

**Habilidades comunicativas como elemento optimizador de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes de aula del liceo bolivariano “Héctor Rojas Meza” de Cabudare, Estado Lara, Venezuela**

**Communication skills as an optimizing element of interpersonal relations between the managerial staff and classroom teachers of the Bolivarian High School “Héctor Rojas Meza” of Cabudare, Lara State, Venezuela**

Jorge Luis Mendoza Mejia(1), Mairelys Jaciel Torrealba Peña(2), Argenis de Jesús Montilla Pacheco(3)

**Resumen**

En los últimos años, parte de la comunidad científica ha tenido avances importantes en relación con el tema comunicacional, cohesionando el ámbito emocional con la cotidianidad académica, convirtiendo al ser humano en centro del proceso más allá de los objetivos propuestos profesionalmente hablando. La presente investigación tuvo como propósito el análisis de las habilidades comunicativas como elemento optimizador de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes de aula del Liceo Bolivariano “Héctor Rojas Meza” de Cabudare, estado Lara, Venezuela. Entre los referentes teóricos que orientaron el estudio se encuentran a Monsalve y otros (2009), González y de Pelekais (2010), González (2013) y Castillo (2012) entre otros, quienes desarrollaron obra escrita en el tema en

**Summary**

In the last years, the scientific community has had important advances in relation with the subject communicational, merging the emotional field with the cotidianidad academic, converting to the human being the center of the process further of the aims proposed professionally speaking. The present investigation had like purpose the analysis of the communicative skills like element optimizer of the interpersonal relations between the managerial personnel and the educational of classroom of the Liceo Bolivariano “Héctor Rojas Meza” Cabudare, state Lara, Venezuela. Between the theoretical referents that oriented the study find to Monsalve and others (2009), González and of Pelekais (2010), González (2013), and Castle (2012) among others, those who

cuestión. La metodología empleada se basó en el Paradigma Positivista y Enfoque Cuantitativo, a través de una Investigación de Campo tipo Descriptiva de corte no experimental. La población de estudio se constituyó por cuarenta y dos (42) profesionales de la docencia (6 directivos y 38 docentes de aula), a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta para la recolección de datos por medio de un cuestionario de escala tipo Lickert, siendo posteriormente analizada por medio de estadística frecuencial. Los resultados de mayor relevancia indican que los gerentes educativos no aplican correctamente las estrategias gerenciales en función de su gestión, debilitando las relaciones interpersonales en el personal académico de dicha institución, siendo necesario la adopción de medidas correctivas para mejorar el entorno educativo.

developed work written in the subject in question. The methodology employed based in the Positivist Paradigm of Quantitative Approach, through an Investigation of Field Descriptive type of court no experimental. The population of study was constituted by forty two (42 professionals of the teaching (6 executives and 38 teachers of classroom), to whom the technology of the survey applied for the compilation of information by means of a questionnaire on a large scale type Lickert, then to be analyzed by means of frequency statistics. The results of major relevancy indicate that the educational managers do not apply correctly the managerial strategies depending on his management, debilitating the interpersonal relations in the academic personnel of the above mentioned institution being necessary the adoption of corrective policies to improve the educational environment.

**Palabras claves:** Habilidades comunicativas; relaciones interpersonales.

**Key Words:** Communicative skills; interpersonal relations.

Fecha de Recepción: 27/02/2019 Primera Evaluación: 17/03/2019 Segunda Evaluación: 02/04/2019 Fecha de Aceptación: 01/05/2019
---

## **Introducción**

En las últimas décadas, la comunidad científica ha presentado un alto dinamismo social, donde el proceso comunicativo ha sido un elemento vital para la universalidad del conocimiento. Uno de los contextos de mayor importancia para la divulgación académica es el educativo, siendo la comunicación factor fundamental para su desarrollo, estando presente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, en lo administrativo y en lo personal, determinando el éxito o fracaso del sector.

