

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**Autora: María Bona
Tutor: Dr. Juan C. Suárez**

San Fernando, febrero de 2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ – APURE**



**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**


Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia y
Planificación Institucional.

Autora: María Bona
Tutor: Dr. Juan Carlos Suarez


San Fernando, febrero de 2021

ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

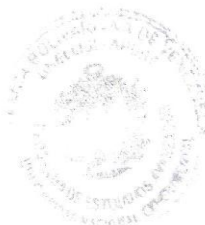
Hoy, 01 del mes de Marzo del año 2021, siendo las 8:00 am, en la biblioteca de postgrado del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL"**, bajo la responsabilidad de la participante: **MARIA BONA**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-23.914.663**, perteneciente a la XVII Cohorte de la Maestría en **GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**, el Acto se realizó en presencia del público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Resolución Comisión Asesora del Programa de Estudios Avanzados CAPEA-VPDR/R/1125/2019 de la UNELLEZ, Acta N° 194, Ordinaria, de fecha 04/05/2019, Punto N° 26**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR** el trabajo de grado presentado y **otorgar mención: Honorífica por la relevancia del trabajo en el ámbito gerencial**, de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure.




Dr. Juan Carlos Suarez
C.I N° V- 18.145.814
Tutor



Dr. Hazel Alfonso
C.I N° V- 10.616.108
Jurado Principal





Dr. Jean C. Betancourt
C.I N° V- 15.513.268
Jurado Principal



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo
Regional
UNELLEZ-APURE

PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

ACTA DE ADMISIÓN

En el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, siendo las 10:00 am, del día lunes, 01 de marzo del año 2021, después de haberse realizado la revisión respectiva al Trabajo de Grado y en concordancia con lo aprobado en Resolución de Comisión Técnica de la UNELLEZ, según **Resolución Comisión Asesora del Programa de Estudios Avanzados CAPEA-VPDR/R/1125/2019 de la UNELLEZ, Acta N° 194, Ordinaria, de fecha 04/05/2019, Punto N° 26**, donde se designó el Jurado para la Evaluación del Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL”**, bajo la responsabilidad de la participante: **MARIA BONA**, titular de la Cédula de Identidad **N° V-23.914.663**, perteneciente a la XVII Cohorte de la Maestría en **GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**, los(as) profesor(as), **DR. HAZAEL ALFONZO (UNELLEZ)**, Jurado principal y **DR. JEAN CARLOS BETANCOURT (UPEL)** Jurado principal y el (la) tutor (a): **DR. JUAN CARLOS SUAREZ (UNELLEZ)**, decidieron por unanimidad y de acuerdo con las Normas existentes al respecto, **ADMITIR** el Trabajo presentado y fijar su defensa pública para el día lunes, 01 del mes de Marzo del año 2021. Dando fe y en constancia de lo indicado, firman:

Dr. Juan Carlos Suarez
C.I N° V- 18.145.814
Tutor

Dr. Hazael Alfonso
C.I N° V- 10.615.108
Jurado Principal



Dr. Jean C. Betancourt
C.I N° V- 15.513.268
Jurado Principal

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Juan Carlos Suárez** cédula de identidad N° **18.145.814**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: **Estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional**, presentado por la ciudadana: **María Bona**, para optar al título de Magister en Gerencia y Planificación Institucional, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 28 días del mes de enero de 2021.

DR. JUAN CARLOS SUAREZ LUQUE
C.I: 18.145.814
TUTOR

Firma de Aprobación del Tutor:



Fecha de entrega: 25/01/2020

INDICE

	Pág.
LISTA DE CUADROS	ixx
LISTA DE GRAFICOS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRAC	xii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General.....	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	18
Gestión	18
Principios básicos de la gestión.....	19
Tipos de Gestión	20
Gestión institucional	23
Dimensiones de la gestión institucional.....	25
Plan	28

Comunicación.....	29
Tipos de comunicación.....	30
Elementos de la comunicación.....	31
Proceso de la Comunicación.....	32
Comunicación organizacional.....	33
Comunicación Asertiva.....	34
Elementos de la Comunicación Asertiva.....	35
Teorías que Sustentan la Investigación.....	37
Teoría de la Comunicación. Schramm (1963).....	37
Teoría de la Asertividad. Kelley (1979).....	39
Teoría de las Relaciones Humanas. Mayo (1930).....	44
Bases Legales.....	46
Operacionalización de variables.....	49
CAPÍTULO III	
METODOLOGIA.....	51
Paradigma de la Investigación.....	51
Modalidad de la Investigación.....	52
Diseño de la Investigación.....	53
Nivel de la Investigación.....	53
Población y Muestra.....	54
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	55
Validez y Confiabilidad.....	56
Validez.....	56
Confiabilidad.....	56

Técnica utilizada para el Análisis e Interpretación de los Datos	57
Procedimiento de la Investigación	58
CAPÍTULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	60
Variable: Gestión Institucional	60
Variable: Proceso de Comunicación	65
CAPÍTULO V	
Conclusiones	69
Recomendaciones	71
CAPÍTULO VI	
LA PROPUESTA	72
Presentación	72
Justificación	73
Objetivos de la Propuesta	74
Objetivo General	74
Objetivos Específicos	74
Fundamentación Teórica	74
Factibilidad de la Propuesta	76
Plan de Administración de la Propuesta	78
REFERENCIAS	80
ANEXOS	84
Anexo “A” Cuestionario	85
Anexo “B”. Tabla de validación	88

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp
1	Operacionalización de Variables	43
2	Dimensión Gestión intra-institucional	53
3	Dimensión Gestión pedagógica	55
4	Dimensión Gestión Administrativa	57
5	Dimensión Institucional	58
6	Dimensión Informal	59

LISTA DE GRAFICOS

Gráficos		pp.
1	Distribución porcentual de la frecuencia con que realizan una organización institucional el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.	55
2	Distribución porcentual de la frecuencia con que realizan estrategias pedagógicas el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.	56
3	Distribución porcentual de la frecuencia con que supervisan el cumplimiento de funciones del talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.	57
4	Distribución porcentual de la frecuencia con que emiten las comunicaciones el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.	59
5	Distribución porcentual de la frecuencia con que utilizan los canales de la comunicación el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.	61



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Autora: María Bona
Tutor: Juan C. Suárez
Año: 2020

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo proponer estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano "José Cornelio Muñoz", municipio Muñoz, estado Apure. La metodología utilizada fue enmarcada en el paradigma positivista, bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo, de nivel descriptivo, la población estuvo representada por el talento humano del liceo que son 133 personas, en relación a la muestra fue de 47 sujetos, la técnica para la recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario tipo escala de Likert, la técnica para validarlos fue por juicio de expertos, mientras que su confiabilidad a través del cálculo el Coeficiente Alfa de Cronbach, los resultados se presentan en cuadros de frecuencias y porcentajes, asimismo en gráficos circulares en 3D, por último, los datos se analizaron mediante la estadística descriptiva. Mientras que, entre las conclusiones destaca que la gestión institucional llevada a cabo no satisfacen las expectativas previstas para el buen desempeño de la institución. Ya que su propósito dentro de la gestión institucional es muy vaga, dejando al descubierto fallas que perjudican la direccionalidad de la institución.

Descriptores: Estrategias, Comunicación Asertiva. Gestión Institucional.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL

ASSERTIVE COMMUNICATION STRATEGIES FOR STRENGTHENING INSTITUTIONAL MANAGEMENT

Author: María Bona

Tutor: Juan C. Suárez

Year: 2020

ABSTRACT

The objective of this research is to propose assertive communication strategies to strengthen institutional management at the "José Cornelio Muñoz" Bolivarian High School, Muñoz municipality, Apure state. The methodology used was framed in the positivist paradigm, under the modality of a feasible project, with a field design, descriptive level, the population was represented by the human talent of the high school that is 133 people, in relation to the sample it was 47 subjects, The technique for data collection was the survey, and the instrument was the Likert scale questionnaire, the technique to validate them was by expert judgment, while its reliability through the calculation of the Cronbach's Alpha Coefficient, the results are presented in tables of frequencies and percentages, also in 3D pie charts, finally, the data was analyzed using descriptive statistics. While, among the conclusions, it stands out that the institutional management carried out does not meet the expectations set for the good performance of the institution. Since its purpose within the institutional management is very vague, exposing flaws that harm the directionality of the institution.

Descriptors: Strategies, Assertive Communication. Institutional management

INTRODUCCION

La evolución de la humanidad desde los inicios de la vida del hombre, se ha dado por la simple razón de la necesidad que siente el ser humano de comunicarse con su prójimo. Es por ello, que la comunicación juega un papel relevante para propiciar el desarrollo humano, comenzando con los lazos de afecto en el seno familiar, la interacción social, las relaciones en el ámbito laboral, en fin en todos los contextos donde se desenvuelven los individuos.

En este sentido, se puede afirmar, que la comunicación juega un papel primordial en las relaciones interpersonales para fomentar el crecimiento social entre las personas, debido a que la misma representa la base para lograr normas de convivencia en los grupos sociales que comparten intereses y objetivos en común. En consecuencia, es necesario educarse, para aprender a compartir en grupos sociales, gracias a la inteligencia humana, poseemos la capacidad de desarrollar métodos y aplicar estrategias que coadyuvan a mejorar estilos y formas de comunicación, que en fin, han dado paso a la evolución de la especie humana a través de las diversas formas de vida en sociedad.

Desde esta perspectiva, en la actualidad se han creado nuevas forma de comunicación gracias al auge de la tecnología, sin embargo la interacción personal no desaparece y mantiene su importancia a pesar de esas tendencias, es por eso, que se considera importante abordar temáticas de esta índole dentro de las instituciones públicas, ya que estas son el pilar fundamental en la sociedad, el cual tiene la misión de ayudar al ser humano a desarrollar sus habilidades, destrezas, pensamiento crítico, y así lograr una transformación integral del individuo, de allí pues, la necesidad que exista en los planteles una adecuada comunicación asertiva para coadyuvar en las relaciones interpersonales entre el talento humano para de esta manera generar un ambiente agradable.

En este mismo orden de ideas, la gestión institucional resulta vital por cuanto a través de este nivel de dirección se van a elaborar y se van a poner en práctica los proyectos que se plantea la institución, orientado por la visión y la misión, a su vez, está vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la institución, sean ellos materiales, financieros o humanos. De allí pues, es importante resaltar que la gestión institucional requiere de una visión, una planificación, de una cuidadosa implementación, así como también de un monitoreo sistemático y de una evaluación y toma de decisiones oportuna.

De igual manera, es importante resaltar que la gestión institucional en una organización educativa está relacionada con la necesaria formación de conciencia comunicacional que oriente el camino al horizonte hacia el cual avanza, y en función de éste, articular tanto las prácticas pedagógicas del proceso de enseñanza y aprendizaje, la cultura, filosofía y clima organizacional, los planes y proyectos de innovación, con las acciones gerenciales y administrativas que realizan. En consecuencia, se planteó esta investigación con el objetivo de proponer estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

En este contexto, el presente estudio está estructurado de la siguiente manera: Capítulo I: El Problema, contenido del planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación de la investigación. Capítulo II: Marco Teórico Referencial, que comprende los antecedentes, bases teóricas, teorías que sustentan la investigación y bases legales. Capítulo III Metodología, parte del paradigma, modalidad, diseño y nivel de la investigación, establece la población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnica de análisis de la información. Capítulo IV presentación y análisis de los resultados. Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones, y por último, Capítulo Vi la propuesta. Cierran las referencias y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los tiempos actuales requieren que los gerentes y los planificadores institucionales se conviertan en los pilares fundamentales del funcionamiento de sus organizaciones, especialmente en la garantización del cumplimiento de las políticas de Estado de todos los países para enfrentar el reto de darle respuesta al infinito número de desafíos que emergen cotidianamente para poder alcanzar el anhelado desarrollo sustentable. Por esto, es preciso que se realice un eficiente proceso gerencial en todos los niveles y ámbitos de la administración pública, y para que se materialice esta realidad, es indispensable que se realice una buena comunicación en su implementación, sin permitir la tergiversación de los mensajes, de forma que las organizaciones vayan de la mano con los intereses de las naciones.

De igual manera, es innegable que en la actualidad la sociedad requiere de gerentes capaces plantearse acciones que le permitan liderar, promover y fortalecer la motivación individual y colectiva de sus colaboradores, que impulse la comunicación horizontalizada, que inspire a su talento humano, que sea quien tome la iniciativa e indique el camino a seguir, motivado a que cada vez se hace más evidente la necesidad de tener gerentes con actitudes para liderar las transformaciones a nivel colectivo y organizacional. Hoy en día, es inevitable que las organizaciones de cualquier tamaño, forma y clase pasen por cambios vertiginosos y las instituciones públicas no escapan de dichos cambios, de allí el requerimiento de una acción gerencial que contribuya a enfrentar estos grandes retos.

Por consiguiente, es importante reconocer que la educación es uno de los pilares fundamentales de la administración pública para el desarrollo integral de una Nación, y por ende, es una de las variables más importantes a considerar al momento de estimar su desarrollo económico, político, social y cultural. En este sentido, representa un sistema que precisa tener al frente personas con competencias que les permitan guiar, orientar y acompañar con mentalidad positiva, proactiva y productiva el desempeño personal y profesional del talento humano que le colabora en la gestión de las instituciones escolares, para de esta manera garantizar el éxito organizacional. De ahí que, De la Cruz (2016), plantea:

La gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, por lo que las administraciones la emprenden para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica y la acción educativa. (p. 20).

Desde esta perspectiva, es necesario que los gerentes a través de sus acciones fomenten la integración de todos los miembros de la organización en labores colectivas orientadas a la comprensión, pertinencia, empatía y solidaridad entre compañeros y compañeras para que la paz y la armonía reinen en el clima organizacional, beneficiando a su vez, la fluidez de la información, para el fortalecimiento de los procesos gerenciales, manteniendo una comunicación abierta que permita a todo el personal estar al corriente de las acciones que se planifican, organizan, dirigen y controlan.

Esto, para que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan respetados, tomados en cuenta e involucrados en el proceso gerencial de la institución, como parte integral de un equipo que está ganado para intereses colectivo de índole mayor, fomentando el trabajo en equipo, la solución eficaz de conflictos, sin perder de vista las metas institucionales,. Todo esto, con la intención de que se fortalezca el sentido de pertenencia con la visión, misión y objetivos del plantel en pro del funcionamiento eficaz y eficiente de una organización exitosa.

Adicionalmente, es importante considerar que la gestión institucional representa una de las herramientas indispensables en la búsqueda del mejoramiento sustancial del desempeño y funcionamiento administrativo, pedagógico y comunitario de las organizaciones educativas, por lo tanto, los gerentes deben implementar estrategias que les faciliten la planificación, organización, dirección y control del proceso educativo en sus planteles. Igualmente, el éxito de una institución educativa requiere que cuente con directivos capaces de guiar procesos gerenciales centrados en la promoción de cambios, orientados hacia la evolución, hacia la apertura a nuevas posibilidades, que trabaje cohesionadamente con sus equipos de trabajo para estar al frente asumiendo las transformaciones desde su propio ámbito.

