



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE HABILIDADES SOCIALES  
BASADO EN LA TEORÍA DE HOWARD GARDNER PARA  
MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E.I. N° 006 DE  
MORRO SOLAR – JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA 2017**

**TESIS**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la  
Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica

**AUTORA: DANY FERNÁNDEZ MILLÁN**

**ASESOR: Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI**

**LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE HABILIDADES SOCIALES BASADO EN LA TEORÍA DE HOWARD GARDNER PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E.I. N° 006 DE MORRO SOLAR – JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA 2017**

PRESENTADO POR:

---

Dany Fernández Millán  
AUTORA

---

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
ASESOR

APROBADO POR:

---

Dr. Manuel Bances Acosta  
PRESIDENTE

---

M.Sc. Martha Ríos Rodríguez  
SECRETARIA

---

M.Sc. Beder Bocanegra Vilcamango  
VOCAL

Lambayeque, 2018

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a papá Toño y mamá Te, mis queridos padres, por hacer de mi la persona que soy; por ese ejemplo de entrega y dedicación, a mis hijos Ginomino y Anapaula por ser mi fortaleza y mi razón de ser, a José por ser un padre presente y mi más grande apoyo para mi realización profesional.

La autora

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, quien hace posible mi presencia y mi existir, a mis recordados maestros, quienes contribuyeron en este proceso de formación y realización profesional.

La autora

## ÍNDICE

Pág.

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio	12
1.2. Evolución Histórico Tendencial de las habilidades sociales en educación	17
1.3. Caracterización del problema	22
1.4. Metodología empleada	26
1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación	26
1.4.2. Población y muestra	26
1.4.3. Métodos empleados en la Investigación	27
1.4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	27

### **CAPÍTULO II**

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Las Habilidades Sociales en la Gestión Educativa	28
2.1.1. Habilidades Sociales de los gestores de educación	28
2.1.2. Importancia y características de las habilidades sociales	31
2.1.3. Principales habilidades sociales	32
2.2. Clima Institucional	50

2.2.1. Clima Institucional Escolar	51
2.2.2. Repercusiones del Clima Institucional	53
2.2.3. Situación actual del clima institucional	53
2.3. Teoría de las Inteligencias múltiples de Howard Gardner	57

### **CAPÍTULO III**

#### **RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

3.1. Análisis y discusión de resultados respecto al clima institucional	61
3.2. Modelo teórico	75
3.3. Presentación de la propuesta	76

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **ANEXOS**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación devela que relaciones interpersonales en la Institución Educativa N°006 de Morro Solar de la provincia de Jaén de la región Cajamarca, no son exitosas, armoniosas y eficientes; caracterizadas por la falta de percepción en la relación entre docentes y el líder, este problema se infiere en deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, que genera un clima organizacional desagradable que sea democrático participativo.

El objetivo se orientó a diseñar un Programa de Estrategias de Habilidades Sociales basado en la Teoría de Howard Gardner para mejorar el Clima Institucional en la I.E.I. N° 006 de Morro Solar, de la provincia de Jaén de la región Cajamarca; por lo que el objeto de la investigación es el programa de estrategias de habilidades sociales, y el campo de acción es el clima institucional de la Institución Educativa N° 006 de Morro Solar, de la provincia de Jaén de la región Cajamarca.

La hipótesis planteada es: “Si se diseña un programa de estrategias de Habilidades Sociales basado en la teoría de Howard Gardner para mejorar el Clima Institucional de la I.E.I. N°006 de Morro Solar de la provincia de Jaén de la región Cajamarca”

La población estuvo conformada por la plana docente de la I.E.I. N°006; la misma quedó constituida por los 26 docentes que laboran. Los datos estadísticos, muestran que existe un clima institucional debilitado por las relaciones interpersonales que los docentes de la I.E.I. N° 006 de Morro Solar – Jaén, región Cajamarca. Como resultado a esto, se diseñó el programa de estrategias de habilidades sociales para mejorar el clima Institucional, planteando sesiones para fortalecer las relaciones interpersonales y de los docentes de la Institución Educativa Inicial.

Palabras claves: programa de estrategias, Habilidades Sociales, Clima Institucional.

## ABSTRACT

The present research project reveals that interpersonal relations in the Educational Institution N ° 006 of Morro Solar of the province of Jaén of the Cajamarca region, are not successful, harmonious and efficient; characterized by the lack of perception in the relationship between workers and the leader, this problem is inferred in deficiency in decision making, in the support and encouragement that a leading educational director must have to achieve organizational goals, which generates a climate organizational disagreeable that is participatory democratic.

The objective was oriented to design a Social Skills Strategies Program based on the Theory of Howard Gardner to improve the Institutional Climate in the I.E.I. N ° 006 of Morro Solar, of the province of Jaén of the Cajamarca region; so the object of the research is the program of social skills strategies, and the field of action is the institutional climate of the Educational Institution N ° 006 of Morro Solar, of the province of Jaén of the Cajamarca region.

The hypothesis is: "If a social skills strategy program is designed based on Howard Gardner's theory to improve the Institutional Climate of the I.E.I. N ° 006 of Morro Solar of the province of Jaén of the Cajamarca region"

The population was conformed by the educational staff of the I.E.I. No. 006; it was constituted by the 26 teachers who work. The statistical data show that there is an institutional climate weakened by interpersonal relationships that teachers of the I.E.I. N ° 006 of Morro Solar - Jaén, Cajamarca region. As a result of this, the social skills strategies program was designed to improve the Institutional climate, proposing sessions to strengthen the interpersonal relationships and the workers of the Educational Institution.

Keywords: strategies program, Social Skills, Institutional Climate.

## INTRODUCCIÓN

La gestión educativa a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

En la Institución Educativa N°006 de Morro Solar de la provincia de Jaén de la región Cajamarca, las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en la relación entre los docentes y el líder, este problema se infiere en deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, generando un clima organizacional desfavorable que sea democrático participativo.

El problema real es el deterioro de las relaciones interpersonales entre directivos, administrativos, docentes y personal de servicio evidenciado por la presencia de un ambiente hostil, deteriorada comunicación ante el verticalismo y autoritarismo de los directivos, y situaciones conflictivas entre el personal que labora en la Institución Educativa, repercutiendo en el clima institucional.

Son variados los factores que influyen en cualquier Institución Educativa para lograr la calidad educativa. Por eso, la actitud o el accionar de ellos puede ser negativa o problemática si estas son incongruentes con los principios que sustenta la educación; o positiva si es congruente con estos principios no presentando problemas. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Además las influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación

laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización. En consecuencia, se observa que existe una relación entre las relaciones interpersonales y el clima institucional.

El sustento teórico de la Propuesta será la Teoría de Howard Gardner. El Objeto de la investigación es el programa de estrategias de habilidades sociales. El Objetivo de esta investigación se orienta a diseñar un Programa de Estrategias de Habilidades Sociales basado en la Teoría de Howard Gardner para mejorar el Clima Institucional en la I.E.I. N° 006 de Morro Solar, de la provincia de Jaén de la región Cajamarca

Los objetivos específicos son: 1) Diagnosticar el Clima Institucional en la I.E.I. N° 006 de Morro Solar, de la provincia de Jaén de la región Cajamarca; 2) Diseñar un programa de estrategias de habilidades sociales basado en la teoría de Howard Gardner; y 3) Contribuir a la mejora del Clima Institucional en dicha Institución.

El Campo de Acción es el clima institucional de la Institución Educativa N° 006 de Morro Solar, de la provincia de Jaén de la región Cajamarca. La hipótesis a demostrar es: “Si se diseña un programa de estrategias de Habilidades Sociales basado en la teoría de Howard Gardner para mejorar el Clima Institucional de la I.E.I. N°006 de Morro Solar de la provincia de Jaén de la región Cajamarca”

El presente trabajo de investigación, está diseñado en tres capítulos:

El **capítulo I** en el cual se hace una pequeña exposición del contexto donde se desarrolla el proceso de investigación es decir, se precisa la ubicación geográfica de la realidad y fundamentalmente la ubicación de nuestro objeto de estudio: Los Procesos de Gestión Educativa; donde queda plasmada la relación dialéctica entre problema – objeto – objetivo - campo de acción e hipótesis.

La Institución Educativa como parte de la población de instituciones educativas, también carece de dicha difusión e implementación ocasionando algunas deficiencias en la calidad educativa que se brinda.

En el **Capítulo II** se hace una presentación e interpretación crítica de la teoría de las inteligencias múltiples; la que abarca en su totalidad al marco teórico correspondiente.

El **Capítulo III**, está constituido por una primera parte donde se presentan los resultados de la investigación a través de valoraciones estadísticas con sus correspondientes cuadros e interpretaciones, los mismos que están en estrecha relación dialéctica entre el problema – objeto – objetivo – campo de acción e hipótesis que nos habíamos formulado en el proyecto de investigación. Una segunda parte lo constituye el Programa estratégico de Habilidades Sociales para mejorar el clima institucional.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones, que contienen las estimaciones de los resultados finales de la investigación las mismas que tienen implicancia con los objetivos y la hipótesis de la investigación; así como las recomendaciones para la aplicación de este modelo en la Institución Educativa N°006 de Morro Solar de la provincia de Jaén de la región Cajamarca, con la finalidad de generar nuevas actitudes de responsabilidad y participación de los actores educativos en la gestión educativa, con actitudes que mejoren el aspecto conductual y académico de los estudiantes lo que redundará en beneficio propio, de sus familias y de la sociedad.

En este sentido, el cambio para mejorar el clima institucional, mejorando las habilidades sociales no sólo comporta un cambio en la Institución Educativa; sino además en un cambio de actitud y compromiso por parte de todos los agentes educativos.

**La autora**

# CAPITULO I

## ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1. Ubicación del objeto de estudio.

Cajamarca es uno de los veinticuatro departamentos que, junto con la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Se encuentra ubicado al noroeste del país, limitando al norte con Ecuador, al este con Amazonas, al sur con La Libertad y al oeste con Lambayeque y Piura. Su capital y ciudad más poblada es la homónima Cajamarca, con 1 387 809 habitantes. En el 2007 fue considerado el cuarto departamento más poblado —por detrás de Lima, Piura y La Libertad— y con 41,7 hab/km<sup>2</sup> es el sexto más densamente poblado, por detrás de Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes.

Cuenta con diversas cuencas, la mayoría afluentes del río Marañón; y otras que desembocan al Océano Pacífico; llegando también a cubrir pequeñas porciones de costa en la parte más occidental de la provincia de Contumazá.

La cultura Cajamarca, famosa por su bella cerámica. A juzgar por los vestigios de Marca-Huamachuco hubo refinamiento cultural en la zona de Huamachuco y Cajabamba. Tras la conquista Wari se estableció allí uno de sus mejores centros administrativos, Viracochapampa. También los incas establecieron su capital regional en la actual ciudad de Cajamarca. Los incas tomaron la decisión en 1465 de establecer en Cajamarca una nueva provincia que sirviera de puente para sus conquistas posteriores. Siendo la ciudad de Cajamarca una de las ciudades más antiguas de América del Sur, pues ya existía cuando llegaron los españoles en la Conquista.

Dice la historia que el cuarto del Rescate de Atahualpa en Cajamarca. Se llenó una vez de oro y dos de plata. Fue el rescate más elevado de la historia. En 1532, en su plaza principal, fue capturado el Inca Atahualpa, quien ofreció a Francisco Pizarro un cuantioso rescate para su liberación. Siendo incumplido por parte de los españoles, es ejecutado Atahualpa un año más tarde, pasando los

tesoros quechuas traídos de todo el Tahuantinsuyo a manos de los conquistadores, quienes lo enviaron para España.

Por otro lado, Cajamarca por su altitud se encuentra en la región Quechua (entre 2.300-3.500 msnm) lo que determina que su clima sea templado, seco; soleado durante el día, pero frío durante la noche. Su temperatura media anual es de 15,6 °C, siendo época de lluvias de diciembre a marzo, que coinciden con el cíclico fenómeno del Niño, típico del norte tropical peruano. Sin embargo, en sus diferentes regiones, algunas ciudades tienen clima tropical. Además la proximidad tanto hacia la costa como hacia la selva, sin mencionar su cercanía a la Línea Ecuatorial, la hacen tener el mejor clima de los departamentos de la Sierra Peruana. No tiene picos nevados, pero cuenta con bosques subtropicales húmedos hacia la vertiente oriental, subtropical y tropical secos hacia la vertiente occidental, siendo el departamento de la sierra con mayor índice de forestación.

Fue fundado el 11 de febrero de 1855. Además, tiene una extensión territorial de 33 317,54 kilómetros cuadrados, divididos en 13 provincias, conformadas por: San Ignacio, Jaén, Cutervo, Chota, Santa Cruz, San Miguel, San Pablo, Contumazá, Hualgayoc, Celendin, Cajamarca, San Marcos y Cajabamba.

**MAPA DE CAJAMARCA**



La provincia de Jaén, tiene una ubicación estratégica e historia, su producción y dinamismo económico está basado en la agricultura, el comercio, la exportación de café, entre otros. La Provincia de Jaén tiene una extensión territorial de 5 232,57 km cuadrados que representa el 15,4 % del total departamental. Geográficamente limita por: el norte con la provincia de San Ignacio; sureste y sur con la provincia de Cutervo; suroeste con la provincia de Ferreñafe y Lambayeque; por el este con la provincia de Bagua y Utcubamba y oeste con la provincia de Huancabamba. Presenta un relieve bastante variado y accidentado, por el acentuado contraste entre sus cordilleras, y sus valles y pampas.

La Provincia de Jaén es atravesada por el ramal interior de la cordillera Occidental de los Andes, que en esta zona se llama “Andes del Chamaya”, por Weberbauer. El ramal exterior de dicha cordillera está ubicado al oeste del río Huancabamba y la cordillera oriental de los Andes, está ubicada al este del río Marañón.

Los Andes del Chamaya son un solo conjunto montañoso, pero en la provincia de Jaén se señala generalmente la existencia de cordilleras menores o de baja altura confortantes del conjunto; estas son: -Cordillera Palambe, entre el distrito de San Felipe y Pomahuaca. -Cordillera del Páramo o de Sallique, entre el distrito de Sallique y el de Chontalí. -Cordillera del corcovado, entre los distritos de Chontalí y San José del Alto. El resto del sistema está conformado por los contrafuertes que descienden de dichas cordilleras hacia el río Huancabamba – Chamaya, Chulucanas o Huayabamba, Jaén y Tabaconas.

Como parte de los atractivos turísticos de más relevancia en la ciudad es el Jardín Botánico Missouri ubicado en el sector Fila Alta, la huaca grande en Monte grande, el museo regional Hermogenes Mejia Solf, el centro recreativo Manantial de Vida ubicado en Shumba, el bosque señor de Huamantánga situado en la parte occidental a pocos kilómetros de la ciudad, la misma que ofrece una variedad de flora y fauna una de las más coloridas aves es el gallito de las rocas, considerado ave nacional del Perú, y el Pilco. Ofrece también a los visitantes, la hermosura de sus cataratas localizadas en el bosque.

La provincia tiene una población estimada de 198.354 habitantes. Mientras que la ciudad de Jaén, capital de la provincia, cuenta con 150.371 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI Perú 2012). Se encuentra dividida en doce distritos: Jaén, Bellavista, Chontalí, Colasay, Huabal, Las Pirias, Pomahuaca, Pucará, Sallique, San Felipe, San José del Alto y Santa Rosa.

La Institución Educativa Inicial Cuna Jardín N°006, se encuentra ubicada en la cálida y calurosa provincia de Jaén, y para ser más precisos en el sector denominado Morro Solar; se ubica en la calle Alfredo bastos N° 415 a una cuadra de la UGEL - Jaén. Fue creada el 03 de mayo de 1974 mediante D.S. N° 036 – 74, con denominación de Cuna – Jardín, iniciando su servicio educativo con sólo 25 niños, siendo atendidos por la profesora Tomasa Guevara Polo. Actualmente brindamos servicios educativos al I y II ciclo de educación inicial, contamos con un total de 563 niños y niñas de 2 a 6 años de edad, 26 docentes de las cuales 22 son nombradas y 4 contratadas; de las docentes solo una es de la especialidad de educación primaria, pero que gracias a su tiempo de servicio su desempeño en el aula es adecuado en nuestro nivel. Así mismo contamos con 10 auxiliares de educación contratadas por la UGEL-Jaén, 6 administrativos de los cuales cuatro se encargan de la limpieza de la IE, uno como guardianía y otro como asistente de secretaria, refiriendo además que la última persona mencionada es contratada por la UGEL-Jaén. Y apoyando a la labor educativa como líderes pedagógicos tenemos a la directora y sub directora de la IE.

