



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES, BASADO EN LA
TEORÍA DE CLIMA INSTITUCIONAL DE RENSIS LIKERT, PARA
FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

N° 11504 DE PAMPA GRANDE-CHONGOYAPE. 2015

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA**

AUTORES

Lic. ALCI ACOSTA VÁSQUEZ

Lic. JOSÉ ARMANDO ALVINES VILCHEZ

LAMBAYEQUE – PERÚ

2015

**PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES, BASADO EN LA
TEORÍA DE CLIMA INSTITUCIONAL DE RENSIS LIKERT, PARA
FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
N° 11504 DE PAMPA GRANDE-CHONGOYAPE. 2015**

PRESENTADA POR:

Lic. ALCI ACOSTA VÁSQUEZ
AUTOR

Lic. JOSÉ ARMANDO ALVINES VILCHEZ
AUTOR

Dr. JOSÉ MAQUEN CASTRO
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE

Mg. JOSE PASTOR BALDERRAMA
SECRETARIA

Mg. BERTHA PEÑA PÉREZ
VOCAL

LAMBAYEQUE, NOVIEMBRE DEL 2016

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, además de su infinita bondad y amor.

Con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba; Ricardina y Custodio, a Uds. Por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

A mi hermana; Juanita Rosa, gracias por compartir una hermosa niñez.

ALCI ACOSTA VÁSQUEZ.

A la memoria de mis Padres: Luis y María Peto
por ser mi fortaleza espiritual.

Con afecto a mi esposa Rosanna María
y a mis apreciados hijos: Luis Armando, Ronald Feliciano
y Jessica Masiel por su valioso apoyo y comprensión.

JOSÉ ARMANDO ALVINES VÍLCHEZ.

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes de la Escuela de Posgrado que gracias a sus enseñanzas nos han brindado nuevos conocimientos para afrontar la realidad educativa.

Agradecemos también de manera especial a nuestro asesor el Dr. José Maquen Castro, quien con su conocimiento y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

Los Autores

TABLA DE CONTENIDOS

	PÁGINA
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
INDICE	5
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CONCEPTOS CLAVES	9
INTRODUCCIÓN	10

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación espacial.....	13
1.2. La Institución Educativa N° 11504.....	16
1.3. Cómo surge el problema.....	19
1.4. Cómo se manifiesta y qué características tiene.....	22
1.5. Metodología empleada.....	29
1.5.1. Diseño de investigación.....	29
1.5.2. Técnicas.....	29
1.5.3. Instrumentos usados.....	30

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.....	31
2.2. Base Teórica.....	37
2.2.1. Habilidades Sociales.....	37
2.2.1.1. Componentes de las Habilidades Sociales.....	38
2.2.1.2. Elementos de las Habilidades Sociales.....	41
2.2.1.3. Funciones de las Habilidades Sociales.....	43
2.2.1.4. Teoría de las Habilidades Sociales de Goldstein...	44
2.2.2. Clima Institucional.....	46

2.2.2.1. Teoría de los 2 Factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales. De Frederick Herzberg	49
2.2.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer	52
2.2.2.3. Teoría del Clima Institucional de Rensis Likert	54
2.2.3. Gestión Institucional.....	61
2.2.3.1. Objetivos de la Gestión Educativa.....	63
2.2.3.2. Dimensiones de la Gestión Educativa.....	64
2.2.3.3. Modelos de Gestión de Juan Casassus.....	68

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

3.1. Propuesta.....	74
3.1.1. Objetivo general.....	74
3.1.2. Objetivos específicos.....	74
3.1.3. Fundamentación.....	75
3.1.4. Metodología.....	77
3.1.5. Estructura del programa.....	79
3.1.6. Cronograma.....	81
3.1.7. Recursos.....	82
3.1.8. Presupuesto.....	82
3.1.9. Evaluación.....	83
3.2. Modelo de programa.....	83
3.3. Resultados de la Investigación.....	135
Conclusiones.....	140
Recomendaciones.....	141
Bibliografía.....	142
Lincografía.....	145
Anexos.....	156

RESUMEN

El desarrollo de la investigación **PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES, BASADO EN LA TEORÍA DE CLIMA INSTITUCIONAL DE RENSIS LIKERT, PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11504 DE PAMPA GRANDE-CHONGOYAPE. 2015**, acorde con el diseño es descriptiva-propositiva.

Efectuado el proceso de investigación se pudo determinar entre los docentes de la Institución antes citada, aún falta por desarrollar las habilidades sociales de Asertividad, Resolución de Problemas y Comunicación. Asimismo, en lo que concierne al Clima Institucional en la mencionada Institución se identificó características de tipo autoritario y escasamente participativo siendo el liderazgo de carácter vertical. La investigación adquiere su importancia al comprobar la hipótesis de que existe una relación estrecha entre las habilidades sociales y el clima institucional que repercuten directamente en la Institución.

Teniendo como fundamento lo anteriormente expuesto, elaboramos una propuesta de diseñar un Programa de Habilidades Sociales, basado en las Teorías de Rensis Likert sobre Clima Institucional y de Goldstein sobre Habilidades Sociales, para fortalecer la gestión en la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande-Chongoyape. 2015. La mencionada propuesta consta de doce sesiones conteniendo guía de actividades centradas específicamente en Asertividad, Resolución de Problemas y Comunicación, según el diagnóstico realizado que permitirán desarrollar en el directivo y docentes las habilidades sociales antes citadas. Asimismo, mejorar el Clima Institucional para fortalecer la gestión institucional.

ABSTRACT

The development of the investigation **PROGRAMMES OF SOCIAL SKILLS, BASED ON THE THEORY OF RENSIS'S INSTITUTIONAL CLIMATE LIKERT, TO STRENGTHEN THE MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION N ° 11504 OF PAMPAS GRANDE-CHONGOYAPE. 2015**, according to design it is descriptive - propositiva.

Effectuated the process of investigation could decide between the teachers of the Institution before mentioned, still mining for developing Asertividad's social skills, Resolution of Problems and Communication. Likewise, regarding the Institutional Climate in the mentioned Institution identified characteristics of authoritarian and scantily participative type being the leadership of vertical character. The investigation acquires its importance on having verified the hypothesis of which a narrow relation exists between the social skills and the institutional climate that they impact in the intitución directly.

Having base previously exposed, we elaborate an offer to design a Program of Social Skills, based on Rensis Likert's Theories on Institutional Climate and of Goldstein on Social Skills, to strengthen the management in the Educational Institution N ° 11504 of Pampas Grande-Chongoyape. 2015. The mentioned offer consists of twelve meetings containing guide of activities centred specifically on Asertividad, Resolution of Problems and Communication, according to the realized diagnosis that the social skills will allow to develop in the executive and teachers before mentioned. Likewise, to improve the Institutional Climate to strengthen the institutional management.

CONCEPTOS CLAVES

➤ **Habilidades Sociales.**

Es un 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.

➤ **Clima Institucional.**

Es el ambiente generado en una Institución Educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.

➤ **Gestión Institucional.**

La gestión institucional es el conjunto de actividades, racionales y sistemáticas, que el director y los demás directivos del plantel realizan para lograr los objetivos y metas trazados. El resultado de una buena gestión institucional debe manifestarse en un buen servicio educativo.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación denominado: **PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES, BASADO EN LA TEORÍA DE CLIMA INSTITUCIONAL DE RENSIS LIKERT, PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11504 DE PAMPA GRANDE-CHONGOYAPE. 2015**, se ha diseñado con el **objetivo** de desarrollar en el directivo y docentes las habilidades sociales con el deseo de mejorar el clima institucional y así mismo fortalecer la gestión con la participación activa de los actores de la comunidad educativa.

El Problema de investigación es: ¿El diseño de un Programa de Habilidades Sociales, basado en la Teoría de Clima Institucional de Rensis Likert, nos permitirá fortalecer la mejora de la Gestión en la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande-Chongoyape?

El **objeto de investigación** es diagnosticar el grado de desarrollo de las habilidades sociales, así como el tipo de clima institucional y de qué manera redunda con la gestión escolar.

El **objetivo** es diseñar un **PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES, BASADO EN LA TEORÍA DE CLIMA INSTITUCIONAL DE RENSIS LIKERT, PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11504 DE PAMPA GRANDE-CHONGOYAPE. 2015**.

El **campo de acción** son las habilidades sociales que se desarrollan en la Institución referida y de qué manera contribuye con el clima institucional y por ende con la gestión.

Dentro de las **tareas** realizadas en el proceso de investigación se hizo requerimiento de:

1. Revisión de trabajos e informes de investigación para conocer el contexto.
2. Análisis documental: Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Proyecto educativo Institucional (PEI), para conocer la realidad educativa, así como el número de docentes, misión, visión, valores.
3. Se elaboraron instrumentos como: test, observación directa, lista de cotejo, entrevista, encuestas dirigida a docentes para diagnosticar el grado de desarrollo de las habilidades sociales y el clima escolar.
4. Revisión de fuentes bibliográficas, tesis de investigación, lincografía para identificar antecedentes de estudio, base teórica y elaboración de la propuesta.

La **hipótesis** a demostrar es la siguiente: Si, se diseña un Programa de Habilidades Sociales, basados en las Teorías de Clima Institucional de Rensis Likert y de Habilidades Sociales del Goldstein, entonces se fundamentará el fortalecimiento de la Gestión en la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande-Chongoyape.

Nuestro **aporte** se basa en la propuesta de diseñar un Programa de Habilidades Sociales, las mismas que se encuentran estructuradas en sesiones de aprendizaje, teniendo como

sustento la Teoría de Rensis Likert la que contribuirá con los objetivos antes citados.

La significación práctica nos permitirá desarrollar en el directivo y docentes las habilidades sociales, mejorar el clima institucional, fortalecer la Gestión Institucional con la participación activa de los actores de la comunidad educativa.

Este trabajo de investigación consta de tres capítulos:

En el **capítulo I** “Análisis del objeto de estudio” aborda aspectos importantes relativos a: ubicación espacial, la Institución Educativa N° 11504, como surge el problema, cómo se manifiesta y qué características tiene, metodología empleada, diseño de investigación, técnicas e instrumentos.

En el **capítulo II** “Marco teórico” expresa en forma nítida los antecedentes, base teórica y dentro de ellas hacemos referencia de las habilidades sociales, clima institucional y gestión institucional.

En el **capítulo III** “Resultados y discusión” presentamos nuestra propuesta, el modelo del programa y resultados de la investigación.

Posteriormente presentamos las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas, lincografía y anexos.

Finalmente dejamos al buen criterio del jurado calificador la apreciación del presente Proyecto de Tesis.

Los Autores.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación espacial: Pampa Grande-Chongoyape.

El Centro Poblado Pampa Grande, conocida antiguamente como la Hacienda Pampa Grande, geográficamente se encuentra ubicada en la parte del valle Chancay y en la margen izquierda del río del mismo nombre. Este valle es el principal y más importante de los cuatro que existe en nuestro departamento.