En este orden de ideas, se puede citar a Quintana (2017), quien afirma “La gestión institucional resulta vital por cuanto a través de este nivel de dirección se van a elaborar y se van a poner en práctica los proyectos que se plantea la institución, orientado por la visión y la misión.” (p. 21), por consiguiente, es importante resaltar que, el Sistema Educativo de hoy requiere gerentes capaces de llevar a cabo la gestión institucional de los planteles de manera que puedan fomentar el establecimiento de vínculos de corresponsabilidad y confianza con su talento humano, administrativo, pedagógico y obrero, al igual que, con los miembros del colectivo educativo y comunitario, que inspire confianza y trabajo en equipo, como pilar fundamental en la orientación del funcionamiento del plantel.

Asimismo, es preciso que los gerentes de las instituciones educativas promuevan el establecimiento de una gestión que les contribuya al fomento y a la dinamización del compromiso de sus colaboradores no solamente con el logro de las metas y objetivos institucionales, sino que se oriente a guiar el proceso humanizadamente, con mayor sensibilidad sociocultural, que rompa los esquemas ortodoxos y tradicionales de gerenciar las organizaciones públicas, valorando la mística de trabajo y el compromiso con la cultura y filosofía organizacional del talento humano que le acompaña en su labor.

Ahora bien, en lo que respecta a la gestión institucional de las organizaciones educativas venezolanas, es oportuno referenciar a Marchena, (2016), quien plantea: “Las instituciones educativas como cualquier organización se sustentan en valores como su misión, visión, objetivos, políticas de funcionamiento que las hacen reconocidas, aunado a la labor social la cual están llamadas a cumplir.” (p 17). En consecuencia, la gestión institucional de los planteles educativos es preciso que sea considerada como una de las prioridades para quienes les corresponden llevar las riendas del proceso gerencial en el país, es decir, que los gerentes, como estrategias para el funcionamiento efectivo y eficaz de sus planteles, deben plantearse acciones que les garanticen un clima organizacional armónico, proactivo y productivo, privilegiando los intereses del colectivo educativo.

En este sentido, Vives (citado en Polacre, 2019), señala “que las practicas responsables pueden contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa, pero solo si operan en el entorno de una buena gestión” (p. 75). Por tanto, la gestión institucional de las organizaciones educativas, constituye uno de los principales factores para el aseguramiento del logro del éxito organizacional, por esto es necesario que entren en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores involucrados, para alinear sus propósitos y dirigir sus estrategias para el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la institución a la que aspiran.

Asimismo, todo esto implica entender que la comunicación es un escenario propicio para que la gestión institucional se produzca en unión de los directivos con su talento humano, mediante interacciones que trascienden el ámbito laboral, para transitar hacia lo social y familiar, como un instrumento para que las personas logren el entendimiento, la solidaridad, la empatía, la coordinación y la cooperación y esto a su vez potencie el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, motivado a que se tendría un equipo de trabajo más compenetrado, solidario y comprometido.

Por otra parte, es evidente que cualquier organización educativa venezolana requiere una gestión institucional de calidad que le facilite responder a los retos y cambios de la sociedad, de la evolución tecnológica, de la globalización, entre otros aspectos. En este sentido, los directivos de los planteles deben asumir su rol gerencial con la intención de incorporar a todos los miembros de la organización en las acciones dirigidas a garantizar el funcionamiento exitoso de sus planteles; para esto, es fundamental que se planteen un excelente proceso comunicacional para transitar hacia la materialización de este hecho. En este sentido, Núñez, (2011), plantea:

La poca o casi nula existencia de comunicaciones efectivas entre el personal directivo y sus subordinados conlleva a que el personal no acate lineamientos de esa dirección y por lo tanto trae consigo dificultades para el desempeño eficaz de la tarea que se le ha encomendado. (p. 19)

En consecuencia, es necesario que los directivos educativos involucren a todo talento humano que los acompañan, en una gestión institucional mediada por la práctica de procesos comunicacionales asertivos, donde el trabajo colectivo sea un marco de referencia para que sean los intereses colectivos los que prevalezcan por encima de las mezquinas individualidades, mediante la comprensión mutua, la armonía laboral, un buen clima organizacional, fomentando la comunicación horizontal, escuchando activamente a todos sus colaboradores al momento de tomar las decisiones.

Este planteamiento atiende, desde el punto de vista de la investigadora, a la necesidad que existe de propiciar un ambiente comunicativo en un clima laboral agradable que permita poner en marcha los ajustes que se requieren para responder con eficacia a las demandas actuales y futuras que se le presentan a la gestión organizacional de los planteles, que hace necesario plantearse estrategias en materia comunicacional, con el fin de ejercer una autoridad más horizontal, promover una mayor participación del talento humano en la toma de decisiones, además de, nuevas formas de interacción entre sus miembros.

Por otro lado, en el estado Apure, en el ámbito de la gestión institucional de organizaciones escolares se presentan una serie de eventos que han complejizado esta realidad, desde la perspectiva de la investigadora, se puede decir que los planteles educativos necesitan transformar los procesos comunicacionales que rigen la gerencia en esos escenarios, motivado a que persisten la verticalización de éstos, la exclusión de los demás actores en los procesos de toma de decisión, la informalidad, los comentarios, rumores, el irrespeto a los puntos de vistas de las personas, la tendencia a juzgar, entre otros, aspectos que agravan el hecho.

Ahora bien, en el caso específico Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure, el proceso gerencial de la institución se encuentra envuelto en situaciones comunicacionales como, la persistencia de la verticalización de la trasmisión de la información, la tergiversación de los mensajes, utilización de terceros para transmitir la información, no se toman en cuenta las opiniones del talento humano docente, administrativos y obreros, las decisiones son impuestas por la autoridad del plantel, hay una escasa o nula participación los actores de la comunidad educativa al momento de implementar las políticas directivas del plantel, entre otros, que permiten apreciar un evidente problema en esa materia que dificulta la ejecución de una gestión institucional del plantel.

En atención a lo descrito, se puede aseverar que esta situación pudiese estar siendo ocasionada por los siguientes factores: existe centralización del poder directivo, persiste la resistencia al cambio, apatía manifiesta del personal que labora en todos los niveles y departamentos del liceo, falta de un liderazgo real, se denota que se impone el otorgado de manera oficial por los cargos desempeñados, falta de sensibilidad, tanto de directivos, como docentes, administrativos y obreros, imperan barreras semánticas, institucionales, personales y políticas, así como la desactualización del talento humano que labora en el plantel, privan los intereses individuales sobre los colectivos, entre otros.

En tal sentido, son muchas las consecuencias que se pueden estar derivando del escenario descrito, entre las cuales destacan: el deterioro del clima organizacional, de las relaciones interpersonales, falta de identificación y pertenencia del talento humano con la cultura y filosofía organizacional del liceo, es decir, con su misión, visión, valores, principio, objetivos, metas, entre otros, la pérdida de la autoridad de los directivos y por ende del respeto de los colaboradores hacia ellos, dificultando el desarrollo de un buen proceso gerencial y lo que es peor aún, el progresivo deterioro del proceso educativo, lo cual pudiese incidir en el desarrollo y formación de las niñas y niños que estudian en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Por estas razones, se plantea esta investigación con la intención de proponer estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure, como una alternativa factible, pertinente, vigente y sustentable para fortalecer el proceso educativo de las y los estudiantes que se forman en el plantel, de manera de favorecer el desarrollo integral de ellos, así como mejorar el servicio prestado por la institución y rescatar su imagen organizacional como institución pública al servicio de la sociedad, así como de sus directivos, administrativos, docentes y obreros. Por consiguiente para orientar el desarrollo de la investigación hacia el logro del objetivo señalado se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”?

¿Cómo es el proceso de comunicación entre el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”?

¿Cómo se diseñan estrategias de comunicación asertiva que permitan el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Objetivos específicos

Identificar la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.

Describir el proceso de comunicación entre el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.

Diseñar estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.

Justificación de la Investigación

La justificación de esta investigación se fundamenta en la utilidad que reviste para los directivos del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure debido a que les contribuye al fortalecimiento sustancial de su gestión institucional, debido a que les permitirá apropiarse de estrategias asertivas para optimizar el proceso comunicacional formal e informal, para desarrollar el sentido de pertenencia del talento humano, la sensibilización y el mejoramiento del clima organizacional. Por consiguiente, es conveniente implementar la investigación debido a que se aspira propiciar un cambio valioso en la manera que fluye la información en el plantel, para democratizarla, horizontalizarla, darle mayor apertura, promover la inclusión de todos los actores en el proceso gerencial.

En el aspecto social, este estudio aporta una forma diferente de llevar a cabo los procesos comunicacionales en el ámbito gerencial de esta institución educativa, por lo tanto la sociedad, el estado Apure y la Nación se verán beneficiadas debido a que se elevará la calidad de la educación gestionada en el plantel. Esto, porque será un proceso más humanizado, solidario, empático, inclusivo y respetuoso, lo cual derivará en el establecimiento de un mejor clima organizacional, lo cual incide directamente en la vida social y familiar de todos los involucrados en el proceso, se tendrán padres y madres laborando en medio de relaciones armónicas, pacíficas, entre otros aspectos, que se aspira sean extendidos a los diferentes hogares.

Desde el punto de vista práctico, el planteamiento de estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, coadyuva a resolver la problemática presentada en lo referente al flujo y calidad de la información, al igual que, la manera de relacionarse los directivos del plantel con las trabajadoras y trabajadores de todos los niveles, mediante procesos que fomentarán el desarrollo de un mayor sentido de pertenencia con el liceo, con la filosofía, cultura y el clima organizacional, así mismo, se pretende que se produzcan implicaciones que trasciendan el ámbito gerencial de la institución para que contribuya a mejorar las relaciones sociales y familiares de los involucrados, adoptándose las prácticas asertivas en sus núcleos de socialización.

Asimismo, se simplificará el proceso de toma de decisiones de los gerentes del establecimiento, debido a que se propiciarán canales comunicacionales efectivos en las áreas de trabajo para que docentes, administrativos y obreros establezcan un mejor rendimiento, también, se favorecerán momentos de profunda reflexión acerca de las acciones de gestión escolar para permitir llevar a cabo ajustes necesarios en la optimización del proceso gerencial integralmente, donde se fortalezcan las relaciones humanas y se transforme en un liceo exitoso, que cumplan con los objetivos y metas institucionales.

Mientras que, desde el punto de vista teórico se estudiaron las variables gestión institucional y proceso de comunicación desarrollados en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure, para la construcción de nuevos conocimientos en el entorno gerencial de una institución educativa, por consiguiente, se espera obtuvieron datos innovadores que permitieron fundamentar nuevas perspectivas acerca de éstas, que a su vez, servirán de marco referencial a sucesivos estudios con similares enfoques metodológicos, población y contexto. Del mismo modo, mediante el análisis de los datos obtenidos se pudieron dar a conocer aspectos, elementos y factores asociados a esta realidad.

En lo que se refiere, al punto de vista metodológico, representa una forma innovadora de abordar la realidad, ya que se hizo desde la modalidad de proyecto factible, con el objetivo de proponer estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, como una alternativa para la transformación del proceso gerencial y la planificación institucional educativa, por otro lado, los instrumentos para la recolección de los datos son inéditos, elaborados por la propia investigadora, garantizando la recopilación incuestionable y transparente de la información que facilitó la elaboración del diagnóstico de la realidad estudiada, los cuales servirán de referencia a otras investigaciones con similares variables, población y contexto.

En el mismo orden de ideas, en el ámbito institucional, la relevancia de este estudio viene enmarcada se pretende atenuar las consecuencias perjudiciales ocasionadas por la deficiente comunicación que se viene realizando en el plantel en los procesos de gestión institucional, las relaciones interpersonales, el clima organizacional y sobre todo en la calidad educativa. Por último, la investigación se enmarca en la línea de investigación: Procesos sociales e institucionales, motivado a que se estudiaron los factores, elementos y actores que caracterizan la gestión institucional, vinculada con la comunicación practicada en el liceo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

En esta sección de la investigación se presentan los lineamientos que orientaron la perspectiva teórica, conceptual y legal que encaminaron la realización del estudio y permitieron a la investigadora asumir la postura desde la cual percibió las variables. Según Franco, (2011), “El marco teórico de la investigación o marco referencia, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. (s. p.). Es decir, en este capítulo se analizan y exponen teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio. En el mismo, se incorporan los elementos centrales de orden teórico que orientaron el estudio, relacionados con el tema de investigación y el problema.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes, según Franco, (ob. cit.) “Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. (s. p.), en tal sentido, se refieren estudios previos que establecen elementos teóricos que coadyuvan a fundamentar la relevancia, vigencia y pertinencia del estudio de las variables, para la comunidad científica en la actualidad, por consiguiente, se señalan artículos científicos arbitrados y tesis doctorales, como elementos que pueden preceder y orientar los objetivos de esta investigación, lo que le permitió precisar y delimitar las variables de estudio y por consiguiente las intenciones del estudio.

En primer lugar, De la Cruz (2016), realizó una tesis en la Universidad Nacional del Centro de Perú para optar al grado de Doctor en Educación titulada: Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio educativo en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana los Andes su objetivo fue determinar la relación existente entre la Gestión Institucional con la Calidad del Servicio Educativo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, en relación a la metodología se utilizó el método científico, inductivo, deductivo y análisis - síntesis, es de tipo aplicada, de nivel explicativo, diseño no experimental correlacional y una muestra constituido por 291 personas que incluyen entre estudiantes, docentes y personal administrativo.

En este orden de ideas, los resultados evidenciaron que la gestión institucional se relaciona directa y significativamente con la calidad del servicio educativo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes según la percepción de la comunidad educativa. En consecuencia, lo descrito hace referencia a la importancia que tiene llevar a cabo una buena gestión institucional ya que a través de esta se puede llevar a cabo el buen funcionamiento de una institución, es por eso que el presente trabajo de investigación plantea las estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional.

Por otra parte, Marchena (2016), realizó un trabajo de investigación en la Universidad de Carabobo para optar al grado de Magister en Investigación Educativa titulada: Comunicación asertiva una propuesta desde la producción de cambios significativos en el desempeño laboral educativo cuyo objetivo fue promover la comunicación asertiva como herramienta para la producción de cambios significativos en el desempeño laboral del personal directivo y docente de la U.E. Dr. Rafael Caldera Izaguirre, del sector la Morita, municipio Cocorote, estado Yaracuy.