Nuestra infraestructura es reducida para la cantidad de niños que atendemos, de los 12 ambientes asignados como aulas pedagógicas solo 6 cuentan con las medidas necesarias requeridas las mismas que fueron construidas para aulas pedagógicas, de las 6 restantes 4 son aulas pedagógicas pero su infraestructura no es la más adecuada, ya que fueron construidas con los recursos de los padres de familia y sin criterio profesional, y los dos ambientes restantes hoy utilizados como aulas no fueron construidas como aulas pedagógicas, siendo ambientes demasiados pequeños que anteriormente la IE, los utilizaba como almacén, o ambiente para uso del personal administrativo; así mismo cuenta con un ambiente pequeño de 4 por 6 metros cuadrados, el cual ha sido acondicionado como oficina

de secretaria y subdirección, un ambiente pequeño debajo de las escaleras de acceso al segundo nivel, el cual fue construido para un pequeño almacén, se ha acondicionado como oficina para la dirección, contamos con un patio pequeño de cemento techado en el cual se encuentran mesas y sillas de madera para el uso de los niños a la hora del refrigerio, también contamos con un espacio donde se encuentran los juegos mecánicos y gras artificial donde juegan los niños a la hora de recreo o actividades al aire libre, observando pues en esa hora un hacinamiento de niños y niñas deseosos de la actividad lúdica libre, de exploración y movimiento cuando escalan, trepan haciendo uso de todos los juegos que encuentran a su paso.

Dado al prestigio ganado en nuestra provincia sobre el servicio que brindamos en nuestra institución educativa tenemos gran demanda escolar, contamos con niños y niñas provenientes de contextos diversos cada uno con su propia forma de vida y de crianza, y por ende con sus propias formas de concepción de un orden simbólico; y si agregamos el contexto de nuestro sector encontramos problemas de delincuencia, presencia de jóvenes carteristas, consumidores de droga quienes pululan por las calles cercanas a la IE, accidentes de tránsito producidos por moto taxistas irresponsables al asecho de pasajeros; por otra parte podemos mencionar que los medios de comunicación y la forma de vida de los padres de familia influyen negativamente en las actitudes de los niños y niñas, las cuales se ven reflejadas en el contexto escolar en la IE.

En el marco de escuelas referentes nuestra institución educativa realizó un proyecto denominado: “Aulas temáticas generando aprendizaje” del cual fuimos ganadores en nuestra provincia de Jaén y reconocidos con Resolución Directoral N°003549-2016-GR-CAJ-UGEL/JAÉN, en el concurso de laboratorios de innovación educativa de educación básica regular de la región Cajamarca LIE-2016, representando a la Unidad de Gestión Educativa local Jaén, vale mencionar que no fuimos ganadores regionales, debido a que nuestro proyecto se encuentra en proceso de sistematización, así mismo mencionamos que a nivel institucional observamos buenos resultados los mismos que serán evaluados, reajustados según las mejoras que se tenga que realizar; los niños disfrutaban de los ambientes

acogedores, se muestran participativos, creativos, en el desarrollo de sus procesos de aprendizajes en sus aulas con las docentes, se observa un nivel de impacto en las escuelas cercanas y de otros lugares, vale mencionar que hemos recibido maestras de otras IE, que vienen a observar y conocer lo que se está haciendo en IE. En beneficio de nuestros niños y niñas. Sin embargo no podemos ser ajenos a las dificultades o aspectos a mejorar de nuestra IE, los mismos que serán metas y/o retos que se pretende lograr.

La I.E.I. ha proyectado su visión de la siguiente manera:

*Al 2020 la Institución Educativa Inicial cuna Jardín N° 006, es una comunidad educativa referente que logra el desarrollo integral de sus estudiantes teniendo como base los aprendizajes fundamentales para la vida, en el logro de un clima de convivencia escolar armónico, desde la práctica de la solidaridad y el respeto como valores institucionales.*

Y su misión es:

*Somos una Institución de prestigio, que brindamos una educación integral a niños y niñas de 2 a 5 años, para formar personas con valores, capaces de resolver sus propios problemas y contribuir al desarrollo de la sociedad.*

## **1.2. Evolución Histórico Tendencial de las habilidades sociales en educación**

Clete Bulach, Winston Pickett y Diana Boche, consideran que la mayoría de los programas de capacitación o actualización se enfocan en lo que los líderes educacionales deben hacer y no en los errores o lo que no deberían hacer. Creemos que saber lo que no hay que hacer es tan importante, o quizá más aún, que saber qué hacer.

Esta creencia se basa en la suposición de que los comportamientos que una persona debe evitar son mucho menores de los que debe mostrar. También se basa en la conciencia de que el impacto negativo de un error puede tener amplias consecuencias, descompensando los efectos beneficiosos de una serie de acciones positivas.

De acuerdo con Davis (1997), uno de cada tres directores deja su posición de manera involuntaria. La mayoría de los estados entregan una protección limitada de proceso debido a los directores que están en riesgo de perder sus puestos.

En ausencia de propiedad administrativa del cargo, los directores se vuelven legalmente “profesores en asignación especial”, que pueden ser degradados de su rango sin causa (Davis). Considerando estos factores, Davis afirma que hay una necesidad de comprender los tipos de comportamientos de liderazgo que crean problemas a los directores y a aquellos que son responsables de liderar.

Hogan, Raskin y Fazzini (1990) investigaron tres tipos de liderazgo fallidos. Descubrieron que los individuos pueden poseer habilidades sociales bien desarrolladas y un atractivo estilo interpersonal, y aun así muestran comportamientos de liderazgo defectuosos.

¿Qué tipos de errores tienden a cometer los líderes?.- La mayoría de las deficiencias y errores que los administradores de las escuelas cometen se encuentran en la categoría de malas relaciones personales lo cual repercute en el inadecuado clima institucional de algunas instituciones educativas. Bulach, Boothe y Pickett (1997) le preguntaron a 375 educadores de Georgia que estaban matriculados en programas de graduados que enumeraran y clasificaran los tipos de errores que cometen sus administradores.

Se identificaron quince categorías de errores: deficientes habilidades de relaciones humanas, deficientes habilidades de comunicación interpersonales, fracaso al ejercer el liderazgo, evitación de conflictos, falta de conocimiento sobre el curriculum y la instrucción, orientación de control, falta de ética o personalidad, olvidar lo que es ser un profesor, inconsistencia, demostración de favoritismo, incapacidad al mantener a los empleados enfocados en su trabajo , incapacidad de avanzar, juicios precipitados e interrupción de la instrucción con anuncios al público.

Bulach y sus colegas descubrieron que los errores que se pueden clasificar bajo la categoría de malas habilidades en las relaciones humanas son los que

ocurren más a menudo. La falta de confianza y la actitud despreocupada fueron dos de los comportamientos más frecuentemente asociados con esta categoría de errores. Estos dos comportamientos tienden a ir juntos. Es decir, si una persona percibe que el supervisor no se preocupa, es probable que la confianza desaparezca. Después de todo, ¿Por qué confiar en otros cuando piensas que ellos no se interesan por ti?

Otros logros relacionados con la preocupación y confianza fueron la incapacidad de entregar apoyo, incapacidad de departir con el personal, mantener la distancia, no llamar a los profesores por sus primeros nombres, fracaso al delegar y fracaso al felicitar al personal. Por lo general, los administradores que muestran estas deficiencias tienen una fuerte “orientación al trabajo”, lo que se opone a la “orientación a la gente”.

Los directores que son ásperos, arrogantes, agresivos, despreocupados y poco atentos a las necesidades de los demás tienen mucho más probabilidades de perder sus trabajos (Davis). Tales características impiden el desarrollo de apoyo entre profesores, padres y agencias de la comunidad. Estas cualidades son interpretadas como falta de habilidades de sentido común y de gente. Los comportamientos de esta naturaleza conducen a un manejo ineficaz de las exigencias políticas de trabajo e impiden establecer confianza y seguridad.

El último error en esta categoría trata con la incapacidad de motivar al personal. Los profesores creen que muchos administradores no saben cómo motivar al personal, excepto a través de la posición, recompensa y coerción.

Los líderes que intentan motivar al ejercitar estos tipos de poder tienden a ser orientados al trabajo. Este tipo de comportamiento de liderazgo a menudo resulta en una baja moral del personal (Bulach y otros). Martin (1990) se enfocó en errores de directores poco exitosos en Oregón. Setenta y tres por ciento de los superintendentes analizados habían supervisado a un director a quien habían dejado partir, transferir, o despedir del cargo. Razones citadas para una falta de éxito eran la evitación de situaciones, falta de visión, malas habilidades administrativas y malas relaciones con la comunidad.

En el estudio hecho por De Luca y otros (1997), que recogió datos de 507 superintendentes de Ohio, se les pidió a los sujetos que evaluaran el impacto de veintitrés deficiencias. Estas áreas fueron convertidas estadísticamente en un conjunto de siete grupos. Se encontraron relaciones significativas negativas entre la posición de uno como director y las deficiencias en los siguientes conjuntos: “resolución de problemas y toma de decisiones”, como también en “delegación y monitoreo”.

De acuerdo con Davis, la segunda razón más frecuente por la que los directores pierden sus trabajos es la incapacidad de tomar decisiones y juicios que reflejen una comprensión profunda de los temas y problemas de la escuela.

¿Qué sucede con las habilidades de comunicación interpersonal?.- En el estudio hecho por Bulach y otros, el segundo error que ocurre con más frecuencia cometido por los directores trata con una categoría de comportamiento denominada “malas habilidades de comunicación interpersonal”. El ejemplo más frecuentemente entregado para este tipo de error era el no escuchar. Hacer papeleo ante la presencia de visitantes y no mantener contacto visual eran ejemplos de comportamientos que ilustraban el no escuchar. El darse cuenta de que no lo escuchan es a menudo interpretado por el hablante como señal de descuido, en tanto que la percepción de que el receptor está escuchando es vista por el hablante como un comportamiento de preocupación.

Estos hallazgos son apoyados por Davis, quien les pidió a los superintendentes de California que clasificaran las cinco razones principales por las cuales los directores perdían sus trabajos. Dada una lista de veintiún comportamientos de liderazgo riesgosos, la respuesta más frecuentemente citada se enfoca en el no logro al comunicarse de maneras que construyan relaciones positivas con padres, profesores, alumnos y colegas.

¿Entregar retroalimentación es un problema?.- Bulach y colegas descubrieron que los directores inefectivos tenían problemas de comunicación interpersonal en las áreas de entregar y recibir retroalimentación. Ejemplos dados por los profesores fueron la incapacidad de entregar retroalimentación con relación a lo

siguiente: cuando los profesores visitaban las salas de los profesores; la manera en la que los profesores manejaban una pelea; el modo en el que los profesores manejaban una reunión de padres y qué tipo de castigo recibían los alumnos cuando se les enviaba a la oficina. En el otro extremo, algunos profesores le llamaban la atención a profesores delante de sus colegas en vez de hacerlo en privado. Al igual que puede ser negativo llamar la atención a los alumnos delante de toda la clase, también es poco profesional que los supervisores reprendan a profesores delante de sus pares.

¿Se pueden mejorar programas de entrenamiento de liderazgo?- Las habilidades de relaciones humanas y de comunicación interpersonal están estrechamente relacionadas. Escuchar, preocuparse y confiar son temas que están interrelacionados. Escuchar conlleva una actitud de preocupación y la preocupación es un elemento fundamental para la confianza (Bulach, 1993). La capacidad de desarrollar confianza es una habilidad de relaciones humanas esencial que facilita la comunicación interpersonal. Sin embargo, se le da poca atención a estas dos áreas en los programas de preparación de liderazgo.

Las evaluaciones de liderazgo realizadas en la State University of West Georgia's Professional Development Center revelaron que el curriculum en el programa de preparación de administradores en el Department of Education Leadership and Foundations en la State University of West Georgia contenía muy poca preparación en habilidades de relaciones humanas o relaciones interpersonales. Desde la evaluación, se ha desarrollado un seminario de relaciones humanas para suplir esta debilidad en el programa de capacitación (Bulach y otros 1997).

¿Cómo los líderes pueden evitar errores que terminen con sus carreras?- Información entregada por profesores que participaron en el estudio hecho por Bulach y otros (1999) entrega un claro mensaje de que los administradores escolares están cometiendo errores que podrían ser evitados si se estuviese consciente de ellos. También, este estudio entrega pruebas de que el clima general de una escuela se ve afectado por la serie de errores que comete el

administrador. Como es señalado por Peterson (1993), “Debemos aprender del dolor y peligros latentes que se encuentran en el camino al éxito”.

Hagemann y Varga (1993) previenen contra esconder los errores bajo la alfombra. En vez de eso, enfatizan la importancia de reconocer los errores que se cometen y de seguir adelante. Aunque es difícil reconocer una mala decisión, mientras más pronto se haga, mejor.

Al finalizar, Davis ofrece seis sugerencias para evitar errores que acaben con la carrera de uno: (1) evaluar y refinar las habilidades interpersonales; (2) entender de qué manera se percibe el mundo que lo rodea; (3) no permitir que los éxitos pasados se conviertan en errores, (4) buscar indicadores que pueden hacer dudar del liderazgo; (5) ser asertivo al desarrollar un plan de crecimiento profesional y (6) reconocer “la escritura en el muro” tomando la iniciativa.

### **1.3. Caracterización del problema**

Las personas, debido a que somos seres sociales, en especial los docentes, que durante la mayor parte de nuestro tiempo estamos interaccionando con los demás, por lo que poseer buenas habilidades sociales está determinando la calidad de nuestra vida personal y profesional. Pero conseguir que nuestras relaciones interpersonales, nuestra comunicación, nuestro diálogo con los demás, sea natural, espontáneo, fluido, sin malos entendidos, sin conflictos.

Las relaciones entre los docentes y directivos pueden ser el origen de las mejores satisfacciones o de la más negra desdicha. Algunos educadores ven alterada su estabilidad emocional debido a que tienen dificultades para establecer y mantener relaciones sociales con otros. Muchos encuentros cotidianos pueden ser desagradables, embarazosos o infructuosos debido a un comportamiento social inadecuado.

El clima institucional en los centros educativos de Jaén presenta muchos problemas, ya que las relaciones entre docentes y directivos se ven resquebrajadas, los mismos que se notan en la formación de grupos

antagónicos de los que pertenecen al grupo de la Directora y los otros de los docentes.

Asimismo en la investigación realizada, los Directivos y Docentes, muestran regulares y bajos niveles de Habilidades Sociales (asertividad, empatía, proactividad, liderazgo), los que consideramos que afectan directamente en el Clima Institucional de las instituciones educativas del distrito mencionado.

Específicamente abordamos con especial detenimiento el entorno laboral, ya que el rol profesional es uno de los que más tiempo consume en nuestra vida. Resulta paradójico que sea el entorno laboral de los docentes uno de los ambientes donde más conflictos interpersonales se generan, y donde las capacidades y habilidades para resolverlas son poco tenidas en cuenta. Mientras que las capacidades conceptuales (conocimientos específicos) y las capacidades técnico-instrumentales forman parte del curriculum de cualquier profesional, el aprendizaje de las habilidades sociales que permiten una relación eficaz y satisfactoria con compañeros, directivos, subordinados, clientes o usuarios, se deja en manos del azar o de la idiosincrasia personal de cada uno.

La presencia de habilidades sociales, se considera una capacidad clave para el liderazgo, pues entre las labores de un líder, está la de tener el trabajo listo a través de otros, lo cual se consigue gracias al empleo eficaz de habilidades sociales.

El hecho de que una persona sea capaz de comunicarse eficazmente con los demás, no es algo característico de la persona sino del comportamiento de ésta. Al igual que cualquier otro comportamiento, éste es susceptible de ser aprendido. El proceso educativo en las instituciones educativas del distrito se desarrolla en aulas con un contexto social e histórico heterogéneo, porque encontramos diversidad de grupos sociales, étnicos, ricos y pobres, urbano - marginales, campesinos, obreros.

En base a lo expuesto, se puede determinar que el problema de la investigación está centrado en los bajos niveles de habilidades sociales que muestran los

docentes y directivos y la influencia de ello en el clima institucional inadecuado en las diferentes instituciones educativas de Jaén que no permiten el logro de la finalidad educativa en forma coordinada.