El Centro Poblado está situado a 12 Km. Al sur-este del distrito de Chongoyape y a 45 Km. Aproximadamente de la provincia de Chiclayo. Sus tierras son dedicadas a la agricultura costera y abarcan partes de los distritos de Chongoyape y Zaña. Sus nexos “El Palmo” los terrenos de “Wadington” y “Pampa Grande” propiamente dicho, se encuentran dentro de límites del primero.

Figura Nª 01 Área geográfica de Pampa Grande – Chongoyape.



FUENTE: Croquis de Pampa Grande.

(http://pe.geoview.info/croquis_de_pampa_grande_lambayeque_peru,89105181p)

➤ **Clima.**

Se caracteriza por ser templado cálido, con ausencia de lluvias regulares. En los meses de verano se acentúa más el calor y las lluvias se tornan más regulares, debido a que este lugar está circundante a una cadena de cerros que le permiten modificar o hacer variar el clima.

➤ **Altitud.**

Se encuentra ubicada a una altura aproximadamente de 200 m. sobre el nivel del mar según Ley de Adjudicación de Reforma Agraria.

➤ **Límites**

En lo que concierne a los límites de la hacienda, existe un deslinde efectuado el 25 de enero de 1797 por el juez Comisionado don Juan Antonio Reaño y un plano del legendario Fausto Ruiz Espinoza, judicialmente reconocido al tomar posesión de la hacienda la familia de la Piedra; registrada en el Asiento N° 51 del tomo N° 62 de fecha 31 de mayo de 1935, ante el juez de Primera Instancia de esta provincia Dr. Mario N. Saldaña y Antonio J.M. Falen Díaz, mediante el cual se establecieron los linderos de la hacienda Pampa Grande de la siguiente manera:

- ✓ Por el Norte limita con la hda. Udimá, Tablazos y Huaca Blanca.
- ✓ Por el Sur con unos cerros de arena, La Quebrada de los Osos y los Cerros del Alumbral que los separan de los fundos de Cayaltí y Chumbenique.
- ✓ Por el Oeste limita con Cuculí, Pátapo, Tabernas, Pucalá y Sipán.
- ✓ Por el Este con Udimá, y Chumbenique.

➤ **Extensión territorial.**

Actualmente este Centro Poblado cuenta con una extensión de 1000 hás. de terrenos, según datos obtenidos por la Administración de Personal de Pampa Grande, con fecha 28 de octubre de 1994.

➤ **Hidrografía.**

Su hidrografía está conformada por el río Chancay – Lambayeque de poca longitud. Su caudal aumenta durante los meses de verano, como consecuencia de las lluvias que caen en la Región Andina y disminuyen el resto del año.

➤ **Población.**

Actualmente el Centro Poblado Pampa Grande cuenta aproximadamente con 8 000 habitantes. Cabe mencionar que dentro del total de habitantes hace inclusión a las personas de los caseríos que conforman el referido Centro Poblado.

➤ **Actividades productivas.**

✓ **Agricultura y ganadería.**

El eje primordial de nuestra economía reside en la agricultura en menor escala la ganadería. La mayor parte de la población económicamente activa se dedica a actividades agropecuarias; es decir, a la agricultura y ganadería. Constituyendo la base fundamental de nuestra economía.

✓ **Comercio.**

Es una de las actividades productivas que se va incrementando, contribuyendo a su economía de la población.

➤ **Principales Locales Públicos.**

- Administración General de la Empresa Agroindustrial Pomalca anexo Pampa Grande.
- Tenencia Gobernación.
- Municipalidad.
- Centro de Salud.
- Comisaria de la P.N.P.
- Parroquia.
- Local de Jubilados.
- Instituciones Deportivas:
 - Club Deportivo Pampa Grande.
 - Club Deportivo Defensor Pampa Grande.
 - Club Atlético Perú
 - Club Sport Wadington.
- Instituciones Educativas:
 - Institución Educativa Inicial “Divino Maestro”
 - Institución Educativa Primaria de Menores N° 11504.
 - Institución Educativa Secundaria “José Jiménez Borja”
 - Institución Educativa Particular “Rosario Ruiz Maldonado”
 - Institución Educativa Particular “Cristo Rey”.
 - Institución Educativa Particular “Internacional Enmanuel”.

1.2 La Institución Educativa: N° 11504 de Pampa Grande-Chongoyape.

➤ **Historia.**

En 1936 nace el primer centro educativo como Escuela Particular Mixta teniendo como Director al Sr. Germán Vera Ugaz.

En 1941 por Resolución Ministerial pasa de Escuela Particular a Fiscalizada dividiéndose en:

- ✓ Escuela Fiscalizada de Varones N° 753, teniendo como Director a Don Germán Vera Ugaz.
- ✓ Escuela Fiscalizada de Mujeres N°747, teniendo como Directora a la señora Olga Orrego.

Entre 1953 a 1961 ocupa la Dirección de la Escuela N°753 de varones Don Moisés Oblitas Yrigoin, impartándose educación hasta el tercer año de primaria. El cuarto y quinto se impartían en forma particular.

Desde el 9 de abril de 1963 hasta 1969, ocupa la dirección del C.E. el profesor Jesús Hipólito Ramírez Rivas, teniendo a cargo las secciones de cuarto y quinto grado de primaria.

El 1° de abril de 1970, siendo ya empresa cooperativa se hace cargo de la Dirección el profesor Over Chero Campo.

El 6 de mayo de 1971 toma la conducción del C.E. N° 11504 Don Germán Olazabal Ramos.

El 7 de Julio de 1972 cambia de N° en denominación por R.M. N° 1683 en N° 11504/11 Mx. F.P con la que actualmente funciona.

El año 1988 asume la Dirección por encargatura el Prof. César Orlando Muñoz Rubio hasta el año 1995 en que cesan sus funciones como docente, siendo reemplazado en la conducción de la escuela el Prof. César A. Cubas Cherres hasta 1999.

En 1999 la E.P.M. N° 11504 es conducida por el Lic. Miguel Yovera Cueva.

A partir del 24 de noviembre del 2004 asume la Dirección en calidad de encargado el Lic. J. Armando Alvines Vílchez hasta febrero del 2009.

En el año 2009 se hace cargo de la dirección el profesor Moisés Valentín Mundaca Neira hasta mayo del 2010.

En mayo del 2010 nuevamente asume la dirección en su segundo periodo el Lic. J. Armando Alvines Vílchez hasta junio del 2013.

En junio del año 2013 se le encarga la Dirección a la profesora Jenny Margarita Flores Valera hasta marzo del 2015.

Actualmente asume la Dirección el Lic. Henry E. Puelles Gonzales.

- **MISIÓN:** Somos una Institución Educativa de Menores que brinda formación integral, empleando estrategias de enseñanza para promover aprendizajes significativos, preparándolos para la vida y el trabajo, inspirándose en una cultura de valores, convivencia democrática e intercultural.
- **VISIÓN:** Al 2018 la I.E. N°11504, aspira ser una Institución que busca una educación de calidad, con infraestructura moderna y docentes actualizados que garanticen los aprendizajes fundamentales, en la formación de estudiantes responsables, competitivos y eficientes capaces de resolver problemas de su vida cotidiana contribuyendo a transformar nuestra realidad.
- **VALORES:**
 - Justicia.

- Solidaridad.
- Responsabilidad.
- Respeto.

1.3 Cómo surge el problema.

El avance de la ciencia y la tecnología está generando cambios en todos los ámbitos de la actividad humana, generando nuevas necesidades y problemas personales, sociales, ambientales, económicos, etc.

Para responder a estas necesidades es imprescindible que los ciudadanos de hoy sean capaces de plantear y resolver situaciones problemáticas en diversos contextos, en forma crítica y creativa en un mundo de incertidumbres.

En el ámbito educativo, la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande, perteneciente al distrito de Chongoyape, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, no es ajena a dichos cambios, producto de los avances científicos y tecnológicos.

Acorde con el diagnóstico situacional de la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande-Chongoyape mencionaremos los factores que inciden en el referido problema:

- ✓ El tipo de trato que existe entre el docente-director es vertical.
- ✓ El ambiente de trabajo donde se desenvuelven no es bueno.
- ✓ Que de las 5 habilidades presentadas aún faltan por desarrollar en los docentes las habilidades sociales de Asertividad, Resolución de Problemas y Comunicación.

- ✓ Los docentes en un porcentaje mayor al 50% tienen dificultades para expresar sus sentimientos con Asertividad, de igual manera para participar en la Resolución de Problemas que se presentan en la I.E. Así mismo para Comunicarse con las personas de su entorno.

El carácter científico expresa que:

- ✓ El clima organizacional facilita no solo los procesos organizativos de gestión sino también de innovación y cambio.
- ✓ El clima organizacional está determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución. Así como su papel en la eficacia organizacional.
- ✓ Las habilidades sociales es un 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.
- ✓ El resultado de una buena gestión institucional debe manifestarse en un buen servicio educativo.

El contexto donde se desarrolla la investigación es en la I.E. 11504 de Centro Poblado Pampa Grande, distrito de Chongoyape, Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque.

En el aspecto social de los docentes investigados mencionaremos algunas variables psicológicas que influyen en el problema:

- ✓ El esfuerzo prolongado sin logros genera en el profesor desanime y frustración (agotamiento emocional).
- ✓ La baja personalidad surge de la no consecución de los objetivos o resultados.
- ✓ El desarrollo de estrategias defensivas para protegerse (despersonalización) que se traduce en: distanciamiento, frialdad en el trato, desimplificación, etc.
- ✓ Exigua identificación y trabajo en equipo, entre otros.
- ✓ El celo profesional.
- ✓ Las diferencias individuales, socioculturales, lingüísticas de los docentes.