Al respecto, es importante analizar el planteamiento de Machado (2008:5) quien establece que "la comunicación designa el proceso de interacción de las personas, dicha interacción se efectúa con medios no verbales y con medios verbales, es decir, mediante el empleo del lenguaje articulado". Lo expresado por la autora exhibe la importancia del proceso comunicativo, destacando que se puede desarrollar por medio de diferentes vías, como la oral, la escrita entre otras, lo que permitirá el entendimiento entre dos o más individuos.

En relación con lo anterior, es necesario que la convivencia de los actores educativos en las instituciones se oriente hacia la creación de condiciones que propicien la comunicación efectiva a través de estrategias comunicativas, siendo los directivos quienes tengan la iniciativa en su rol de líderes, promoviendo

el diálogo, el respeto, la tolerancia y la cooperación, trayendo consigo la optimización de las relaciones interpersonales, garantizado el éxito no solo del proceso de enseñanza y aprendizaje, sino también del fortalecimiento personal de los protagonistas educativos en general.

Ante lo expuesto, es imperativo que el sector educativo esté dirigido por verdaderos gerentes con calidad y perspectiva humanista, quienes valoren el carácter democrático y participativo del momento, reconociendo las capacidades de todo el personal que dirige, siendo capaz de delegar funciones y promover el trabajo en equipo, garantizando el funcionamiento integral de la institución.

Una de las características que debe poseer un gerente educativo es el conocimiento y empleo de las habilidades comunicativas, definidas por Ramírez (2007:32) como "todos aquellos actos comunicativos que desarrolla el hombre y que le permite la comunicación, entre los que se encuentran: hablar, escuchar, leer y escribir". Por ello, las habilidades comunicativas provocan interacción de comunicación y de transmisión de información entre varios individuos, permitiendo el desarrollo social y la optimización de las relaciones interpersonales.

En consecuencia, es necesario que exista una comunicación efectiva en las instituciones educativas orientadas por las habilidades comunicativas, siendo

el directivo el precursor y garante del proceso, estimulando el fortalecimiento de las relaciones interpersonales con el docente por medio de actividades integracionistas como talleres, charlas, congresos entre otras, fomentando el trabajo colaborativo, el crecimiento de lazos afectivos y el desenvolvimiento profesional.

Así mismo, el directivo además de generar las condiciones adecuadas para que se establezcan las habilidades comunicativas en la institución educativa, debe ser un modelo a seguir a través de sus acciones al momento de dirigirse hacia su personal, promoviendo un mensaje armónico por medio del respeto y sin ningún tipo de arbitrariedad, en concordancia con las normativas estipuladas en la ley a través del debido proceso.

En concordancia con lo anterior, Velázquez (2008:4), asegura que “para tener éxito al direccionar en el ámbito educativo, se requiere de directores con competencias gerenciales en la función del cargo de dirección, para tomar decisiones asertivas, trabajar en equipo, fomentar la comunicación como base fundamental en todos los miembros de la estructura organizacional, lo que contribuye a que la misión y visión de la institución sea el norte del trabajo a realizar”.

La precitada autora denota características elementales que debe poseer un directivo educacional, siendo capaz de tomar decisiones acertadas en momentos clave, además de ejecutar acciones que fomenten el trabajo colaborativo y la integración institucional,

lo que se logra mediante el empleo de estrategias comunicativas que permitan a todos los actores educativos a expresar sus ideas u opiniones.

Dirigiendo el discurso hacia el contexto venezolano, es imperativo traer a colación la situación educativa actual, donde el otorgamiento de puestos gerenciales se realizan a través de asignaciones “a dedo”, siendo la posición política el requisito más importante para tal fin, es decir, se debe ser miembro del partido de gobierno para ocupar ese tipo de cargos, desplazando por completo la meritocracia y el concurso de credenciales, lo que contribuye a la contaminación de la comunicación efectiva, puesto que dichos gerentes actúan fuera del “deber ser”, siguiendo directrices netamente partidistas y no educativas, atropellando en muchos casos posturas ajenas a la visión gubernamental.