El problema determinado es **trascendental** porque aborda la preocupación por mejorar las relaciones interpersonales que permitan mejorar el clima institucional de las instituciones educativas, fundamentalmente de los docentes y directivos, lo que permitiría enfrentar con éxito las nuevas exigencias de un mundo globalizado e interdependiente basado en las relaciones interpersonales.

La competitividad de las instituciones educativas de gestión estatal, esta delineada por las concepciones educativas del Ministerio de Educación, ya que a través de diferentes eventos como los concursos de innovaciones educativas se busca el mejoramiento de la calidad educativa y fundamentalmente superar la crisis educativa en la que nos encontramos y por otro lado nosotros como educadores también estamos comprometidos a que se logre ello.

La investigación parte considerando que los docentes y directivos son personas con diferentes y bajos niveles de desarrollo de las habilidades sociales. Se pretende estudiar si las habilidades sociales que tienen los docentes y directores de estas instituciones educativas influyen o no en el clima institucional que se tiene en estas instituciones. Dichos resultados nos podrá servir para propiciar alternativas válidas que puedan ser utilizados en diversos contextos y situaciones.

El tipo de investigación es sustantiva responde a los problemas teóricos orientada a describir y explicar el cual me permita formular un modelo propuesto. Por lo que podemos deducir que no se puede explicar un fenómeno si antes no conocer sus características, por lo tanto esta investigación sustantiva describe y explica el fenómeno, busca precisar los niveles de habilidades sociales de los principales agentes educativos de toda institución educativa que permita el planteamiento objetivo de alternativas de solución que permitan mejorar el clima institucional y por tanto también se mejore el trabajo en equipo de los agentes educativos para lograr brindar una mejor calidad educativa. La población

considerada será la plana docente y directiva de la Institución Educativa Inicial N° 006 del caserío de Morro Solar de Jaén de la Región Cajamarca.

Además el poco desarrollo de habilidades sociales principalmente de los directivos de las instituciones educativas de gestión estatal se manifiesta una vez que el docente asume el cargo de Director o Subdirector, en las cuales ante las diferentes situaciones de tipo interpersonal muchas veces por falta de empatía, asertividad, etc. provoca roces profesionales con sus docentes, lo que hace que se rompan las relaciones interpersonales, y por otro lado los docentes que también en una gran mayoría tampoco tienen desarrollado dichas habilidades. Quizás ello se deba a que en la educación básica y formación profesional no recibieron alguna instrucción o formación en ello, y peor aún en los cursos o talleres de capacitación o actualización docente. Así se desarrollan las relaciones interpersonales y por ello surgen muchos problemas, entre ellos el inadecuado clima institucional que se respira en las instituciones educativas.

La poca importancia que le dan las autoridades educativas a este aspecto hace que los docentes y directivos se desenvuelvan y tengan relaciones interpersonales poco adecuadas para trabajar en instituciones educativas donde se forman las futuras generaciones del ciudadano peruano. Ahora, si analizamos un poco más ello, los docentes que carecen de dichas habilidades sociales no podrán educar en estas habilidades sociales a sus educandos, ya que lo que no se tiene no se puede dar, provocando un círculo vicioso de dicha carencia.

La *importancia* de las habilidades sociales es trascendental en la vida de los seres humanos, ya que éste conjunto de capacidades de carácter personal y social son indispensables para el logro de relaciones de respeto, confianza y mutua aceptación con los seres que nos rodean. A partir de estos lineamientos podemos plantear algunas *características* en relación a las habilidades sociales (considerando por ejemplo la habilidad social de la conversación):

- Las habilidades sociales son aprendidas.
- Las habilidades sociales se tienen en mayor o menor grado.

- Las habilidades sociales pueden ser mejoradas.

De estas características podemos deducir que, las capacidades que tiene una persona con relación a las habilidades sociales pueden ser desarrolladas, ya que siempre se puede aprender técnicas que nos ayuden a mejorar una habilidad. En el desarrollo de estas habilidades es importante la presencia o la labor que debe de realizar el padre de familia, los tutores, los profesores, los amigos, los medios de comunicación, etc. y gracias a esta influencia nuestras habilidades sociales pueden ser cada vez más eficientes.

## **1.4. Metodología empleada**

### **1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación**

Teniendo en cuenta la hipótesis y los objetivos formulados para el presente trabajo de investigación, lo ubicamos en el paradigma interpretativo por lo que las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos son cualitativas. Es decir interpreta el objeto estudiado según el contexto de los actores lo que dicen y hacen. El problema se manifiesta en el objeto mientras que el objetivo pretende resolver el problema.

El diseño de investigación es descriptivo y consiste en la presentación descriptiva de los datos, con una explicación que permite evaluar los factores que determinan el tipo de clima institucional, y en el desarrollo de las habilidades sociales de los docentes y directivos de la Institución Educativa Inicial N° 006 del caserío de Morro Solar, de Jaén de la región Cajamarca.

### **1.4.2. Población y muestra**

La población del presente estudio estuvo conformada por la plana docente y directiva de la Institución Educativa Inicial N°006 del caserío de Morro Solar, de Jaén de la región Cajamarca.

La muestra fue constituida por los 26 docentes que laboran en dicha I.E.I.

### 1.4.3. Métodos empleados en la Investigación

Se ha aplicado el método científico porque me ha permitido formular el problema de investigación y su respectiva formulación del objetivo, el planteamiento de la hipótesis, la comprobación de la hipótesis y finalmente análisis de los resultados así mismo la identificación de las conclusiones, del estudio investigando a los docentes y directivos sobre las habilidades sociales y con la aplicando de un seminario taller basadas en estrategias innovadoras para el desarrollo de las mismas que contribuyan a mejorar el clima institucional de sus instituciones educativas.

### 1.4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se aplicó técnicas directa e indirecta con la aplicación de cuatro instrumentos, para la directa, se realizó dos técnica siendo la primera la **técnica de observación** para esta técnica se aplicó dos instrumentos: una ficha de observación para precisar el clima institucional, en las instituciones educativas, y una lista de cotejos para precisar las habilidades sociales de los directivos, la segunda técnica directa es **la entrevista** siendo su instrumento de aplicación la cédula de entrevista para poder determinar las habilidades sociales de los directivos y por último una técnica indirecta que es el **test** siendo su instrumento el test de habilidades sociales, para precisar las habilidades sociales de los docentes y directivos de la Institución Educativa Inicial N°006 del caserío de Morro Solar, de Jaén de la región Cajamarca..

Previa a la aplicación del test evaluativo de habilidades sociales se conversara con los responsables de la institución educativa, a quienes se les informó acerca de los objetivos del estudio y la estrategias para su desarrollo. Se dedicó un tiempo especial para explicar sobre el propósito de la misma y sus alcances en el mejoramiento del clima institucional, además algunas observaciones o situaciones que no permitan alcanzarlo. El tiempo promedio de aplicación del test por docente es de 15 minutos, efectivos.

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Las Habilidades Sociales en la Gestión Educativa**

##### **2.1.1. Habilidades sociales de los gestores de educación**

Dado que somos seres sociales, al nacer ya tenemos una inteligencia para actuar como tales, la inteligencia que hemos llamado interpersonal<sup>1</sup>. Esta inteligencia nos permite identificar y establecer distinciones entre los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones de las personas que se encuentran alrededor, gracias a lo cual podemos evaluar adecuadamente las emociones, intenciones y capacidades de los demás, comprenderlos y actuar correctamente según normas establecidas. Asimismo también Gardner (1993) argumenta que esta inteligencia interpersonal permite que la persona sea hábil para leer las intenciones y deseos –incluso aunque se han escondido- de muchos otros individuos y, potencialmente, de actuar con base en este conocimiento, por ejemplo: influyendo en un grupo de individuos dispares para que se comporten según un lineamiento deseado.

La inteligencia interpersonal nos hace aptos para el trato social; pero necesitamos adquirir, gracias ella, un conjunto de habilidades sociales que nos permitan movernos cada vez mejor en los grupos dentro de los que actuamos para vivir.

Con este tipo de inteligencia sucede lo mismo que con las otras, por ejemplo, con la inteligencia musical. Gracias a ella podemos percibir tonos, ritmos melodías; pero necesitamos aprender algunas capacidades para aprovecharlas mejor, como pulsar la guitarra, leer música, acompañar una canción, etc. es decir, que nacemos con la inteligencia; pero tenemos que adquirir las capacidades que nos permitan aprovecharla para la creación y el disfrute de la música. Y lo mismo pasa con la inteligencia interpersonal: ella forma de la

---

<sup>1</sup> GARDNER, Howard. Inteligencias Múltiples. Barcelona: Paidós, 1995. P. 15

dotación genética con que nacemos; pero sola no basta, tenemos que adquirir un conjunto de habilidades sociales.

### Entonces **¿Qué son las habilidades sociales?**

Para comprender qué son las habilidades sociales analizamos con cuidado el caso que se presentamos a continuación:

*El gerente de una empresa está ocupado en un asunto que no puede postergar. En un determinado momento llega un grupo de clientes, y el gerente le encarga a su secretaria que los atienda por unos diez minutos, más o menos, hasta que él se desocupe.*

*Frente a esa situación hay varias posibilidades:*

*Caso A: La secretaria cumple con el encargo. Saluda a los clientes, los invita a tomar asiento. Uno de ellos le pregunta por el gerente y ella le dice que está ocupado en un asunto importante y que ellos deben esperar un rato. Entonces, se retira del recibidor.*

*Caso B: La secretaria cumple con el encargo. Saluda a los clientes y los invita a tomar asiento. Les explica que, lamentablemente, un asunto inesperado detiene al gerente. Les pide que lo disculpen y que, por favor, esperen diez minutos. Pregunta si desean servirse algo (un café u otra bebida). Mientras tanto, les muestra unos catálogos de la empresa y, discretamente, les dice que los periódicos están a su disposición. Se queda por un instante y, cuando está segura que no necesita más, se retira del recibidor.*

Lógicamente notamos una diferencia significativa entre los dos casos, en la cual en el caso B, la secretaria actúa o interactúa con los visitantes de una manera adecuada para el cargo que desempeña. Nuestra vida es un conjunto o conglomerado de relaciones con los demás, vividas a niveles muy diversos de profundidad personal (Gil Martínez, 1997).

Existen diferentes definiciones de lo que son las habilidades sociales pero vamos a seleccionar una que parece ser la más completa. A partir de ella

iremos ampliando nuestra concepción de lo que son las habilidades sociales, para poder aplicar ese conocimiento a nuestra vida personal.

Según Caballo (1986): La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

De aquí podemos sacar varias ideas de gran interés para la vida diaria:

1. Contexto interpersonal: Hay que examinar el contexto, con quién, cuando cómo se emiten las respuestas habilidosas.
2. Respetando las conductas de los demás: Tan habilidoso es expresar un cumplido como aceptarlo de la forma adecuada. La forma como reaccionamos a las conductas de los demás tiene siempre sus consecuencias.
3. Resuelve y minimiza problemas: Las habilidades sociales están orientadas a un objetivo.

Estos objetivos pueden ser de varios tipos:

- a. Objetivos materiales - Efectividad en los objetivos (Ej. conseguir que nos suban el sueldo)
- b. Objetivos de mantener o mejorar la relación - Efectividad de la relación (Ej. no tener un conflicto con el jefe)
- c. Objetivo de mantener la autoestima - Efectividad en el respecto a uno mismo (Ej. no sentirnos inferiores si no nos lo conceden ni criticarnos por ello)

Unas buenas habilidades sociales nos van a ser de utilidad en multitud de ocasiones, por ejemplo:

¿Cómo conseguimos integrarnos en un grupo nuevo de amigos?

¿Cómo establecer una relación adecuada con nuestros hijos adolescentes?

¿Cómo decir no sin que la relación se sienta perjudicada?

¿Cómo actuar correctamente ante una entrevista de trabajo?

En síntesis Burga plantea que *“las habilidades sociales le permiten a una persona producir una conducta adecuada a las circunstancias, en su interacción con otras personas”*.<sup>2</sup> Todos queremos ser tratados siempre tal y como uno lo desearía, para ello debemos de utilizar las potencialidades de control emocional y alineamiento de emociones, asimismo establecer la capacidad de inducir a las miradas siempre un componente o carga emocional positiva (Cruz R., 1997).

### **2.1.2. Importancia y características de las habilidades sociales**

La *importancia* de las habilidades sociales es trascendental en la vida de los seres humanos, ya que éste conjunto de capacidades de carácter personal y social son indispensables para el logro de relaciones de respeto, confianza y mutua aceptación con los seres que nos rodean.

A partir de estos lineamientos podemos explorar algunas características en relación a las habilidades sociales (considerando por ejemplo la habilidad social de la conversación):

- **Las habilidades sociales son aprendidas.** Nadie nació sabiendo conversar, todos aprendimos a hacerlo a medida que entrábamos en contacto con otras personas. Lo mismo pasa con las otras habilidades. Las adquirimos por aprendizaje y, luego, las desarrollamos.
- **Las habilidades sociales se tienen en mayor o menor grado,** y no todos las poseemos en igual nivel; esto quiere decir que unos son más capaces que otros en el sentido enunciado por la habilidad. Unos tienen más

---

<sup>2</sup> BURGA, Rossana y otros. Opciones Profesionales. Lima. Bruño. 1999, p.66

facilidad para entablar una conversación y mantenerla; otros no tienen esa habilidad en el mismo grado.

- **Las habilidades sociales pueden ser mejoradas.** Siempre se puede aprender técnicas que nos ayuden a mejorar una habilidad. Gracias a ello, nuestras habilidades pueden ser cada vez más eficientes.

Si consideramos las habilidades sociales como un don que la naturaleza regala a aquellos que la poseen, poco podríamos hacer. Sin embargo, el trabajo realizado por los psicólogos sociales ha hecho posible investigar las técnicas sociales más efectivas y cómo pueden aprenderse. Por ello, podemos concluir que la capacidad de relacionarse y comunicarse con los demás es susceptible de ser aprendida y por tanto de ser mejorada.

De estas características podemos deducir que, las capacidades que tiene una persona con relación a las habilidades sociales pueden ser desarrolladas, ya que siempre se puede aprender técnicas que nos ayuden a mejorar una habilidad. En el desarrollo de estas habilidades es importante la presencia o la labor que debe de realizar el padre de familia, los tutores, los profesores, los amigos, los medios de comunicación, etc. y gracias a esta influencia nuestras habilidades sociales pueden ser cada vez más eficientes.

### **2.1.3. Principales habilidades sociales**

No se puede considerar que una persona es socialmente hábil o que no lo es, calificándola de modo general. Por ejemplo, una señora puede tener mucha habilidad para hablar en público, hacer exposiciones y captar la atención de quienes la escuchan; sin embargo, puede tener problemas para comprender a sus hijos adolescentes.

No obstante existen algunas habilidades sociales que pueden ser consideradas como las más importantes. Estas son las siguientes:

- Asertividad
- Tolerancia

- Habilidad de comunicación
- Habilidad para ejercer liderazgo
- Empatía
- Habilidad para resolver problemas.

Asimismo, también existen otras habilidades sociales como la proactividad, la convivencia, habilidad para expresar sentimientos, emociones u opiniones, etc.

### **2.1.3.1. La asertividad**

#### **Definición de asertividad**

Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo, vamos a considerar que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. Existen múltiples definiciones de asertividad pero todas convergen en considerarla como una habilidad de comunicación interpersonal o social.

Comportarse con asertividad le permitirá expresar sus necesidades, opiniones o sentimientos de manera directa y con honestidad, respetándose con ello a usted mismo y de igual manera a los demás.

No en todas las situaciones nos comportamos de forma asertiva, hay situaciones que nos desenvolvemos mejor que en otras. No obstante, algunas personas tienen estilos de comportamiento inadecuados en la mayor parte de las situaciones, respondiendo de forma demasiado sumisa o demasiado agresiva. Ambos son dos polos extremos, uno por defecto y otro por exceso.

Entre muchas de las definiciones que existen de asertividad elegimos la siguiente: La capacidad de una persona para transmitir hábilmente opiniones, intenciones, posturas, creencias y sentimientos.

Fensterheim y Baer (1976): definen al individuo asertivo como: "Aquella persona que tiene una personalidad excitativa o activa, el que define sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento".<sup>3</sup> Opinan además estos autores que las características básicas de la persona asertiva son:

- Libertad de expresión.
- Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- Facilidad de comunicación en toda clase de personas.
- Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

Rimm y Master (1980) definen la conducta asertiva como: "La conducta interpersonal que implica la honesta y relativamente expresión de sentimientos."<sup>4</sup>

Otros autores retoman la asertividad como la habilidad de expresar los sentimientos, es decir la definen como la habilidad de buscar y mantener o mejorar el reforzamiento en una situación interpersonal a través de la expresión de sentimientos o deseos.