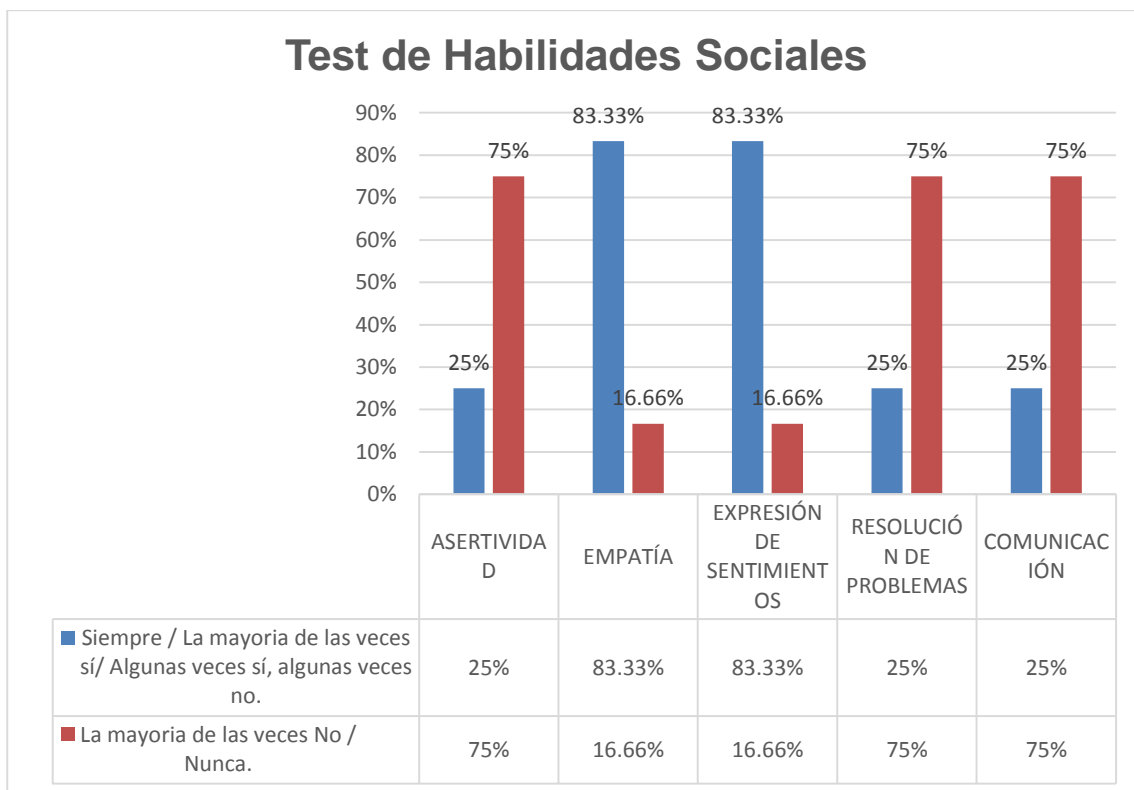
Razones por las cuales el directivo y los docentes no cumplen a cabalidad con los objetivos, metas, fines, etc propuestos por la institución.

Constituyéndose en un reto de nuestro proyecto de investigación científica denominado: **PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES, BASADO EN LA TEORIA DE CLIMA INSTITUCIONAL DE RESIS LIKERT, PARA FORTALECER LA GESTION EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 11504 DE PAMPA GRANDE-CHONGOYAPE. 2015**, la que con nuestros aportes pretendemos superar.

1.4 Cómo se manifiesta y qué características tiene.

TEST DE HABILIDADES SOCIALES

Gráfico N° 01. Test de Habilidades Sociales dirigido a docentes y directivo.

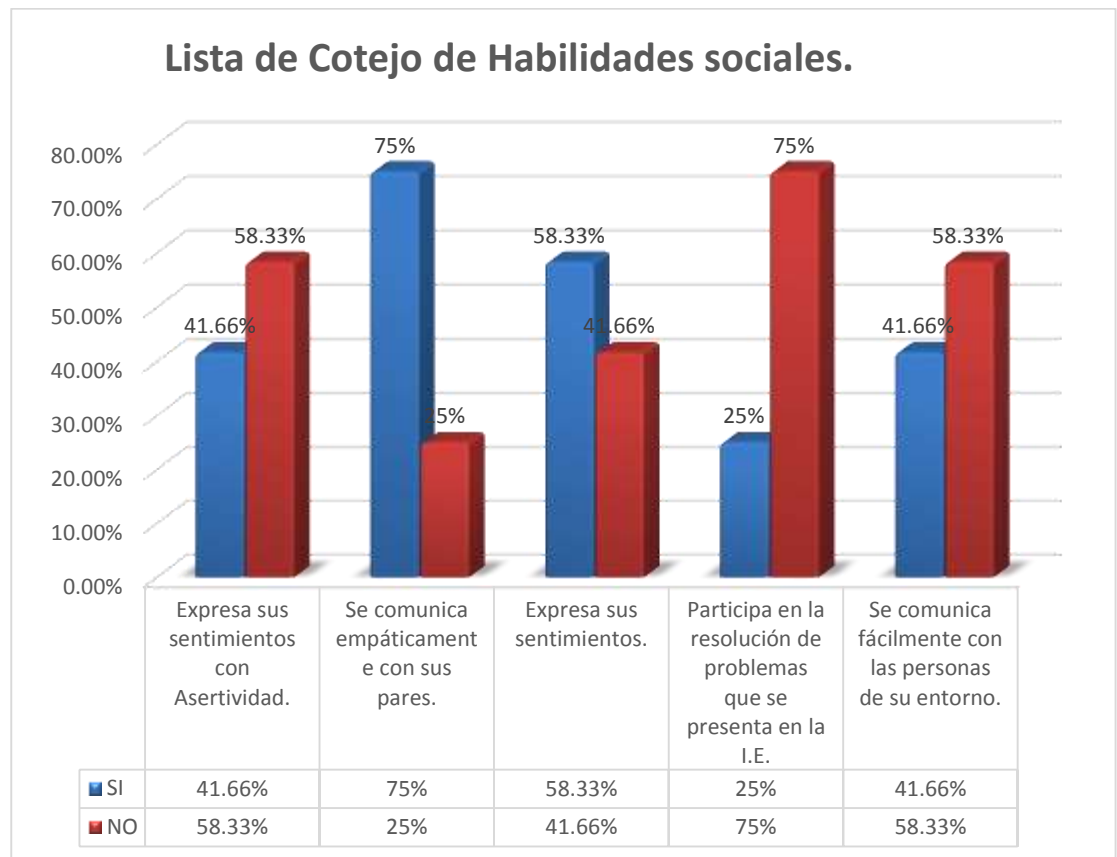


FUENTE: Test de habilidades sociales realizado por los Autores. 2015.

Interpretación: En el gráfico N° 01, con respecto al Test de Habilidades Sociales dirigido a docentes y directivo se puede analizar que, de las 5 habilidades presentadas, aún falta por desarrollar en los docentes las habilidades de Asertividad, Resolución de Problemas y comunicación.

LISTA DE COTEJO DE HABILIDADES SOCIALES.

Gráfico N° 02. Lista de Cotejo de Habilidades Sociales dirigido a docentes y directivo.



FUENTE: Lista de Cotejo realizado por los Autores. 2015.

Interpretación: En el gráfico N° 02. Con respecto a la Lista de Cotejo de Habilidades Sociales dirigido a docentes y directivo, se puede registrar que los docentes en un porcentaje mayor al 50% tiene dificultades para expresar sus sentimientos con Asertividad, de igual manera para participar en la Resolución de Problemas que se presentan en la I.E. Asimismo para comunicarse fácilmente con las personas de su entorno.

ENTREVISTA DE HABILIDADES SOCIALES DIRIGIDO A DOCENTES.

- **¿Qué opinión le merece “si una persona no defiende sus derechos, no es asertivo”? (V) (F)**

Comentario: Con respecto a la entrevista de habilidades sociales dirigido a los docentes, se puede evidenciar que los docentes no tienen una idea clara del significado de asertividad, existiendo en sus respuestas una ambivalencia en sus opiniones, ya que se presta a dos interpretaciones opuestas, debido a que la mitad de docentes afirma que es asertivo y la otra mitad expresa lo contrario.

- **¿Qué opinión le merece “La distancia (proximidad) y el contacto visual son dos áreas de la comunicación”? (V) (F)**

Comentario: Referente a la entrevista de habilidades sociales dirigido a los docentes se puede considerar que existe desconocimiento acerca de que sí la distancia (proximidad) y el contacto visual son dos áreas de la comunicación, ya que la mayoría responde que no lo son. Ante esta dificultad, es necesario conocer y desarrollar la terminología de dicha habilidad comunicativa.

- **¿Cree Ud. que las habilidades sociales son aprendidas o innatas?**

Comentario: En lo que respecta a la entrevista de habilidades sociales, y ante la interrogante de que, si las

habilidades sociales son aprendidas o innatas, se puede apreciar que los docentes no tienen una definición exacta ya que en sus respuestas existe ambigüedad en sus opiniones, debido a que la mitad de docentes afirma que las habilidades sociales son aprendidas, mientras que la otra mitad dice que son innatas. Ante dicha complicación, es necesario su aclaración ya que las habilidades sociales son desarrolladas.

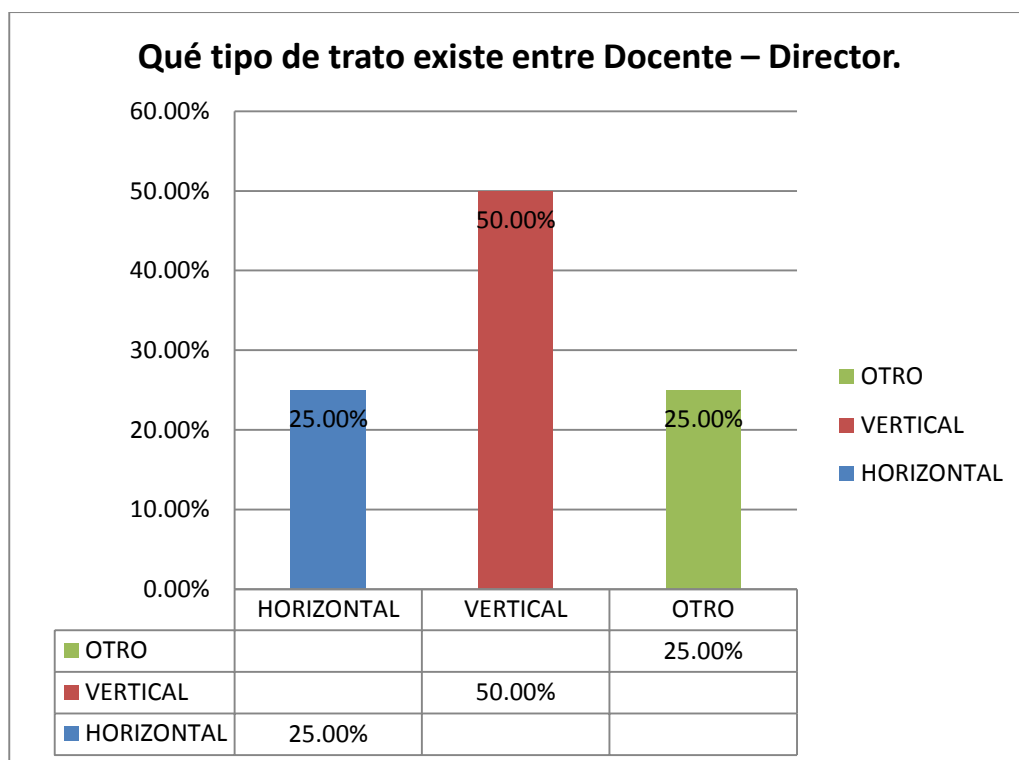
➤ **¿Qué opinión le merece una propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima Institucional?**

Comentario: En los que concierne a la entrevista de habilidades sociales y ante la interrogante sobre qué opinión le merece una propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima institucional, la mayoría de docentes expresaron que es necesario la mencionada propuesta ante ciertas limitaciones que se tiene con relación a las habilidades, la misma que permitirá mejorar el clima institucional.

Propuesta que superó a otras alternativas como el desarrollo de talleres, seminarios, etc.