La metodología estuvo bajo el enfoque cualitativo, empleando el método de Investigación Acción Participativa (IAP), la cual consiste en aplicar un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado, crítico con la finalidad de estudiar algún aspecto de la realidad. Se seleccionaron seis (06) sujetos como informantes clave, esta selección la determinó la dinámica de trabajo desarrollada en el momento del diagnóstico, para la recolección de la información se empleó la técnica de la observación participante y la entrevista semi-estructurada, los resultados evidencian que la comunicación asertiva facilita de manera sistemática el cultivar el valor respeto a la par con tolerancia entre los grupos sociales, contribuyendo de manera positiva a fomentar las relaciones interpersonales.

En este mismo orden de ideas, la comunicación representa un gran herramienta en toda institución ya que esta tiene que ver con la capacidad de expresarse verbalmente, es decir, un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a lograr las metas, es por eso que en el trabajo de investigación se planean las estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional.

Por consiguiente, Quintana (2017), realizó un trabajo de investigación en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para optar al grado de Magíster en Administración, mención en Gerencia de la Educación titulada: Gestión institucional y calidad de servicio en instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Andahuaylas – Apurímac 2016 el objetivo fue determinar en qué medida la gestión institucional se relaciona con la calidad de servicio en instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Andahuaylas – Apurímac -2016. En lo que respecta a la metodología, la investigación fue de descriptivo correlacional. El método de investigación aplicado es el método hipotético deductivo – inductivo. El diseño es no experimental es de corte transeccional o transversal.

De igual manera, la población de estudio está conformada por 228 docentes de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Andahuaylas, y la población de padres de familia está conformada por 7,955. El tamaño de la muestra es de 144 docentes, y 150 padres de familia. Los resultados evidenciaron que existe una correlación positiva y significativa moderada entre la gestión institucional y la calidad de servicio en instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Andahuaylas.

Desde esta perspectiva, se puede decir que una buena gestión institucional es aquella que impacta en el aula, promoviendo así que el docente sea involucrado en todo momento, es decir, la gestión institucional representa gran importancia ya que mediante este se puede llevar a cabo una buena dirección de las instituciones, es por eso que se plantean las estrategias de comunicación asertiva para su fortalecimiento.

Igualmente, Gallardo (2017), realizó un trabajo de investigación en la Universidad de Carabobo para optar al grado de Magister en Gerencia Avanzada en Educación titulado: Plan de formación basado en la comunicación asertiva que coadyuve en las relaciones interpersonales en la U.E.C. "Valle Verde" San Diego, Edo – Carabobo el objetivo fue Proponer un Plan de Formación Basado en Comunicación Asertiva que Coadyuve en las Relaciones Interpersonales en la U.E. C. "Valle Verde" San Diego, edo. Carabobo.

La metodología estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. La población se conformó por 23 personas entre, directivos, coordinadores, orientadores y profesores, pertenecientes a la Unidad Educativa Colegio "Valle Verde" San Diego, estado Carabobo, la muestra fue de tipo censal, los resultados reflejan que existe una desvinculación entre el directivo y los profesores de la institución, donde no se aprecia comunicación asertiva afectando las relaciones interpersonales.

En este mismo orden de ideas, la comunicación y la asertividad se encuentran íntimamente relacionadas, se tornan edificantes, eficientes, claras y congruentes ya que hacen que la comunicación sea abierta y honesta incorporando el respeto mutuo entre los trabajadores, es decir, la comunicación asertiva es considerada como un factor determinante en el buen funcionamiento de una institución, es por eso que el presente trabajo de investigación plantea las estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional.

Finalmente, Huayllani (2018), en su trabajo de investigación en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle para optar al grado de Magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa titulado: La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas su objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión institucional y calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas.

En este sentido, la metodología estuvo bajo el enfoque cuantitativo el método de investigación hipotético deductivo el tipo de la investigación descriptiva básica con un diseño correlacional transversal la población fueron 50 docentes de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago y la muestra 50 (muestra censal). Se utilizaron los cuestionarios sobre gestión institucional y calidad educativa, los resultados dejan en evidencia que existe correlación significativa entre la gestión institucional y la calidad educativa en la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas.

Por consiguiente, la gestión institucional busca el buen funcionamiento de la institución escolar hacia metas determinadas a partir de una planificación educativa, es decir, este tipo de gestión implica un compromiso entre la institución y los trabajadores, de allí pues su relación con el presente trabajo de investigación el cual plantea las estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional.

Bases Teóricas

Gestión

La palabra gestión proviene del Latín *gestio*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

Para Mora (citado por Huayllani 2018), la gestión es un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar un proceso con la finalidad de cumplir los fines y objetivos planteados dentro de una organización o institución, donde están involucrados las personas, los procesos, recursos y resultados. En este mismo orden de ideas, la gestión es conocida como guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos para los fines que se desean alcanzar, así como también la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

En este mismo orden de ideas, la gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución. Es por eso que se relaciona al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades, a su vez define el esquema de la división del trabajo. Finalmente, es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal, es conveniente acotar que en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

Principios básicos de la gestión

Según Money(citado por Huayllani 2018), los principios básicos de una gestión son:

Principio de coordinación

La organización debe aspirar a ser un proceso integrador por medio del cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Es importante resaltar que uno de los medios más eficaces para lograr la coordinación es mantener informado a los miembros de la institución sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de ideas mediante una adecuada comunicación.

Principio de autoridad

Consiste en la facultad de plantear y lograr que otros actúen oportuna y adecuadamente sus funciones para lograr los objetivos predeterminados.

Principio de Jerarquía

Este principio implica que la estructura orgánica de una organización, establezca el grado de autoridad de los diversos niveles educativos, ya que lamarcha orgánica y funcional de la institución se representa mediante el organigrama estructural y funcional.

Principio de funcionamiento

De acuerdo a este principio los trabajadores se agrupan dentro de la organización o institución de acuerdo a sus habilidades, destrezas, aptitudes y especialización.

Principio de delegación

Este principio plantea que se debe conferir autoridad por delegación aun subordinado a fin de que realice o cumpla determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad.

Tipos de Gestión

Para Benavides (2011), los tipos de gestión son los siguientes:

Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología. De igual manera, para Gallegos (2005) tiene como objetivo manejar la variable tecnológica en la estrategia global de la institución, a su vez hace referencia al conjunto de actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnología, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías a la institución.

Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas. Por consiguiente, Muñoz (2017), La gestión social constituye el sistema de decisiones que involucra a los procesos y su organización, si la política es la definición, la gestión es la acción; la primera da el sentido y la segunda diseña e implementa los procesos, y no es posible entender una sin la otra.

Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido. De allí pues, Benítez (2011) para la gestión de proyectos se centra en los siguientes aspectos:

- Supervisar y analizar el desarrollo y el avance de los trabajos y corregir posibles desviaciones.
- Supervisar y analizar la evolución económica del proyecto y corregir las posibles desviaciones.
- Actuar como punto intermedio entre el cliente, el equipo de trabajo y la dirección de la empresa, facilitando la comunicación y optimizando los flujos de información.

Gestión de Conocimiento: Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, y se refiere a la transferencia del conocimiento de la

experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización o institución.

A su vez, Nofal (2007), La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

Gestión Ambiente: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. En este sentido, la gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

En este mismo orden de ideas, Massolo (2015), expresa que la gestión ambiental es el conjunto de acciones y estrategias mediante las cuales se organizan las actividades antrópicas que influyen sobre el ambiente con el fin de lograr una adecuada calidad de vida previniendo o mitigando los problemas ambientales.

Gestión Estratégica: Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios. A su vez, Betancourt (2006), señala que la gestión estratégica está basada en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Gestión Administrativo: Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa o institución. Para Campos y Loza (2011), en la gestión administrativa existen cuatro elementos importantes que están relacionados

con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- **Planificación:** La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos. Según Chiavenato (2004) "La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales." (P. 76). Por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.
- **Organización:** La organización es la segunda etapa del proceso gerencial, que consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma. Al respecto Robbins (2004) expresa: " la organización incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones
- **Dirección y control:** La dirección, tercer paso fundamental del proceso gerencial, es la encargada de operacionalizar los lineamientos establecidos en el proceso de la planificación y estructurados en la etapa de la organización. La dirección sintetiza y canaliza, los esfuerzos producidos en los pasos anteriores, de allí su importancia, así como, el rol fundamental operativo dentro de la actividad gerencial. El último, pero no menos importante paso del proceso gerencial, así lo enuncia Münch y García (2006, p.183) al establecer: si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera.

Gestión Gerencial:Para Gómez (2015), es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones. En consecuencia, la gestión gerencial se apoya en un conjunto de valores y fines que subyacen desde los actores sociales, equipos de trabajo que interactúan en el contexto

de las instituciones educativas que alcanzan sus potencialidades, al estar impregnados de un conglomerado de valores que definen sus cualidades.

Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. A su vez, Terrazas (2009), manifiesta que “la gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados”. (p. 57), es decir, el objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

Gestión Pública: No es más que la modalidad menos eficiente de la gestión empresarial. Al respecto Bastidas y Pisconte (2009), manifiestan que “la gestión pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas”. (P. 13) es decir, está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

Gestión institucional

La gestión institucional se refiere pues a la conducción de los recursos humanos que integran una institución, hacia el logro de determinados objetivos y metas. En este orden de ideas, Sovero (2007), estima que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228). En consecuencia, menciona que entre las principales actividades se encuentran la planificación, organización, comunicación, control y participación. También sostiene que la gestión institucional debe basarse en las siguientes estrategias.

- **Liderazgo:** Considerado como la habilidad para hacer que las personas que forman parte de la organización se movilicen, con el propósito de lograr los objetivos institucionales.
- **Reingeniería:** Entendida como modernizar, reorientar o rediseñar las operaciones o procesos gerenciales con el fin de mejorar la calidad de la gerencia. Es importante resaltar que la reingeniería también se le puede considerar como innovación.
- **Dirección con creatividad:** Aspecto que implica que el director y el cuerpo directivo deben ser creativos en el desarrollo de la gestión institucional.

De estos planteamientos se puede inferir que la gestión institucional es de importancia ya sus fortalezas desarrollan un papel estratégico frente a las debilidades de la gestión tradicional. Frente a esto la gestión institucional moderna se orienta a formar un alumno activo que experimenta, investiga y construye su propio aprendizaje, se identifica con su entorno social y posee una visión crítica del mundo, cuestión que es antagónica con una visión conformista y supersticiosa del mundo. Es decir, el docente debe desarrollar los procesos de aprendizaje con calidez y entusiasmo mediante el método activo, propiciando el trabajo en equipo ya que los programas curriculares se adecuan y enriquecen a través de la diversificación, de acuerdo a la realidad objetiva del contexto.

Por último, para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones de dirección en las organizaciones. Entre estos instrumentos destacan el Proyecto Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la participación activa de los trabajadores, en un proceso de práctica democrática de propuestas que involucre la participación, la reflexión y el compromiso por enrumbar a la gestión de la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante.

Dimensiones de la gestión institucional

Según el manual de gestión para directores de instituciones educativas (citado por Huayllani 2018) las dimensiones de la gestión institucional son:

Gestión intra-institucional: Esta dimensión contribuye a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento interno de la institución. A su vez, ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada Institución Educativa. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

Por otra parte, en la dimensión intra-institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Gestión pedagógica: Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman, la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

En este mismo orden de ideas, la gestión educativa puede entenderse como un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión administrativa: En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. En consecuencia, algunas acciones concretas son la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño, el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles, organización de la información y aspectos documentarios de la institución, elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. Para una mejor comprensión del término gestión administrativa se hace necesario definir gestión y administración de manera particular.

El termino gestión entre otros conceptos descritos anteriormente se define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular.

De igual forma, esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal. La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación. La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio.

En este sentido, se plantea que la gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas y finalidades de las instituciones. Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, corto, y mediano plazo.

La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general, la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación. La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

Plan

Es un instrumento de planificación, es decir, una herramienta a través de la cual, el docente tiene la oportunidad de organizar, programar y evaluar los procesos que se van a desarrollar con los estudiantes, a lo largo del año escolar. Un plan debe comprometer aspectos de calidad, por tanto, en él se evidencian los contenidos y avances del proceso con el grupo en particular. En este plan se sistematizan procesos, se organizan actividades de acuerdo a las necesidades sentidas de los propios estudiantes y sus familias quienes son los clientes directos, pero también se tienen en cuenta las debilidades detectadas por otros miembros de la comunidad.

Lo básico a tener en cuenta para la elaboración del plan se explicará más adelante pero no se puede olvidar que éste se diseña con y para los estudiantes, parte de un diagnóstico, compromete un plan operativo (incluye objetivos, actividades, fecha y responsables) y evalúa resultados. Así pues, lo mencionado anterior mente se basa en los planes, estos hoy en día representan una herramienta para los docentes ya que los ayuda a evaluar los procesos de aprendizaje adquiridos por las y los estudiantes.

Comunicación

La comunicación es un medio de conexión o de unión que tienen las personas para transmitir o intercambiar mensajes, es decir, cada vez que las personas se comunicamos con familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, entre otros, lo que se hace es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado. Por otra parte, se entiende por comunicación un proceso bidireccional en el cual necesariamente hay un emisor y un receptor en interacción permanente. En el proceso de comunicación dos o más personas intercambian sus percepciones, sus experiencias, sus conocimientos. En dicho proceso se produce un intercambio de roles, el emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor, en este caso, se puede decir que se está en una relación dialógica.

Desde esta perspectiva, Brönstrup, Godoi, Ribeiro (2013) citan a Duarte (2003, pp. 46-48), ya que el mismo desarrolla el concepto y la caracterización de la comunicación con base en Merleau-Ponty, el cual denomina el “acto de comunicar como el encuentro de fronteras perceptivas”, siendo que “al otro y su conciencia sólo se puede acceder porque también el hombre es un ser cultural”. La interacción entre el ser humano culturalmente situado y los objetos culturales propicia el desarrollo de motivos y percepciones de uno con otro, que compartan y creen entendimientos comunes, en los cuales el lenguaje promueve el diálogo entre las conciencias.

En este punto es fundamental mencionar lo que Merleau-Ponty define sobre la comunicación, citado por Duarte (2003):

... el sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera. El entendimiento común no quiere decir concordancia total con los enunciados envueltos en el intercambio. El

entendimiento puede ser la conclusión de las conciencias que discrepan de los enunciados una de otra. El lenguaje despunta, entonces, como objeto cultural de percepción del otro. El lenguaje se convierte en el plano en el cual la zona de encuentro puede ser diseñada mediante el diálogo. (p. 47)

Siguiendo el mismo orden de ideas, la institución educativa es un marco de referencia, donde lo que se comunica no son sólo contenidos sino también formas de relacionarse, las cuales consciente o inconscientemente pueden ser propuestas para compartir, comprender, negociar beneficios e intereses comunes al grupo. En tal sentido, la comunicación es un aprendizaje constante y continuo implica asumir las diferencias, como invitación a un encuentro creativo. Comunicarnos es, entonces, ubicarnos, descubrirnos, tomar conciencia del rol, lugar y poder de cada uno.