Rimm y Master (1980) La asertividad: "Es la habilidad de exponer en un momento determinado (personal o social), de manera apropiada y directa, creencias y sensaciones tanto positivas como negativas."<sup>5</sup>

Walter Riso (1988) define la conducta asertiva como: "Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en

---

<sup>3</sup> FENSTERHEIN, H. Y BAER, J. No diga sí cuando quiere decir no. Barcelona: Grijalbo, 1976. P. 510-511

<sup>4</sup> RIMM y MASTERS. Terapia de la conducta. México: Trillas, 1984. P. 506

<sup>5</sup> CARROBLES COSTA DEL SUR, B. la práctica en la terapia de la conducta: teoría y métodos de aplicación para la práctica clínica Madrid: Pablo del Río, 1979. P. 508

general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta."<sup>6</sup>

Entonces la asertividad relacionada a los sentimientos es el conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de esa persona de un modo directo, firme y honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas

Para el presente trabajo podemos definir la asertividad como aquella habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.

En la práctica esto supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la aserción, la agresión y la pasividad.
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse, sin agresión o pasividad, frente a la conducta poco cooperadora, apropiada o razonable de los demás.

Así pues, la aserción no implica ni pasividad, ni agresividad.

La habilidad de ser asertivo proporciona dos importantes beneficios:

---

<sup>6</sup> RISO, Walter. Entrenamiento Asertivo. Aspectos conceptuales, evaluativos y de intervención. Medellín: rayuela, 1988, p. 45

- Incrementa el auto respeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza seguridad en uno mismo.
- Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afirmar nuestros derechos personales.

### **Componentes de la conducta asertiva.**

Puede hablarse de un rango amplio que abarca componentes adecuados que al combinarse optimiza la efectividad de la conducta, tales como:

- Contenido verbal: Duración de la conversación, contacto visual, sonrisas, movimientos de brazos y piernas, expresión facial y corporal, gestos, entonación.

Se han realizado algunas investigaciones referentes a la evaluación de habilidades sociales, las cuales muestran que se le da un mayor valor a los aspectos verbales (Roman y Bellack, 1980; Conger y Mc Fall, 1981; Trown, 1980). Las respuestas activas a través del sistema motor pueden tener dos manifestaciones básicas; motora verbal y no verbal.

- Conducta motora verbal: La expresión del sujeto puede analizarse en dos subgrupos de componentes:

En primer lugar puede analizarse el contenido en sí, o sea, la que el sujeto dice, piensa y siente (aspectos lingüísticos). Dicho contenido define el tipo de respuesta expresando oposición, afecto o requerimiento.

En segundo lugar, se puede analizar la entonación y el volumen de voz (componentes paralingüísticos).

El sistema de procesamiento cognitivo (imágenes, pensamientos; es el resultado o conclusión de una serie de pasos previos en el procesamiento de la información donde interactúan varios factores) al igual que el sistema de procesamiento autonómico, (tiene como función principal preparar el

organismo para una acción eficiente, la cual involucra las respuestas fisiológicas inervadas principalmente al sistema nervioso autónomo que a su vez activan el sistema motor) pueden distorsionar la entonación, disminuir sustancialmente el volumen de voz, incluso inhibir totalmente el contenido.

- Conducta motora no verbal: Sus indicadores son mirar a los ojos, expresión facial y expresión corporal.

Igualmente pueden verse afectados por el sistema autonómico y cognitivo, aunque el autonómico parece inferir de manera más directa y frecuente, bien sea activando el sistema motor esquelético, produciendo la retirada física de la situación o simplemente distorsionando la expresión facial y corporal (temblores, rigidez y movimientos excesivos) y el contacto visual (evitación de miradas, intermitencia o bajas de vista).

### **Dimensiones de la conducta asertiva.**

La asertividad no es un "rasgo" de la persona. El individuo no se considera asertivo o "no asertivo", sino que un individuo se comporta asertivamente o no, en una variedad de situaciones.

### **Características del individuo que actúa asertivamente.**

El individuo asertivo suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales. Está satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo. El individuo asertivo es expresivo, espontáneo, seguro y capaz de influenciar a los otros. Fundamentalmente ser asertivo, es darse cuenta sobre sí mismo, como al contexto que lo rodea. Al darse cuenta respecto a sí mismo, consiste en mirar dentro para saber lo que quiere antes de mirar alrededor, para ver lo que los demás quieren y esperan de una situación dada.

### **Diferenciación de la conducta asertiva**

- a) **Conducta Asertiva o Socialmente Hábil.** Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin

amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. El individuo tiene que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos.

**b) Conducta Pasiva.** Transgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera auto derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo. El que recibe la conducta no asertiva puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables. Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer sus pensamientos es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma no asertiva.

**c) Conducta Agresiva.** Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes. La agresividad es una fuerza que puede ayudar tanto a construir como a destruir según la dirección y el significado que se le dé. La agresividad no es igual a la violencia, pero sí se puede convertir en violencia cuando busca anular o destruir al otro.

El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos. La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen

gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos. Las víctimas de las personas agresivas acaban, más tarde o más temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas.

El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. La conducta agresiva puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional insatisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contra-agresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contra-agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

**d) Conducta Afectiva.** En general se suele identificar el afecto con la emoción, pero, en realidad, son fenómenos muy distintos aunque, sin duda, están relacionados entre sí. Mientras que la emoción es una respuesta individual interna que informa de las probabilidades de supervivencia que ofrece cada situación. El afecto es un proceso de interacción social entre dos o más organismos. Las emociones describen y valoran el estado de bienestar (probabilidad de supervivencia en el que se encuentra el individuo)

Se suele describir el estado emocional a través de expresiones como “me siento cansado” o “siento una gran alegría”, mientras que los procesos afectivos se describen como; “me da cariño” o “le doy mucha seguridad”. En general, no se dice “me da emoción” o “me da sentimiento” y sí decimos “me

da afecto”. Además, cuando se utiliza la palabra ‘emoción’ en relación con otra persona, entonces se dice “fulanito me emociona” o “fulanito me produce tal o cual emoción”. En ambos casos, se alude básicamente a un proceso interno más que a una transmisión. Una diferencia fundamental entre emoción y afecto es que la emoción es algo que se produce dentro del organismo, mientras que el afecto es algo que puede fluir y trasladarse de una persona a otra.

A diferencia de las emociones, el afecto es algo que puede almacenarse (acumularse). Es decir que en determinadas circunstancias, se almacena una mayor capacidad de afecto que se puede dar a los demás.

Ahora bien, a pesar de las diferencias, el afecto está íntimamente ligado a las emociones, ya que pueden utilizarse términos semejantes para expresar una emoción o un afecto. Así decimos: “me siento muy seguro” (emoción) o bien “me da mucha seguridad” (afecto).

El afecto es la necesidad que tienen todos los organismos sociales de recibir ayuda y colaboración de sus congéneres para poder sobrevivir.

### **2.1.3.2. La empatía**

La empatía es la habilidad de ponerse en el lugar de otro; se define como la habilidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás. **“Ser capaz de sintonizar con el otro, con lo que siente y con sus motivaciones e intereses”<sup>7</sup>.**

Es decir entonces que la Empatía, es esa capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos. La percepción del estado anímico de otro individuo o grupo tiene lugar por analogía con las emociones o sentimientos, por haber experimentado esa misma situación o tener conocimiento del mismo. La empatía se diferencia de la simpatía en que ésta sitúa la fusión afectiva a un nivel más intenso.

---

<sup>7</sup> ANDRADE, Patricia y Otros. Tutoría. p. 18

Algunos doctrinarios la definen como la habilidad cognitiva, que es inherente a un individuo, de tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras de mundo, sin adoptar necesariamente esta misma perspectiva, es como colocarse en los zapatos del otro y aunque no pienses igual que ellos conocer o entender lo que ellos sienten a sabiendas de que cada individuo posee un guión propio. Para otros la empatía es empírica, ya que es como una experiencia adquirida a partir de las emociones de los demás a través de las perspectivas tomadas de éstos y de la simpatía, definida como un componente emocional de la empatía.

En resumen podemos decir que no es otra cosa sino la habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás". En otras palabras, el ser empático es el ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas.

La realidad es que la empatía no es el producto del buen humor con que despertamos, como tampoco del afecto que nos une a las personas. Si esta combinación fuera común, siempre estaríamos disponibles para escuchar a los demás y dejaríamos momentáneamente nuestras ocupaciones, pensamientos y preocupaciones para atender a quienes nos rodean.

Desgraciadamente las circunstancias pocas veces son tan favorables, por eso la empatía es un valor que se vive habitualmente, totalmente independiente de nuestro estado de ánimo y disposición interior.

La empatía es la base esencial para la formación de la conducta altruista y moral. Es también indispensable para la identificación y comprensión psicológica de los demás, ya que supone la penetración de una conciencia A en otra conciencia B, penetración psíquica lo suficientemente avanzada para que A experimente los sentimientos de B. Sin embargo, Sigmund Freud la define como "comprensión o autopercepción intelectual", en oposición a la identificación sentimental. Capacidad de empatía es por excelencia la que tiene la madre al percibir las necesidades y sentimientos de su hijo, y la

capacidad de los hijos de percibir las preocupaciones, alegrías o inquietudes de sus padres.

El sociólogo estadounidense David Lerner estudió la empatía en las relaciones humanas durante los procesos de modernización de las sociedades. La sociedad moderna obliga a sus miembros a mantener numerosas relaciones y a adoptar roles variados. En este tipo de sociedades, la capacidad de empatía de los miembros, que Lerner denominó también 'movilidad psíquica', es esencial para su funcionamiento, ya que es la *"capacidad de adaptación a situaciones diversas, nuevas o cambiantes, en un medio en constante transformación"*<sup>8</sup>.

Existen dos componentes para la empatía: uno relacionado con la reacción emocional hacia los demás y el otro que asocia a una reacción cognoscitiva, que determina el grado en que las personas son capaces de percibir el punto de vista o la perspectiva de otra persona; por ejemplo, se puede saber cuándo un amigo está triste y acercarse a él para brindarle apoyo o cuándo debe dejarlo tranquilo.

Algunas conductas de esta habilidad social son:

- Escuchar activamente: La persona que desarrolla es tipo de conducta atiende a su interlocutor mientras conversa con él o mientras lo está escuchando; Observa y sigue de cerca su expresión facial y discrimina sus gestos sabiendo lo que ellos quieren significar.
- Identificar el tipo de emoción experimentada por la otra persona: El individuo es capaz de determinar lo que está sintiendo su interlocutor; ello le permitirá desarrollar una conducta que vaya de acuerdo con la situación; así, si nota que está muy asustado o temeroso, trata de brindarle seguridad, tranquilidad y no se ríe de lo que; éste está sintiendo.

---

<sup>8</sup> Microsoft Corporation. Enciclopedia Encarta 2004

- Emplear gestos con la cara acordes con la expresión verbal: el individuo muestra con gestos faciales que comprende lo que el interlocutor le está diciendo o tratando de explicar; se muestra atento e interesado mientras éste conversa.

Cuando un amigo nos dice que ha logrado algo que para él es muy importante, sonreímos, lo felicitamos, le decimos que estamos contentos por él, le proponemos ir a festejar juntos.

### **2.1.3.3. El liderazgo**

Peter Drucker, considera que el liderazgo *“es la habilidad para dirigir en beneficio de los objetivos de la organización movilizándolo a los subordinados en torno de los mismos”*<sup>9</sup>

Entonces el liderazgo consiste en la habilidad para representar y dirigir grupos, para planificar y orientar el desarrollo de las acciones y para controlar las relaciones que se producen al interior del grupo.

Es una capacidad personal, más que ninguna otra habilidad social, es el resultado de la interacción con otros, descansa no en la autoridad conferida por terceros o en el poder sino en la disposición de los demás para aceptarnos como personas confiables y capaces de expresar muy bien lo que ellos quieren y sienten.

El líder es la persona que ayuda al grupo y a cada uno de sus componentes en el logro de los propósitos comunes. Líder no es quien hace las cosas por otro, sino que lo estimula para que las haga y bien.

#### **Daniel Goleman por su parte opina que:**

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo o alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones

---

<sup>9</sup> DRUCKER, Peter F. De líder a líder. p. 12

como la planificación, la previsión, o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones<sup>10</sup>.

En forma resumida podemos decir que ser líder implica tener capacidad para:

- Dar pautas o instrucciones a fin de que el grupo alcance sus metas.
- Organizar las actividades.
- Participar aportando de manera activa ideas y sugerencias.
- Tomar las riendas para la solución de problemas.
- Escuchar y respetar las ideas de los demás antes que imponer las propias.

Un líder no es, como se lo muestra a veces en las películas, una persona que está a la cabeza de sus huestes en actos heroicos o aquel que encabeza una protesta. Un líder puede ser una persona más callada que conduce al grupo de alumnos que tiene que realizar un trabajo; ellos no saben cómo organizarse. Inmediatamente, uno de ellos trata de anotar los pasos que van a seguir, pide las sugerencias, observa que se necesitan muchos materiales, organiza al grupo para que cada uno traiga algo según una lista. Él es un Líder.

En el grupo, el líder puede aparecer para unos casos y dar lugar a otro en casos distintos. Aquel que es líder en un grupo de estudios no necesariamente lo es en un grupo de acción social.

#### **2.1.3.4. Habilidad de comunicación**

El desarrollo de los grupos humanos depende, en gran parte, de la comunicación que existe entre sus miembros. Para tal efecto, los seres humanos disponemos del lenguaje. La comunicación puede ser verbal (es aquella que se produce mediante el empleo de una lengua o idioma), que

---

<sup>10</sup> GOLEMAN, Daniel y otros. El líder resonante crea más. p 31.

suele ser complementada por una comunicación mediante elementos no verbales (gestos y movimientos de la mano o el cuerpo).

En una institución educativa la habilidad de comunicación debe estar altamente desarrollada, ya que permanentemente hacemos uso de esta habilidad tal como lo plantea Renzo Titone, ya que los directores buscan informar e informarse con los docentes, estudiantes, padres de familia, la comunidad, de igual manera los docentes, los estudiantes, etc. Pero, como se observa en nuestro entorno existen diferencias de todo tipo, ya que todos somos diferentes, pero por no saber comunicarnos adecuadamente, estamos en conflicto con otros agentes educativos (Director-docente)

Todo Directivo ha de saber escuchar a los colaboradores (docentes, estudiantes y padres de familia) saber hacer las preguntas adecuadas. El componente básico de la negociación es la comunicación, de *lo que le digo* y de *lo que me dice*, siendo tanto o más importante *lo que me dice* que *lo que le digo*. Un jefe ha de conversar con sus colaboradores para estimular, convencer o hacer, pero no puede olvidar en ningún momento escuchar y hacer las preguntas adecuadas. Ambos han de sentirse satisfechos en su relación laboral.

La escucha ha de ser activa, es decir, empatizando con el colaborador. Sólo si es sincera ayudará a generar mejores relaciones y más duraderas.

Listado de obstáculos en la comunicación

1. Tener objetivos contradictorios.
2. Lugar o momento poco apropiados.
3. Estados emocionales que perturban la atención, la comprensión y el recuerdo de los mensajes.
4. Acusaciones, amenazas y / o exigencias.
5. Preguntas con recriminación.
6. Declaraciones del tipo "tendrías que..."
7. Inconsistencia, incoherencia o inestabilidad de los mensajes.

8. Cortar la conversación.
9. Etiquetar.
10. Generalizaciones del tipo "siempre" o "nunca".
11. Consejo prematuro y no pedido.
12. Utilización de términos poco precisos.
13. Juzgar los mensajes del interlocutor.
14. Ignorar mensajes importantes.
15. Interpretar y "hacer diagnósticos de personalidad".
16. Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados.
17. Justificación excesiva de las propias posiciones.
18. Hablar "en chino".
19. No escuchar.
20. Otros.