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ESCOLAR DIRIGIDO A DOCENTES.

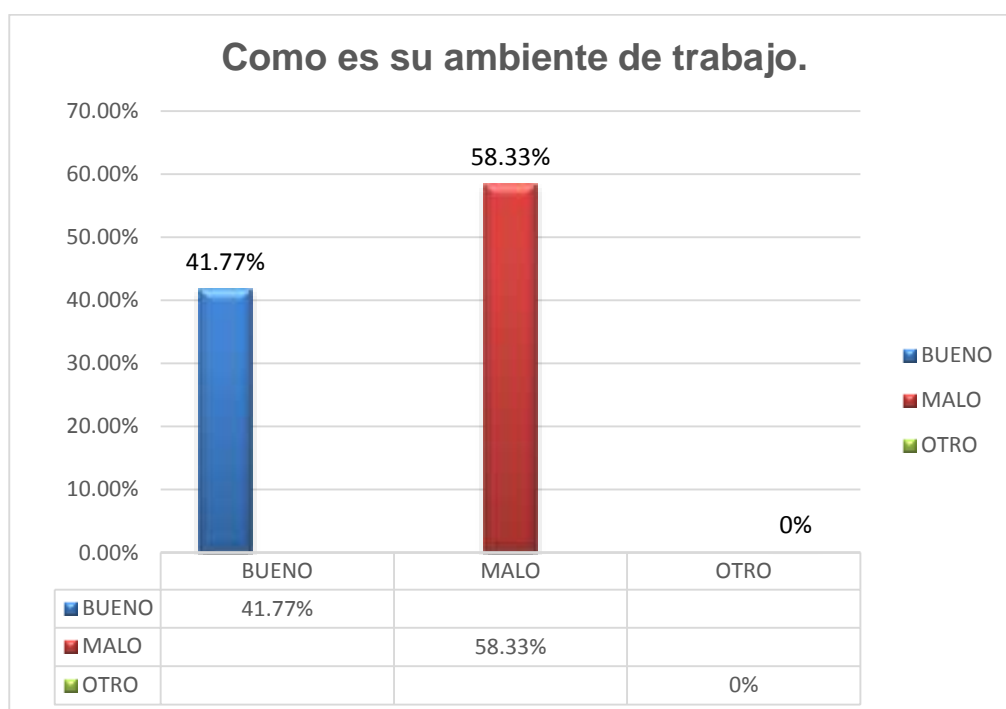
Gráfico N° 03. ¿Qué tipo de trato existe entre Docente – Director?



FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores.2015.

Interpretación: En el **Gráfico N° 03**, relacionado a la encuesta sobre el clima escolar dirigido a los docentes, se puede observar que el tipo de trato que existe entre Docente-director es vertical.

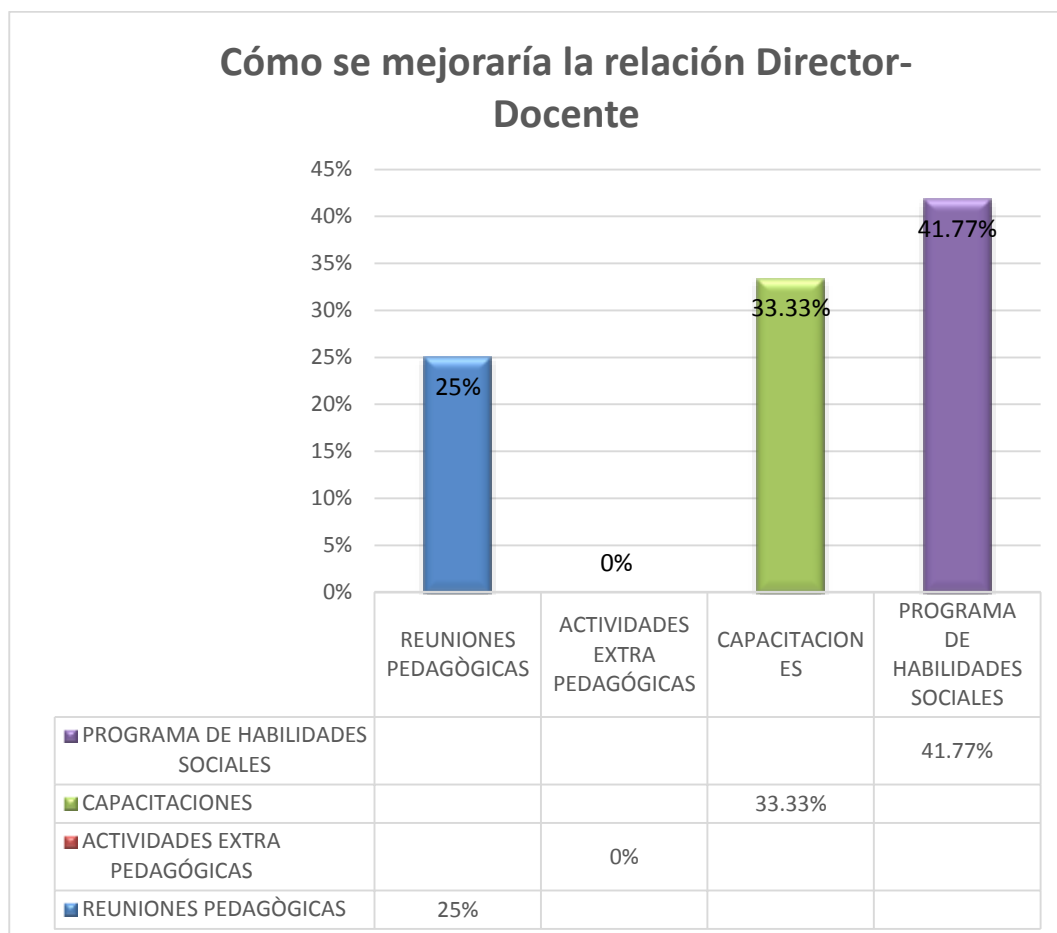
Gráfico N° 04. ¿Cómo es su ambiente de trabajo?



FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores.2015.

Interpretación: En el **Gráfico N° 04**, referente a la encuesta sobre el clima escolar dirigido a docentes se puede considerar que la mayoría de docentes opinan que el ambiente de trabajo donde se desenvuelven no es bueno, porque el clima es autoritario y el liderazgo vertical y que para lograrlo es necesario cumplir con ciertos estándares de calidad, las mismas que deben ser medibles.

Grafico N° 05. ¿Cómo cree que se mejoraría la relación Director – Docente?



FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores.2015.

Interpretación: En el **Gráfico N° 05**, con respecto a la encuesta sobre el clima escolar dirigido a los docentes se puede apreciar que los docentes en su mayoría expresan que para que se mejore la relación director-docente es importante que se desarrollen programas de habilidades sociales, dada a su eficacia, eficiencia y efectividad en sus resultados.

1.5 Metodología empleada.

De acuerdo al fin que se persigue: Descriptiva-propositiva y explicativo.

- Descriptiva: Porque describe las características y manifestaciones del objeto de estudio.
- Propositiva: Porque diseñamos un programa de habilidades sociales basada en las Teorías de Rensis Likert sobre Clima Institucional y de Goldstein sobre Habilidades Sociales para fortalecer la Gestión en la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande-Chongoyape.
- Explicativa: Porque damos a conocer los factores que inciden directamente en el problema y de qué manera buscamos soluciones para superar dicha problemática.

1.5.1. Diseño de investigación.

Diseño de contrastación de la hipótesis.

Se esquematiza de la siguiente manera.

X..... A

X = Problema.

A = Características del problema.

1.5.2. Técnicas.

- **Técnicas de Gabinete:** Se aplicó mediante el análisis de documentos oficiales de la escuela y fichaje de la literatura especializada con relación al tema, material de investigación.
- **Técnicas de Campo:** Se efectuó en base a: Test, Lista de Cotejo, Entrevista, Encuesta; dirigido a docentes y

directivo, de la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande-Chongoyape.

1.5.3. Instrumentos usados.

Se elaboró los siguientes medios auxiliares como son: Guías de observación, guías de entrevistas, guías de encuestas, fichas bibliográficas, hemerográficas, cuestionario, pretest. Las mismas que nos permitieron obtener una información más certera del objeto de estudio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes.

➤ **GALARZA PARRAGA, Cinthia Blanca. (2012);** en su tesis: “Relación entre el nivel de habilidades sociales y el clima social familiar de los adolescentes de la I.E.N Fe y Alegría 11, Comas-2012”, llegó a las siguientes conclusiones:

1. La mayoría de los estudiantes presentan un nivel de habilidades sociales con tendencia de medio a bajo lo que predispone a que dichos estudiantes adopten conductas violentas, no afronten adecuadamente sus problemas, a tener una baja autoestima, no tengan adecuadas relaciones interpersonales, a no ser asertivos, lo que dificultará el logro de sus objetivos o metas y con ello su actuar como entes de cambio en la sociedad.
2. Respecto a las habilidades sociales de asertividad, comunicación y toma de decisiones presentan en su mayoría un nivel medio con tendencia a bajo (47.79%), (44.75%) y (42.03%) respectivamente, siendo desfavorable; ya que estas habilidades pueden irse reforzando durante el crecimiento y desarrollo de la persona; logrando así un nivel alto en habilidades sociales que permitirá a los estudiantes enfrentar mejor las pruebas y los retos de la vida diaria, permitiendo mejorar las relaciones interpersonales.

Comentario: Desarrollar programas educativos e implementar nuevas estrategias tanto en la escuela como en la comunidad, para así ofrecer a la sociedad personas competentes que presenten una formación integral en habilidades, para mejorar la vida personal y social.

➤ **GARRO MORALES, Félix Próspero y MENDOZA PÉREZ, Nardo. (2012)**, en su tesis: “Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las instituciones educativas Públicas de Amarilis-Huánuco”, llegaron a las siguientes conclusiones:

1. La comunicación institucional se relaciona positivamente con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las Instituciones Educativas Públicas de Amarilis, Huánuco. Los resultados explican de manera general y según los estudiantes, que la comunicación institucional, no son los más adecuados para el desarrollo de la calidad de los aprendizajes.
2. Los procesos de la toma de decisiones en la gestión se relacionan significativamente con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las Instituciones Educativas Públicas de Amarilis, Huánuco. Los resultados explican de manera general y según los estudiantes, que los procesos de la toma de decisiones en la gestión, no son los más adecuados para el desarrollo de la calidad de los aprendizajes.

Comentario: Con relación a la comunicación institucional y los procesos de la toma de decisiones, los resultados de la investigación, no es tan alentadores para el desarrollo de una buena calidad de los aprendizajes de los estudiantes por lo que se sugiere diseñar y aplicar estrategias, con el propósito de fortalecer la gestión institucional.

➤ **ALCALÁ URIBE, Elsa Monserrat (2011)**, en su tesis: “El clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. Arequipa”, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos. Esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera instantánea.
2. Las diferencias en la percepción del clima organizacional en relación al departamento al que pertenecen los trabajadores no son tan grandes como para ser estadísticamente significativas.