Ante tal situación, urge la adopción de medidas correctivas que conlleven al establecimiento de habilidades comunicativas entre los directivos de las instituciones educativas y el resto del personal docente, promoviendo un clima organizacional armonioso y de esa manera restar niveles de preocupación presentes en el país como el alto costo de la vida, la escasez de productos básicos, una hiperinflación galopante, fallas en los servicios básicos y otros factores ajenos al contexto, pero que repercute en el ámbito psicológico del profesional de las letras y a su vez en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El Liceo Bolivariano "Héctor Rojas Meza" es un ejemplo de lo descrito anteriormente, existiendo problemas de alto nivel desde el punto de vista comunicativo entre los gerentes educativos y los docentes, evidenciando una apatía tanto personal como profesional, obstaculizando los objetivos institucionales previstos, debido a la toma de decisiones por parte de los directivos que no reflejan el sentimiento de la mayoría, irrespetando los derechos estipulados en la legislación venezolana.

Lo planteado anteriormente, permitió la generación del siguiente objetivo de investigación: Analizar las habilidades comunicativas como elemento optimizador de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes de aula del Liceo Bolivariano "Héctor Rojas Meza" de Cabudare, estado Lara, Venezuela.

### **Metodología**

La investigación estuvo orientada por el Enfoque Cuantitativo en correspondencia con el Paradigma Positivista, permitiendo la verificación y medición de las habilidades comunicativas presentes en la institución educativa antes mencionada. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006:25) definen dicho enfoque como aquel que "usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones

de comportamiento".

En correspondencia con lo anterior, el estudio se desarrolló bajo un nivel descriptivo, el cual tiene como propósito, según Arias (2006:24), la "... caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura y comportamiento". Esta selección metódica descansó sobre la intencionalidad de precisar los rasgos y la naturaleza de las habilidades comunicativas y las relaciones interpersonales presentes en los docentes del Liceo Bolivariano "Héctor Rojas Meza" de Cabudare, estado Lara, Venezuela.

En congruencia con lo descrito, se adoptó un diseño de campo, puesto que la recolección de datos se realizó en el mismo escenario donde ocurrían los hechos y directamente de la población objeto de estudio. Al respecto, Sabino (2007:190), establece que esta recopilación de la data in situ posibilita la verificación de las condiciones bajo las cuales se recopiló la información a los fines de establecer modificaciones o nuevas revisiones en caso de requerirse.

En lo relativo a la población de estudio, entendida desde la perspectiva de Balestrini (2006:137), "... como el conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación", estuvo conformada por cuarenta y dos (42) sujetos, específicamente treinta y ocho (38) docentes de aula y seis (6) directivos. Cabe agregar, que por ser la población relativamente pequeña para términos estadísticos, no se realizó muestreo.

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento un cuestionario con cinco (5) alternativas de respuestas. Una vez diseñado, se procedió a su validación mediante la técnica del Juicio de Expertos; seguidamente se aplicó una prueba piloto para determinar la fiabilidad del mismo mediante el cálculo del Alpha de Cronbach, empleando para tal fin, el programa estadístico SPSS versión 23, el cual obtuvo un 0.89 de confiabilidad, es decir, una muy alta confiabilidad.

## Resultados y Discusión

En relación con el análisis de datos, Hurtado y Toro (2010:54) expresan que “son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”. Por ello, a continuación se presentan algunos de los resultados de mayor relevancia para el desarrollo de la investigación:

Para la variable “habilidades comunicativas”, dimensión “escucha”, indicador “comunicación auditiva”, se preguntó al personal académico si el directivo escucha sus postulados, a lo que respondieron en 50% que “casi nunca” lo hace, mientras que el 23,80% expresan que “nunca” sucede. Por otro lado, el 23,80% de los encuestados indican que “algunas veces” los directivos atienden sus demandas. Los resultados se muestran gráficamente a continuación:

Los planteamientos emanados por el personal docente de la institución indican que el directivo no escucha sus

postulados, lo cual dificulta el proceso comunicativo. Tal situación concuerda con el argumento de Monsalve y otros (2009:193) quienes expresan que las habilidades comunicativas “son competencias que tiene una persona para expresar sus ideas, sentimientos, necesidades, sueños y deseos por medio del lenguaje oral y escrito. Asimismo, la capacidad para comprender los mensajes que recibe a través de estos códigos”.