#### **Listado de Facilitadores de Comunicación (Abridores de Receptividad)**

1. Elección del lugar y el momento oportuno.
2. Estados emocionales facilitadores.
3. Escuchar activamente (\*)
4. Empatizar.
5. Hacer preguntas abiertas o específicas.
6. Pedir la opinión.
7. Manifestar los deseos y / o los sentimientos haciendo servir mensajes en los que el sujeto es uno mismo y no el otro.
8. Los mensajes han de ser consistentes y coherentes.
9. Aceptar o estar parcialmente de acuerdo con una crítica.
10. Información positiva.
11. Ser recompensante.
12. Utilizar el mismo código.
13. Mencionar las condiciones y observaciones específicas.
14. Acomodar el contenido a las posibilidades o características del otro.
15. Expresar sentimientos.
16. Otros

(\*) “PERO COMUNICACIÓN SIGNIFICA TAMBIÉN ESCUCHAR”

- Escucha con atención a quien te habla. Trate de comprender. Si no comprendes, pregunta. No te quedes con una comprensión a medias.
- Respeta a la otra persona. No hagas otras cosas mientras te habla. No creas que estás demostrando inteligencia o autoridad con ello.
- Mantén la conexión con la persona. Proporciona indicaciones para que ella sepa que estás entendiendo y aun que estás atendiendo. Frases como Aja, de acuerdo, bien, etc., son elementos de conexión con la persona a quien se escucha.

### **2.1.3.5. Tolerancia**

Debemos empezar por definir la palabra tolerancia, que según el diccionario se define como: *“Disposición de admitir en los demás una manera de ser, obrar, o pensar distinta de la propia, especialmente en cuestiones y prácticas religiosas y políticas.”*

La Unesco declaró a 1995 Año internacional de la Tolerancia con un fin, «la defensa de los derechos humanos en cualquier sociedad». Un objetivo ambicioso para inculcar entre los seres humanos un mayor respeto (tolerancia) entre las diversas razas, los países y las personas. En su enunciado se recordaban los fundamentos necesarios de una convivencia pacífica como cauces indispensables para dar un mínimo paso; desde el organismo internacional se pedía ayuda a los medios de comunicación y a los educadores, instrumentos elementales para sembrar esos hábitos de tolerancia entre los ciudadanos del planeta Tierra.

¿Qué supone la tolerancia para darle esta importancia a nivel mundial, hasta el punto de dedicar todo un año a su promoción? ¿Quiere decir, quizás, que ser tolerante significa tolerarlo todo? O, ¿demuestra no ser tolerante el hecho de juzgar algo como intolerable? Evidentemente no, en ambos casos, porque la tolerancia entendida como respeto y consideración hacia la diferencia, como una disposición a admitir en los demás una manera de ser

y de obrar distinta a la propia, o como una actitud de aceptación del legítimo pluralismo, es un valor de enorme importancia.

Si en la anterior definición partiésemos de la idea general, que tomamos como referencia una sociedad utópica, compuesta única y exclusivamente por seres racionales y pensantes, se podría inclusive tolerar cualquier tipo de obra o acción, ya que estaría sustentada en argumentos válidos y no en emociones derivadas de diferencias e incomprensiones de la misma sociedad.

Sin embargo, si nos trasladamos a la triste realidad social del mundo entero, o más específicamente a nuestra vida cotidiana en particular, comprendemos que no podemos basarnos en conceptos sociales utópicos para juzgar la tolerancia. Si ser tolerante es soportar o 'admitir' de los demás una manera de obrar que perjudique seriamente a una sociedad, tal como un atentado terrorista, ¿la sociedad debe ser tolerante?-La mayoría de ustedes seguramente responderán negativamente ¿Por qué entonces apelamos, impulsados por los políticos, a la tolerancia y al mismo tiempo repudiamos los actos violentos de un grupo específico?

Luego, no consideremos que se deba hacer el juicio de un individuo de ser o no ser tolerante de una manera radical, al contrario se deben tener en cuenta los matices generados por los tipos de ideas o acciones que se promulgan o se cometen. El respeto y la admisión de ideas y acciones deben ser alentados únicamente en escenarios de convivencia social.

Pero por el contrario, una sociedad por el solo instinto de supervivencia no debe tolerar o admitir acciones que atenten contra la integridad física y emocional de terceros. Aunque igualmente debemos defender el ejercicio de la tolerancia en aquellas ideas o acciones que benefician a la vida en comunidad, o aquellas manifestaciones de diferenciación propias del ser humano, sin que estas manifestaciones dañen físicamente y emocionalmente a los mismos miembros de la sociedad.

Así que si vamos a apelar a la tolerancia, como marco para el desarrollo democrático de nuestra institución donde laboramos, de la sociedad o país donde vivimos, pero, debemos hacerlos dentro de los parámetros y matices que nos permite nuestra conciencia de la supervivencia social. No más asesinatos, no más secuestros, no más corrupción, esto no lo podemos tolerar. Pero si debemos ser tolerantes con las ideas de paz, desarrollo, justicia, ley y orden.

Por otro lado no debemos de caer en la intolerancia exagerada. Denominaremos como *intolerante* a la posición intransigente ante posibles oponentes. Por ello la intolerancia es dogmática, indicando así la unidad entre una cierta teoría de la verdad y el poder político. El intolerante afirma “poseer” la verdad o encontrarse en un acceso privilegiado con respecto a lo que se conoce como “verdadero”. Esta confianza ingenua, lejos de todo escepticismo o conciencia de la finitud de la inteligencia y la voluntad humanas, da al dogmático una certeza inequívoca y un sentido mesiánico a su misión de extender dicha verdad en toda la humanidad (si tuviera el poder para hacerlo). Cuando la intolerancia dogmática tiene de manera suficiente ese poder político para imponer a otros su voluntad de Poder, es cuando se usa la violencia como un modo natural de expandir la “verdad” y exigir ser aceptada por todos los demás.

#### **2.1.3.6. Habilidad para resolver problemas**

Resolver problemas es una habilidad social que implica un proceso, una serie de pasos para identificar, descubrir o inventar medios para enfrentar las situaciones complicadas de la vida diaria. A ésta habilidad por mucho tiempo y hasta hoy se les considera como una característica propia de las personas inteligentes.

Las estrategias para resolver problemas pueden conducir a las personas a cambios importantes en la forma en que los perciben y experimentan. En muchos casos se cree no tener la solución para la situación difícil; sin

embargo la solución de problemas pasados, aplicada a problemas similares, se vuelve nuevamente accesible, con la cual se obtienen buenos resultados.

En cualquier área familiar, escolar, laboral etc. la práctica de las estrategias para resolver problemas permitirá desarrollo de la habilidad para encontrar soluciones cada vez más rápidamente, por lo que se genera un mayor auto confianza para enfrentar diversas situaciones.

Por otro lado la persona que tiene esta habilidad conoce el proceso o los pasos para resolver problemas, el mismo que los irá utilizando cada vez que se le presente una situación problemática.

## **2.2. Clima Institucional**

La importancia de la cultura organizacional y el clima institucional han sido temas de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente el clima institucional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el *Clima Institucional u Organizacional*.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de

reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

### **2.2.1. Clima Institucional Escolar**

El clima institucional es un concepto amplio que da cuenta de los modos de relación, de distribución de roles, de promoción o límites de comportamientos, de las formas en que se definen las normas, etc.

Darío Rodríguez (1995), citado en el trabajo del Proyecto MECAEP. (1999) expresa que el clima institucional *“es un concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida escolar difusos, intangibles, vivenciables más que medibles”*. Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización institucional que es “vivido” por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución.

No es fácil visualizar el clima institucional de las instituciones educativas. Es necesario inferirlo a partir de la observación de distintos componentes tales como: el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores, el liderazgo, los conflictos y las modalidades de enfrentarse a los mismos, el

modo de establecerse las normas y su cumplimiento, el sentido de pertenencia a la institución y la participación, entre otros.

Las relaciones personales que están basadas en el desarrollo de las habilidades sociales de los actores y el clima institucional se afectan recíprocamente: un clima institucional armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima. Asimismo, el tema de la convivencia tiene importancia en la medida que posee estrecha relación con el clima institucional y las relaciones interpersonales, que a su vez influyen significativamente en los rendimientos escolares de los estudiantes. Este es un tema muy complejo que en el caso de las instituciones de la Educación Básica debe transitar en la búsqueda de nuevos caminos para el manejo y la resolución de conflictos a través de cambios de estrategias, en las cuales los actores de la institución sean partícipes de documentos internos que pauten las normas de la convivencia. Se ha de tener en cuenta que los jóvenes de estas instituciones deben ser capaces de responsabilizarse de sus actos e imponerse a sí mismos los límites para convivir adecuadamente en el la institución educativa.

La participación es otro componente importante del clima institucional. Es definida por Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992:104) desde la perspectiva del análisis institucional como: *“el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público”*

La importancia de la participación radica en ser una vía clave para el desarrollo de sentimientos de pertenencia. El valor de la participación se fundamenta en:

- Considerar la institución como una construcción de seres humanos libres, que al participar en ella definen las normas que regulan su propio comportamiento y los derechos y obligaciones a los que están sujetos.
- Comprometer a los actores para poder llevar a cabo cualquier proyecto lo cual supone la colaboración en tareas institucionales elaborando un orden para su efectivización.

- Contribuir al perfeccionamiento de un régimen democrático.

Un requisito para que la participación sea real es el manejo de la información y el saber inherente a la profesión.

Para los actores técnicos de la institución la participación recae fundamentalmente en el involucramiento y la responsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes. La participación debe incorporar asimismo a los estudiantes y a los padres.

### **2.2.2. Repercusiones del Clima Institucional**

Para analizar la incidencia del clima institucional en la convivencia y el aprendizaje, tenemos que partir de replantearnos nuestra percepción de la organización como la suma de los distintos sectores que la componen y aventurarnos a intentar una visión totalizadora de su realidad.

Para ello, es necesario reemplazar el abordaje analítico por uno sintético, que no fragmente “a priori” el objeto de nuestra indagación, que no desconecte las relaciones naturales que existen en el todo, pues al parcializarlo se pierde valiosa información y, especialmente, la percepción de los principios explicativos de su dinámica.

Si insistimos en fragmentar, para teóricamente comprender y luego ensamblar los fragmentos para visualizar la totalidad, estaremos realizando como dice el físico David Bohm, una tarea fútil, pues sería “como ensamblar fragmentos de un espejo roto para ver un reflejo fiel”.

Más aún, para sumergirnos y bucear en el espacio relacional que existe entre el clima institucional, la convivencia y el aprendizaje, tendremos que adentrarnos y detenernos en la visualización de la combinación de aquellos factores que generan y promueven la variación del clima.

### **2.2.3. Situación actual del clima institucional**

La escuela hoy en día conserva una base organizativa sintetizada en la división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. Esto engendra determinados patrones de comportamiento que no son imputables al sujeto-persona que se desempeña en la organización, sino a la dinámica en sí del sistema.

Consecuencias naturales de este estilo organizativo son, entre otras:

1. El sesgo perceptual de la institución a la que se pertenece. Todo se analiza y se explica desde el sector, tomando en cuenta ciertos aspectos de la realidad institucional y obviando otros, lo cual genera y refuerza el resquebrajamiento de los vínculos intra e intersectoriales.
2. La descontextualización social de los objetivos de la institución y la fragmentación de los saberes y las prácticas pedagógicas, con la consecuente pérdida de significatividad de los aprendizajes.

Este tipo de organización tradicional de las instituciones en general y de la escuela en particular tiende, por su dinámica interna, a aislarse, a automarginarse del contexto social en el que está inserta. Esta tendencia genera en el componente humano una percepción sesgada de la misma que afecta negativamente los vínculos interpersonales. Este sesgo perceptual se manifiesta de dos maneras:

- a) En la imposibilidad de captar a la institución como un todo dinámico y diacrónico, pues al parcializar las apreciaciones se pierden de vista otros aspectos intervinientes, ya sean previos o presentes, que explican y dan sentido a la realidad que se pretende comprender.

En la escuela, por ejemplo, cada situación conflictiva que se suscita es encapsulada, se la circunscribe a su mínima expresión, se la descontextualiza, se la justifica desde anomalías individuales de los miembros, en algunos casos se extirpan esos miembros, y se libera de toda responsabilidad a la dinámica institucional, a su historia y a su presente.

- b) El otro aspecto a través del cual se manifiesta este sesgo perceptual, tiene que ver con el ángulo en el que se sitúa el observador. En este caso, cada actor institucional proyecta un enfoque sectorial de partida, que tiñe su observación y que reduce toda su interpretación de la realidad institucional que lo circunda a la relación que encuentra o que crea con su lugar de pertenencia. Inclusive las relaciones interpersonales están empapadas de este sesgo, lo cual muchas veces genera desconfianzas entre quienes pertenecen a diferentes sectores institucionales.

El sesgo perceptual es uno de los factores que afectan el clima institucional, cuyo impacto en la convivencia y el aprendizaje tiene una amplitud de oscilación variable.

Este factor, asociado a la rigidez de la organización jerárquica, potencia el resquebrajamiento de los vínculos intra e intersectoriales. La gestación de decisiones arbitrarias y la implementación de normas heterónomas, impactan sobre todo el tejido organizacional generando y replicando patrones de conductas adaptativas que, al ser imperceptibles a los ojos de quienes se ven envueltos en el paradigma dominante, son de difícil reversión, lo que facilita la perpetuación de este tipo de funcionamiento.

Las alternativas de cambio que produzcan y fortalezcan una mejora en las relaciones vinculares y por lo tanto en el aprendizaje no sólo de los alumnos, sino de la organización como totalidad, tienen que enfocarse desde una visión sintética y no analítica, como se indicó al comienzo, que agudice la percepción de las relaciones entre las distintas situaciones, en vez de separarlas y analizarlas desconectadamente, con lo que se pierde la riqueza explicativa de muchos datos empíricos. El secreto es ver procesos de cambio en vez de cambios instantáneos.

Este sesgo perceptual de los actores institucionales que impacta en los aspectos vinculares, es decir, en las relaciones interpersonales, afectando la convivencia, también se refleja en el enfoque de los saberes y las prácticas pedagógicas, lo que trae como consecuencia:

- a. La descontextualización social de los objetivos de la institución, que en ningún momento se plantea si responden o no a la demanda del medio.
- b. La desintegración del cuerpo docente, donde cada uno desconoce la tarea que paralelamente se desarrolla a la suya.
- c. La desconexión interna de los saberes entre sí, con su consecuente fragmentación y pérdida de significatividad para el aprendizaje.

A continuación veamos cada uno de estos casos:

- a) Una institución sólo puede responder a las demandas del medio si es capaz de convertir la experiencia individual de sus miembros en acción de conjunto, es decir, si es capaz de aprender.

En el caso de la escuela, el aprendizaje es la actividad central, digamos que le es intrínseca, lo cual le da una ventaja comparativa respecto de otras instituciones sociales. El problema es que la escuela circunscribe la actividad de aprendizaje a los alumnos exclusivamente, y no pone estas habilidades al servicio del aprendizaje organizacional, como por ejemplo en el aprendizaje o desarrollo de habilidades sociales.

Esta paradójica incapacidad de aprender de la escuela, le provoca una ceguera social, que se manifiesta en el impacto casi nulo del entorno en su lógica interna. El resultado es que la escuela formula sus objetivos y desarrolla su labor al margen de la demanda social.

- b) Pero no sólo existe esa fractura con el afuera, internamente, en la cotidianeidad pedagógica, también se manifiesta este bloqueo vincular, esta tendencia al aislamiento. Los profesores desfilan por los pasillos, entran y salen de las aulas, no saben qué ocurrió antes de su ingreso al salón, tampoco “importa” a los fines de la enseñanza que han programado para ese día, y se van; otro ocupará su lugar cuando salga, tal vez lo conozcan, tal vez no. Quizás en la Sala de Profesores comenten algo sobre alguna división o sobre algún alumno en particular, seguramente alguien “problemático”, y puede ser que obtengan algún tipo de comentario o de

queja de otro Profesor de esa división, y allí termina el intercambio de opiniones, es decir paulatinamente las relaciones interpersonales están quedando de lado.

Cada grupo de alumnos no se corresponde con un grupo de docentes que realice una tarea conjunta y enfrente mancomunadamente el desafío de la enseñanza. El diálogo entre profesores es eventual, no se lo percibe como una herramienta para el aprendizaje grupal. Tampoco se lo utiliza en la enseñanza.

Los alumnos ejercen su participación en el proceso de aprendizaje a través de un diálogo centrado en el Profesor, difícilmente debaten entre ellos con la figura del docente como moderador. Ni siquiera en los supuestos “trabajos grupales” que realizan los alumnos se llegan a establecer vínculos y a intercambiar ideas, generalmente el único intercambio que se realiza, previo a la tarea, es la división en partes del trabajo a realizar, lo cual no los está preparando para desarrollar sus habilidades sociales.