Comentario: Es preciso valerse del desarrollo organizacional ya que este busca impulsar la eficiencia organizacional al ser un esfuerzo planificado que emplea las intervenciones aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta para influir de modo proactivo en la gestión educativa lo cual permite el fortalecimiento del clima organizacional en la Institución Pública de Educación Superior.

- **CAMPOS ZAMATA, Wenceslao; PAYE MAMANI, Octavio y ARELA SURCO, Gilmer, (2011)** en su tesis: “Relación de clima organizacional en la gestión institucional de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundario del Distrito de Ayaviri Melgar, Puno”, llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Existe una relación directa significativa entre el nivel de CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL en las Instituciones Educativas Estatales de nivel Secundario de

Ayaviri Melgar, Puno 2011. (Se obtuvo un coeficiente r de Pearson igual a 0,73 cuyo valor representa correlación positiva).

2. Se identificó un “REGULAR” nivel de Clima Organizacional, en las Instituciones Educativas Estatales de nivel Secundario de Ayaviri Melgar, Puno 2011. (Con un puntaje promedio de 156,45).
3. Se identificó un “REGULAR” nivel de Gestión Institucional, en las Instituciones Educativas Estatales de nivel Secundario de Ayaviri Melgar, Puno 2011. (Con un puntaje promedio de 52,76).

Comentario: En consecuencia se aprecia que el ambiente laboral de las Instituciones Educativas Secundarias Estatales del Distrito de Ayaviri no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima institucional eficiente, favorable que sea democrático y participativo.

➤ **SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen; MAGAÑA MEDINA, Deneb Elí y SUAREZ PÉREZ, Edith Georgina (2013)**, en su tesis: “Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior”. El estudio se realizó en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México y llegaron a las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos es posible concluir que el 48% de la población percibe un clima favorable y altamente favorable. Sin embargo, el 27% de la población que lo percibe

como no favorable, es una cifra considerable que no puede ignorarse

2. A pesar de que poco más de una cuarta parte de la población percibe su ambiente en forma desfavorable, el pobre interés por la investigación y el estudio se percibe como el elemento que puede estar generando descontento y conflicto en la población bajo estudio.

Comentario: Los resultados indican que los profesores de manera general si perciben apoyo, aceptación y ayuda de parte de sus compañeros de trabajo, pero no todos manifiestan un interés real por la investigación y el desarrollo profesional.

- **OJEDA HIDALGO, José Felipe (2013)**, en su tesis: “Clima organizacional en instituciones de educación primaria”. La presente investigación se realizó en la región centro del estado de Guanajuato, México, y su metodología de estudio es el siguiente:

1. Esta investigación fue realizada en zonas escolares de nivel primaria en municipios de la región central del estado de Guanajuato. Se invitaron a participar en la investigación a 20 instituciones educativas, la respuesta fue favorable por parte de 17 directores, que a su vez invitaron a participar a sus docentes de forma voluntaria, se aplicaron 125 instrumentos, pero fueron desechados siete por presentar errores en su llenado, por lo que la muestra quedó compuesta por 118 participantes.

Comentario: El clima institucional en el ámbito de las organizaciones constituye un hecho real, provocando cambios y consecuencias directas en la Institución Educativa.

➤ **DANIEL PEREZ, Jorge (2010)**, en su tesis: “El clima laboral y su efecto con la calidad de atención al estudiante en el Senati. Chimbote” y llega a las siguientes conclusiones:

1. El análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, considerando las dimensiones para el estudio, se obtuvo un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el %73.75 de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras él %26.3 como regular; es decir 5 trabajadores.
2. En cuanto a la calidad de atención, pudimos recolectar la información, que en la institución el cliente alega que pocas veces es atendido con amabilidad, por ello califica la atención y servicio como malo; por otro lado, una deficiencia hallada es la rapidez con la que no actúa el personal ante los pedidos requeridos por el estudiante. Como consecuencia de lo dicho anteriormente encontramos que el cliente se siente insatisfecho con la atención recibida en la institución.

Comentario: Con respecto a las relaciones interpersonales, la institución debe preocuparse por fomentar buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de ella, para así favorecer un buen clima institucional, con la finalidad de tener un buen capital humano que se sienta satisfecho y transmita ese sentimiento al cliente.

2.2 Base Teórica.

2.2.1. Habilidades Sociales.

➤ Definición.

Son las capacidades que tiene toda persona para ejercer aquellas conductas favorables de acuerdo a la autoestima, comunicación, asertividad y toma de decisiones que le permitan relacionarse con las personas en su vida diaria.

Según Caballo (1986) “Es un 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”¹.

Por otro lado, según Monjas (1993), nos dice: “las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria”².

Según Ballestas (2002), nos dice que las habilidades sociales: “Son las destrezas necesarias para producir una conducta que satisfaga los objetivos de una determinada tarea”³.

Por su parte Lineham (1984), indica que es: “La capacidad compleja de emitir conductas que optimicen la influencia interpersonal y la resistencia a la influencia

social no deseada, mientras que al mismo tiempo optimiza las ganancias y minimizan las pérdidas en relación con las otras personas y mantiene la propia integridad”⁴.

Libet (1973), considera la habilidad social como: “La capacidad compleja de emitir conductas que son reforzadas positiva o negativamente y de no emitir conductas que son castigadas o extinguidas por los demás”⁵.

Según Alberti (1978) “La conducta que permite a una persona actuar según sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás”⁶.

Existen diversas definiciones sobre habilidades sociales, pero todas coinciden en mencionar que son las capacidades requeridas por el individuo para ejercer las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los demás de forma efectiva y mutuamente satisfactoria.

2.2.1.1. Componentes de las habilidades sociales.

Dentro de las habilidades sociales, encontramos 2 componentes⁷.

➤ Los componentes no verbales.

Hacen referencia al lenguaje corporal, a lo que no decimos, a cómo nos mostramos cuando interactuamos con el otro. Esto es, a la distancia interpersonal, contacto ocular, postura, orientación, gestos y movimientos que

hacemos con brazos, piernas y cara cuando nos relacionamos con otros.

Los componentes no verbales son lo que se denominan habilidades corporales básicas, prioritarias e imprescindibles antes de trabajar cualquier habilidad social más compleja. Si la persona a la que pretendo entrenar en habilidades sociales no mira a los ojos cuando habla, o hace excesivas manifestaciones de afecto a sus compañeros cuando interactúa con ellos, es imposible que pueda trabajar exitosamente con habilidades como “Decir que no”, “Seguir instrucciones”, etc. Los componentes no verbales en los que habitualmente presentan déficits algunas personas con retraso mental son el contacto ocular, la distancia interpersonal, el contacto físico, la expresión facial y la postura.

- **El contacto ocular**, resulta prioritario en el establecimiento de una comunicación y relación eficaz. La mirada directa a los ojos de la otra persona le garantiza que se le está escuchando, que les estamos prestando atención, además es necesario en el desarrollo de un aprendizaje eficaz.
- **La distancia interpersonal**, esto es la separación entre dos o más personas cuando están interactuando posibilita o dificulta una comunicación cómoda. La invasión del espacio personal genera malestar y violencia en el interlocutor que luchará por restablecer una distancia apropiada dando pasos hacia atrás y acelerando el final de la comunicación.
- **El exceso de contacto físico**, como las demostraciones excesivas de afecto a conocidos y extraños es otra de

las conductas de las que con frecuencia se quejan los profesionales de atención directa que trabajan con esta población. El contacto físico es necesario y útil en la comunicación cuando la relación que se establezca lo permita. Esto es cuando el conocimiento de la otra persona o la situación en la que se encuentre requiera de dicha manifestación; pero nuestra cultura es bastante parca en el despliegue de contacto físico en las relaciones sociales, la gente no está acostumbrada a éste y por tanto éste le resulta incómodo e invasivo.

- **La expresión facial**, es la manifestación externa por excelencia de las emociones. Puede expresar tanto el estado emocional del remitente como indicar un entendimiento del que escucha de los sentimientos de quien los expresa. La expresión facial es clave en las relaciones sociales en donde lo que prima son los sentimientos y las emociones.
- **La postura del cuerpo**, ayuda al interlocutor a identificar si le estás escuchando. Según se adopte una postura erguida o relajada la gente conocerá si se está o no interesado en lo que se le está contando, además facilita o dificulta el seguimiento de instrucciones y cualquier otro tipo de aprendizaje. Muy relacionado con la postura está la orientación del cuerpo. La dirección en la que una persona orienta el torso o los pies es la que quisiera tomar en lugar de seguir donde está.

➤ **Los componentes verbales.**

Hacen referencia al volumen de la voz, el tono, el timbre, la fluidez, el tiempo de habla, la entonación, la claridad y la velocidad y el contenido del mensaje. Todos hemos

tenido la experiencia de lo incómodo que resulta hablar con alguien que acapara todo el tiempo de conversación, o que habla muy deprisa o muy despacio, o que da mil rodeos para contar algo o que su timbre de voz es demasiado agudo. Además de lo que decimos es importante el modo en que lo decimos.

2.2.1.2. Elementos de las habilidades sociales.

Los elementos de las habilidades sociales son los siguientes⁸:

✓ **La comunicación.**

Es la capacidad de emitir mensajes claros y convincentes. Las personas dotadas de estas competencias: saben dar y recibir mensajes, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje, abordan directamente las cuestiones difíciles; saben escuchar, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas para compartir la información de la que disponen; alientan la comunicación sincera y permanecen atentos tanto a las buenas noticias como a las malas.

✓ **La capacidad de influencia.**

Es poseer habilidades de persuasión. Las personas dotadas de estas competencias: son muy convincentes, utilizan estrategias indirectas para alcanzar el consenso y el apoyo de los demás, y, recurren a argumentaciones muy precisas con el fin de convencer a los demás.

✓ **El liderazgo.**

Es la capacidad de inspirar y de dirigir a los individuos y a los grupos. Las personas dotadas de estas competencias: articulan y estimulan el entusiasmo por

las perspectivas y objetivos compartidos, cuando resulta necesario saben tomar decisiones independientemente de su posición, son capaces de guiar el desempeño de los demás y lideran con el ejemplo.

✓ **La canalización del cambio.**

Es la capacidad para iniciar o dirigir los cambios. Las personas dotadas de estas competencias: reconocen la necesidad de cambiar y de eliminar fronteras, desafían lo establecido, promueven el cambio y consiguen involucrar a otros en ese cambio y modelan el cambio de los demás.

✓ **La resolución de conflictos.**

Es la capacidad de negociar y de resolver conflictos. Las personas dotadas de estas competencias: manejan a las personas difíciles y a las situaciones tensas con diplomacia y tacto, reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos y fomentan la disminución de las tensiones y, buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.

✓ **La colaboración y cooperación.**

Es la capacidad para trabajar con los demás en forma cooperativa y colaborativa en función de alcanzar los objetivos compartidos. Las personas dotadas de estas competencias: equilibran la concentración en la tarea con la atención a las relaciones, colaboran y comparten planes, información y recursos.