Lo expresado por los precitados autores refleja la importancia de la comunicación, la cual no sólo trasmite el mensaje que se desea emitir, sino que en muchas ocasiones denota el contexto subjetivo y la cotidianidad del individuo. En el caso de la presente investigación, la comunicación entre los directivos educativos y docentes de aula debe ser fluida y comprensible, teniendo como factor común la disposición de escuchar los enunciados de ambas partes, lo que mejorará no solo el proceso en cuestión, sino que repercutirá de manera positiva en las relaciones personales y laborales y por ende en el éxito de la gestión institucional.

En el mismo orden de ideas, en continuación con el desarrollo de la variable “habilidades comunicativas”, a través de la dimensión “validez emocional”, indicador “intercambio de información”, se preguntó si el directivo valora el estado emocional del personal docente en el diálogo, a lo que se respondió equitativamente entre las opciones “casi nunca” y “nunca”, con 40,50%, mientras que sólo el 14,30%

se expresó afirmativamente, tal como se expresa en el siguiente gráfico:

La situación antes plasmada evidencia la problemática comunicativa existente en la institución educativa en estudio, donde el directivo no toma en cuenta el aspecto emocional de los docentes de aula, causando impotencia y molestia al cercenar de alguna forma su accionar profesional ante posibles situaciones, así como también parte de sus derechos plasmados en las leyes venezolanas, repercutiendo negativamente en su desempeño académico.

En este sentido, García (2012:9) indica que "... las emociones incluyen una evaluación de las implicaciones que la situación o evento tiene para el organismo que le permite efectuar una valoración de la situación en la que entran en juego las diferencias individuales, las cuales pueden estar sujetas a un procesamiento controlado o voluntario de la información".

Al respecto, el autor hace referencia a que la emocionalidad no solo se relaciona a factores subjetivos, sino que influye directamente en el análisis de las nuevas informaciones proporcionadas por el agente emisor. En el contexto del presente estudio, donde el directivo no asume el ámbito emocional en las conversaciones con los docentes, se percibe inconformidad constante por parte del personal, lo que desencadena un condicionamiento negativo al momento de entablar una conversación con el directivo,

produciendo la pérdida de la esencia del mensaje que se desea transmitir.

Continuando con el estudio de la variable "habilidades comunicativas", dimensión "resolución de conflictos", indicador "solución de problemas", se indagó si el directivo planifica y ejecuta acciones para solucionar conflictos en la institución, a lo que los encuestados respondieron "algunas veces" en 35,70%, "casi nunca" 33,30% y "casi siempre" 14,30%, reflejando una división en cuanto a las opiniones, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

El sentir de los docentes encuestados se manifiesta a través de opiniones divididas, donde la opción positiva favorece ligeramente, afirmando que el directivo si emplea mecanismos para la solución de problemas institucionales. Sin embargo, gran parte de los profesionales de la docencia difiere de tal aseveración, considerando que los gerentes educativos no desarrollan acciones para solventar dichas problemáticas.

Para Sacristán (2015:17) un conflicto educativo "... es una situación cotidiana de la vida social y escolar, en la que tienen lugar choques o enfrentamientos de intereses, opiniones, etc.". Por su parte, Teixidó (2012:20) plantea que "El comportamiento de los directivos en la gestión de la conflictividad se encuentra estrechamente vinculado a sus factores mentales, a su concepción del conflicto".