Tipos de comunicación

Hay diversas formas en las que el ser humano se comunica, a continuación, se presentan algunas de estas según Ormeño (2009).

Comunicación verbal: Es el proceso a través del cual se transmite información oralmente, los mensajes son captados por los oídos. Este tipo de comunicación le permite al instructor y a los participantes tener una comunicación directa, por lo que se recomienda que esta comunicación sea:

- **Clara:** Con un lenguaje simple y uso constante de ejemplos.
- **Directa:** Reducir al mínimo el tiempo que va de la emisión del mensaje a su recepción.
- **Precisa:** Enfatizar las ideas principales del evento.
- **Concisa:** Evitar la excesiva longitud de los mensajes.

Comunicación no verbal: Este tipo de comunicación expresa mucho más de lo que tradicionalmente se piensa o acepta. Muchas de las respuestas

que se obtienen por parte de los interlocutores están determinadas por la comunicación no verbal.

Comunicación Gráfica: Se entiende que comunicación gráfica es todo medio por el cual se transmite un mensaje de manera visual, cualquier mensaje por cualquier medio.

Elementos de la comunicación

De acuerdo con Ormeño (2009) existen una serie de elementos dentro de la comunicación que se hacen presentes durante dicho proceso, como lo son:

- **Emisor:** Es la fuente de la cual parte el mensaje, puede ser una persona, varias, una entidad, un medio de comunicación, entre otros. A su vez, se encarga de codificar la información y de transmitirla.
- **Mensaje:** Es la información transmitida por el emisor, esta es seleccionada y transmitida en relación a un referente. El referente es la realidad a la que alude el mensaje, esta realidad puede ser real o abstracta.
- **Receptor:** Es el destinatario del mensaje quien decodifica e interpreta lo comunicado por el emisor puede ser individual o grupal.
- **Codificación y transmisión Receptor:** Es el destinatario del mensaje quien decodifica e interpreta lo comunicado por el emisor, puede ser individual o grupal.

Codificación y transmisión

- **Código:** Es el conjunto de signos, normas y reglas que organizan la comunicación., el emisor y receptor deben usar el mismo código para que el mensaje pueda entenderse.
- **Canal:** Es el medio físico a través del cual se emite y circula el mensaje el canal puede ser el aire, el papel, etc.

Para que el proceso comunicativo sea eficaz hay que considerar el contexto, habilidades comunicativas y actitud de quienes participan en éste.

Proceso de la Comunicación

Para Chiliberti (2017), el proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor. Un emisor inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida.

El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado. En consecuencia, cada paso y elemento del proceso es una liga que lleva a la explicación del mismo. En cada uno de los elementos para que conozca el proceso de comunicación y su funcionamiento. Una vez que hayan navegado todas las partes del proceso, siga con las actividades de este tema. Por otra parte, se genera un mensaje (información codificada), el cual va a ser transmitido por un determinado medio (y/o canal). Este mensaje descodificado y llega a un destino, produciendo determinados efectos, uno de los cuales es enviar información de retorno (feeb back). El proceso tiene lugar en una situación y en un contexto particular y sus fases se desarrollan de acuerdo a un plan o programa.

Comunicación organizacional

Para De Castro (2014) explica que la comunicación organizacional es aquella que establecen las empresas o instituciones y llega a formar parte de su cultura o políticas, por lo tanto debe ser fluida entre todos los colaboradores y gerentes que pertenezcan a la misma, en ocasiones aparecen inconvenientes porque existe la inclinación a tener celo de la información por lo mismo no circula a través de ello tienden a considerarse con una posición superior, pero esto es un acto equivocado que no beneficia en nada a una institución ni las relaciones con compañeros, jefes o subordinados. Dentro de las organizaciones o instituciones existe un interés ambicioso de los empleados por conocer la información, entonces cuanto mayor es la gestión comunicativa la sensación de ansiedad disminuye y existe menos pérdida en el tiempo, también se evitan murmuraciones, tergiversaciones al obtener una información incompleta, por esto es preciso que existan espacios para el intercambio de ideas o participación.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.
- La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social.

Es decir, al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural.

También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

Comunicación Asertiva

La comunicación por si sola puede ser positiva o negativa, esto depende de múltiples factores y de los participantes de este proceso, sin embargo, la comunicación asertiva tiene solo un matiz que hace que ésta sea positiva y beneficiosa para quienes estén inmerso o tengan las habilidades para mantenerla en sus relaciones.

En este sentido Robbins (2008), señala que la comunicación asertiva se refiere "al derecho fundamental del ser humano de expresarse, dar a conocer sus necesidades, es decir, sentirse satisfecho de sus decisiones, sin obstaculizar los derechos de los demás y sintiéndose satisfecho consigo mismo". (p.430). de allí pues, la comunicación permite conocer e identificar las apreciaciones del individuo, los sentimientos, emociones que facultan para interpretar un proceso que favorece la espontaneidad y el desarrollo de la investigación en los seres humanos, exponiendo las divergencias del ser humano.

Sobre el particular, Moles (2008), define la asertividad en la comunicación como "la expresión honesta y funcional de las emociones y sentimientos dirigidos a otras personas de tal forma que se respeten los límites de derecho de cada quien" (p. 225).

Este concepto, parte de la premisa que la aserción supone un repertorio de habilidades sociales en las cuales el individuo no sólo es espontáneo en la expresión de sus necesidades, sino que logra realizarlas sin gasto emocional innecesario, es decir, utilizando las respuestas mínimas necesarias.

Es importante señalar, que la comunicación asertiva es una herramienta que favorece al profesional de la docencia en su rol laboral. Ya que se basa en transmitir de forma clara, concisa, rápida y contundente lo que se quiere, haciendo entender al máximo el mensaje de una forma clara con lo cual aumenta las expectativas de que el mensaje sea entendido y aceptado; obedece a las leyes del respeto personal y una sana autoestima. Por otra parte, es toda aquella comunicación que lleva a cabo una persona de forma que se hace valorar y respetar. Las personas tímidas, retraídas e incluso gran parte de la sociedad que no tiene por qué ser tímida se limitan mucho a la hora de ser asertivos.

De igual forma, la asertividad permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado para uno mismo, defendiendo los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido y evitando situaciones que causen ansiedad. Es una actitud intermedia entre una actitud pasiva o inhibida y otra actitud agresiva frente a otras personas, que además de reflejarse en el lenguaje hablado se manifiesta en el lenguaje no verbal, como en la postura corporal, en los ademanes o gestos del cuerpo, en la expresión facial, y en la voz. Impide en fin que se manipule a otros en cualquier aspecto, y se considera en definitiva, un factor decisivo en la conservación de la autoestima.

Elementos de la Comunicación Asertiva

Uno de los componentes más importantes dentro de la comunicación asertiva son sus elementos, lo cuales conforman el todo que da como

resultado una comunicación eficaz al momento de entablar relaciones con los demás. En relación a esto, Yagosesky (2007) menciona que la “comunicación asertiva se trata de una categoría compleja vinculada con la autoestima y que puede aprenderse como parte de un proceso amplio de desarrollo emocional” (p.81), por lo cual Yagosesky sugiere como elementos de la comunicación asertiva las habilidades comunicativas, autoestima, empatía e inteligencia emocional.

Habilidades comunicativas: Bateman y Snell (2004) las definen como “habilidades para tratar con las personas, es la capacidad de ser líder, motivar y de comunicar eficientemente con los demás” (p.25), mientras que Urcola (2010) agrega que “las habilidades de comunicación son saber comunicar, saber preguntar, saber escuchar, saber usar el silencio, saber responder asertivamente” (p.336). Características que conforman y hacen posible la existencia de las habilidades comunicativas. En cuanto al saber comunicar Rodríguez (2009) dice “para comunicar algo hay que pensar en el contenido del mensaje y los interlocutores” (p.200), es decir analizar lo que se emite y saber a quién se dirige.

En este sentido, en el saber escuchar, Ivancevich y otros (2005) expresan que “se trata de captar los hechos y sentimientos en lo que oye, al escuchar se trata de ayudar al hablante al resolver sus problemas”. (p.145), por tanto, no es escuchar las palabras que emite el otro sino entender lo que realmente quiere decir y la emoción implícita en el mensaje. En relación al saber responder asertivamente, Hofstadt y Gómez (2006) afirman que “es ser capaz de responder a una crítica adecuadamente, sin sentirse alterado y sin poner en juego la propia autoestima”. (p.262), lo cual no genera alteración en las emociones ni pensamientos, dando una respuesta clara y serena.

Autoestima: Al hablar de autoestima es amplio el campo y diversas las formas de conceptualizarla, al respecto Raffini (2010) comenta que “la autoestima es la apreciación del propio valor e importancia, caracterizada por la posibilidad de responsabilizarse de uno mismo y de actuar de manera

responsable hacia los demás”. (p.19), la importancia de ésta es vital porque es la que le ayuda a cada persona a verse de forma positiva y a su vez incide directamente en su forma de expresarse y percibir los mensajes que le son dados.

Empatía: Otra característica fundamental dentro del proceso comunicativo es la empatía, puesto que quienes la poseen logran comunicarse de forma eficaz, en este sentido Goleman (2006) afirma que es “la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales”. (p.123), de forma simple es la habilidad que permite comprender al otro, en términos coloquiales colocarse en su lugar para tratar de entender cómo se siente esa persona al momento de interactuar, y así expresarse y poder emitir un mensaje en función de lo que se ha percibido del otro.

Inteligencia emocional: Es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder auto motivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás” (p. 36).

Por otra parte, Salovey y Mayer (2007) la definen como “una combinación de habilidades, como conciencia personal, control personal, empatía y sensibilidad ante los sentimientos de los demás” (p.123). En relación a los autores la inteligencia emocional es un conjunto de factores que convergen entre sí y que se pueden sintetizar en valores, empatía y motivación.

Teorías que Sustentan la Investigación

Teoría de la Comunicación. Schramm (1963)

Schramm (citado por Jiménez, 2005, en Teorías de la Comunicación), define la comunicación como una interacción interpersonal y menciona tres elementos esenciales que exige todo proceso comunicativo:

- La fuente: que puede ser una persona o una organización informativa.
- El mensaje: que puede tomar cualquier señal que pueda interpretarse.
- El destino: que puede ser cualquier persona que entienda las señales que la fuente emita.

Asimismo, el citado autor, maneja un cuarto modelo que dice que si el perceptor recibe el mensaje lo descifra y envía otro entonces da por resultado un proceso dialéctico. En estos procesos o esquemas el autor, se refiere a la comunicación humana, ya sea interpersonal o de grupo y en el que aparece un factor muy importante que es la comunicación de retorno (feed back), que es la respuesta abierta e inmediata, que no se da en la comunicación de grupo. Son claros los conceptos de Schramm (1963), ya que efectivamente en la comunicación interpersonal si tanto el emisor como el receptor no ha tenido las mismas experiencias, y no tienen un nivel cultural.

Igualmente, establece que el eje en torno al cual gira el proceso de integración de un grupo está en la claridad de las relaciones interpersonales de sus miembros; a él se debe las explicaciones de procesos que conceptualizó como bloqueos y filtraciones, que son perturbadores de la comunicación, así como la definición de las barreras y las distancias psicológicas y sociales. Con base en ello formuló la hipótesis de que “la capacidad para comunicarse no responde a una cualidad innata sino adquirida, producto de un proceso de aprendizaje”. La autenticidad de una comunicación eficaz puede aprenderse y perfeccionarse.

Por consiguiente, esta teoría sustenta la investigación motivado a que permite establecer la importancia que tienen tanto las experiencias, como el nivel cultural de los interlocutores al momento de establecer el proceso comunicativo, para que las estrategias asertivas puedan aplicarse en la gestión institucional del plantely transformarla en una acción que sea eficiente, eficaz y sustentable, de manera que se fortalezca el proceso

educativo desarrollado en el Liceo Bolivariano "José Cornelio Muñoz", municipio Muñoz, estado Apure.

Teoría de la Asertividad. Kelley (1979)

Ante situaciones como: Cuando un amigo le pide prestada una cámara fotográfica nueva, costosa... Alguien se cuela delante de usted en una fila de espera... Un vendedor se muestra persistente de modo inapropiado... Alguien le critica coléricamente delante de sus compañeros. Para muchas personas estos ejemplos representan situaciones ansiógenas, "estresantes" para las que no existe una respuesta satisfactoria. Existe una teoría de respuesta básica ante tales situaciones que se enseña cada vez más en los programas de entrenamiento denominada teoría de la aserción o asertividad.

Algunos aspectos importantes de la teoría de la asertividad incluyen la filosofía subyacente a la aserción. Los tres estilos de respuesta posible en una situación asertiva. Algunos medios para reconocer exteriormente estos estilos de respuesta. Algunas distinciones funcionales entre los tres estilos y los seis componentes de una situación asertiva.

La filosofía de la asertividad: La filosofía de la asertividad se basa en la premisa de que cada individuo posee determinados derechos humanos básicos. Estos derechos incluyen cosas fundamentales tales como: "El derecho de rehusar solicitudes sin tener que sentirse culpable o egoísta". "El derecho a afirmar las propias necesidades como tan importantes como las de los demás". "El derecho a cometer errores" y "El derecho a expresarse en tanto no violemos los derechos de los demás". (Jakubowski - Spector).

Tres estilos de respuesta: La gente entra en relaciones con los derechos humanos básicos a lo largo de un continuo de estilos de respuesta: no-asertividad asertividad y agresión:

- **Asertividad:** El acto de defender los derechos humanos básicos sin violar los derechos humanos básicos de los demás se le denomina asertividad (JakubowskiSpector, 1973), es un estilo de respuesta que reconoce los límites entre los propios derechos individuales y los de los demás y opera para mantener estabilizados esos límites. Cuando uno de sus amigos le pide prestado a Juan su nuevo coche deportivo para un viaje, es capaz de responder asertivamente diciendo "me doy cuenta de tu necesidad de algún medio de transporte pero el coche es demasiado valioso para mi para prestártelo" Juan ha sido capaz de respetar el derecho de su amigo de hacer la solicitud y su propio derecho de rehusarlo.
- **No – Asertividad:** Los dos estilos de respuesta alternativos a la asertividad representan una incapacidad para mantener adecuadamente los límites entre los derechos de la propia persona y los de otra. La no-asertividad tiene lugar cuando uno permite que los propios límites se restrinjan.

En el caso de Juan una respuesta no-asertiva habría sido prestar el coche temiendo que su amigo le pudiese percibir como egoísta o desconfiado y gastando el resto de la tarde pensando en que deseaba no haberlo hecho.