✓ **Las habilidades de equipo.**

Es la capacidad de crear la sinergia grupal en la consecución de las metas colectivas. Las personas dotadas de esta competencia: alientan cualidades

grupales como el respeto, la disponibilidad y la colaboración, despiertan la participación y el entusiasmo, consolidan la identificación grupal y, cuidan al grupo, su reputación y comparten los méritos.

2.2.1.3. Funciones de las Habilidades Sociales.

Monjas (1993)⁹ cita las siguientes funciones que cumplen las Habilidades Sociales:

- ✓ **Aprendizaje de la reciprocidad:** En la interacción con los pares es relevante la reciprocidad entre lo que se da y se recibe.
- ✓ **Adopción de roles:** Se aprende a asumir el rol que corresponde en la interacción, la empatía, el ponerse en el lugar del otro, etc.
- ✓ **Control de situaciones:** Que se da tanto en la posición de líder como en el seguimiento de instrucciones.
- ✓ **Comportamientos de cooperación:** La interacción en grupo fomenta el aprendizaje de destrezas de colaboración, trabajo en equipo, establecimiento de reglas, expresión de opiniones, etc.
- ✓ **Apoyo emocional de los iguales:** Permite la expresión de afectos, ayuda, apoyo, aumento de valor, alianza, etc.
- ✓ **Aprendizaje del rol sexual:** Se desarrolla el sistema de valores y los criterios morales.

Sintetizando lo anteriormente expresado, se observa que las funciones se expresan en tres dimensiones:

- 1) Aprendizaje para la interacción.

- 2) Comportamientos orientados por cualidades que favorecen la interacción.
- 3) Seguridad personal.

De manera que no sólo favorecen el momento de la relación con los otros, sino que su establecimiento en el repertorio conductual de un individuo, garantiza beneficios a nivel personal y social a corto y largo plazo.

2.2.1.4. Teoría de las habilidades sociales de Goldstein.

Goldstein (1989)¹⁰, utiliza como criterio para clasificar las habilidades sociales, en el nivel de complejidad de éstas para su posterior entrenamiento, por ello, parte de las más básicas a las más complejas.

Siguiendo a Goldstein expongo las 50 habilidades sociales que el autor agrupó en 6 áreas:

GRUPO 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

GRUPO II: Habilidades sociales avanzadas:

9. Pedir ayuda.
10. Participar.
11. Dar instrucciones.
12. Seguir instrucciones.

- 13. Disculparse.
- 14. Convencer a los demás.

GRUPO III: Habilidades relacionadas con los sentimientos:

- 15. Conocer los propios sentimientos.
- 16. Expresar los sentimientos.
- 17. Comprender los sentimientos de los demás.
- 18. Enfrentarse con el enfado del otro.
- 19. Expresar afecto.
- 20. Resolver el miedo.
- 21. Auto-recompensarse.

GRUPO IV: Habilidades alternativas a la agresión:

- 22. Pedir permiso.
- 23. Compartir algo.
- 24. Ayudar a los demás.
- 25. Negociar.
- 26. Emplear el autocontrol.
- 27. Defender los propios derechos.
- 28. Responder a las bromas.
- 29. Evitar los problemas con los demás.
- 30. No entrar en peleas.

GRUPO V. Habilidades: para hacer frente al estrés:

- 31. Formular una queja.
- 32. Responder a una queja.
- 33. Demostrar deportividad después del juego.
- 34. Resolver la vergüenza.
- 35. Arreglárselas cuando le dejan de lado.
- 36. Defender a un amigo.

- 37. Responder a la persuasión.
- 38. Responder al fracaso.
- 39. Enfrentarse a los mensajes contradictorios.
- 40. Responder a una acusación.
- 41. Prepararse para una conversación difícil.
- 42. Hacer frente a las presiones de grupo.

GRUPO VI: Habilidades de planificación:

- 43. Tomar iniciativas.
- 44. Discernir sobre la causa de un problema.
- 45. Establecer un objetivo.
- 47. Recoger información.
- 48. Resolver los problemas según su importancia.
- 49. Tomar una decisión.
- 50. Concentrarse en una tarea.

2.2.2. Clima Institucional.

➤ Definición.

El Clima Institucional se define como la percepción sobre el ambiente de trabajo que tienen, directa o indirecta, los docentes sobre su Organización.

Según Bris Martín (1999), lo define como: “Es el ambiente generado en una Institución Educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales”¹¹. Bris Martín plantea el siguiente modelo de clima institucional en las Instituciones Educativas:

- Motivación.
- Creatividad.
- Planificación.
- Comunicación.
- Confianza.
- Liderazgo.

Según Gento Palacios (1994), lo define así: “El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita no solo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio”¹².

Un Clima Institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la Institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de “desaprender y volver a aprender”

Entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa, se pueden mencionar:

- La disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo.
- Dispuesto a incorporar innovaciones.
- Atento a los cambios internos y externos.

- Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación.

Concalves (2001), lo define como: “Un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”¹³.

Según Hall (1996), “clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”¹⁴.

El clima institucional para autores, como Fernández y Asensio (1998), “Es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos”¹⁵.

En síntesis, de acuerdo a las diferentes definiciones, puede considerarse, que el concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador, incluye numerosas variables: buenas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, flexibilidad, estilo de liderazgo y características de la comunidad en la que está inserta el centro educativo.

2.2.2.1. Teoría de los 2 Factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales. De Frederick Herzberg. (1950)¹⁶

Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el *homo faber* se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y

estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos,** están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el

individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- ✓ La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- ✓ La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

2.2.2.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa¹⁷.

- a) Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b) Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- c) Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa

recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- d) **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f) **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y hacia el sentimiento de ser valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Brunet (1999), afirma que “Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimiento asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización”¹⁸.

2.2.2.3. Teoría del Clima Institucional de Rensis Likert.

Rensis Likert (1961-1967). “Esta teoría del clima institucional, o de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional”¹⁹.

Likert (1968), El comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las

cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que son: Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así, como el salario que gana. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. Y la percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. Todos estos factores mencionados anteriormente influyen sobre la percepción individual del clima y podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

LIKERT establece tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: Las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

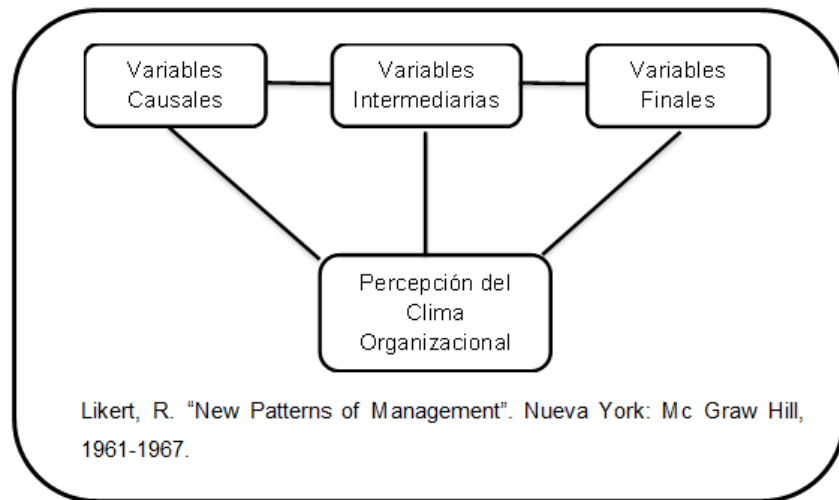
- a) **Variables causales:** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización. Las variables causales comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por dos rasgos esenciales: pueden ser

modificada o transformada por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y son variable independiente (de causa y efecto), es decir, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

b) Variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermediarias son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

c) Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Esquema N° 01. Modelo de variables de Rensis Likert.



La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo:

A. Clima de tipo autoritario:

- **Sistema I: Autoritarismo explotador:** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza que tiene la dirección a sus empleados. Las decisiones y los objetivos son adoptados por el clima de la organización y desde allí se difunden siguiendo la línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los trabajadores se establece con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en

la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Sistema II: Autoritarismo paternalista:** En esta categoría organizacional, el tipo de clima es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, las decisiones son tomadas en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los empleados. Las interacciones entre los superiores y los trabajadores se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

B. Clima de tipo participativo:

- **Sistema III: Consultivo:** Este es un sistema organizacional en el que la dirección evoluciona dentro de un clima participativo y tiene confianza en sus trabajadores. Se mantiene un esquema jerárquico, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los demás empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles

inferiores. La comunicación es de tipo descendiente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. El clima de esta organización es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participativo en grupo:** Este sistema se caracteriza por que el proceso de la toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los trabajadores. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.

Rensis Likert (1968), afirma que “Los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto

con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización”²⁰.

Likert (1968), sostuvo que, para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, es necesario diseñar un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. El clima organizacional está compuesto por ocho (8) dimensiones, las cuales se nombran a continuación:

- a) Métodos de mando:** Manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- b) Motivación:** Relacionado con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c) Comunicación:** Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y a la manera de ejercerlos.
- d) Interacción e influencia:** Referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) Resolución de problemas y toma de decisiones:** Referido a la pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como en la distribución de las responsabilidades (funciones).
- f) Planificación:** Estrategias utilizadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.
- g) Control:** Referido a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

h) Capacitación y adiestramiento: Referidos a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada.

2.2.3. Gestión Institucional.

➤ **Definición.**

“Gestar” deriva del latín, y se refiere a la acción de hacer diligencias conducentes al logro de un objetivo. Tradicionalmente, el concepto de gestión ha sido asociado a la administración de empresas. Probablemente, porque de la escuela se esperaba sólo que administrara la transmisión de contenidos, que los profesores lograban hacer a los alumnos por una suerte de acumulación simple en sus cerebros.

La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

“La gestión institucional es el conjunto de actividades, racionales y sistemáticas, que el director y los demás directivos del plantel realizan para lograr los objetivos y metas trazados. El resultado de una buena gestión institucional debe manifestarse en un buen servicio educativo. De otra manera, no habría razón de ser de la gestión”²¹. Valencia. (1995)

En el campo educativo, Venturino (2000) considera que la “Gestión institucional, implica impulsar la conducción de la institución educativa hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción: administración y gestión, ya sean educativas o escolares”²².

Según, Alvarado (1998)²³, “La gestión es la aplicación de un conjunto de técnicas y procedimientos e instrumentos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales”

La gestión, en Latinoamérica responderá a la urgencia de conciliar los elementos facilitadores de la gestión con los obstáculos que desafían la puesta en marcha de las reformas educativas. Identificándose entre las principales tensiones: la falta de pertinencia cultural de la gestión educativa para responder a los contextos multiculturales, la escasa difusión de las normas así como su concentración en un grupo reducido de personas, la escasa participación de la comunidad en la toma de decisiones institucionales; la urgencia de que los actores responsables del proceso educativo posean las competencias técnicas y humanas, necesarias para

compartir sus conocimientos con los educandos y hacerle frente a los desafíos de la multiculturalidad e interculturalidad. (Limachi, 2006)²⁴.