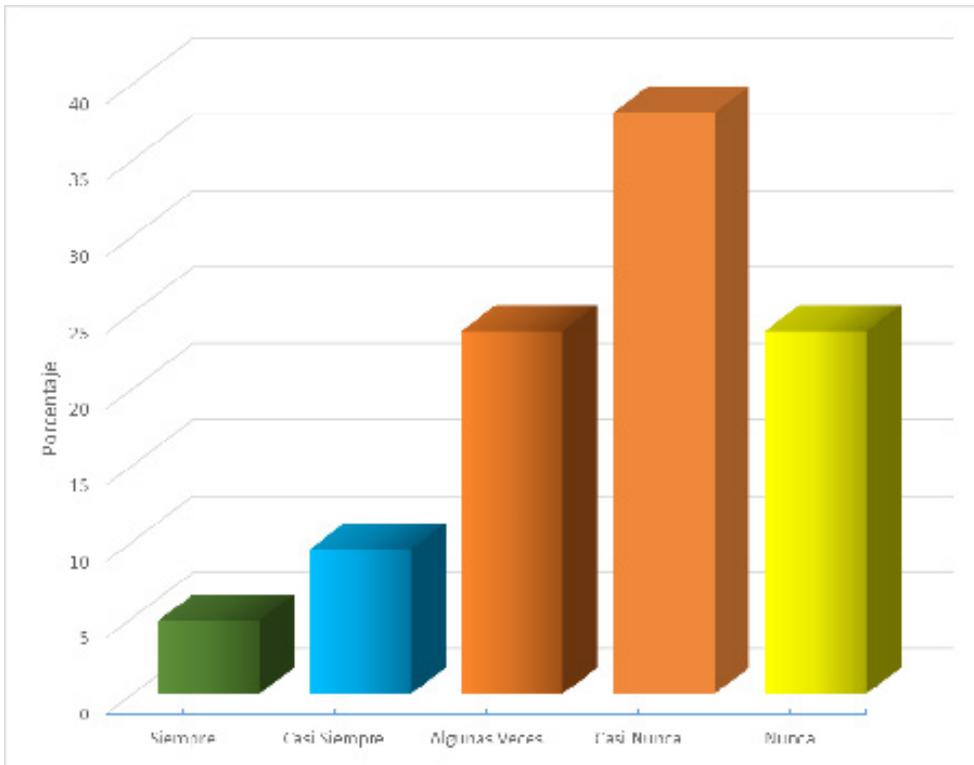
Al respecto, los conflictos educativos son situaciones problemáticas en el contexto educacional, donde pueden estar

involucrados tanto elementos sociales como académicos, que de una u otra forma repercuten en el desarrollo de las actividades institucionales. Por ello, el directivo está llamado a ser el mediador principal para solucionar el conflicto, empleando estrategias gerenciales como el liderazgo, garantizando el éxito de la gestión escolar.

De igual forma, indagando sobre la variable “relaciones interpersonales”, dimensión “relaciones humanas”, indicador “empatía”, se consultó a los docentes

encuestados, si se evidencia la intención del directivo por establecer lazos afectivos con el personal profesoral, a lo que respondieron “casi nunca” en 38,10 %, “nunca” 23,80 % y “algunas veces” 23,80%. Por otro lado, las opciones “siempre” y “casi siempre” obtuvieron 4,80% y 9,50 % respectivamente. Los resultados se evidencian gráficamente a continuación:

En el gráfico anterior, se denota la carencia de intenciones afectivas del directivo para con el cuerpo docente,



lo que en muchas ocasiones puede convertirse en una barrera emocional entre ambas partes, es decir, interfiere en el desarrollo de las relaciones interpersonales en los agentes involucrados en el proceso académico.

Desde esa visión, Matos (2009:22) plantea que "... directivos y docentes deben sustentar su gestión en una comunicación abierta y fluida que posibilite el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas entre el personal directivo y el docente". Así mismo, Rodríguez (2017:21), expresa que "... la empatía permite acercarse al otro, sintonizar con él, y por lo tanto, es un aspecto clave en la relación educativa".

Lo argumentado por el autor antes señalado, demuestra la importancia del correcto desarrollo de las relaciones interpersonales en el contexto educativo, lo cual mejorará el proceso comunicativo y la empatía entre el directivo y el docente, fomentando lazos afectivos desde la perspectiva profesional que contribuirá al éxito del trabajo en equipo y el logro de los objetivos institucionales.

