales, que establece la posibilidad de ser realizado en forma efectiva. A continuación se exponen los criterios que permiten determinar la factibilidad de la propuesta las cuales son técnica, operacional, económica y social:

#### **Factibilidad Técnica**

Los recursos técnicos que se requieren para el desarrollo e implementación de la propuesta son pocos, solo se necesitará una computadora y un video beam, los cuales están garantizados por parte del autor de dicha propuesta. Además, dentro de la institución educativa se cuenta con algunos recursos técnicos que están a disposición del autor por ser parte del personal docente que labora en la organización. Desde el punto de vista técnico, la factibilidad de la propuesta queda garantizada, al no requerir inversiones motivadas por cambios tecnológicos y disponer de las herramientas adecuadas para llevar a cabo la misma.

#### **Factibilidad Operativa**

La propuesta a desarrollar se considera operativamente factible, ya que se dispone del recurso humano con disponibilidad de tiempo, las instalaciones

educativas o espacio físico para llevar a cabo las actividades y el personal calificado o coach será contratado para impartir los talleres.

### **Factibilidad Económica**

En cuanto al aspecto financiero la institución educativa en estudio no requiere de desembolso alguno, que pueda interferir en su flujo monetario para la implementación de la propuesta. Por cuanto se cuenta con los recursos técnicos y personal necesario, por tal motivo, se puede decir que la propuesta es económicamente factible.

### **Factibilidad Social**

En el aspecto social es factible, debido a que el docente encuestado de una u otra forma está de acuerdo con la realización de la propuesta, así como también se encuentra dispuesto a colaborar y participar en el desarrollo de la misma, ya que comprende los beneficios que le proporciona en su crecimiento personal, profesional y a la organización en general.

### **Justificación de la propuesta**

Es la institución educativa como organización la encargada de construir comunidades que alrededor de un objetivo común, desde sí mismas y desde el trabajo en equipo, crezcan, se fortalezcan y se proyecten. Sin embargo, la dinámica que ha seguido, ha producido una ruptura, pues no lleva a la común-uniión sino que abre una brecha entre los colegas.

Vencer la resistencia que se tiene al cambio es un paso importante en el proceso de desarrollo personal y profesional, el respeto por la diferencia de pensamiento puede enriquecer la dinámica de equipo y fortalecerla, para ello se requiere de compromiso. Debe haber entonces una sensibilización hacia una educación para la

convivencia, que debe empezar por los docentes. Para cumplir esta meta es necesario apropiarnos de conceptos y teorías que permitan dinamizar esta labor, tales como: asertividad, conflicto, comunicación, toma de decisiones, dirección, cambio y resistencia al cambio, motivación, compromiso y liderazgo, entre otras.

La comunicación, por ejemplo, es un factor fundamental dentro de las relaciones interpersonales que posibilita la manifestación de expresiones verbales y no verbales, de aceptación o desaprobación de lo que el otro expresa. La asertividad se caracteriza por el respeto hacia los demás y hacia sí mismo, y permite exponer los derechos, los criterios, los puntos de vista, los aportes, sin actitudes agresivas o caracterizadas por la sumisión. Por otra parte, el trabajo en equipo se ve fortalecido por elementos como el liderazgo, la motivación y el compromiso, de ahí la importancia de ofrecer estrategias gerenciales que permitan la mejora de la institución.

Un líder que tenga la cualidad de desempeño productivo y dinámico, es el líder preciso para todo equipo de trabajo, es el líder transformacional en el que se fundamenta el Coaching. Así mismo, la motivación depende de los intereses, necesidades y aspiraciones que el individuo tenga para participar en el equipo de trabajo y obedece a factores internos y externos, como la necesidad de realización personal, el auto-conocimiento, la superación, la confrontación y la aprobación social. El nivel de compromiso, entendido como la dedicación, la entrega, la perseverancia y la continuidad que se dé al trabajo, depende entonces del grado de motivación. Todos estos elementos juegan un papel determinante en el trabajo de equipo y permiten que cada uno de ellos desde su naturaleza cree en sus integrantes tres sentidos esenciales: el de pertinencia, el de pertenencia y el de colaboración, que permiten la interrelación de los individuos y contribuyen a la dinamización del colectivo.

Estos argumentos permiten justificar la propuesta que se presenta, fundamentada en el coaching y el aprendizaje colaborativo como estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes.