“La gestión institucional se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Tiene dos dimensiones: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)” (PROEIB Andes 2008)²⁵.

Molins Pera Mario, (1998), lo define como “el proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema”²⁶

Aguerrondo, Inés. (1993), dice “si gestionar es saber hacer, querer hacer y poder hacer, el común denominador es el Hacer, la gestión tiene un compromiso concreto con la acción, pierde su sentido si no llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional, es decir si no se conduce o gobierna”²⁷

2.2.3.1. Objetivos de la Gestión Educativa.

“Según la Ley General de Educación N° 28044 Artículo 64°. Son objetivos de la gestión educativa”²⁸ contribuir a:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias

de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.

- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

2.2.3.2. Dimensiones de la Gestión Educativa.

“La gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa

(director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria”²⁹.

a. Dimensión institucional.

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

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

b. Dimensión pedagógica.

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

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y

actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

c. Dimensión administrativa.

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

d. Dimensión comunitaria.

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

2.2.3.3. Modelos de Gestión de Juan Casassus.

La gestión de una organización se realiza “como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno”³⁰.

a. La perspectiva normativa.

En los años cincuenta y sesenta, hasta inicios de los setenta, la planificación regional estuvo dominada por la visión normativa. Fue la época en que se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro.

A fines de los sesenta se constató que el futuro realizado no coincidía con el previsto en la década anterior.

b. La visión prospectiva.

Inicio de los setenta, el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen imágenes del porvenir que se imprimen en

el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del mañana, se está diciendo que éste es a la vez múltiple, y por ende incierto.

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación.

c. La visión estratégica.

Principios de los ochenta, si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es preciso contar con un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar: es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno.

El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo «fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas», que pone en relieve la misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permitió que las organizaciones adquirieran presencia y permanencia en un contexto cambiante.

d. La gestión situacional.

Mediados de los ochenta, se transformó en una crisis estructural que generaba una situación social inestable. Frente a la incertidumbre, emergen como nuevos temas el de la gobernabilidad y la factibilidad de realizar los planes diseñados. En términos teóricos, a la planificación estratégica se le incorpora la dimensión situacional.

Acción y situación forman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación con relación al actor y a la acción de éste. Por eso, unas realidades al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su situación.

En términos operativos, se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la planificación, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de conducción política del proceso, en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación; y una tercera, una fragmentación del proceso de planificación y gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema. Con lo cual se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican, en consecuencia, los lugares y entidades planificadoras. Este proceso de fragmentación conduce a redefinir la unidad de gestión educativa. Es decir, el objeto de la gestión educativa deja de ser el sistema en su conjunto y se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema), que pueden señalar objetivos propios y frente a los cuales

se pueden asignar recursos. Este proceso ha sido el de la descentralización educativa.

e. La gestión de calidad total.

Principios de los 90, Al introducirse el tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: de un lado, se reconoce la existencia de un «usuario», más allá de las necesidades del aparato del Estado, y, de otro lado, se generaliza la preocupación por el resultado del proceso educativo.

La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. La emergencia del juicio del usuario sobre el resultado hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta a aquél.

En la práctica, la perspectiva de gestión de *calidad total* en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuirla burocracia, reducir costos, ampliar la flexibilidad administrativa y operacional, el aprendizaje continuo, aumentar la productividad, la creatividad en los procesos. Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores para el mejoramiento continuo de sus funciones como práctica laboral, optimizando la calidad

de los procesos. Es una orientación para que se generen «cero defectos» en el proceso.

f. La visión de la reingeniería.

Mediados de los noventa, se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En ella se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan y que, para responder más adecuadamente a las cambiantes necesidades de los usuarios, no basta con mejorar lo existente, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, se reconoce que los usuarios tienen, por intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y, dada la importancia de ella en las vidas de personas y naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. El tercer aspecto se refiere al cambio: se estima que no sólo se evidencia mayor modificación, sino que la naturaleza del proceso consiguiente también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un re arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo.

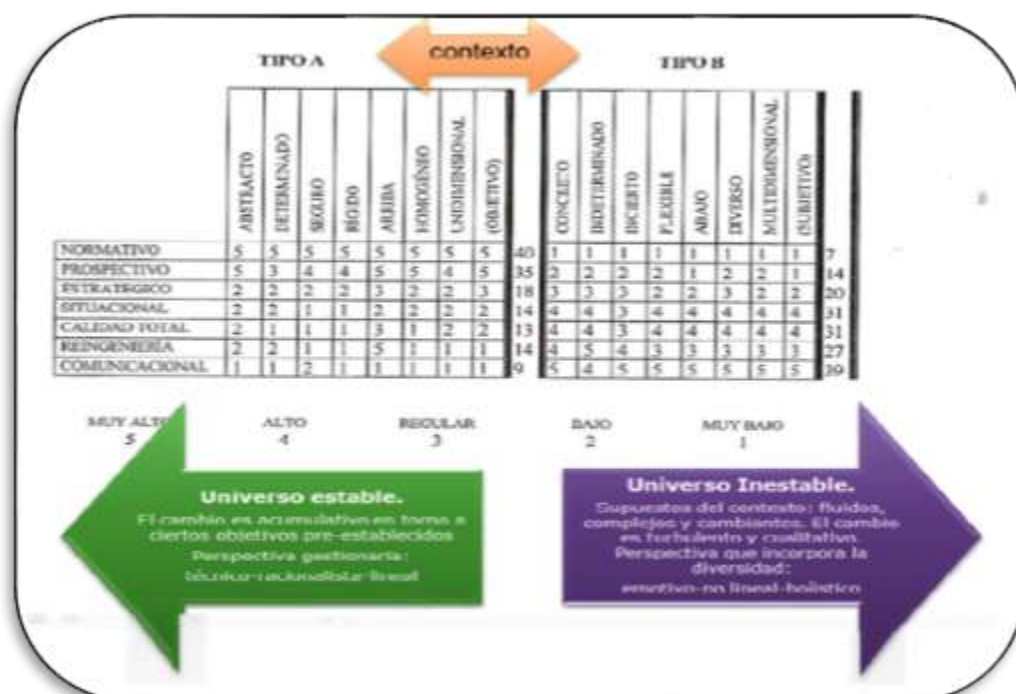
g. La gestión comunicacional.

En la actualidad se está gestando un séptimo modelo. La preocupación por los procesos implica entender cómo operan y, en particular, de qué manera los elementos conducen a los compromisos de acción. La gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones

para la acción; y éstas se consiguen mediante la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Así, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla; es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

En el siguiente cuadro, podemos observar cómo estos modelos se ubican en dos grandes visiones o paradigmas, el señalado como Tipo A, que hace referencia a un universo estable, un contexto invariante; y el Tipo B, que hace referencia a un universo inestable, un contexto fluido, complejo y cambiante.

Esquema N° 02. Modelos de Gestión de Juan Casassus.



FUENTE: CASASSUS, Juan (1999).

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Propuesta.

PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES, BASADO EN LAS TEORÍAS DE RENSIS LIKERT SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL Y DE GOLDSTEIN SOBRE HABILIDADES SOCIALES, PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11504 DE PAMPA GRANDE-CHONGOYAPE. 2015.

3.1.1. Objetivo General.

DISEÑAR UN PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES, BASADO EN LAS TEORÍAS DE RENSIS LIKERT SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL Y DE GOLDSTEIN SOBRE HABILIDADES SOCIALES, PARA FUNDAMENTAR EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11504 DE PAMPA GRANDE-CHONGOYAPE.

3.1.2. Objetivos Específicos.

- Desarrollar en el directivo y docentes las habilidades sociales, teniendo como sustento la Teoría de Goldstein haciendo uso de técnicas y estrategias adecuadas.
- Mejorar el clima institucional teniendo como base la Teoría de Rensis Likert buscando fortalecer el tipo participativo y el liderazgo transformacional.
- Fortalecer la Gestión Institucional con la participación activa de los actores de la comunidad educativa.

3.1.3. Fundamentación.

El programa se basa en las Teorías de Rensis Likert sobre Clima Institucional y de Goldstein sobre Habilidades Sociales para fortalecer la Gestión en la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande-Chongoyape.

Además, tiene como sustento lo siguiente³¹:

A) Fundamento epistemológico.

Las instituciones educativas deben de preparar al estudiante a desarrollar y potencializar sus habilidades sociales, no solamente abarcar conocimientos de ciencia y tecnología sino también urge conocer la descomposición social, desmoronamiento de las bases éticas, morales y espirituales. Es decir, teniendo en cuenta habilidades, destrezas, actitudes y valores, dentro de un marco real que es el ambiente en que vive y se desarrolla el ser humano. Para hacer una integración es fundamental elegir "centros de interés" lo cual determina el tipo de integración es hora de plantear la concepción que el ser humano tiene de la vida y de la situación actual. Así:

- ✓ **Integración por problemas:** cuando el centro de interés es una situación real que exige solución, las necesidades sentidas y vividas de su entorno.
- ✓ **Integración por actividades:** Cuando el centro de interés es determinado por la dinámica misma del grupo, que lleva a los integrantes a realizar las actividades.

El cual genera conocimiento por motivación y comprensión, siendo validada 'este conocimiento por la empatía

(reveladora de la experiencia vivida, interacción sujeto objeto por los actores).

B) Fundamento psicológico.

Existe dos grandes problemas a través del conocimiento del ser humano: la relación de la persona y el proceso de aprendizaje del hombre.

La relación de la persona se considera fundamental tanto interior como exterior en el medio social, respecto al aprendizaje, se tiene en cuenta, el desarrollo, de la etapa de evolución social, intelectual, afectiva etc., en que se encuentre la persona.

Como enfoque psicológico de las actitudes y/o comportamientos de la persona valora tanto la importancia de las condiciones internas como la organización y nosotros como maestros influimos de una u otra manera en el desarrollo de las potencialidades de las personas. La organización de ambientes de aprendizaje implica un gran conocimiento de la realidad, necesidades y recursos del medio en que se trabaja y puede ser orientada por teoría psicológica de las cuales podemos sacar criterios que deben adaptarse a las circunstancias concretas en que se desarrolla nuestros valores y principios de las relaciones interpersonales.

C. Fundamento Pedagógico.

El fundamento pedagógico atiende de manera especial al papel de la educación, del maestro y de la escuela. Se le denomina Programa de Habilidades Sociales porque en

ella existirá, contenidos seleccionados utilizando estrategias para desarrollar las habilidades sociales de los docentes y director de la Institución Educativa N° 11504 del Centro Poblado de Pampa Grande – distrito de Chongoyape.

Se tomará en cuenta los objetivos, el contenido, las formas, los métodos, las guías de enseñanza y la evaluación del programa.