- **Agresión:** El tercer estilo de respuesta agresión, tiene lugar cuando una persona invade los límites de los derechos individuales de otra persona. La agresión, en el caso de Juan podría sonar algo así: ¡ciertamente, no! o ¡me estás tomando el pelo! : Aquí. Juan estaría violando los derechos de la otra persona de cortesía y respeto.

Reconocer los Estilos de Respuesta: Algunas claves de ayuda para reconocer estos estilos de respuesta no-asertiva, asertiva y agresiva en cualquier situación dada son: El tipo de emoción experimentada. La conducta no-verbal exhibida y el lenguaje verbal utilizado.

- **Emoción:** La persona que responde de modo no-asertivo tiende a interiorizar sentimientos y tensiones y a experimentar emociones tales como miedo, ansiedad, culpa, depresión, fatiga o nerviosismo.

Externamente, la "temperatura" emocional está por debajo de lo normal. y los sentimientos no se expresan verbalmente. Con una respuesta agresiva, la tensión se vuelca al exterior.

Aunque el agresor puede haber experimentado miedo, culpa o dolor en algún "momento del intercambio, este sentimiento o bien ha sido ocultado por una emoción "secundaria" tal como ira, o ha crecido a lo largo del tiempo hasta un punto de ebullición. En una respuesta agresiva, la "temperatura" emocional de la persona está por encima de lo normal. y normalmente se expresa mediante ira, rabia, odio u hostilidad desplazada o inapropiadamente colocada; todo expresado de modo ruidoso y algunas veces de modo explosivo.

El contraste con los otros dos estilos de respuesta, un individuo que responde asertivamente es consciente de y trata con los sentimientos a medida que ocurren, ni negándose a sí mismo el derecho a la emoción ni utilizándola para negar los derechos de los demás. La tensión se mantiene dentro de un rango normal, constructivo.

- **Conducta no- conducta no-verbal:**Cada estilo de respuesta también se caracteriza por ciertos aspectos no-verbales o lenguaje corporal. Una respuesta no-asertiva es auto-derrotadora y dependiente; se "mueve fuera" de una situación. Esta respuesta puede ser acompañada por manierismos tales como ojos caídos, cambios de pesos, un cuerpo hundido, retorcimiento de manos o un tono de voz sofocado, quejoso o dudoso. La agresión representa un "movimiento contra" una situación: es derrotador del otro y contra-de pendiente.

Esta respuesta puede ser expresada echando fuego por los ojos, inclinando el cuerpo hacia adelante o señalando con el dedo, con un tono de voz elevado, altanero, o como a tijeretazos. La asertividad, en cambio, se enfrenta con una situación y demuestra un enfoque mediante el que uno puede afirmarse a sí-mismo de una manera independiente o Interdependiente. Cuando una persona es asertiva, por lo general, establece buen contacto ocular, se sostiene cómoda pero firmemente sobre los dos

pies dejando caer a sus lados flojamente sus manos y habla con un tono de voz firme.

– **Lenguaje verbal:** Una tercera forma de diferenciar entre asertividad, no-asertividad y agresión es prestar atención al tipo de lenguaje verbal que se utiliza. Ciertas palabras tienden a estar asociadas con cada estilo. Las palabras no-asertivas pueden incluir calificadores ("puede ser"; "supongo", "me pregunto si Vd. podría", "debería tener en cuenta", "sólo", "Justo", "no puedo", "no piensa Vd."). Expresiones ("uh", "bien", "Vd. sabe", "y") y negadores ("esto no es realmente importante" "no molestar").

Las palabras agresivas incluyen amenazas ("mejor sería", "si no te cuidas") poner debajo ("despabilado" "tienes que estar bromeando") comentarios evaluativos ("debes" "malo") y términos sexistas o racistas. Las palabras asertivas pueden incluir afirmaciones "yo" ("yo pienso" , "nosotros"), palabras cooperativas ("veamos" "¿cómo podemos resolver esto?") y afirmaciones empáticas, de interés ("lo que Vd. piensa" "lo que Vd. ve").

Los aspectos emocionales, no-verbales son claves de ayuda para reconocer los estilos de respuesta, pero deben de ser considerados como indicadores generales y no como medios de etiquetar la conducta.

Distinciones Funcionales: Externamente, los 3 estilos de respuesta parecen formar un continuo lineal que va desde el estilo no-asertivo, que acarrea una violación de los propios derechos; a través del estilo asertivo, a la posición agresiva, que perpetua una violación de los derechos del otro. Funcionalmente, sin embargo, la no-asertividad y la agresión se parecen mucho y son muy diferentes de la asertividad.

La no-asertividad y la agresión son disfuncionales no sólo porque utilizan métodos indirectos de expresar los deseos y sentimientos y fracasan en expresar los derechos de todas las personas, sino también porque crean un desequilibrio de poder en el que las dos posiciones pueden mezclarse o incluso intercambiar las posiciones. Al rehusar afirmar sus derechos, el que responde de modo no-asertivo crea un desequilibrio de poder concediendo a los demás más derechos que a él mismo, mientras que el que responde de

modo agresivo crea un desequilibrio de poder concediéndose a sí mismo más que lo que le corresponden sus derechos.

Componentes de una situación asertiva: La teoría de la asertividad puede ser de ayuda en situaciones en que una persona está ansiosa por defender sus derechos humanos básicos. Estas situaciones implican decir si y no con convicción, dar y recibir crítica, iniciar conversaciones, resistir interrupciones, recibir cumplidos, exigir un justo trato como consumidor, tratar con comentarios sexistas, y manejar otras situaciones diversas con las que uno se encuentra en la propia vida profesional, social y personal. Una persona puede sentirse capaz de ser asertiva en una situación pero aún así tomar la decisión consciente de no serlo, debido a cosas tales como el tema de poder, el tiempo o esfuerzo implicado. Antes de tomar una decisión de ser asertivo; es de ayuda examinar los seis componentes de una situación asertiva.

- Los derechos humanos básicos de la persona asertiva potencial y su nivel de confianza sobre que tiene esos derechos.
- La conducta específica a la que la persona asertiva potencial está respondiendo.
- Las reacciones de sentimientos de la persona asertiva potencial ante esta conducta específica.
- La conducta específica que la persona asertiva potencial preferiría.
- Las consecuencias potenciales de la respuesta asertiva para la persona asertiva potencial.
- Las consecuencias potenciales de la respuesta asertiva para la persona asertiva potencial.

En consecuencia, la teoría de la asertividad ofrece un modelo para aquellos que desean defender sus propios derechos, todo esto sin violar los derechos humanos de los demás, ya que es considerada un modelo que se puede utilizar en todo tipo de situaciones personal, profesional y social - para facilitar la comunicación honesta, directa, funcional, de allí pues, su relación el trabajo de investigación el cual plantea las estrategias de comunicación

asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Teoría de las Relaciones Humanas. Mayo (1930)

Surge como necesidad de mitigar algunos de los impactos que produjo en la sociedad el enfoque clásico. En especial por los avances en la psicología y la sociología. En la consolidación de esta Teoría sobresalen varios autores. El más destacado es Elton Mayo, luego del experimento de Hawthorne hizo aportes interesantes con respecto al nivel de producción como resultado de la integración, el comportamiento, las relaciones humanas, las recompensas y sanciones sociales, la conformación de grupos informales en las organizaciones.

Tras la realización del experimento de Hawthorne se concluye que de acuerdo a Vélez, (2007) “...además de factores físicos existen otros psicológicos como la fatiga, la monotonía, el trabajo en equipo, el liderazgo y el impacto de las relaciones sociales en el trabajador, lo que influye en su rendimiento” (p. 107). De manera que, la actividad laboral se desarrolla en un contexto industrial y social en el que se identifica una preocupación de la ciencia administrativa que es “La organización del trabajo en equipo, es decir, de la cooperación sostenida” (Mayo, 91, p. 123).

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la des-humanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera, poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típica mente norteamericano, todo

ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

Las implicaciones de esta teoría abarcan muchos asuntos relacionados con la motivación y las necesidades humanas. Tanto así que “Desde 1940 el movimiento alcanzó su auge. Por otra parte, el papel de la academia para difundir esta teoría se reflejó en los nuevos programas, como el Comité de Relaciones Humanas de la Universidad de Chicago (1943) buscando un enfoque multidisciplinario de la investigación industrial, el Centro de Investigaciones para las Dinámicas de Grupo del Instituto tecnológico de Massachusetts, por iniciativa de Kurt Lewin (1945); el Instituto para la Investigación Social en la Universidad de Michigan, por iniciativa de Rensis Likert.

En 1947, Leland P. Bradfor estableció el Laboratorio Nacional de Entrenamiento en Bethel Maine, como un instituto dedicado a entrenar gerentes en las técnicas de relaciones humanas, negociación colectiva y definición del potencial de colaboración” (Vélez, 2007). Esta teoría presenta las siguientes necesidades:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela;

Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.

En este sentido, la teoría mencionada con anterioridad refleja la importancia de humanizar y democratizar la gestión institucional de los establecimientos educativos, es por eso que, dicho autor concibe la eficiencia de la organización por factores psicológicos y sociales inherentes al individuo, para de esta manera lograr tener un buen ambiente laboral tomando en cuenta la motivación, de esta manera, se establecen los postulados que contribuyen a fundamentar teóricamente la propuesta de estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure, como una alternativa para que los directivos mediante el cumplimiento de sus funciones gerenciales fortalezcan el proceso gerencial y eleven la calidad educativa en la institución de manera humanista, interactiva, inclusiva e innovadora.

Bases Legales

Este trabajo tiene su fundamentación legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley Orgánica de los Procesos Administrativos Plan de la Patria

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) es su artículo 58 señala:

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

Este artículo hace referencia a que toda persona tiene derecho a una libre comunicación sin ningún tipo de censura , así mismo, hace énfasis a lo importante que las y los niños tienen el deber y el derecho a la información, todo esto gracias a la comunicación y así de esta manera garantizarles un mejor desarrollo, lo cual es muy importante a considerar al momento de plantearse estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2014) en su artículo 18 señala:

El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

De allí pues, que se considera relevante la comunicación dentro de toda institución, ya que la misma busca alcanzar los objetivos gerenciales plasmados en la normativa constitucional, educativa y social, así mismo, que le permita constituirse como ente importante y de gran valor, facilitando su desenvolvimiento en el ambiente laboral, y si de esta manera lograr el buen funcionamiento de las instituciones, es por eso que el presente trabajo de investigación plantea las estrategias de comunicación asertiva como una herramienta para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

En este mismo orden de ideas la Ley Orgánica de los Procesos Administrativos (1981), en su artículo 53 establece: “La administración, de oficio o a instancia del interesado, cumplirá todas las actuaciones necesarias para el mejor conocimiento, del asunto que deba decidir, siendo de su responsabilidad impulsar el procedimiento en todos sus trámites”. En consecuencia, lo antes planteado hace referencia al buen funcionamiento que debe tener una institución todo esto se logra teniendo una buena

administración que emplee herramientas que le permitan optimizar su proceso, de allí pues su relación con el trabajo de investigación el cual plantea las estrategias de comunicación asertiva como una herramienta para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Plan de la Patria 2019-2025

Objetivo Histórico

2.7. Lograr la irrupción definitiva del Nuevo Estado Popular y Revolucionario, para el desarrollo integral de la democracia en sus cinco dimensiones.

Objetivo General

2.7.2.3. Fortalecer los sistemas de comunicación permanente, que permitan la interacción entre las instituciones públicas y el Poder Popular para la construcción colectiva del nuevo Estado Socialista, bajo el principio de “mandar obedeciendo”.

Objetivo Especifico

2.7.2.3.2. Instrumentar y garantizar las instituciones públicas, de forma obligatoria, los canales de comunicación del Poder Popular organizado y al mismo tiempo asumir esta comunicación como un desencadenante de procesos políticos que impidan una “tecnificación” y condición pasiva de la comunicación, bajo la premisa de la comunicación y solución bidireccional, corresponsable de los temas.

Este artículo hace referencia a la importancia que tiene la comunicación en las instituciones, es importante resaltar que esta debe liderada por un buen gerente para de esta manera garantizar un mejor desarrollo tanto de personal como profesional de todo ser humano, para así de esta manera emplear técnicas o herramientas que les permitan mejorar su gestión, es por eso que en el presente trabajo se plantean estrategias de comunicación

asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Cuadro 1
Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variable Nominal	Variable conceptual	Dimensión	Indicadores	Técnica e Instrumento	Ítem
Identificar la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.	La gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.	Sovero (2007), estima que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228)	Gestión intra-institucional	Organización Organigramas Distribución de tareas Horarios de trabajo Espacios de trabajo Vínculos organizacionales	Técnica: Encuesta	1
						2
						3
						4
						5
			Gestión pedagógica	Planes y programas de enseñanza aprendizaje Actualización docente	Instrumento: Cuestionario (Tipo: escala de Likert)	6
						7
						8
			Gestión administrativa	Normatividad y función. Evaluación del desempeño.		9
						10
			11			
Describir el proceso de comunicación entre el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.	El proceso de comunicación entre el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.	Para Chiliberti (2017), el proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan	Institucional	Forma en que se emiten los mensajes Manera en que se codifican los mensajes. Características de los Mensajes.	Técnica: Encuesta	12
						13
						14,15
			Informal	Canales utilizados para comunicarse. Formas de recepción de la información.	Instrumento: Cuestionario (Tipo escala de Likert)	16
						17,18
						19,20

		señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor.		Forma en que se emiten las Respuestas		21,22 23
--	--	--	--	---------------------------------------	--	-------------

Fuente: Bona (2020)

CAPITULO III

METODOLOGIA

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos, al respecto Sabino (2007) plantea: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p. 118). Es decir, el marco metodológico se centra en cómo realizar la investigación basándose en habilidades que demuestran la confirmación de las variables existente en el proyecto que se está desarrollando.

Paradigma de la Investigación

Al abordar una investigación es esencial establecer el fundamento epistemológico que soporte el estudio. En este sentido, el trabajo fue enmarcado en el paradigma positivista debido a que las indagaciones soportadas en este enfoque, son aquellas en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, es decir, la investigación positivista tiene un enfoque metodológico predominantemente cuantitativo.

En tal sentido, Meza (2010) expone:

Es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables... (p, 02).

De acuerdo a lo expresado, esta investigación está dirigida a estudiar los problemas y comprobar los hechos a través de métodos y técnicas objetivas medibles, que permitan constatar fenómenos que puedan ser considerados en las dimensiones cuantitativas. Es evidente entonces que el paradigma positivista estudia la realidad desde el punto de vista objetivo, el cual se fundamenta en valores confiables que pueden ser comprobados, a través de un sistema de preguntas que permite obtener los datos directamente de la muestra objeto de estudio. Esto permitió arrojar los indicios tanto de la gestión institucional como del proceso de comunicación que se lleva a cabo en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.