## **Misión**

Promover el coaching y el aprendizaje colaborativo como estrategias gerenciales que permitan potenciar las relaciones interpersonales, mejorando a su vez el clima organizacional y el desarrollo personal de los docentes.

## **Visión**

Lograr mantener buenas relaciones interpersonales entre los docentes con el desarrollo de habilidades que permitan la comunicación efectiva, un buen manejo de las emociones y un clima de cooperación dentro de la organización.

## **Propósitos**

- ✓ Presentar un conjunto de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales entre los docentes, fundamentadas en el aprendizaje colaborativo y el coaching.
- ✓ Desarrollar técnicas de comunicación eficiente para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes.
- ✓ Establecer estrategias para la resolución de conflictos a través del coaching.
- ✓ Aplicar Técnicas de sensibilización y auto detección de competencias para lograr la integración y motivación del personal que labora en la institución.

# **Estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes**

**Propuesto por: Jorge González**

**Año: 2018**

## **Estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes.**

**Propósito 1:** Presentar un conjunto de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales entre los docentes, fundamentadas en el aprendizaje colaborativo y el coaching.

### **Estrategias Gerenciales**

**Actividad I. Integración y Participación:** Taller sobre coaching y aprendizaje colaborativo para potenciar las relaciones interpersonales, orientado a ofrecer estrategias efectivas que permitan la integración de todos los docentes junto con los directivos de manera que coadyuve al logro de metas y objetivos en pro de la institución. Esta actividad tendrá una duración de 3 horas semanales por un mes, donde se combinan:

- Presentación de contenidos teóricos.
- Ejercicios prácticos que ejemplifican los conceptos expuestos.
- Debates en pequeños grupos para obtener conclusiones.
- Ejercicios y técnicas de coaching que vincularan a cada asistente con su realidad haciéndoles más autoconscientes y aportándoles nuevas interrogantes y nuevos retos a superar. El contenido que se desarrollará es el siguiente:

El proceso de coaching:

- a) La realidad y nuestro mapa.
- b) Nuestro diálogo interno: Pensamientos y creencias.
- c) El cambio de percepciones.
- d) Los diferentes niveles del cambio.

El aprendizaje colaborativo:

- a) Identificación de la meta de equipo.
- b) Dependencia entre el éxito personal con el éxito del equipo.
- c) Organización de la estrategia de trabajo.
- d) Habilidades de trabajo en equipo.

**Propuesto por Jorge González 2018**

## **Estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes.**

**Propósito 2:** Desarrollar técnicas de comunicación eficiente para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes.

### **Técnicas de comunicación eficiente**

#### **Actividad II. Comunicación**

Diseñada con la finalidad de capacitar al personal en relación al proceso de comunicación, tipos, propósitos y barreras. Se llevarán a cabo asesorías sobre:

Los aspectos de la comunicación y sus barreras

- a) Aspectos verbales
- b) Aspectos no verbales
- c) La escucha activa
- d) Barreras y juegos comunicativos

Comunicación inter-personal: la interacción de las emociones y pensamientos propios con los ajenos.

- a) Los diferentes estilos de comunicación.
- b) La crítica constructiva
- c) El reconocimiento
- d) Las habilidades sociales

Duración: 3 horas semanales por un mes

**Propuesto por Jorge González 2018.**

## **Estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes.**

**Propósito 3:** Establecer estrategias para la resolución de conflictos a través del coaching.

### **Actividad III. Manejo de conflictos:**

Formar al personal docente con técnicas para manejar situaciones conflictivas y desarrollar la inteligencia emocional. Se abordarán temas como:

Los conflictos interpersonales:

- a) Descripción
- b) Antecedentes
- c) Objetivos
- d) Estrategias de abordaje

Concepto de inteligencia emocional:

- a) La consciencia de ser seres emocionales
- b) Actitudes: Reactividad / Pro-actividad

Nosotros: emociones y sentimientos

- a) Autoconsciencia
- b) Autocontrol
- c) Auto motivación
- d) Autoestima

Los demás: emociones ajenas y afectos

- a) La empatía en las relaciones inter-personales

Duración: 3 horas semanales durante un mes

**Propuesto por Jorge González 2018**

## **Estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes.**

**Propósito 4:** Aplicar Técnicas de sensibilización y auto detección de competencias para lograr la integración y motivación del personal que labora en la institución.