- c) Esta situación se agrava aún más por la pérdida de significatividad de los aprendizajes, consecuencia de la fragmentación de los saberes, dado que no forma parte de la preocupación pedagógica.

Esto a nivel adaptativo, ni que pensar en el orden generativo, es decir, en aquellos aprendizajes orientados no a la asimilación sino a la producción de cultura, a aumentar la capacidad creativa.

El camino para superar estas dificultades presentes en las instituciones educativas, que obstaculizan no sólo el alcance de resultados exitosos, sino la labor cotidiana de sus miembros, se abre en la medida en que se reconoce su existencia y hay una disposición para afrontar los cambios.

### **2.3. Teoría de las Inteligencias múltiples de Howard Gardner**

La Teoría de las Inteligencias Múltiples es un modelo propuesto por Howard Gardner en el que la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes

capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Gardner define la inteligencia como la "capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas"<sup>11</sup>.

Howard Gardner añade que, así como hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencia. Hasta la fecha Howard Gardner y su equipo de la Universidad Harvard han identificado ocho tipos distintos:

### **Inteligencia lingüística**

El don del lenguaje es universal y su desarrollo en los niños es sorprendentemente similar en todas las culturas. Incluso en el caso de personas sordas a las que no se les ha enseñado explícitamente un lenguaje por señas, a menudo inventan un lenguaje manual propio y lo usan espontáneamente. En consecuencia, podemos decir que una inteligencia puede operar independientemente de una cierta modalidad en el estímulo o una forma particular de respuesta.

### **Aspectos biológicos**

Un área específica del cerebro llamada "Área de Broca" es la responsable de la producción de oraciones gramaticales. Una persona con esa área lesionada, puede comprender palabras y frases sin problemas, pero tiene dificultades para construir frases más sencillas. Al mismo tiempo, otros procesos mentales pueden quedar completamente ilesos.

### **Capacidades implicadas**

Capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura, y también al hablar y escuchar.

**Habilidades relacionadas:** Hablar y escribir eficazmente.

---

<sup>11</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_de\\_las\\_inteligencias\\_m%C3%BAltiples](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_inteligencias_m%C3%BAltiples)

### **Perfiles profesionales:**

Líderes políticos o religiosos, poetas, escritores, etc. Gracias a la inteligencia verbal, al escribir o al hablar, el individuo puede utilizar sus palabras eficazmente para expresar lo que se piensa y siente.

Algunos de los usos del lenguaje incluyen la retórica (empleo del lenguaje para convencer a otro de que tome un curso de acción particular), la mnemotecnia (empleo del lenguaje para recordar información), la divulgación (utilización del lenguaje para informar) y el metalenguaje (empleo del lenguaje para describir el lenguaje mismo)<sup>12</sup>

### **Inteligencia lógica-matemática:**

En los individuos especialmente dotados en esta forma de inteligencia, el proceso de resolución de problemas a menudo es extraordinariamente rápido: El científico competente maneja simultáneamente muchas variables y crea numerosas hipótesis que son evaluadas sucesivamente y posteriormente son aceptadas o rechazadas. Es importante puntualizar la naturaleza no verbal de la inteligencia matemática. En efecto, es posible construir la solución del problema antes de que ésta sea articulada. Junto con su compañera, la inteligencia lingüística, el razonamiento matemático proporciona la base principal para los test de coeficiente intelectual. Esta forma de inteligencia ha sido investigada en profundidad por los psicólogos tradicionales y constituye tal vez el arquetipo de "inteligencia en bruto" o de la validez para resolver problemas que supuestamente pertenecen a cualquier terreno. Sin embargo, aún no se comprende plenamente el mecanismo por el cual se alcanza una solución a un problema lógico-matemático.

### **Capacidades implicadas:**

Capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

---

<sup>12</sup> Suazo, Sonia. 2006. Inteligencias múltiples: Manual práctico para el nivel elemental. Editorial Universidad de Puerto Rico.

### **Habilidades relacionadas:**

Capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

**Perfiles profesionales:** Economistas, ingenieros, científicos, etc<sup>13</sup>.

### **Otras inteligencias como:**

- ✚ **Inteligencia espacial.** La resolución de problemas espaciales se aplica a la navegación y al uso de mapas como sistema notacional.
- ✚ **Inteligencia musical,** los datos procedentes de diversas culturas hablan de la universalidad de la noción musical.
- ✚ **Inteligencia corporal cinética,** la evolución de los movimientos corporales especializados es de importancia obvia para la especie, y en los humanos esta adaptación se extiende al uso de herramientas.
- ✚ **Inteligencia intrapersonal,** la inteligencia intrapersonal es el conocimiento de los aspectos internos de una persona: El acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimiento, la capacidad de efectuar discriminaciones entre ciertas emociones y finalmente, ponerles un nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.
- ✚ **Inteligencia interpersonal,** la inteligencia interpersonal se constituye a partir de la capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás. Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las ocho inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros.

---

<sup>13</sup> Gardner, Howard.2004. Mentes flexibles. Ediciones Paidós. Barcelona. España.

## CAPITULO III

### RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

#### 3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS RESPECTO AL CLIMA INSTITUCIONAL

##### CUADRO N° 01:

##### LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE LA I.E.I. N° 006

	N°	%
Exigente	9	34.6
Falta de coordinación	10	38.5
Delega funciones	4	15.4
Inspira confianza	3	11.5
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

#### INTERPRETACIÓN

Liderazgo 2008 entendido como: “Se constituye en la función de guiar o dirigir a los miembros de un grupo sobre la base de las ideas”<sup>14</sup> Es decir influir en las personas ideas que ejerzan voluntariamente para lograr metas en beneficio de su institución. Para que se logre debe haber motivación, dependiendo de ella aumentará o disminuirá a través del clima que exista.

Por lo tanto, ¿Qué clase de clima organizacional se puede tener si se tiene una gestión calificada en las encuestas como deficiente? Tal es así que el 73.1% de los docentes encuestados no consideran un líder a la directora, el 34.6% dicen que es exigente en el ejercicio de sus funciones, que se debe cumplir estrictamente tal y como él lo programa. Un 38.5% de los docentes

<sup>14</sup> Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico. (p.266)

encuestados manifiestan que no existe coordinación entre los agentes educativos, el 15.4% de encuestados dicen que la Directora delega funciones en su ausencia y el 11.5% manifiestan que sí inspira confianza. Por lo que concluimos, que no existe una dirección institucional que se coherente y persuasivo, no ejerce influencia en el desarrollo de actividades académicas que se realiza en la I.E. Para Henry Farol; lo anterior lo sirve como referencia para sostener que “es imposible mejorar los niveles de productividad si no hay liderazgo” <sup>15</sup>

Otro de los factores que nos permite conocer la magnitud del problema del clima organizacional en la I.E. objeto de estudio, es el nivel de comunicación que existe entre los docentes. Y la influencia en el campo educativo. Lo que se pretende saber si la deficiente comunicación es causa de los procesos de gestión y procesos de enseñanza aprendizaje en la I.E. en estudio. Al observa el siguiente cuadro encontramos que:

#### CUADRO N° 02:

##### NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES DE LA I.E.I. N°006

	N°	%
Hipocresía	4	15.4
Chismes	10	38.5
Acogedor	3	11.5
Conflictivo	9	34.6
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

<sup>15</sup> Farol, Henry. Teorías de Liderazgo.

## **INTERPRETACIÓN**

La comunicación se define como: “Conjunto de signos, señales o símbolos de cualquier clase entre personas”<sup>16</sup>. Por lo que siempre debe existir un ambiente social favorable que propicia un clima favorable para la convivencia armónica en la productividad. Sin embargo. ¿Qué productividad se puede adquirir en un I.E. en la que observamos un deficiente nivel de comunicación?

Se demostró que el 38.5% de los encuestados opinaron que el nivel de comunicación entre los docentes se deteriora por los chismes, 15.4% considera que se debe a la hipocresía y el 34.6% opina que la comunicación es conflictiva.

La comunicación en la I.E.I. se reduce al chisme, entonces se convierte en señales distorsionadas a la realidad personal y de la institución, lo que ocasionan malos comportamientos. Para algunos autores el chime es un símbolo muy negativo en la Comunicación porque debido a esto el mensaje llega distorsionado y cambiado. Por lo que se puede decir que es un factor negativo y que demuestra la existencia de un pésimo clima organizacional.

Uno de los factores más relevantes que permiten conocer la magnitud del problema son las relaciones humanas, entre docentes y Directivos. Lo que se quiere saber si las relaciones humanas conflictivas entre docentes y directora es causal de gestión y por donde afecta el proceso enseñanza de la I.E. Observando el siguiente cuadro conoceremos que:

### **CUADRO N° 03:**

#### **RELACIONES HUMANAS ENTRE LOS DOCENTES DE LA I.E.I. N°006**

---

<sup>16</sup> Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

	N°	%
Falta de respeto	8	30.8
Conflictivas	7	26.9
Hipocresía	6	23.1
Escasa confianza	4	15.4
Buen ambiente	1	3.8
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

## INTERPRETACIÓN

Se entiende como relaciones humanas a la “Disciplina humanística que busca el mejor conocimiento y entendimiento del hombre con sus semejantes”<sup>17</sup>. Por lo que es muy importante tener respeto y confianza con otras personas para tener paz y tranquilidad.

El 96.2% de los encuestados en la I.E. en estudio afirman que las relaciones humanas son conflictivas, falta de confianza, hipocresía y falta de respeto. Por lo que se concluye que el clima organizacional se muestra sombrío y con deficiencias.

Abert Schweitzer, dice: “Sin relaciones humanas es imposible la familiarización y socialización para alcanzar un buen rendimiento”. Otro de los que nos permite sustentar el problema es el no reconocimiento al trabajo pedagógico que realizan los docentes.

Lo que se quiere llegar a conocer es que si los docentes reciben estímulos por su labor pedagógica que incentive al docente mejorar aún más en el proceso enseñanza – aprendizaje. Observando el siguiente cuadro determinamos que:

<sup>17</sup> TERMINOLOGÍA ADMINISTRATIVA BÁSICA. Lima – Perú. 1983

Con la finalidad de conocer cómo se desarrolla el clima organizacional, se consideró como son la toma de decisiones en la institución para ello se consideró las siguientes alternativas como se expresa en el siguiente cuadro:

#### CUADRO N° 04:

#### TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LA DIRECTORA DE LA I.E.I. N°006

	N°	%
Coordina con la APAFA	4	15.4
No coordina	15	57.7
Es individualista	7	26.9
<b>TOTAL</b>		26.9

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

#### INTERPRETACIÓN

Entendemos por toma de decisiones “Al acto de seleccionar algunas de las diversas alternativas posibles para lograr un objetivo”<sup>18</sup>

Entonces nos preguntamos ¿Por qué el Director no coordina antes de tomar una decisión? El 57.7% de los encuestados afirma que la Directora no coordina, el 26.9% que es individualista y sólo el 15.4% afirmo que si coordina eso demuestra que él tiene preferencias con ciertos docentes por lo que se origina el divisionismo y por ente que exista un clima conflictivo.

<sup>18</sup> CRISÓLOGO ARCE, Aurelio. Diccionario Pedagógico

Para medir el grado de tolerancia que existe entre los docentes se trató de precisar las características más resaltantes que existe en el clima organizacional en las que destaca la impulsividad y la pasividad que se debe tener en una I.E. y como se observa en el cuadro siguiente:

#### CUADRO N° 05:

#### TOLERANCIA ENTRE LOS DOCENTES DE LA I.E.I. N°006

	N°	%
Impulsividad	14	53.9
Pasivos	12	16.5
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

#### INTERPRETACIÓN

Tolerancia se entiende como: “Saber permitir considerar y respetar las opiniones y acciones de los demás”<sup>19</sup>. Es decir que es saber conllevar un clima acogedor que permita lograr que se cumplan los objetivos de la institución.

Por lo que nos preguntamos ¿Qué tipo de clima organizacional se logrará cuando se, es impulsivo? El 61.1% de los encuestados manifiestan que los docentes son impulsivos y sólo el 38.9% son pasivos.

Por lo que se puede concluir que la falta de tolerancia perjudica al clima organizacional y relaciones interpersonales.

---

<sup>19</sup> Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

Otro de los factores que nos permite conocer la magnitud del problema del clima organizacional en la I.E. que es objeto de estudio, es las opiniones que manifiestan los docentes. De hecho lo que se quiere saber es cómo vierten sus opiniones. Observamos el siguiente cuadro:

#### CUADRO N° 06:

##### LAS OPINIONES DE LOS DOCENTES DE LA I.E.I. N°006

	N°	%
Diálogo	6	23.1
Imponiendo sus ideas	12	46.2
Discrepancias	7	26.9
Inseguridad	1	3.8
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

#### INTERPRETACIÓN

Las opiniones son “Expresiones libres que realizan un grupo humano en torno a un asunto de interés común” <sup>20</sup>

Como podemos observar el 46.2% opinó que los docentes imponen sus ideas, el 26.9% al dar sus opiniones existen discrepancias el 23.1% manifiesta que existe diálogo y el 3.8 % que existe inseguridad al dar sus opiniones lo que demuestra que no existe un clima adecuado.

---

<sup>20</sup> Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

Para determinar cómo es la organización de la I.E. que es objeto de estudio, se trató de buscar sus características del clima organizacional entre las que destacan el autoritarismo, individualismo como podemos observar en el siguiente cuadro:

### CUADRO N° 07:

#### ORGANIZACIÓN DE LA I.E.I. N°006

	N°	%
Autoritaria	17	65.4
Flexible	3	11.5
Es adecuada	6	23.1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

#### INTERPRETACIÓN

Entendemos como organización a “Proceso de ordenar elementos de un todo, lógico sistemático y funcional”<sup>21</sup>. Es decir es la forma como esta ordenada una I.E. que está orientada al logro de metas comunes en beneficio de la institución.

Por lo tanto ¿Qué clima organizacional puede existir cuando no tiene una organización adecuada la I.E.? Así tenemos que el 11.5% de encuestados opinaron que tiene una organización flexible, el 23.1 % que si existe una organización adecuada y el 65.4 % que es autoritaria y prepotente por que no conduce a la mejor convivencia.

Raethirsberger y Dickson afirma “La Organización Industriales algo que multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos.”

---

<sup>21</sup> OCEANO UNO. Diccionario Enciclopédico Ilustrado.

## CUADRO N° 08:

### ACTITUDES ENTRE LOS DOCENTES DE LA I.E.I. N°006

	N°	%
Respeto mutuo	4	15.4
Hipocresía	15	57.7
Agresiones verbales	7	26.9
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

### INTERPRETACIÓN

Entendemos por Actitudes a “Disposición” de ánimo manifestado exteriormente “Es decir es la manera cómo reaccionan las personas frente a una situación y que esta”

Puede favorecer o perjudicar las relaciones interpersonales en una I.E. como observamos el 15.4 % de encuestados afirmaron que existe respeto el 26.9 % que existen agresiones verbales entre docentes y el 57.7 % que existe hipocresía entre los docentes lo que da entender que las relaciones interpersonales se encuentran resquebrajadas en la I.E. que es objeto de Estudio.

Otro de los factores que nos permite conocer cómo se dan las relaciones interpersonales es la equidad de trato de parte de los Directores hacia los docentes como podemos observarlo en el siguiente cuadro:

#### CUADRO N° 09:

#### EQUIDAD DE TRATO DE LOS DIRECTIVOS CON LO DOCENTES DE LA I.E.I. N°006

	N°	%
Igualdad	1	3.8
Respeto	6	23.3
No hay equidad	12	46.2
Se brindan confianza	3	11.5
Existe maltrato	4	15.4
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

#### INTERPRETACIÓN

Se entiende por Equidad de trato “Al accionar de manera equitativa y justa con los demás personas”<sup>22</sup> Por lo que vemos en la I.E. que es objeto de estudio carece de equidad de parte de los directivos a los docentes porque el 73.1 % lo afirman y crea un malestar entre los docentes.

Según Elton Mayo “La carencia del trato justo y digno no permite que exista socialización, lo que obstaculiza el rendimiento.”

En tal sentido tenemos afirma que es muy importante que existe una equidad de parte de la Directora para con los docentes y poder fortalecer las relaciones interpersonales.