Para el estudio de la variable "relaciones interpersonales", dimensión "relaciones laborales", indicador "disposición", se preguntó a los docentes si el directivo demuestra interés por fortalecer el desempeño profesional y laboral del personal, a lo que respondieron "casi nunca" con 50 %, "nunca" con 28,60 %, "casi siempre" con 9,60 %, "siempre" con 7,70 % y

"algunas veces" con 4,80 %, tal como si evidencia en el siguiente gráfico:

Las respuestas anteriores indican la poca disposición que tiene el directivo en consolidar el accionar profesional del cuerpo docente, lo que dificulta el éxito en el desarrollo de las relaciones interpersonales entre estos agentes educativos, así como también a la obstrucción del correcto funcionamiento de las relaciones laborales entre ese conjunto de educadores.

En ese sentido, Ávila, Medina y Castillo (2016:32), infieren que "en el desenvolvimiento de la gestión educativa es necesario prestarle la debida atención a las relaciones interpersonales que se presentan entre directivos y docentes. Son estos dos actores personajes fundamentales en la orientación de la acción formativa que está llamada a desarrollar una institución".

En consecuencia, es importante que el gerente educativo emplee estrategias para optimizar el desarrollo de las relaciones interpersonales con los docentes, siendo la disposición uno de los elementos que denota la intencionalidad de fortalecer el desempeño profesional y laboral del personal, contribuyendo significativamente en un clima laboral positivo.

## **Conclusiones**

Una vez desarrollado el análisis e interpretado los resultados obtenidos en la presente investigación, se procedió a presentar las conclusiones de mayor relevancia, partiendo del planteamiento

del objetivo central, es decir, analizar las habilidades comunicativas como elemento optimizador de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes de aula del Liceo Bolivariano “Héctor Rojas Meza” de Cabudare, estado Lara, Venezuela.

En ese sentido, se pudo conocer que en la Institución educativa en estudio existen problemas de tipo comunicativo entre el cuerpo directivo y el personal docente, demostrándose que la gerencia no escucha los diferentes postulados realizados por el profesional de las letras en distintos escenarios, lo que dificulta el entendimiento entre los agentes involucrados.

De igual forma, se evidenció que el personal directivo no otorga importancia al ámbito emocional del docente al momento del intercambio de información, lo que desencadena un conjunto de reacciones negativas entre los académicos, tales como impotencia y rabia, percibiendo que posibles situaciones tanto de la vida diaria como de lo profesional que tienen incidencia en su desempeño académico no son tomadas en cuenta.

Así mismo, quedó demostrado que existen inconvenientes al momento del directivo dar soluciones a los conflictos institucionales, ya que algunos docentes afirman que sí lo hace, mientras que otro sector considerable niega tal afirmación. Esta situación supone una división emocional entre el colectivo, lo que desencadena un conjunto de sentimientos opuestos a los que deberían estar presente en una institución educativa., así como una

confrontación profesional entre todos los agentes educativos.

Además, en la Institución en estudio existen fuertes problemas en el desarrollo de las relaciones humanas, donde aspectos como la falta de empatía del personal directivo para con los docentes demuestran la poca intención de establecer lazos afectivos y/o emocionales, lo que influye negativamente en el establecimiento de un clima laboral acorde para la ejecución del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Aunado a lo anterior, se visiona la falta de interés por parte del directivo en afianzar el desempeño profesional de los docentes, lo que supone la ausencia de estimulación para un mejor accionar, creando barreras subjetivas en el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los involucrados, repercutiendo negativamente tanto a nivel personal como en el aula de clases.

En líneas generales, en la Liceo Bolivariano “Héctor Rojas Meza” de Cabudare, estado Lara, Venezuela, existen serios problemas en el empleo de las habilidades comunicativas entre el personal directivo y los docentes de aula, lo que dificulta en gran manera el correcto desarrollo de las relaciones interpersonales entre estos agentes educativos, repercutiendo negativamente en el funcionamiento de la Institución.