### **Actividad IV. Sensibilización:**

Está orientado en primer lugar a motivar e integrar a todo el personal docente por medio de ejercicios, dinámicas de grupo y la convivencia en lugares al aire libre. Se llevarán a cabo técnicas de sensibilización y auto detección de competencias, juegos recreativos, juegos cooperativos, intercambios deportivos, vida al aire libre, convivencia y compartir. Entre las técnicas de sensibilización y auto detección de competencias a utilizar se pueden mencionar:

**Actividades sociales** (almuerzos, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la institución con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la organización proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

### **Yo soy, Yo sé, Yo sé Hacer:**

A través de este ejercicio se intenta que el participante pueda apropiarse (hacer sensible) de sus habilidades, conocimientos y rasgos de su personalidad orientados hacia la utilización de sus competencias, de su capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas, mentales o interpersonales.

### **Técnica de la flecha:**

Tiene como objetivo dimensionar la situación actual, recursos y condiciones disponibles, relacionándola con la situación deseada (meta) y evaluar los aspectos a superar para obtenerla. Se divide una hoja en blanco por la mitad. En la punta de la flecha ubicada en la izquierda se colocará una meta pensada para alcanzar en el corto plazo, en la flecha de la derecha se ubicará también una meta, pero en este caso pensada a largo plazo. En el cuerpo de ambas flechas se ubicará qué necesita hacer la persona para alcanzar sus metas. En la base de cada flecha se pondrán las fortalezas de la persona. Esta herramienta es de gran utilidad porque permite ubicar sus metas a corto y largo plazo, sus fortalezas respecto a esa meta en particular y cuáles son las debilidades o puntos a fortalecer para poder alcanzar el objetivo planteado.

Duración: 3 horas semanales durante un mes.

**Propuesto por Jorge González 2018**

<b>Competencia</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Procedimental</b>	<b>Actitudinal</b>	<b>Evaluación</b>
Desarrolla las metas institucionales, estrategias y habilidades para el trabajo en equipo a través de talleres de coaching y aprendizaje colaborativo.	Identifica las metas institucionales, estrategias y habilidades para el trabajo en equipo.	Participa en talleres de coaching y aprendizaje colaborativo como parte de las estrategias gerenciales que permiten desarrollar el trabajo en equipo y el logro de metas institucionales.	Valora la importancia del trabajo en equipo para el logro de las metas y la aplicación del coaching y el aprendizaje colaborativo como estrategias gerenciales que aportan beneficios a la organización.	Autoevaluación. Tipo formativa.
Desarrolla técnicas de comunicación eficiente para potenciar las relaciones interpersonales entre los docentes.	Analiza el proceso de comunicación y el desarrollo de técnicas de comunicación eficiente.	Participa en asesorías sobre la comunicación y sus barreras poniendo en práctica técnicas de comunicación eficiente dentro de la organización.	Reflexiona sobre la importancia de mantener una comunicación eficiente para lograr buenas relaciones interpersonales.	
Desarrolla la inteligencia emocional y el manejo de conflictos interpersonales.	Analiza los conflictos interpersonales y establece estrategias de abordaje para su resolución.	Participa en talleres sobre inteligencia emocional y manejo de conflictos interpersonales.	Reflexiona sobre la importancia de las emociones y el manejo de conflictos interpersonales.	
Interactúa positivamente con los demás, poniendo en práctica las habilidades interpersonales.	Identifica los valores presentes en la convivencia y las relaciones interpersonales.	Participa en actividades al aire libre, dinámicas de grupo y juegos recreativos como técnica de sensibilización y auto detección de competencias.	Valora la convivencia con el fin de estrechar lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores. Detecta y valora sus competencias.	

**Propuesto por Jorge González 2018**

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere especialmente que se adopten las estrategias gerenciales que se diseñaron en esta propuesta para que se logren potenciar las relaciones interpersonales entre los docentes de la institución educativa, al mismo tiempo se recomienda:

### **A las Autoridades e Institución Educativa:**

Tomar en cuenta investigaciones de esta índole que profundicen estrategias gerenciales y ofrezcan información que permita la transformación de la administración del recurso humano en la educación venezolana.

Planificar reuniones, encuentros, seminarios y talleres de manera periódica, que permitan el intercambio permanente de las experiencias de los docentes con la intención de reflexionar y tomar en cuenta sus opiniones en la solución de problemas.

Promover espacios para la recreación y esparcimiento, en lugares externos al sitio de trabajo para mantener la integración del personal docente y directivos de la institución.

Promover la aplicación de la teoría de las relaciones humanas dentro de la gerencia educativa.