---

<sup>22</sup> Idem

Otro de los factores que nos demuestran y sustentan el problema que existe es la falta de práctica de valores entre docentes, Directivo y educando como podemos observar en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 10:**

**PRÁCTICA DE VALORES POR PARTE DE LOS DOCENTES DE LA I.E.I.  
N°006**

	N°	%
Solidaridad	5	19.2
Compañerismo	3	11.5
Respeto	1	3.9
No practica valores	17	65.4
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006*

**INTERPRETACIÓN**

Entendemos por practica de valores “A conducta básicas que norman la calidad de vida de las personas”, <sup>23</sup> lo que nos demuestra que es muy importante la práctica de valores que contribuyan a fortalecer las relaciones interpersonales. El 34.6 % de los encuestados afirman que se practica el compañerismo, la solidaridad y el respeto, el 65.4 % de los encuestados afirman que no se practica los valores.

---

<sup>23</sup> Idem

Otra de las causas de que no existen relaciones interpersonales armoniosas es que no se demuestra que existe compañerismo entre docentes y directivos. Como observamos en el siguiente cuadro:

### CUADRO N° 11:

#### COMPAÑERISMOS ENTRO DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA I.E.I. N°006

	N°	%
Solidarios	4	15.4
Apático	6	23.1
Indiferente	16	61.5
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

#### INTERPRETACIÓN

Compañerismo se define como: “Ser leal y servicial con los demás y practicar la amistad”.<sup>24</sup> El 15.4 % de los encuestados afirmaron que son solidarios, 23.1% que son apáticos el 61.5 % que son indiferentes con sus compañeros de trabajo lo que nos demuestra que no existe compañerismo entre los docentes de la I.E. lo que no permite que exista buenas relaciones interpersonales

---

<sup>24</sup> Crisólogo Arce, Aretico Diccionario Pedagógico

Las agresiones verbales es un factor que no permite que las relaciones interpersonales sean deficientes como se puede observar en el siguiente cuadro:

### CUADRO N° 12:

#### EXISTEN AGRESIONES VERBALES ENTRE DOCENTES DE LA I.E.I. N°006

	N°	%
No existe respeto	10	38.5
Presencia de hipocresía	7	26.9
No se respetan las ideas	9	34.6
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006*

### INTERPRETACIÓN

Agresiones verbales se define como: manifestaciones de carácter hostil y destructivo mediante palabras ofensivas. El 38,5% de encuestados afirman que no existe respeto entre colegas, el 26,9 % afirmaron la existencia de hipocresía y el 34,6% que no se respeta las ideas de los demás ocasionando agresiones verbales constantes.

Las relaciones interpersonales deben ser buenas y promoverse en todos los integrantes de la I.E. para que se pueda obtener buenos resultados.

### CUADRO N° 13:

#### CONSIDERAS QUE LOS TRABAJADORES DE TU I.E. EXISTEN Y SE PROMUEVEN BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES

	N°	%
SI	9	34.6
NO	17	65.4
<b>TOTAL</b>	26	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E.I. N° 006

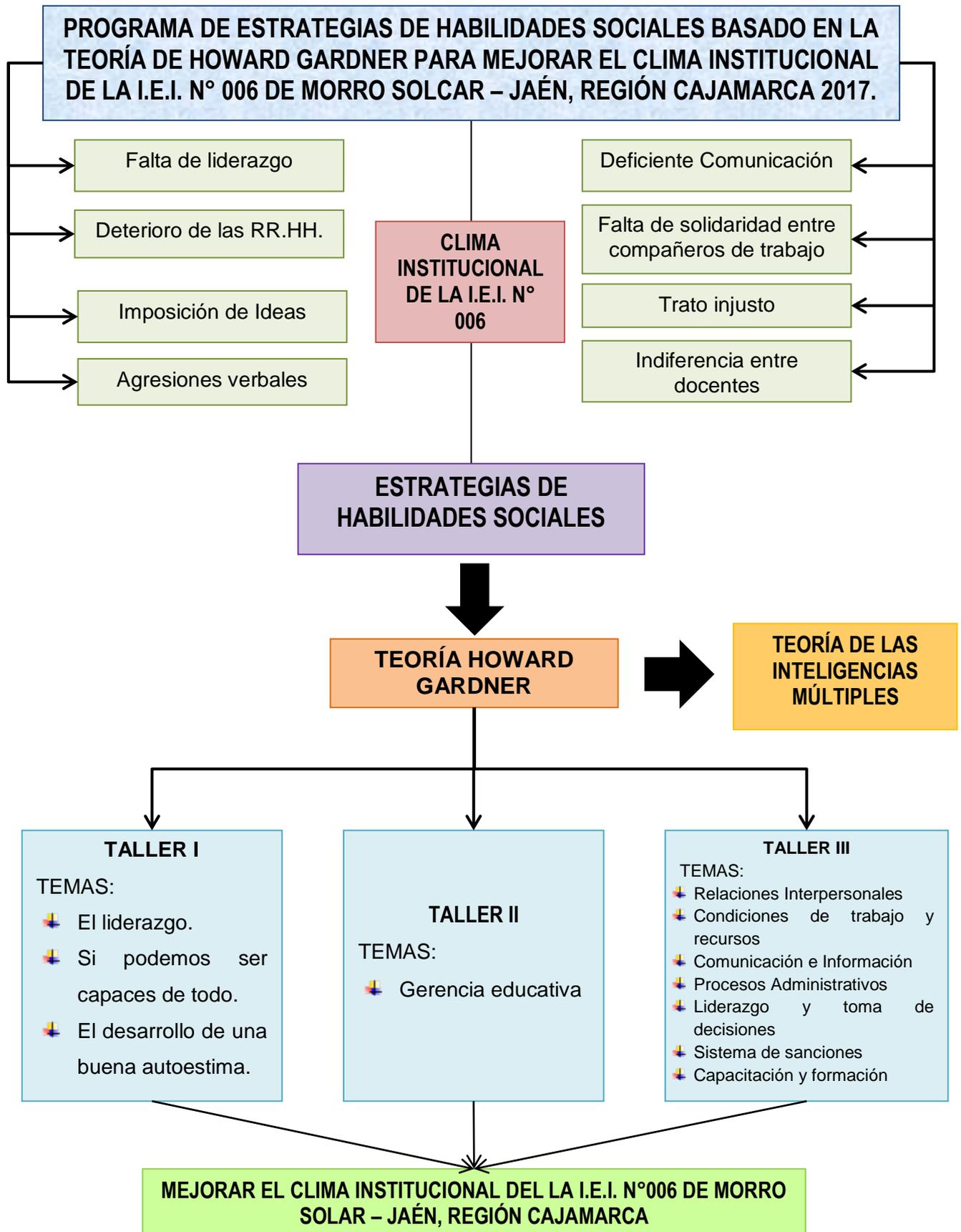
#### INTERPRETACIÓN

Las relaciones interpersonales son consideradas como “La relación de una Persona, con otra, que empleando técnicas de comunicación informa dialogo, discrepa, conduce y toma decisiones”.<sup>25</sup> Como se puede apreciar las relaciones interpersonales son conflictivas el 65.4% de los encuestados manifestó que no son buenas las relaciones interpersonales y el 34.6% opino que si son buenas con lo que se puede concluir que se encuentran deterioras las relaciones Interpersonales

---

<sup>25</sup> Marcelo Walter, Cojal Bernardo. Gestión Educativa.

### 3.2. MODELO TEÓRICO



### 3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

#### **DENOMINACIÓN:**

**“PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE HABILIDADES SOCIALES BASADO EN LA TEORÍA DE HOWARD GARDNER PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL”**

#### **INTRODUCCIÓN:**

El ambiente interno en que se encuentra la organización, constituye un aspecto distintivo que diferencia la institución de las demás: una topología conformada por las personas que la integran; esto es considerado como clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad.

Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización, como: El ambiente de trabajo que perciben y desarrollan los miembros de una organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, participación en la toma de decisiones y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Por ello, este programa está dirigido a mejorar el clima Institucional de la Institución Educativa Inicial Cuna Jardín N°006 de Morro Solar de Jaén de la región de Cajamarca.

#### **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- **GENERAL:** Diseñar y proponer un programa de estrategias de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional de la I.E.I. N°006 del Caserío Morro Solar de Jaén de la región de Cajamarca.

- **ESPECIFICOS**

1. Diagnosticar el nivel de Clima Organizacional de la I. E. I.I N°006 del Caserío Morro Solar de Jaén de la región de Cajamarca.
2. Implementar un programa de estrategias de habilidades sociales basadas en la Teoría de Howard Gardner.
3. Verificar la mejora del Clima Organizacional de la I.E.I. N°006 del Caserío Morro Solar de Jaén de la región de Cajamarca.

**CARACTERÍSTICAS:**

Cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo.
2. Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

**FUNDAMENTO TEÓRICO**

La presente investigación se ha fundamentado tomando en cuenta la siguiente teoría:

- Inteligencias múltiples de Gardner, el aporte esencial de esta teoría es que nos permite tener un conocimiento esencial sobre lo que el ser humano logra desarrollar en los diferentes ámbitos, dentro de los más recalables que permiten mejorar el clima, tenemos:

**Inteligencia intrapersonal**, la inteligencia intrapersonal es el conocimiento de los aspectos internos de una persona: El acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimiento, la capacidad de efectuar discriminaciones entre ciertas emociones y finalmente, ponerles un nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

**Inteligencia interpersonal**, la inteligencia interpersonal se constituye a partir de la capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás. Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las ocho inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros.

## METODOLOGÍA

- ✚ Paso 1. Análisis de las expectativas motivacionales.

Debido a la importancia que tiene la motivación laboral para el desarrollo de los objetivos

- ✚ Paso 2. Análisis del compromiso y satisfacción laboral.

El estado de la satisfacción laboral es objeto de preocupación de toda gerencia, de igual modo que puede ser la motivación laboral, con la manifestación de la satisfacción de los individuos, los colectivos laborales se comprometen aún más con la organización, con los retos que tiene que enfrentar la misma, identificado esto como un elemento decisivo.

- ✚ Paso 3. Análisis de la comunicación interna.

Con el objetivo de conocer la calidad y procedencia de la información que recibe el padre o tutor.

✚ Paso 4. Análisis de la posición ante el cambio.

Los recursos o tecnología que facilitan el trabajo en una organización, es otro de los aspectos que tiende a dificultar la gestión con sus consideraciones; para la formulación de una estrategia innovadora positiva para la Análisis de la toma de decisiones en la organización.

✚ Paso 5. Evaluación del clima organizacional y las relaciones interpersonales

Como último instrumento a aplicar en el diagnóstico, esta entrevista permitirá reflejar una valoración cualitativa por los trabajadores de los elementos que inciden desfavorablemente en el desarrollo de un clima organizacional

Se elaboraron tres talleres para abordar la problemática presentada (ver anexos)

## **ALCANCE E IMPACTO DEL PROGRAMA**

Población Beneficiada: plana docente de la I.E.I. (26 docentes)

## **BENEFICIOS POR ALCANZAR**

Integración de la comunidad educativa en las actividades programadas; revalorar las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Inicial.

## **LINEAS ESTRATEGICAS DE INNOVACIÓN**

Apoyar a los docentes a aplicar sus habilidades sociales para generar un adecuado clima y buenas relaciones interpersonales basadas en la aplicación de las estrategias.

Durante el diagnóstico, se llegó a la conclusión que las relaciones interpersonales son conflictivas y que el 46.2 % de docentes opinan que no existe equidad en el trato que les brinda la Directora al personal docente y que el 65.4 % de los docentes no practican valores en la I.E.

En el trabajo de campo se pudo determinar que existen los siguientes problemas con respecto al clima organizacional:

- Falta de liderazgo institucional
- Deficiente nivel de comunicación
- Deterioro en las relaciones humanas
- Falta de solidaridad
- Imposición de ideas
- Agresiones verbales
- Trato injusto
- Indiferencia entre colegas

## CONCLUSIONES

1. El clima organizacional que se vive en la Institución Educativa Inicial N°006, implica a malas relaciones personales entre docentes, falta de coordinación para trabajar en equipo y para acordar con la dirección, falta de compromiso, se realiza una práctica de valores débil; este conjunto de situaciones es ignorado muchas veces por dirección, que no toma importancia que gestión y la administración educativa son importantes y trascendentales para el buen funcionamiento institucional.
2. El conjunto de las actividades sobre habilidades sociales representa la principal acción para un cambio que ayude a mejorar el clima; se debe diseñar la motivación por medio de las habilidades sociales, que favorezcan las relaciones Humanas y con ello se mejorará el Clima organizacional el que irá a estimular el desarrollo de las acciones y actividades que a diario se llevan a cabo en nuestro centro de trabajo.
3. El trabajo individual no puede trascender sin el apoyo del trabajo colectivo, puesto que se requiere de actividad mancomunada de reciprocidad en donde el individual y el colectivo se conjuguen con fines y propósitos comunes, ya que después de todos, son parte de un sistema.

## RECOMENDACIONES

1. Implementación periódica de cursos, charlas, pláticas, conferencias, talleres y de otras estrategias que traten sobre las Habilidades Sociales y Clima organizacional para asumir una actividad positiva con un objetivo común que permita el acceso de formas de relacionarse productivamente en el sentido de ser mejores.
2. Hacer un ejercicio valorativo con cierta periodicidad en donde se efectúe una evaluación sobre lo que se logró con relación a las metas trazadas e implementar estrategias encaminadas a alcanzar lo que no se pudo superar teniendo conocimiento de las expectativas y necesidades de cada individuo así como algunos conflictos y posibles soluciones por medio de actividades de motivación colectiva para alentar el trabajo en equipo y mostrar sobre todo una actividad positiva.
3. Tener plena conciencia de que todo sistema funciona en base en una estructura y la cual necesariamente tiene que definir puestos y cargos, en donde del mismo modo se especifica funciones, atribuciones, derechos y facultades; también se tendrán que ejecutar acciones y actividades que permitirán ser desechadas o elaboradas por quienes ocupan puestos directivos; pero, se tendrá que entender que no es con el ánimo de subestimar a nadie sino por el contrario se trata de compartir responsabilidades y obligaciones mutuas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARADO Manuel. "Relaciones Interpersonales". Documento de trabajo, Puno, 2004, Pág. 15
- ANDRADE, Patricia y Otros. Tutoría. p. 18
- BALLÓN PEREA, Julio: "Agresiones Interpersonales e Intrapersonales". Editorial Grijalbo S.A. México. 1999. pág. 31.
- BRUNET, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 13-16.
- BURGA, Rossana y otros. Opciones Profesionales. Lima. Bruño. 1999, p.66
- Castillo, M., Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de México.
- CARROBLES COSTA DEL SUR, B. la práctica en la terapia de la conducta: teoría y métodos de aplicación para la práctica clínica Madrid: Pablo del Río, 1979. P. 508
- DUDIKOFF: "Elementos de Psicología", México D. F., 1994.
- DRUCKER, Peter F. De líder a líder. p. 12
- EDEL, R., GARCÍA, A. Y CASIANO, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional.
- ET.AL HOVLAND, C.I. JANIS, I. LY KELLEY. Comunicación y Persuasión. Yale University Preess, 1953.
- FENSTERHEIN, H. Y BAER, J. No diga sí cuando quiere decir no. Barcelona: Grijalbo, 1976. P. 510-511
- GARCIA Cedillo Ismael en: La Integración Educativa en el Aula Regular. Principios, Finalidades y Estrategias, México D.F. pp.203
- GARCÍA, M., IBARRA, L. Y CONTRERAS, C. (2007) Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.

- GARDNER, Howard. Inteligencias Múltiples. Barcelona: Paidós, 1995. P. 15
- GOLEMAN, Daniel y otros. El líder resonante crea más. p 31.
- HIDALGO Guzmán Juan Luis. "Notas sobre un proyecto escolar" en: Antología Básica La Organización del Trabajo Académico. pp.225
- HODGETTS Richard M. y Steven Altman. "El Proceso de Motivación", en: Antología Básica La Gestión y Las Relaciones en el Colectivo Escolar. Pp 225
- JUNG, Carl: "Diportable Jung", De Campbell, New York, 1992, pág. 60.
- KNICKERBOCKER: "Dirección y Concepción de un líder", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, pág. 28
- LADRÓN DE GUEVARA, Maribel: "Estudio de las Relaciones Humanas en la Sociedad". Tesis para optar el título de licenciatura de periodismo. Pág. 324. 2001.
- MARCELO Walter, COJAL Bernardo, "Gestión Educativa" pp. 146-2005
- MAYO, Elton "The Human Problems of an Industrial Society".
- MCCLELLAND David C. "Motivos consistentes e inconscientes "en : Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. Pp.225
- Microsoft Corporation. Enciclopedia Encarta 2004
- MURGUÍA ZATARAIN, Irma: "Redacción e Investigación Documental", UPN (Sep), México, 1990
- OWENS Roberto "Relaciones Interpersonales y Conducta Organizacional", en: Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. pp.225
- PIERRE, Simón, Albert, Lucien. Ed. Herder, Barcelona, España, 1979.
- RODRÍGUEZ, Aroldo. Psicología Social Universidad Federal de Río Grande. Ed. Trillas, México.