Modalidad de la Investigación

El presente estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que propone lineamientos que implicaron resolver una problemática administrativa, puesto que está orientada a ofrecer solución a una situación que amerita atención tal es el caso de diseñar estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.

En este sentido, Balestrini (2002), manifiesta que los proyectos factibles son aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad a estudios de las necesidades a satisfacer, (P.9) es decir, su ejecución permitió el logro de objetivos en atención a las necesidades de la institución, es por ello que la presente investigación plantea las estrategias de comunicación asertiva para

el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”. Municipio Muñoz, estado Apure.

Diseño de la Investigación

Para Arias (2012) el diseño de un estudio, “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.” (p. 18). En tal sentido, son las fuentes de las cuales se recolectaron los datos que definen el diseño seleccionado. Por lo tanto, se considera el diseño de campo, fundamentado en que el autor antes mencionado afirma que este esquema “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” (p. 19).

Según lo citado, con el diseño de campo la investigadora obtuvo la información esencial para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado sin alterar las condiciones existentes. Por lo que, de la investigación se obtuvo un diagnóstico de la situación relacionada con la gestión institucional llevada cabo en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, para de esta manera sustentar la factibilidad de la aplicación de la propuesta dirigida a optimizar esa gestión mediante la aplicación de estrategias de comunicación asertiva.

Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. En este sentido, tomando en consideración que en los objetivos de investigación se plantea la descripción de las variables estudiadas, por ende es el descriptivo el nivel adoptado. Por consiguiente, se fundamenta en el nivel descriptivo el cual según, Arias (2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de

un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24), por otra parte, este tipo de investigación, describe los datos y este debe tener un impacto en la realidad administrativa que se investiga.

Población y Muestra

La población de la presente investigación se encuentra ubicada en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”. En consecuencia, Arias (2012), señala que “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. (p.98). es decir, representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. En consecuencia, la población se encuentra representada por el talento humano de la institución que son un total de 133 que incluye directivos, administrativos, coordinadores, personal docente y obreros.

En cuanto a la muestra, Arias (Ob Cit), la define como el “subconjunto representativo de un universo o población” (p. 21). En consecuencia, la muestra, se calculó utilizando la fórmula para muestras en estudios descriptivos, para una población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran), propuesta por Montesano (1999):

$$n = \frac{(N \cdot Z\alpha^2) (p \cdot q)}{d^2 (N-1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}$$

n= Tamaño de la muestra

N = Total de la población

$Z\alpha^2 = 1.96$ al cuadrado (La seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)

$d =$ precisión (5%)

$$n = \frac{133 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2(133-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = n = 47$$

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la selección de la técnica empleada para la recolección de los datos referentes a las variables estudiadas, establecidas en los objetivos de la investigación, se considera lo planteado por Arias, (2012), que las concibe como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p. 67). En consecuencia, la técnica utilizada fue la encuesta, fundamentada en lo afirmado por Hurtado (2010), “La técnica de la encuesta corresponde a un ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas, a varias unidades o fuentes.” (p. 877),

En este sentido, ésta va a permitir a la investigadora establecer una relación directa para la obtención de los datos necesarios de los sujetos investigados, sin permitir la manipulación de los mismos, motivado a que se respetó su aporte al momento de emitir las respuesta a las preguntas formuladas. En lo referente al instrumento se utilizó el cuestionario, motivado a que según, Hernández, Fernández y Baptista (2006), “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.” (p. 310), por esto, se formulara un instrumento que le permita a la investigadora indagar los datos necesarios y pertinentes a las variables estudiadas, para captar la información pertinente y necesaria que le facilitara la construcción de las conclusiones.

Mientras que, la modalidad de cuestionario se utilizó el tipo escalado Likert, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), “Es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.” (p. 341), este instrumento permitió cuantificar actitudes relacionadas con el comportamiento de las variables

estudiadas. Por ende, la investigadora le asigno alternativas que le permitan registrar y medir la frecuencia con que manifiestan actitudes y comportamiento que evidencian los indicios de las variables, por lo cual, las alternativas fueron: Siempre, Casi Siempre, Algunas veces, Casi Nunca, Nunca.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definido, en consecuencia, Hernández, Fernández y Baptista (2010), "la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir".

Así pues, la validación de los instrumentos que se utilizaron en esta investigación, fue realizado siguiendo los lineamientos de la validez de contenido así como también de juicio de tres (3) expertos: uno (1) en el área de metodología y (2) Doctores en Ciencias Gerenciales, quienes realizaron las observaciones pertinentes y dictaminaran sus criterios en cuanto a la pertinencia de las preguntas con los objetivos planteados.

Confiabilidad

En este orden de ideas, para Morles (2000), el término confiabilidad se refiere a "la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir. (p. 44). Es decir, que es equivalente a estabilidad y predictibilidad, sin embargo, para los efectos de esta investigación se empleara el término mencionado enfocado como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las características que pretende medir, a esto, el autor, denomina confiabilidad de consistencia interna a homogeneidad. En consecuencia, la confiabilidad de los instrumentos de la presente

investigación será calculada de acuerdo al Coeficiente Alfa de Cronbach, desarrollado por JL Cronbach, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0 – 1. Al respecto se realizara una prueba piloto a quince (15) sujetos con características similares a la población estudiada.

En este mismo orden de ideas, para Hernández, Fernández y Batista (2010), define el Alfa de Cronbach como un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas sean pares o impares ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente, Así pues, tomando en cuenta que, el coeficiente Alfa Cronbach produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde cero (0) representa una confiabilidad nula, y uno (1) representa un máximo de confiabilidad. Asimismo, el cálculo correspondiente se realizara digitalmente a través del software de aplicación SSPS, obteniéndose un resultado de 0.87, que determinara una alta confiabilidad de los instrumentos.

Técnica utilizada para el Análisis e Interpretación de los Datos

Para el análisis de la información se procedió a organizar los datos arrojados en el instrumento por ítems y la información quedó plasmada en cuadros y gráficos estadísticos donde se reflejaran las frecuencias y porcentajes obtenidos. En este sentido, Bisquerra (2010), al señalar que el análisis comprende "La aplicación estadística en el análisis de los datos, así como la interpretación descriptiva de los mismos" (p.93). Por lo tanto, para analizar la información se recurrió al procedimiento que rige la estadística descriptiva el cual consiste en la organización y tabulación de los datos, los cuales se organizaron en cuadros estadísticos de frecuencias y porcentajes para su análisis cualitativo y cuantitativo

Procedimiento de la Investigación

Arias, (2012), propone las siguientes etapas para el desarrollo sistemático de una investigación:

a) Planificación: consiste en trazar el plan o proyecto de la investigación por realizar.

b) Ejecución: significa poner en marcha el proyecto trazado, es decir llevar a cabo la investigación.

c) Divulgación: una vez terminado la investigación y elaborado el informe final, los resultados y conclusiones deben darse a conocer por diversas vías: publicaciones científicas, ponencias en eventos científicos o páginas en internet.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan, analizan e interpretan los resultados obtenidos, los cuales dieron origen a las conclusiones y recomendaciones que fundamentan la elaboración de la propuesta, en tal sentido, los datos recolectados se representan distribuidos por cada variable estudiada en los objetivos de la investigación, mediante cuadros estadísticos con distribución de frecuencias relativas y porcentajes, además se reflejan en gráficos circulares que permiten una mejor visualización de los porcentajes registrados en la manifestación de los indicadores de las variables.

Variable: Gestión Institucional

Cuadro 2
Dimensión: Gestión intra-institucional

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Se organiza el talento humano para el buen funcionamiento interno de la institución	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100
2. Se ajusta la distribución del talento humano de acuerdo al organigrama de la institución	2	4,26	4	8,51	22	46,8	12	26	7	15	47	100
3. Se organiza la distribución de tareas del talento humano para el cumplimiento de las metas del liceo	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100
4. Se organizan los horarios de trabajo del talento humano para optimizar el cumplimiento de los objetivos institucionales	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100

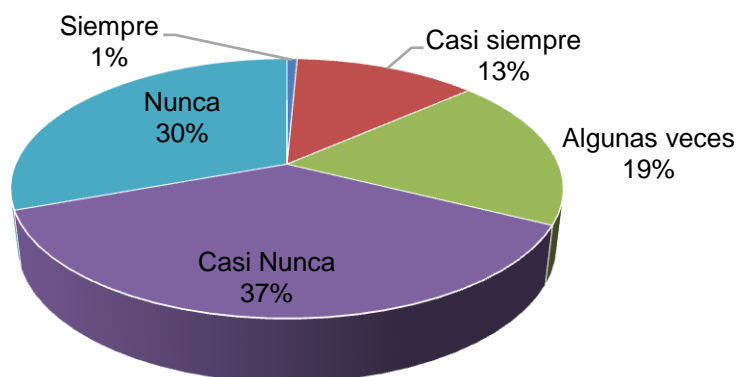
5. Los espacios del liceo están organizados conforme al organigrama institucional	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100
6. Se establecen vínculos organizacionales entre los departamentos del liceo	0	0	0	0	7	14,9	20	43	19	40	46	98
Promedio	0,33	0,71	6	13	8,83	19	17	37	14	30	47	100

Fuente: Bona (2020)

Análisis del cuadro 2

Los datos en el cuadro 2 reflejan que el promedio de la tendencia en cuanto a la gestión intra – institucional están reflejados de la siguiente manera 37% casi nunca, 30% nunca, 19% algunas veces, 13% casi siempre, 1% siempre, en consecuencia, una vez se analizan los resultados se evidencia en la institución no se está llevando a cabo regularmente la organización del organigrama institucional así como la organización y división del talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, para si de esta manera lograr una buena planificación institucional y el buen funcionamiento del liceo.

De esta manera, La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos. Según Chiavenato (2004) "La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales." (P. 76). Por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro, es decir, es el proceso que permite orientar la actividad gerencial a nivel institucional, a su vez, una de sus funciones principales es orientar las tareas cotidianas de la institución.



Fuente: Cuadro 2

Gráfico 1. Distribución porcentual de la frecuencia con que realiza una organización institucional el talento humano del Liceo Bolivariano "José Cornelio Muñoz".

Cuadro 3

Dimensión: Gestión pedagógica

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. El talento humano aplica los planes y programas de la institución	1	2,13	4	8,51	8	17	19	40	15	32	47	100
8. Se aplican estrategias para la optimización del proceso de enseñanza aprendizaje	1	2,13	4	8,51	8	17	19	40	15	32	47	100
9. Se lleva a cabo la formación y actualización de los docentes de la institución	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100
Promedio	1	1,42	5,33	11	7,33	16	19	40	15	32	47	100

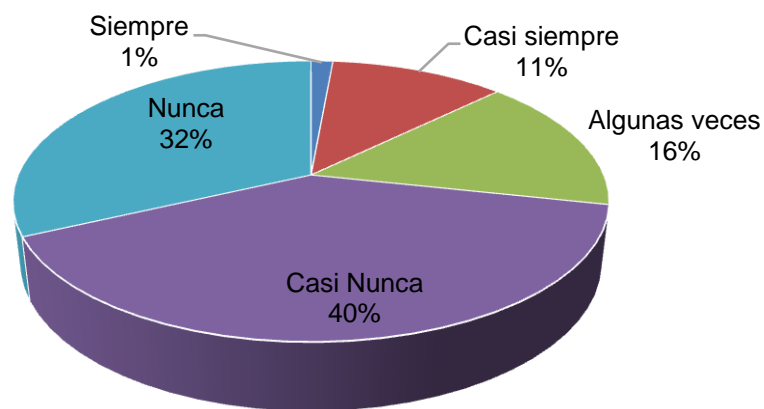
Fuente: Bona (2020)

Análisis del cuadro 3

El cuadro 3 relacionado a la dimensión gestión pedagógica refleja que el promedio de la tendencia están representados de la siguiente manera 40% casi nunca, 32% nunca 16% algunas veces, 11% casi siempre, 1% siempre, en este sentido.

Una vez analizados los resultados se hace evidente la falla existente en la institución ya que no se realizando frecuentemente la aplicación de planes y programas instituciones, es importante que el talento humano del liceo emplee estrategias que les permitan llevar a cabo este tipo de planes para asid e esta manera optimizar el buen funcionamiento de la institución.

En este mismo orden de ideas, Marrero (2001), un plan es un instrumento de planificación, es decir, una herramienta a través de la cual, el docente tiene la oportunidad de organizar, programar y evaluar los procesos que se van a desarrollar con los estudiantes, a lo largo del año escolar. Un plan debe comprometer aspectos de calidad, por tanto, en él se evidencian los contenidos y avances del proceso con el grupo en particular. En este plan se sistematizan procesos, se organizan actividades de acuerdo a las necesidades sentidas de los propios estudiantes y sus familias quienes son los clientes directos, pero también se tienen en cuenta las debilidades detectadas por otros miembros de la comunidad.



Fuente: Cuadro 3

Gráfico 2. Distribución porcentual de la frecuencia con que realizan estrategias pedagógicas el talento humano del Liceo Bolivariano "José Cornelio Muñoz".

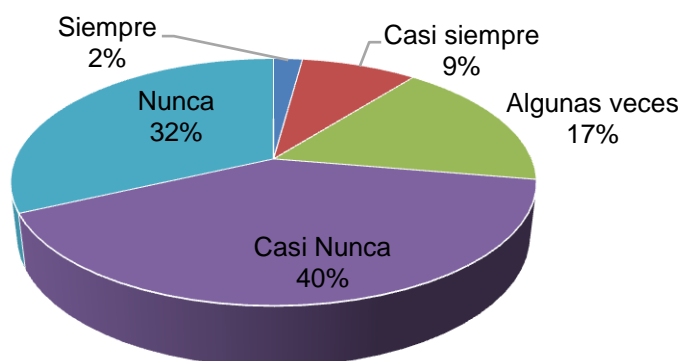
Cuadro 4
Dimensión: Gestión Administrativa

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Se supervisa el cumplimiento de la normativa y funciones del talento humano	1	2,13	4	8,51	8	17	19	40	15	32	47	100
11. Se evalúa el desempeño del personal de la institución e	1	2,13	4	8,51	8	17	19	40	15	32	47	100
Promedio	1	2,13	4	8,51	8	17	19	40	15	32	47	100

Fuente: Bona (2020)

Análisis del cuadro 4

El cuadro 4 referente a la dimensión gestión administrativa el promedio de la tendencia se encuentra distribuido de la siguiente manera 40% casi nunca, 32% nunca, 17% algunas veces, 9% casi siempre, 2% siempre, una vez se analizan los resultados se evidencia que pocas veces los directivos de la institución realizan una supervisión y evaluación del desempeño del talento humano, la cual son necesarias para alcanzar los objetivos institucionales del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.