## Notas

(1) Profesor de Educación Agropecuaria. Magístar en Educación Técnica. Doctor en Educación. Docente investigador PEI. Miembro activo de la Asociación Venezolana para el Avance de la Ciencia. Profesor Agregado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. jmendozaecuador@gmail.com

(2) Licenciada en Educación, Magíster en Educación Superior. Doctora en Educación. Profesora Asistente de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez y Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (Venezuela), Investigadora acreditada. Coordinadora de la Comisión de trabajos de grado de la Facultad de Artes. mjaciell@gmail.com

(3) Doctor en ecología Tropical. Profesor de la Facultad de Hotelería y Turismo, Universidad Laica Eloy Alfaro (ULEAM). Investigador Acreditado. Miembro de la Comisión de Investigación de la ULEAM. argenismontilla@hotmail.com

## Bibliografía

ARIAS, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. (5ta Edición)*. Caracas, Venezuela: Episteme.

ÁVILA, Á., MEDINA, J. Y CASTILLO, S. (2016). *Influencia de los valores como elementos de la cultura en las relaciones interpersonales entre directivo y docentes, desde la dimensión individualismo vs colectivo de Hosftede en tres Instituciones Educativas de Bogotá*. Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de la Sabana, Colombia. Disponible en:

<https://intellektum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/26334/%c3%81ngel%20Yolanda%20%c3%81vila%20Villamil%20%28Tesis%29.pdf;sequence=1&isAllowed=y>

BALESTRINI, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de Investigación*. Caracas. B. Y L. servicio editorial.

CASTILLO, M. (2012). *Gestión del directivo y calidad educativa en las escuelas estatales venezolanas*. Trabajo de Grado de Maestría Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Venezuela.

MONSALVE, M., FRANCO, M., MONSALVE., M. BETANCUR, V. Y RAMÍREZ, D. (2009). *Desarrollo de las habilidades comunicativas en la nueva escuela*. Disponible en: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaey/article/download/97668979>.

GARCÍA, J. (2012). *La educación emocional, su importancia en el proceso de aprendizaje*. Revista Educación. Volumen 36, número 1, 112 (pp. 1-24). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44023984007.pdf>.

GONZÁLEZ, I. (2013). *Estrategias utilizadas por los directores para la integración escuela-comunidad*. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Santa María, Venezuela.

GONZÁLEZ, M. Y DE PELEKAIS, C. (2010) *Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias*. TELOS, Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Volumen 12, número 3. (Pp. 342-359). Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/2353/3561>.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc. Graw Hill, México.

HURTADO, I. Y TORO, J. (2010). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC, SA.

- MACHADO, R. (2008). *Desarrollo de la competencia comunicativa oral en el proceso de enseñanza-aprendizaje del idioma español como segunda lengua*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, España.
- MATOS, M. (2009). *Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes*. Trabajo de Grado de Maestría, Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <https://docplayer.es/63361469-Comunicacion-y-relaciones-interpersonales-entredirectivos-y-docentes.html>.
- MORALES, A., MORALES, F., PÉREZ, J. Y GARCÍA, B. (2017). *Diferencias en empatía e inteligencia emocional en función del rendimiento académico*. Revista "European Journal of Child Development, Education and Psychopathology, Vol. 5, N° 1, (p. 45 - 52). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6234332>.
- RAMÍREZ, A. (2007). *Estrategias de aprendizaje y comunicación*. Bogotá. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- RODRÍGUEZ, A. (2017). *La emocionalidad en los espacios educativos*. Trabajo de ascenso. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.
- SABINO, C. (2007). *El proceso de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- SACRISTÁN, L. (2015). *Resolución de Conflictos en la Escuela: la mediación*. Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de Valladolid, España. Documento en línea, disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/12964/1/TFG-B.713.pdf>.
- TEIXIDÓ, J. (2012). *Intervención de los directivos en los procesos de resolución de conflictos en los centros educativos. Algunas implicaciones en la formación de directivos escolares*. Universidad de Girona, España. Documento en línea, disponible en: [http://www.joanteixido.org/doc/conflicte/intervencion\\_directivos.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/conflicte/intervencion_directivos.pdf).