- RODRÍGUEZ DEL FIERRO, Ernesto: “Relaciones Humanas dentro del marco de la Organización Educativa”. Lima. 1998. pág. 45.
- RIMN y MASTERS. Terapia de la conducta. México: Trillas, 1984. P. 506
- RISO, Walter. Entrenamiento Asertivo. Aspectos conceptuales, evaluativos y de intervención. Medellín: rayuela, 1988, p. 45
- SULBARÁN, M. (2004). Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estatales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar. Bolívar. Pág.12.
- Versión Filosófica de SÓCRATES en su libro consideró que el hombre no puede vivir aislado de sus semejantes.
- ZERECEDA, Manuel: “Proceso de las Relaciones Humanas”. Editorial Paídos. Argentina.
- WHITE Leslie A. “Culturología versus psicología en la interpretación de la cultura humana” en: Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. pp.225.
- WINSLOW F. 1987. “Henri Fayol: Administración Industrial y general” en: Principios de la Administración Científica. Argentina. EL ATENEO.

## **ANEXOS**



4. La toma de decisiones por parte de la Directora son:
- a) Coordina con el APAFA                      b) No coordina                      c) Es individualista
5. La tolerancia entre los docentes se manifiesta con:
- a) Impulsividad                      b) Pasiva
6. Las opiniones de los docentes son dadas mediante:
- a) Diálogo                      b) Imponiendo sus ideas                      c) Discrepancia                      d) Agresividad
7. Cómo es la organización en tu Institución Educativa:
- a) Autoritaria                      b) Flexible                      c) Adecuada
8. Las actitudes entre los docentes se dan con:
- a) Respeto mutuo                      b) Hipocresía                      c) Agresiones verbales
9. En la I.E. la equidad por parte de la Directora se da con:
- a) Igualdad                      b) Respeto                      c) No hay equidad                      d) Maltrato
10. ¿Qué valores practican los docentes?
- a) Solidaridad                      b) Compañerismo  
c) Respeto                      d) No practican valores
11. Los docentes demuestran sus compañerismo siendo:
- a) Solidarios                      b) Apáticos                      c) Indiferentes
12. Existe agresiones verbales entre los docentes porque:
- a) No existe respecto                      b) Hipocresía                      c) No se respeta
13. Crees que existen buenas relaciones interpersonales entre los docente.

SI

NO

GRACIAS

# **TALLERES PARA MEJORAR EL CLIMA Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

1. Planificación previa.
  - 1.1. Conformar el equipo de capacitación.
  - 1.2. Explicitar las concepciones y principios que constituirán la base de la capacitación.
  - 1.3. Tener información sobre la población a la que nos vamos a dirigir.
  - 1.4. Definición del objetivo estratégico.
  - 1.5. Coordinaciones y organización.
2. Diseño y ejecución del taller.
  - 2.1. Definir el esquema del diseño metodológico.
  - 2.2. Elaborar el diseño del taller.
  - 2.3. Preparar los materiales necesarios.
  - 2.4. Evaluar el taller.

## TALLER I

### Primeras habilidades sociales

1. Escuchar.
2. Iniciar una conversación
3. Mantener una conversación.
4. Formular una pregunta.
5. Dar las gracias.
6. Presentarse.
7. Presentar a otras personas.
8. Hacer un cumplido.

- **Dirigido a:** docentes y administrativos de la Institución Educativa Inicial N°006 del caserío de Morro Solar de Jaén de la región de Cajamarca.
- **Fecha:** 3 semanas
- **Objetivo:** desarrollar en las personas las primeras habilidades sociales a través del liderazgo en su entorno social.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>PRESENTACIÓN DEL TALLER</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante.	Todos los integrantes del grupo	05 min
<b>DINÁMICA DE PRESENTACIÓN</b>	<b>Dime quien eres</b> Esta dinámica es para grupos grandes. Cada persona escribe en una hoja grande o papel oficio su nombre y algunos detalles de sí (edad, gustos, frases, etc., lo que quieran). Se le coloca delante del pecho. Todos se pasean por la sala procurando relacionarse con los demás al leer lo escrito por el otro. Se coloca una música de fondo adecuada. Breve resonancia acerca de cómo ven al grupo ahora, quienes concordaron en nombre, gustos, etc.	papelotes plumones	Todos los integrantes del grupo	20 min.

## **DESARROLLO DEL TALLER**

### **Temas:**

- El liderazgo.
- Si podemos ser capaces de todo.
- El desarrollo de una buena autoestima.

### **Dinámicas:**

#### **Amarra el nudo**

Esta es una actividad divertida para que trabajen en la cooperación y las habilidades de liderazgo. Divide en grupos de cuatro a seis jugadores y dale a cada grupo una cuerda de aproximadamente tres pies (1 m) de largo. Diles a los estudiantes que pongan cada uno una mano en la cuerda de su grupo y que hagan un nudo alrededor sin quitar sus manos. Es mucho más difícil de lo que los pobladores imaginan y tendrán que trabajar juntos para completar la tarea.

#### **Caminata a ciegas**

Este juego requiere un poco de preparación pero es una buena manera de trabajar en desarrollar el liderazgo y la confianza. Divide a la clase en parejas y dale a cada par una venda para ojos. Un miembro de la pareja debe ponerse la venda y el otro debe dirigirlo a través de un campo predeterminado. El campo puede ser tan simple como un corredor o tan complicado como un sendero natural. Los pobladores deben ser buenos líderes para mantener al compañero cegado a salvo y debe confianza para atravesar el camino. Los pobladores deben cambiar de roles después de completar la tarea.

#### **Nudo de personas**

Para este juego deben desatar un nudo hecho de ellos mismos. Haz que se paren en un círculo y que cada uno coja la mano de una persona diferente del círculo. Ahora explica que deben desatarse a ellos mismos sin soltarse las manos. Los

pobladores tendrán que comunicarse y seguir las instrucciones del otro para desatarse a ellos mismos exitosamente sin soltarse las manos.

### **Máquina humana**

Este es un juego físico que les deja tomar turnos dirigiendo a un grupo de compañeros. Explícale a los grupos que tendrán que hacer una máquina humana y que deben elegir a una persona como inventor. Dale al grupo una tarea, como mover un objeto de un lado de la clase al otro y haz que el inventor dirija a los compañeros para crear una máquina con sus cuerpos que complete la tarea. Deja que todos los pobladores tomen turnos siendo el inventor y trabajen en sus habilidades como líderes.

### **COMO PARTE FINAL**

<b>RECESO</b>	<b><u>Hacer una pequeña pausa:</u></b> En este brindaremos aspecto les a las personas asistentes números artísticos, dinámicas de recreación, entre otros.	Sillas, globos, papeles, tijeras, plumones, radio, entre otros,	Todos los integrantes del grupo	30 min aprox.
<b>REFRIGERIO</b>	Se hará un pequeño compartir entre todos los asistentes	Bocaditos, galletas y gaseosa.	Todos los integrantes del grupo	30 min aprox.

## Herramienta 01: Árbol de problemas

Objetivo:

Conocer detalladamente las concepciones que tienen acerca del Liderazgo, los problemas que ello implica, los obstáculos que no permiten poder desarrollar actitudes y aptitudes de líder.

Descripción del método:

1. Explicar a los participantes la importancia de ser líder y lo beneficioso que es para mejorar la autoestima.
2. Pedirles conceptos acerca del Liderazgo y ejemplos de cómo es un verdadero líder.
3. Mediante lluvia de ideas identifiquen características que todo buen líder debe tener para ser considerado como tal.
4. Pedir a los participantes una calificación con base a 20 sobre el ejercicio realizado y recibir consejos que contribuyan a mejorar el árbol de problemas.

**\*Tiempo requerido:** 30 minutos

**\*Materiales:** tarjetas y plumones

Ejes temáticos del taller:

- ✚ Liderazgo - Toma de Decisiones.
- ✚ Misión y Visión Personal.
- ✚ Orientación hacia las Metas
- ✚ Velocidad en la capacidad de respuesta.
- ✚ Motivación, inspiración e incentivos.
- ✚ Comunicación Asertiva.

## TALLERES II:

### HABILIDADES SOCIALES AVANZADAS

1. Pedir ayuda.
2. Participar.
3. Dar instrucciones.
4. Seguir instrucciones.
5. Disculparse.
6. Convencer a los demás.

- **Dirigido a:** docentes y administrativos de la Institución Educativa Inicial N°006 del caserío de Morro Solar de Jaén de la región de Cajamarca.
- **Fecha:** un mes
- **Objetivo:** desarrollar en las personas las primeras habilidades sociales a través del tema gerencia educativa su entorno social.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>PRESENTACIÓN DEL TALLER</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante.	Todos los integrantes del grupo	05 min
<b>DINÁMICA DE PRESENTACIÓN</b>	<p><b>El barómetro</b></p> <p>Esta dinámica es para grupos grandes. Cada persona escribe en una hoja grande o papel oficio calificativos como excelente, bien, regular, mal y los aspectos que se desea evaluar.</p> <p>Todos se pasean por la sala procurando relacionarse con los demás al leer lo escrito por el otro. Se coloca una música de fondo adecuada.</p> <p>Breve resonancia acerca de cómo ven al grupo ahora, quienes concordaron en nombre, gustos, etc.</p>	papelotes plumones	Todos los integrantes del grupo	20 min.

## **DESARROLLO DEL TALLER**

**Temas:** Gerencia Educativa

**Dinámicas:**

### **Hojas de evaluación**

Esta es una actividad divertida para pobladores para que trabajen con relación a trabajos de grupos, metodología, motivación, en el otro extremo señalamos la relación con las actividades a evaluar. Divide a los pobladores en grupos de cuatro a seis jugadores.

### **Caminata a ciegas**

Este juego requiere un poco de preparación pero es una buena manera de trabajar en desarrollar la gerencia. Divide a la clase en parejas y dale a cada par una venda para ojos. Un miembro de la pareja debe ponerse la venda y el otro debe dirigirlo a través de un campo predeterminado. El campo puede ser tan simple como un corredor o tan complicado como un sendero natural. Los pobladores deben ser buenos líderes para mantener al compañero cegado a salvo y debe confianza para atravesar el camino. Los pobladores deben cambiar de roles después de completar la tarea.

## **Herramienta 01:** Árbol de problemas

### **Objetivo:**

Conocer detalladamente las concepciones que tienen acerca de gerencia educativa, los problemas que ello implica, los obstáculos que no permiten poder desarrollar.

### **Descripción del método:**

1. Explicar a los participantes la importancia de la gerencia educativa y lo beneficioso que es.
2. Pedirles conceptos acerca de gerencia y ejemplos de cómo es un verdadero gerente.
3. Mediante lluvia de ideas identifiquen características que todo buen gerente debe tener para ser considerado como tal.
4. Pedir a los participantes una calificación con base a 20 sobre el ejercicio realizado y recibir consejos que contribuyan a mejorar el árbol de problemas.

**\*Tiempo requerido:** 30 minutos

**\*Materiales:** tarjetas y plumones

### **Ejes temáticos del taller:**

- Pedir ayuda.
- Participar
- Dar instrucciones.
- Seguir instrucciones.
- Disculparse.
- Convencer a los demás

## TALLERES III

### Habilidades relacionadas con los sentimientos

1. Conocer los propios sentimientos.
2. Expresar los sentimientos.
3. Comprender los sentimientos de los demás.
4. Enfrentarse con el enfado del otro.
5. Expresar afecto.
6. Resolver el miedo.
7. Auto-recompensarse.

- **Dirigido a:** docentes y administrativos de la Institución Educativa Inicial N°006 del caserío de Morro Solar de Jaén de la región de Cajamarca.
- **Fecha:** dos meses
- **Objetivo:** desarrollar en las personas las habilidades sociales avanzadas a través del tema CLIMA INSTITUCIONAL.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>PRESENTACIÓN DEL TALLER</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante.	Todos los integrantes del grupo	05 min
<b>DINÁMICA DE PRESENTACIÓN</b>	<p><b>LLUVIA DE IDEAS POR TARJETAS</b></p> <p>Esta dinámica es para grupos. Cada persona escribe en una hoja grande sus ideas con relación al tema que se le proponen.</p> <p>Todos se pasean por la sala procurando relacionarse con los demás al leer lo escrito por el otro. Se coloca una música de fondo adecuada.</p> <p>Breve resonancia acerca de cómo ven al grupo ahora.</p>	papelotes plumones	Todos los integrantes del grupo	20 min.

## **DESARROLLO DEL TALLER**

### **Temas:**

1. RELACIONES INTERPERSONALES
2. CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS
3. COMUNICACIÓN E INFORMACION
4. PROCESOS ADMINISTRATIVOS
5. LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES
6. MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO
7. SISTEMA DE SANCIONES
8. CAPACITACION Y FORMACION

### **Dinámicas:**

#### **Hojas de evaluación**

Esta es una actividad divertida para pobladores de todas las edades para que trabajen con relación a trabajos de grupos, metodología, motivación, en el otro extremo señalamos la relación con las actividades a evaluar. Divide a los pobladores en grupos de cuatro a seis jugadores.

#### **Amarra el nudo**

Esta es una actividad divertida para que trabajen. Divide a los pobladores en grupos de cuatro a seis jugadores y dale a cada grupo una cuerda de aproximadamente tres pies (1 m) de largo. Diles a los participantes que pongan cada uno una mano en la cuerda de su grupo y que hagan un nudo alrededor sin quitar sus manos. Es mucho más difícil de lo que los pobladores imaginan y tendrán que trabajar juntos para completar la tarea.

#### **Caminata a ciegas**

Este juego requiere un poco de preparación pero es una buena manera de trabajar. Divide a la clase en parejas y dale a cada par una venda para ojos. Un miembro de la pareja debe ponerse la venda y el otro debe dirigirlo a través de un

campo predeterminado. El campo puede ser tan simple como un corredor o tan complicado como un sendero natural. Los participantes deben ser buenos líderes para mantener al compañero cegado a salvo y debe confianza para atravesar el camino. Los pobladores deben cambiar de roles después de completar la tarea.

### **Nudo de personas**

Para este juego deben desatar un nudo hecho de ellos mismos. Haz que se paren en un círculo y que cada uno coja la mano de una persona diferente del círculo. Ahora explica que deben desatarse a ellos mismos sin soltarse las manos, tendrán que comunicarse y seguir las instrucciones del otro para desatarse a ellos mismos exitosamente sin soltarse las manos.

### **Máquina humana**

Este es un juego físico que les deja tomar turnos dirigiendo a un grupo de compañeros. Explícale a los grupos que tendrán que hacer una máquina humana y que deben elegir a una persona como inventor. Dale al grupo una tarea, como mover un objeto de un lado de la clase al otro y haz que el inventor dirija a los compañeros para crear una máquina con sus cuerpos que complete la tarea. Deja que todos los pobladores tomen turnos siendo el inventor y trabajen en sus habilidades como líderes.

## **Herramienta 01: Árbol de problemas**

### **Objetivo:**

Conocer detalladamente las concepciones que tienen acerca del clima institucional, los problemas que ello implica, los obstáculos que no permiten poder desarrollar.

### **Descripción del método:**

1. Explicar a los participantes la importancia del clima institucional y lo beneficioso que es.
2. Pedirles conceptos acerca del clima institucional y ejemplos de cómo es un verdadero clima institucional.
3. Mediante lluvia de ideas identifiquen características que todo buen clima
4. Pedir a los participantes una calificación con base a 20 sobre el ejercicio realizado y recibir consejos que contribuyan a mejorar el árbol de problemas.

**\*Tiempo requerido:** 30 minutos

**\*Materiales:** tarjetas y plumones

### **Ejes temáticos del taller:**

- Conocer los propios sentimientos.
- Expresar los sentimientos.
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Enfrentarse con el enfado del otro.
- Expresar afirmativamente
- Resolver el miedo.
- Auto-recompensarse