### **A los docentes:**

Estimular, fomentar y profundizar la participación, a través de actividades de reflexión de experiencias, como elemento clave para el crecimiento personal y grupal, así como el fortalecimiento de la propuesta.

Compartir ideas, experiencias y nuevos conocimientos con los docentes de la institución para fomentar el aprendizaje colaborativo.

Desarrollar continuamente habilidades y competencias que permitan un mejor desenvolvimiento y convivencia tanto dentro como fuera de la institución educativa.

Mantener una actitud motivadora, dispuesta al cambio y a la resolución de conflictos para transformar el clima organizacional de las instituciones educativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias F. (2006). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. 5ta edición. Editorial episteme. Caracas.
- Balestrini, M. (2001). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas. Venezuela. Editorial BL.
- Bolaños J. (2015) *Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos*. (Tesis). Disponible en:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>
- Cárdenas, Guedez, Benhamu, (2011). *Ateneo empresarial especialistas en coaching organizacional* [Página Web en línea]. Disponible: <http://ateneo-empresarial.com/equipo>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Goldsmith, M. (2001) *Coaching: La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo* (Capítulo 20, 247 – 256). EUA: Pearson Education.
- Gros, B. (2000). *El ordenador invisible*. Barcelona: Gedisa.
- Guédez, G. (2010). *Aprendizaje Colaborativo* [Página Web en línea]. Disponible: <http://ateneo-empresarial.com/equipo>
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta edición. México: Mc Graw – Hill.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Venezuela.

- Mata, A. (2015) *El coaching como herramienta innovadora en la gerencia educativa de la Unidad Educativa Merecure Remolino en el municipio Acevedo del estado Miranda*. (Tesis).
- Pachano N. (2014). *Estrategias gerenciales para fortalecer el aprendizaje colaborativo de los estudiantes del programa de postgrado administración de la Educación Básica de la UNERMB, sede Cabimas*. (Tesis).
- Poelmans y Larburu (2005). *Fundamentos de Coaching*. Barcelona, España: IESE Publishing.
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mexicana. México.
- Rubio, J. (2005). *Manual de Coordinación de Seguridad y Salud en las Obras de Construcción*. Ediciones Díaz de Santos. España
- Stainback, W. (2001). *Aulas Inclusivas, un Nuevo Modelo para Enfocar y Vivir el Currículo*. Ediciones Narcea. Madrid – España.
- Tamayo y Tamayo (1997). *El proceso de la investigación científica*, 4ta edición. Editorial limusa. Pp. 111-141. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas: FEDUPEL.
- Uribe (1994). *La Convivencia política en la escuela*. En *Consenso Revista Política*.
- Zañartu, L. (2003). *Aprendizaje colaborativo: una nueva forma de diálogo interpersonal y en red*. *Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías. Contexto educativo (V) 28*. Disponible en: <http://contextoeducativo.com.ar/2003/4/nota-02.htm>

# **ANEXOS**

## **Anexo A:**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO INSTITUCIONAL**

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del investigador: Jorge A. González

Descripción de procedencia: Cursante de la maestría en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación de la Universidad de Carabobo.

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, titular de la cédula de identidad \_\_\_\_\_, Director(a) del L.N. “Andrés Bello”, Municipio Los Guayos, estado Carabobo. Por la presente hago constar que esta Dirección tiene amplia información escrita acerca del trabajo titulado: Plan de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello”, Los Guayos estado Carabobo, como parte de un proceso investigativo que está desarrollando con fines académicos para la Universidad de Carabobo y cuyos resultados podrán ser publicados.

También, doy el consentimiento para que el investigador seleccione los sujetos de estudio del grupo de docentes de esta institución. Asimismo, declaro que esta Dirección ha recibido información amplia sobre el aporte que representa la presente investigación para el conocimiento científico en el área de la Educación. Además, de que no será publicada información alguna que no sea autorizada. Tampoco se recibirá beneficio económico alguno por participar. La investigación comprende un diagnóstico que implica la aplicación de un instrumento en un solo momento no mayor de una hora de aplicación. El investigador se compromete a presentar los resultados finales de la investigación ante la Dirección del plantel quien verificará la información o resultados que posteriormente podrán ser publicados.



## **Anexo B Instrumento: Cuestionario**

Estimado Docente

Usted ha sido seleccionado para responder el siguiente instrumento que tiene como propósito recoger información y hacer un diagnóstico para presentar la propuesta de un plan de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello” Los Guayos estado Carabobo; el cual forma parte de los requisitos para obtener el título de Magíster en gerencia de la educación física, deporte y recreación.