Fuente: Cuadro 4

Gráfico 3. Distribución porcentual de la frecuencia con que supervisan el cumplimiento de funciones del talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.

Variable: Proceso de Comunicación

Cuadro 5
Dimensión: Institucional

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. Los mensajes se emiten de forma escrita	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100
13. El lenguaje utilizado para elaborar los mensajes es formal	2	4,26	4	8,51	22	46,8	12	26	7	15	47	100
14. Las comunicaciones emitidas por los directivos para todo el personal son claras y específicas	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100
15. En las comunicaciones emitidas por los directivos se trata solamente un asunto	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100
Promedio	0,5	1,06	7	14,9	10	21,3	17	35	13	28	47	100

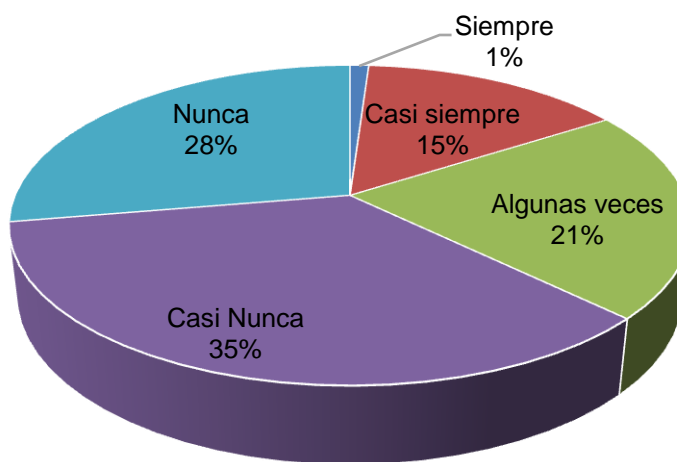
Fuente: Bona (2020)

Análisis del cuadro 5

El cuadro 5 de la dimensión institucional el promedio de la tendencia está distribuido de la siguiente manera: 35% casi nunca, 28% nunca, 21% algunas veces, 15% casi siempre, 1% siempre, por consiguiente, una vez analizados los resultados se denota que no existe un claro registro de documentos emitidos, necesarios al momento de verificar instrucciones, solicitudes o información requerida por parte de la institución, así como también, se evidencia en un alto porcentaje que los documentos elaborados, pocas veces siguen los aspectos formales de una redacción, impidiendo con ello la transferencia de información efectiva en la liceo, es decir, hay deficiencia en la comunicación.

En este sentido, Brönstrup, Godoi, Ribeiro (2013) citan a Duarte (2003, pp. 46-48), ya que el mismo desarrolla el concepto y la caracterización de la comunicación con base en Merleau-Ponty, el cual denomina el “acto de

comunicar como el encuentro de fronteras perceptivas”, siendo que “al otro y su conciencia sólo se puede acceder porque también el hombre es un ser cultural”. La interacción entre el ser humano culturalmente situado y los objetos culturales propicia el desarrollo de motivos y percepciones de uno con otro, que compartan y creen entendimientos comunes, en los cuales el lenguaje promueve el diálogo entre las conciencias



Fuente: Cuadro 5

Gráfico 4. Distribución porcentual de la frecuencia con que emiten las comunicaciones el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”

Cuadro 6

Dimensión: Informal

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. Los directivos utilizan un canal institucional para comunicarse con el personal.	0	0	1	2,13	12	25,5	19	40	15	32	47	100
17. Las comunicaciones entregadas personalmente al interesado son	0	0	1	2,13	14	29,8	10	21	22	47	47	100

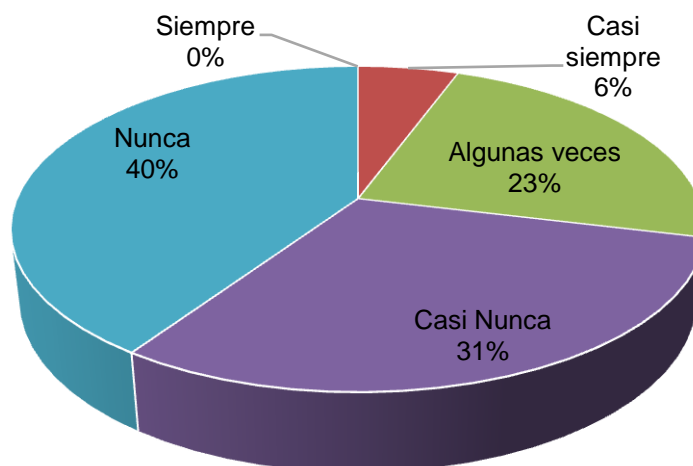
18. Las comunicaciones son emitidas de manera personalizada	0	0	1	2,13	14	29,8	10	21	22	47	47	100
19. Las comunicaciones son entregadas por el responsable institucional	0	0	1	2,13	14	29,8	10	21	22	47	47	100
20. Las comunicaciones son firmadas por el personal al momento de recibirlas	0	0	1	2,13	14	29,8	10	21	22	47	47	100
21. Las respuestas a las comunicaciones recibidas son emitidas por escrito	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100
22. Se le realiza seguimiento a las comunicaciones emitidas por los directivos	0	0	8	17	6	12,8	18	38	15	32	47	100
23. Los efectos generados por las comunicaciones son verificados	0	0	0	0	7	14,9	20	43	19	40	46	98
Promedio	0	0	2,63	5,59	10,9	23,1	14	31	19	40	47	100

Fuente: Bona (2020)

Análisis del cuadro 6

En el cuadro 6 relacionado a la dimensión informal el promedio de la tendencia es distribuido de la siguiente manera: 40% nunca, 31% casi nunca, 23% algunas veces, 6% casi siempre, al analizar estos resultados, se demuestra en mayor proporción que son pocas las veces se utilizan canales organizacionales en el proceso de comunicación oficial del plantel, lo cual trae como consecuencia, una posible tergiversación del mensaje y hasta desvío de la información enviada, así como también, dejando con ello un vacío en la transferencia de la información.

Por consiguiente, Chiliberti (2017), el proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor.



Fuente: Cuadro 6

Gráfico 5. Distribución porcentual de la frecuencia con que utilizan los canales de la comunicación el talento humano del Liceo Bolivariano "José Cornelio Muñoz".

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos en el presente estudio surgen las siguientes conclusiones en función de los objetivos propuestos, en atención al primer objetivo específico identificar la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, se pudo evidenciar que la gestión institucional es ejecutada de manera deficiente, tomando en consideración sus funciones como garantes de la administración de las actividades pedagógicas, administrativas y comunitarias, pues es de su competencia velar por el proceso y por los lineamientos establecidos dentro de la institución, así como también poner en marcha su capacidad para enfrentar retos y solventar situaciones adversas que no solo pongan en riesgo el proceso, sino que también sean capaces de orientar y redireccionar el mismo, con el solo propósito de generar y augurar cambios positivos en pro de una buena gestión.

De igual forma, la gestión institucional desarrollada por el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, no satisfacen las expectativas previstas para el buen desempeño de la institución. Ya que su propósito dentro de la gestión institucional es muy vaga, dejando al descubierto fallas que perjudican la direccionalidad de la institución, así como también, dejan evidencia fallas pronunciadas en el proceso, que pudieran ser corregidas mediante el ajuste de sus acciones. Es por eso, que surge el compromiso de ser los garantes de una institución con bases sólidas, sin nada que pueda entorpecer su buen desempeño y que los llevará por el camino indicado sin tropiezos, augurando con ello una transformación con miras al éxito.

Ahora bien, en lo que respecta al segundo objetivo específico describir el proceso de comunicación entre el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, se puede concluir lo siguiente:

La comunicación es considerada actualmente como la clave del éxito, por ser el medio más utilizado en el mundo a la hora de transmitir una información, es por ello que no se puede subestimar su poder al ponerla en práctica y mucho menos prescindir de tan importante recurso. En el caso específico de la gestión institucional de las organizaciones educativas el tema de la comunicación se observa con gran interés, por ser estas donde se encuentran más fallas en cuanto a este proceso se refiere, ignorando así su gran relevancia en el buen funcionamiento gerencial del plantel.

Por otra parte, se pudo evidenciar que el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, no cuenta con un proceso de comunicación efectiva, lo cual perjudica el buen proceder de las funciones del personal en general. En este sentido, es necesario que sea tomado en cuenta la importancia de los canales por la cual se deban transmitir las distintas instrucciones y con un código fácil de descifrar, no dejando a un lado los instrumentos a utilizar los cuales deben ser claros y precisos, y redactados de manera formal dándole un toque de distinción y prestigio a la institución. Así mismo, es preciso llevar un seguimiento estricto de toda la correspondencia entrante, saliente e incluso de la que se lleva internamente.

Es importante resaltar, que la transmisión de información es la llave para el entendimiento y crecimiento de las masas, por lo que se debe ser cuidadosos al momento de su uso. Finalmente, los resultados derivados del estudio permitieron a la investigadora llegar a la siguiente conclusión: es importante acotar que se propone el diseño de estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional, estas acciones son particulares y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las observaciones hechas al talento humano por la autora, la cual sirvió como marco de referencia al momento de elaborar dicha propuesta.

Recomendaciones

En base a las conclusiones derivadas del proceso investigativo, se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere llevar una organización del talento humano de acuerdo al organigrama institucional.
- Implementar estrategias que permitan la optimización del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Impulsar la formación y capacitación del talento humano de la institución.
- Se sugiere implementar canales de comunicación efectiva que ayude a un mayor rendimiento y producción en el área laboral.
- Llevar el control de las comunicaciones tanto recibidas como emitidas

CAPITULO VI
LA PROPUESTA
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL LICEO
BOLIVARIANO “JOSÉ CORNELIO MUÑOZ”, MUNICIPIO MUÑOZ,
ESTADO APURE.

Presentación

El ser humano es un ser sociable que necesita estar en eterna interacción con otras personas. Es por eso que en el ámbito de la gestión institucional, es necesario que establezca un ambiente laboral que facilite las interrelaciones de manera que el talento humano interactúe, mediante respeto mutuo con sus compañeras y compañeros, fortaleciendo las relaciones interpersonales. Por tal razón, la acción institucional desempeña un rol esencial en el desarrollo de las potencialidades comunicativas de las y los trabajadores de las instituciones educativas. A partir de allí, se enmarca la relevancia de que los directivos fomenten el establecimiento y uso de estrategias para desarrollar hábitos de comunicación puesto que con la forma tradicional de compartir información se deja de lado la oportunidad de que el talento humano pueda expresarse libremente y así desarrollar habilidades comunicativas.

Por tal motivo, el gerente en las organizaciones educativas deberá generar un conjunto de estrategias para crear un ambiente afectivo entre sus colaboradores que conduzcan a la optimización de la gestión institucional, lo cual permitirá mejorar el desarrollo personal y social del talento humano, como elementos claves dentro del sistema organizacional y de funcionamiento. Por consiguiente, considerando los resultados obtenidos en esta investigación, se evidencia la necesidad de implementar un plan

de estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.

Justificación

En la actualidad tanto los gerentes como sus colaboradoras y colaboradores son imprescindibles para garantizar el éxito de una institución, por el rol que deben asumir en materia gerencial y en la apertura, inclusión y socialización del mismo. El tipo de gestión institucional que necesitan las organizaciones educativas, consiste en transformar la forma y estilo de comunicarse como piedra angular en el apropiamiento de los valores y principios que sustentan la filosofía organizacional de manera que se facilite el desarrollo del apego y el sentido de pertinencia con el plantel. Desde este contexto, se tiene la base de la forma de ser y hacer en la institución que se aspira materializar; ya que una comunicación asertiva permite establecer vínculos afectivos significativos directivos y personal que le colabora, para asumir conductas cónsonas con los intereses y necesidades institucionales.

Ante esta problemática, es necesario contemplar diferentes ámbitos, para llevar a cabo una adecuada respuesta gerencial, es importante no centrarse sólo en los directivos si no también el talento humano de la institución. En consecuencia, desde el punto de vista institucional la implementación de esta propuesta pretende iniciar procesos de comunicación entre el personal directivo y el talento humano de la institución para de esta manera fortalecer la gestión institucional.

En este mismo orden de ideas, desde el punto de vista social la presente propuesta se sustenta en los beneficios que aportara ya que estas estrategias fomentan las buenas relaciones entre el talento humano para clarificar las normas establecidas en el Manual de Acuerdos de Convivencia Institucional y exigir su cumplimiento, de modo que se pueda crear un clima

favorable de trabajo y organización en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Implementar un plan de estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Objetivos Específicos

Desarrollar las habilidades asertivas para comunicarse del talento humano de la institución.

Sensibilizar el talento humano de la institución para el establecimiento de la comunicación asertiva como herramienta de la gestión institucional.

Aplicar estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica de la propuesta se basa en los aportes de Kelley (1979) en la Teoría de la Asertividad, algunos aspectos importantes de la teoría de la asertividad incluyen la filosofía subyacente a la aserción. Los tres estilos de respuesta posible en una situación asertiva. Algunos medios para reconocer exteriormente estos estilos de respuesta. Algunas distinciones funcionales entre los tres estilos y los seis componentes de una situación asertiva.

La filosofía de la asertividad: La filosofía de la asertividad se basa en la premisa de que cada individuo posee determinados derechos humanos básicos. Estos derechos incluyen cosas fundamentales tales como: "El derecho de rehusar solicitudes sin tener que sentirse culpable o egoísta". "El derecho a afirmar las propias necesidades como tan importantes como las de los demás". "El derecho a cometer errores" y "El derecho a expresarse en tanto no violemos los derechos de los demás".

Tres estilos de respuesta: La gente entra en relaciones con los derechos humanos básicos a lo largo de un continuo de estilos de respuesta: no-asertividad asertividad y agresión:

Asertividad: El acto de defender los derechos humanos básicos sin violar los derechos humanos básicos de los demás se le denomina asertividad (JakubowskiSpector, 1973), es un estilo de respuesta que reconoce los límites entre los propios derechos individuales y los de los demás y opera para mantener estabilizados esos límites.

No – Asertividad: Los dos estilos de respuesta alternativos a la asertividad representan una incapacidad para mantener adecuadamente los límites entre los derechos de la propia persona y los de otra.
No – Asertividad: Los dos estilos de respuesta alternativos a la asertividad representan una incapacidad para mantener adecuadamente los límites entre los derechos de la propia persona y los de otra.

Agresión: El tercer estilo de respuesta agresión, tiene lugar cuando una persona invade los límites de los derechos individuales de otra persona

Reconocer los Estilos de Respuesta: Algunas claves de ayuda para reconocer estos estilos de respuesta no-asertiva, asertiva y agresiva en cualquier situación dada son: El tipo de emoción experimentada. La conducta no-verbal exhibida y el lenguaje verbal utilizado.