Su opinión es de suma importancia para el estudio que se está realizando.

Gracias por su valiosa colaboración.

**Instrucciones:**

- a) No escriba su nombre.
- b) Lea cuidadosamente cada enunciado.
- c) Selecciona solo una alternativa marcando con “X”.

N°	Ítems	Alternativas	
		Si	No
1	¿Considera que se establecen con claridad los objetivos dentro de la institución?		
2	¿Considera que se alcanzan los objetivos institucionales en el tiempo previsto?		
3	¿Considera que en la institución se utilizan los recursos de forma eficiente?		
4	¿Considera que el recurso humano es tomado en cuenta para el logro de los objetivos dentro de la institución?		
5	¿Considera que en la institución existe una organización y funcionamiento ágiles con claro liderazgo de la dirección?		
6	¿Considera que ejerce el liderazgo en su trabajo?		
7	¿Conoce cuáles son los beneficios del aprendizaje colaborativo como estrategia gerencial?		
8	¿Considera que en la institución se promueve el trabajo en equipo?		
9	¿Considera que en la institución se lleva a cabo la negociación como estrategia para el manejo de conflictos?		
10	¿Está de acuerdo con encontrar soluciones en las que ambas partes ceden algo en beneficio mutuo?		
11	¿Conoce que es el coaching?		
12	¿Considera que necesita un motivador externo para alcanzar sus metas?		
13	¿Considera necesario mejorar su desempeño laboral?		
14	¿Participaría usted en actividades de desarrollo de competencias y desempeño laboral?		
15	¿Considera que entre sus compañeros docentes existe entusiasmo para realizar las labores del plantel?		
16	¿Considera que se esfuerza en establecer buenas relaciones humanas con los demás docentes del plantel?		

17	¿Considera que los docentes comparten los mismos intereses y necesidades laborales dentro del plantel?		
18	¿Considera que sus compañeros de trabajo le ayudan a reforzar sus fortalezas?		
19	¿Considera que la comunicación que se comparte entre los docentes se centra en el rumor y comentarios de pasillo?		
20	¿Considera que la comunicación desarrollada dentro del plantel se maneja a través de herramientas formales y veraces?		
21	¿Considera que las emociones de los docentes influye en las relaciones interpersonales dentro del plantel?		
22	¿Considera que controla sus emociones en situaciones de conflicto?		
23	¿Considera que participa con entusiasmo en todas las actividades desarrolladas dentro del plantel?		
24	¿Considera que desarrolla mejor sus funciones de forma individual que de forma colectiva?		
25	¿Considera que se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre el tren directivo?		
26	¿Considera que las relaciones laborales se desarrollan mejor bajo lineamientos de trabajo colectivo?		
27	¿Considera que los docentes demuestran disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución?		
28	¿Considera que la disposición es un factor clave en la realización de tareas en un ambiente agradable?		
29	¿Considera que las condiciones físicas del plantel son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente?		
30	¿Considera que el ambiente de trabajo es agradable y adecuado para el ejercicio de sus funciones como docente?		

## **Anexo C: Validación del Instrumento**

Estimado (a) Experto,

Reciba un cordial saludo, a través de la presente cumpla con participarle que ha sido usted seleccionado en calidad de experto, para la validación del instrumento que fue elaborado con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación titulada: “Plan de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello” Los Guayos estado Carabobo”. La cual es realizada por el Licenciado Jorge González C.I. 16.401.157, como requisito indispensable y obligatorio para obtener el título de Magister en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación de la Facultad de Ciencias de la Educación correspondiente a la I Cohorte -2016.

Agradeciendo y en espera de su valiosa colaboración

---

Licdo. Jorge González

### Formato de Validación

**Instrumento:** Cuestionario dirigido a los docentes del L.N. “Andrés Bello” Los Guayos Estado Carabobo

**Investigación:** Plan de estrategias gerenciales para potenciar las relaciones interpersonales de los docentes del L.N. “Andrés Bello” Los Guayos estado Carabobo.

Ítem	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia interna.		El ítem mide lo que se pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Aspectos relacionados con los Ítems						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

<b>Aspectos generales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
El número de ítems es adecuado.			
Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
Los Ítems están presentados en forma lógica – secuencial.			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera ítems que falte.			

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Validado por: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

<b>VALIDEZ</b>	
<b>NO APLICABLE</b>	
<b>APLICABLE</b>	