Emoción: La persona que responde de modo no-asertivo tiende a interiorizar sentimientos y tensiones y a experimentar emociones tales como miedo, ansiedad, culpa, depresión, fatiga o nerviosismo.

Conducta no- conducta no-verbal: Cada estilo de respuesta también se caracteriza por ciertos aspectos no-verbales o lenguaje corporal. Una respuesta no-assertiva es auto-derrotadora y dependiente; se "mueve fuera" de una situación.

Lenguaje verbal: Una tercera forma de diferenciar entre asertividad, no-assertividad y agresión es prestar atención al tipo de lenguaje verbal que se utiliza.

Distinciones Funcionales: Externamente, los 3 estilos de respuesta parecen formar un continuo lineal que va desde el estilo no-assertivo, que acarrea una violación de los propios derechos; a través del estilo asertivo, a la posición agresiva, que perpetua una violación de los derechos del otro.

Componentes de una situación asertiva: La teoría de la asertividad puede ser de ayuda en situaciones en que una persona está ansiosa por defender sus derechos humanos básicos. Estas situaciones implican decir si y no con convicción, dar y recibir crítica, iniciar conversaciones, resistir interrupciones, recibir cumplidos, exigir un justo trato como consumidor, tratar con comentarios sexistas, y manejar otras situaciones diversas con las que uno se encuentra en la propia vida profesional, social y personal.

En atención a lo planteado, esta propuesta está orientada a fortalecer la gestión institucional en el Liceo Bolivariano "José Cornelio Muñoz", municipio Muñoz, estado Apure, mediante la implementación de estrategias de comunicación asertiva, con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales, así como el proceso enseñanza aprendizaje integral, a través de herramientas de manejo oportuno por parte de los directivos basadas en la comunicación asertiva.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta de estrategias de comunicación asertiva como medio para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano "José Cornelio Muñoz", municipio Muñoz, estado Apure, presenta factibilidad social

debido a que constituye un recurso valioso y significativo para el abordaje del problema de la gestión institucional de manera colectiva implicando al talento humano como parte de la gerencia integral. Así mismo, le permitirá a los directivos desarrollar habilidades para fomentar conductas sociales adaptativas en sus colaboradoras y colaboradores, esto implica entender que la administración es mucho más que transmitir información, sino que supone el desarrollo de actividades pedagógicas y administrativas para la adquisición de competencias comunicativas para aprender a convivir.

En este sentido, esta propuesta presenta factibilidad institucional, debido a la receptividad y disponibilidad ofrecida por el talento humano del Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, en el desarrollo del plan de acción dirigido a fortalecer la gestión institucional. Además, la comunicación asertiva es considerada como un elemento articulador de alta relevancia porque funciona como mediadora en el logro de una gestión integral y efectiva en el contexto administrativo.

En relación con la factibilidad económica para su aplicación, la propuesta no genera inversiones costosas por ser un producto de orientación al alcance del talento humano que va a guiar la praxis gestonaria desde una postura de comunicación asertiva con la finalidad de optimizar la planificación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de las acciones implementadas en la institución.

En este mismo orden de ideas, La factibilidad legal de la propuesta, está establecida en la Constitución de República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 58 el cual establece:

La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como el derecho de réplica y rectificación cuando se vean afectados directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los

niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

En consecuencia, el mencionado artículo hace referencia a que toda persona tiene derecho a una libre comunicación sin ningún tipo de censura, así mismo, hace énfasis a lo importante que las y los niños tienen el deber y el derecho a la información, todo esto gracias a la comunicación y así de esta manera garantizarles un mejor desarrollo, lo cual es muy importante a considerar al momento de plantearse estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Plan de Administración de la Propuesta

Objetivo Específico: Desarrollar las habilidades asertivas para comunicarse del talento humano de la institución.

Estrategias	Actividades	Recursos	Lapso de Ejecución	Responsables
conversatorio	- Conversatorio con un Doctor en Ciencias Gerenciales donde se definan conceptos relacionados con la gestión institucional para de esta manera familiarizar al talento humano.	- Dípticos - Material fotocopiado	- 90 min.	- Talento humano. - Autora de la propuesta - Un Dr. En Ciencias Gerenciales.
	-Ejemplificación de la realización de procedimientos administrativos en la gestión institucional.		- 45 min.	
	- Ejemplificación de la utilización de los diferentes canales de comunicación.		- 45 min	
	- Dramatizaciones		- 90 min	

Objetivo Específico: Sensibilizar el talento humano de la institución para el establecimiento de la comunicación asertiva como herramienta de la gestión institucional.

Estrategias	Actividades	Recursos	Lapso de Ejecución	Responsables
Taller	- Taller acerca de los principios conceptuales y teóricos de la comunicación asertiva.	Computadora	- 90 min.	- Talento humano.
Proyección de videos	- Proyección de videos para reconocer la importancia de la comunicación asertiva en las relaciones interpersonales y la gestión institucional.	- video beam - Papel bond - Marcadores - equipo de sonido	- 45 min.	- Autora de la propuesta.
Dramatizaciones	- Dramatizaciones donde las y los participantes demuestren las técnicas de comunicación asertiva	- micrófono - Videos	90 min	

Objetivo Específico: Desarrollar estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional en el Liceo Bolivariano “José Cornelio Muñoz”, municipio Muñoz, estado Apure.

Estrategias	Actividades	Recursos	Lapso de Ejecución	Responsables
Lluvia de ideas	- A través de una lluvia de ideas el talento humano manifestarán las actividades comunicativas basadas en la asertividad que les gustaría realizar entre ellos.	Pizarra	45 min	- Personal directivo
Actividades Grupales	- Realizar actividades grupales como: teatro, juegos de roles y otros surgidas de la lluvia de ideas donde se practique la aplicación de las técnicas asertivas de comunicación.	Marcador acrílico Papel bond Equipo de sonido Cds de música	Dependerá del tipo de actividad seleccionada	- Autor de la propuesta
Terapia de grupo	- Realizar una terapia grupal donde el talento humano expresen sus expectativas, puntos de vistas y compromisos para el establecimiento de la comunicación asertiva como filosofía institucional en el liceo		45 min	

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Espítome 5ta edición.
- Bastidas, D. y Piscote, J. (2009). Gestión Pública. Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional.
- Balestrini, M. (2002) Metodología de la Investigación (2° ed.). Madrid: La Muralla
- Bateman, T. y Snell, S. (2004). Administración: una ventaja competitiva. México: Editorial McGraw-Hill.
- Benavides, L. (2011). Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa "San Juan de Bucay" del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay). Durante periodo 2010 -2011. Universidad Técnica Particular de Loja. Centro Universitario Guayaquil.
- Benítez, J. (2011). Gestión De Proyectos. Enfoque más comercial de la fase de definición de un proyecto informático. División de Planificación, Estudios e Inversión Departamento de Inversiones
- Betancourt, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Edición electrónica gratuita.
- Bisquerra, R. (2010), Modelos de orientación e intervención Psicopedagógicas. España Barcelona.
- Brönstrup, C. Godoi, E. Ribeiro, A. (2013). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Revista Scielo. Signo. Pensam. Print versión ISSN 0120-4823 no.51 Bogotá
- Campos, S. y Loza, P. (2011). Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa. Universidad Técnica del Norte. Ibarra
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Editorial Panapo. Caracas. Venezuela
- Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. Interamericana Editores: Santa Fe de Bogotá.
- De Castro, A. (2014) Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Colombia: Universidad del Norte
- De la Cruz, W. (2016). Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio educativo en la facultad de ciencias administrativas y contables

- de la Universidad Peruana los Andes. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo – Perú.
- Franco Y. (2011). Tesis de investigación. [Blog en línea]. Disponible en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/>. [Consulta: 2016, junio 9].
- Gallardo, J. (2017). Plan de formación basado en la comunicación asertiva que coadyuve en las relaciones interpersonales EN LA U.E.C. “Valle Verde” San Diego, Edo – Carabobo. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Gallegos, J. (2005). Fundamentos de la Gestión Tecnológica e Innovación. Revista Tecnológicas No. 15
- Goleman, D. (2006). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Gómez, E. (2015). Gestión gerencial de la creatividad en organizaciones innovadoras. Universidad Cent occidental Lisandro Alvarado, Decanato Experimental de Humanidades y Arte, Venezuela. Revista Asa.
- Hernández, R., Fernández C, Baptista C. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill. México.
- Hofstadt, N. y Gómez, M. (2006). La comunicación persuasiva. México: Ediciones Diana.
- Hurtado, J. (2010). El proceso de la investigación: una información teórico práctico. Caracas. Editorial Panopo de venezuela, C.A.
- Huayllani, M. (2018). La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima- Perú.
- Ivancevich, J. Donnelly, J. y Konopaske, R (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill.
- Kelley, C. (1979). Capacitación asertiva. Una guía para el facilitador. San Diego. California. Asociados Universitarios.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. (1981). Gaceta Oficial N° 2.818.
- Ley Orgánica De La Administración Pública. (2014). Gaceta Oficial Extraordinaria: 6.147. Decreto N° 1.424.
- Marchena, S. (2016). Comunicación asertiva una propuesta desde la producción de cambios significativos en el desempeño laboral educativo. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Marrero, B. (2001). Elaboración de Plan. Mérida: FUNDEP-PPAD. ULA
- Mayo E. (1930). Teoría de las Relaciones Humanas. Australian Dictionary of Biography.

- Massolo, L. (2015). Introducción a las herramientas de gestión ambiental. Facultad de ciencias exactas. Editorial de la Universidad de la Plata (EDULP).
- Meza, L. (2010). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *Revista Virtual, Matemática Educación e Internet*. [Revista en línea]. Disponible en [http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/revistamatematica/Contribuciones V4n 22003/meza/pag1.html](http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/revistamatematica/Contribuciones%20V4n%2022003/meza/pag1.html) [Consulta: 2014 junio 13,].
- Montesano, J. (1999). Manual del protocolo de investigación. México, D.F.: Auroch.
- Moles, J. (2008). *Psicología Conductual*. (3ra, Edición). Caracas, Venezuela: Editorial Greco.
- Morlés, C. (2000), *Validez y Confiabilidad de los instrumentos*. 4ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- Muñoz, G. (2017). Las técnicas de la “gestión social”. *Revista AGO.USB*. Vol. 17 No. 2 PP 324 – 623. Medellín – Colombia.
- Münch, L y García, J. (2006). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas, S. A de C.V. México.
- Nofal, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista EAN* No. 61.
- Núñez, N. (2011). Barreras comunicacionales y las relaciones interpersonales entre director y docentes. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Venezuela.
- Ormeño, J, (2009). *Operaciones Básicas de Comunicación*. Madrid, España: Editorial Editex
- Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2019-2025)
- Polacre B. (2019). Plan integral de acompañamiento pedagógico para la optimización de la gestión educativa. Trabajo de grado no publicado. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Apure. Venezuela.
- Quintana, E. (2017). Gestión institucional y calidad de servicio en instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Andahuaylas – Apurímac 2016. Universidad Nacional de san Antonio Abad del Cusco – Perú.
- Raffini, T. (2010). *Psicología Laboral*. México: Editorial Thomson.
- Robbins, S. (2004), *Comportamiento Organizacional* Octava Edición Prentice Hall: México.

- Robbins, S. (2008). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, R. (2009). Decisiones gerenciales efectivas. Fundamentos para la solución de problemas administrativos en las organizaciones escolares. México: Editorial Trillas.
- Sabino, C. (2007). Metodología de la investigación editorial Panamericana
- Salovey, P. y Mayer, J. (2007). Inteligencia Emocional. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Sovero, F. (2007). Cómo dirigir una Institución Educativa. AFA, Editores Importadores S.A. Lima.
- Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Cochabamba, Bolivia.
- Urcola, F. (2010). Habilidades comunicativas del Gerente. Medellín, Colombia: Rayuela.

ANEXOS



Anexo "A" Cuestionario

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y PLANIFICACION INSTITUCIONAL

Estimado(a): Docente

El cuestionario que les presento tiene como finalidad sustentar el trabajo de investigación que lleva por título: **"Estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión institucional"**. En función a ello, la información que ustedes suministren solo será tomada en cuenta para los datos estadísticos del diagnóstico que lleva a la consiguiente propuesta. Dicha información tiene carácter anónimo, por lo que se le agradece responder a cada una de las interrogantes planteadas de la forma más sincera y con total libertad.

Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES

1. Lea atentamente el cuestionario
2. Responda cada una de las preguntas marcando una "X" con bolígrafo tinta negra o azul, en la casilla de su elección.
3. Si no entiende alguna de las preguntas acérquese al encuestador para solicitar su aclaratoria.

¡Muchas gracias por su aporte!

La Investigadora

Variable: Gestión Institucional

N°	ÍTEMES	ALTERNATIVAS				
		S	CS	AV	CN	N
1.	Se organiza el talento humano para el buen funcionamiento interno de la institución					
2.	Se ajusta la distribución del talento humano de acuerdo al organigrama de la institución					
3.	Se organiza la distribución de tareas del talento humano para el cumplimiento de las metas del liceo					
4.	Se organizan los horarios de trabajo del talento humano para optimizar el cumplimiento de los objetivos institucionales					
5.	Los espacios del liceo están organizados conforme al organigrama institucional					
6.	Se establecen vínculos organizacionales entre los departamentos del liceo					
7.	El talento humano aplica los planes y programas de la institución					
8.	Se aplican estrategias para la optimización del proceso de enseñanza aprendizaje					
9.	Se lleva a cabo la formación y actualización de los docentes de la institución.					
10.	Se supervisa el cumplimiento de la normativa y funciones del talento humano.					
11.	Se evalúa el desempeño del personal de la institución					

Variable: Proceso de Comunicación

N°	ÍTEMES	ALTERNATIVAS				
		S	CS	AV	CN	N
12.	Los mensajes se emiten de forma escrita					
13.	El lenguaje utilizado para elaborar los mensajes es formal					
14.	Las comunicaciones emitidas por los directivos para todo el personal son claras y específicas					
15.	En las comunicaciones emitidas por los directivos se trata solamente un asunto					
16.	Los directivos utilizan un canal institucional para comunicarse con el personal.					
17.	Las comunicaciones son entregadas personalmente al interesado					
18.	Las comunicaciones son emitidas de manera personalizada					
19.	Las comunicaciones son entregadas por el responsable institucional					

20.	Las comunicaciones son firmadas por el personal al momento de recibirlas					
21.	Las respuestas a las comunicaciones recibidas son emitidas por escrito					
22.	Se le realiza seguimiento a las comunicaciones emitidas por los directivos					
23.	Los efectos generados por las comunicaciones son verificados					

Fuente: Bona, (2020)

15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														

Legenda: E: Excelente. B: Bueno. D: Deficiente.

Fecha _____

Firma del experto: _____

Especialista en: _____