3.1.4. Metodología.

Este programa consta de 3 contenidos (asertividad, resolución de problemas, comunicación) que se desarrollan a través de 4 sesiones por cada tema, cada sesión tiene una duración de 4 horas pedagógicas y una hora para actividad, el cual está dirigido a los docentes, para desarrollar las habilidades sociales y por ende mejorar el clima institucional.

TABLA N° 01. Cuadro de distribución de horas.

Tema	Sesiones	N° de horas por sesiones (04 horas)	N° de horas por actividad (01 hora)	Total
Asertividad	04	4hx4=16 horas	1hx4=4 horas	20 horas
Resolución de Problemas	04	4hx4=16 horas	1hx4=4 horas	20 horas
Comunicación	04	4hx4=16 horas	1hx4=4 horas	20 horas

FUENTE: Elaboración propia de los Autores.2015.

Se hace necesario explicitar las características de la metodología que se van emplear acorde con los requerimientos de cada sesión.

- **Metodología activa:** El centro de atención se sitúa en el grupo y en el trabajo con técnicas grupales. Esto no quiere decir que el facilitador renuncia el hacer propuestas, a ofrecer valores y actitudes, sino que evite toda relación autoritaria e impositiva. Una función educativa ambiental, difusa en el grupo, sólo es posible si alguien garantiza el proceso con su dedicación personal. Creemos que profesor-tutor y dimensión educativa se exigen recíprocamente, la capacidad del grupo se reduce a una pura abstracción sin un tutor que dirija las tareas formativas que el grupo desempeñará; asimismo la riqueza formativa tanto en el campo cognoscitivo como afectivo disminuye si no se da participación activa por parte del grupo de participantes.
- **Metodología experiencial:** que se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales (casuísticas). Se parte de las experiencias reales que los participantes están viviendo, en la medida que sea posible.
- **Metodología crítica:** que ayuda a disolver falsos supuestos de nuestras creencias y opiniones y que fomenta, al mismo tiempo, el análisis y reflexión profundos, así como la toma de conciencia de nuestras creencias, opiniones, sentimientos, actitudes, y valores contrastándolos con los de los otros.
- **Metodología** que desarrolla el **análisis**, tanto de los contenidos como de los procesos.

- **Metodología** que privilegia el **diálogo interpersonal** como clima que favorece la ejercitación y el desarrollo de la propia autoestima y la de los demás, concediendo a nuestros participantes dimensiones de acción y protagonismo para aprender, por propia experiencia, las actitudes básicas de una convivencia libre, democrática, solidaria y participativa. Para conseguir que nuestras propuestas promuevan un aprendizaje significativo nos esforzamos en lograr una síntesis entre información, reflexión y acción.

3.1.5. Estructura del programa.

Los contenidos a trabajar son:

a) Asertividad

- Afectividad
- Sentimientos
- Derechos asertivos.
- Casuísticas.
- Ejercicios.

b) Resolución de problemas

- Inteligencia.
- Ejercicios.
- Casuísticas.

c) Comunicación

- Comunicación
- Ejercitación
- Tipos de comunicación.
- Importancia de comunicación.
- Casuísticas.

Cada tema contiene varios ejercicios de mayor o menor complejidad, desarrollados a través del programa, trabajos grupales con la participación activa de los docentes y director, Los expertos indicara el manejo de procedimientos, en la medida que los practiquen haciendo alianzas estratégicas comunitarias e institucionales, con el apoyo de profesionales.

Se recomienda la pedagogía lúdica e incluir ejercicios corporales, dinámicas de acercamiento y respeto por el otro e incorporar ayudas audiovisuales, testimonios, y momentos de reflexión por escrito. Se promueven actividades especiales para la casa, con la participación de la familia, como una estrategia para estimular la comunicación y comunicar abiertamente los temas tratados en cada encuentro, para crear un ambiente propicio a las actividades educativas grupales.

Conocerse a sí mismo, ser capaz de controlar las emociones, manejar las relaciones, solucionar acertadamente los conflictos, conocer de nuestros derechos y participar en las soluciones individuales, sociales y políticas son procesos educativos que se aprenden. Por su enfoque social la evaluación debe ser cualitativa, permanente, flexible, fundamentándose en el desarrollo de los objetivos propuestos.

3.1.6. Cronograma.

Se cumplirán de acuerdo al siguiente cronograma.

TABLA N° 02. Cronograma de actividades.

<div> <div>TIEMPO</div> <div>AÑO 2015</div> </div>	AÑO 2015											
	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ACTIVIDADES												
- Fase de Planeamiento.												
1. Planificación.				X								
2. Designación de especialistas.					X							
3. Convocatoria.					X							
➤ Fase de Ejecución.												
4. Desarrollo de módulos:												
➤ Sesión 01 (Asertividad)					X							
➤ Sesión 02 (Resolución de problemas)						X						
➤ Sesión 03 (Comunicación)						X						
➤ Fase de Comunicación.												
5. Evaluación.							X					

FUENTE: Elaboración propia de los Autores.2015.

3.1.7. Recursos.

- **Humanos:** Director, profesores, especialistas.
- **Materiales:** Retroproyector, laptop, USB, papelotes, plumones, papel bond, lápices, etc.
- **Financiero:**
 - ✓ APAFA de la I.E.
 - ✓ Dirección de la I.E.
 - ✓ Entidad responsable.

3.1.8. Presupuesto.

TABLA Nª 03. Bienes y servicios.

BIENES Y SERVICIOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Plumones	unidad	12	S/ 2.50	S/ 30.00
Papelotes	unidad	25	S/ 0.50	S/ 12.50
Papel bond	1 millar	1 000	S/ 0.022	S/ 22.00
Cinta	unidad	02	S/ 2.50	S/ 5.00
Lápices	unidad	40	S/ 0.50	S/ 20.00
Lapiceros	unidad	40	S/ 0.50	S/ 20.00
Retroproyector	unidad	Alquiler por 12 días de 5 horas	S/ 50.00 por día	S/ 600.00
USB	Unidad	01	S/ 20.00	S/ 20.00
Especialista	Unidad	3 especialistas por 20 horas pedagógicas c/u.	S/ 40.00 por hora pedagógica.	S/ 2400.00
Otros	Unidad		S/ 200.00	S/ 200.00
TOTAL	S/ 3 329.50			

FUENTE: Elaboración propia de los Autores.2015.

3.1.9. Evaluación.

- **Inicio:** Para diagnosticar la habilidad social.
- **Proceso:** Al término de cada sesión.
- **Salida:** Al término del taller.

3.2 Modelo del programa.

HABILIDAD SOCIAL N° 01” LA ASERTIVIDAD”

SESIÓN N° 01

“LA ASERTIVIDAD”

Definición

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.

Objetivos

- Precisar el nivel de desarrollo de la asertividad de los docentes y directivo.
- Desarrollar la habilidad social de la asertividad en los docentes y directivo.

Indicadores

- Respeto
- Prudencia
- Diálogo
- Escucha activa
- Comunicación eficaz

Técnicas a aplicar

- Rompecabezas
- Discusión controversial
- Casos
- Dramatización

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son los siguientes:

- 1) El facilitador, previamente, selecciona la forma de despertar el interés de los participantes sobre el tema a tratar.
- 2) Asimismo, antes de empezar con la actividad de aprendizaje, el facilitador junto con los participantes repasa la técnica grupal escogida.
- 3) El facilitador entrega la Guía de Actividad a cada participante.
- 4) Los participantes desarrollan la actividad planteada según las indicaciones del facilitador y considerando también los materiales educativos a emplearse.
- 5) Los docentes participan de la actividad inicial, la cual generalmente es una fase motivadora, de recuperación de conocimientos previos y de reflexión.
- 6) Seguidamente deben de seguir con la actividad básica, en la cual deben de aprender en sí el contenido trabajado, luego, deben de poner en práctica los conocimientos adquiridos y solucionar o desarrollar las actividades o dinámicas planteadas. Posteriormente deben de llegar a la etapa de la evaluación donde los participantes responden a situaciones evaluativas para poner a prueba su aprendizaje, y se finaliza

con la puesta en práctica de lo aprendido a otras situaciones o actividades extensivas.

- 7) El facilitador interviene dirigiendo las actividades de los participantes y cuando el caso lo amerita da el apoyo temporal y oportuno, para que logren su aprendizaje.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos _____ y _____ nombres: _____

Fecha:

Observen los siguientes casos, siguiendo las instrucciones del facilitador, marca o señala según te parezca tu respuesta:

ACTIVIDAD INICIAL

Caso 01. En los casos siguientes describimos el comportamiento de tres personas A, B, y C, vamos a ver a quienes se parecen Uds.

El conductor de un taxi en el que viajas maneja a velocidad excesiva, haciendo maniobras temerarias.

- ✓ **La persona (A)** le dice al chofer “Maneje despacio señor. Ud. Está llevando pasajeros y no paquetes”.
- ✓ **Otra persona (B)** le dice “Si sigue manejando así, nos bajaremos del carro.
- ✓ **Y Otra persona (C)** le dice al pasajero del lado “¡Qué barbaridad! ¡Cómo maneja este señor!

Caso 2. En un restaurante atiende un mozo que va de una parte a otra, llevando y recogiendo platos. Nunca mira las mesas y por eso hay varios clientes sin ser atendidos.

- ✓ **Un cliente (A)** levanta la voz y dice: “Mozo, ¿puede venir a atenderme?
- ✓ **Otro cliente (B)** se levanta y se va, pero antes le dice al mozo “Ud. No sabe atender. Me voy a otro restaurante.”

- ✓ **Un tercer cliente (C)** también sale del restaurante, pero sin decir nada. Afuera comenta con el cliente anterior: “Qué mala atención ¿no?”

Caso 3. En el Instituto Superior Pedagógico, un profesor ha devuelto las pruebas que ha calificado muy estrictamente. Luego, los alumnos están descontentos.

- ✓ **Un alumno (A)** se acerca al profesor y le dice: “Usted ha dicho que no va a cambiar las notas por ningún motivo. Ya lo sé. De todos modos, quiero decirle que yo merecía una mejor nota”.
- ✓ **Otro alumno (B)** le dice: “profesor, no le pido que cambie mi nota, pero por lo menos, explíqueme dónde están mis errores”.
- ✓ **Un tercer alumno (C)** vuelve a su casa y, aunque no dijo nada en clase, llega renegando, y comenta con su mamá ¡Qué tal raza! ¡ése profe se pasó! Estoy tan asado que no voy a comer. No me sirvas.

ACTIVIDAD BÁSICA

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica el tema de asertividad.

Vuelve a observar los casos uno por uno y vuelve a analizar las respuestas y con un pequeño debate concuerden en sus respuestas.

Observen y lean un cuarto caso, y responde a las interrogantes individualmente en un pedazo de papel:

Caso 4. Varias personas están haciendo cola para comprar el boleto de ingreso a un cine. De pronto, alguien se acerca a un conocido que está delante. El recién llegado se pone a conversar animadamente; pero se adivina la intención de colarse.

- ¿Qué harías o le dirías tú?

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la habilidad social de la asertividad.

Los docentes dramatizan, y luego los otros docentes evalúan en la escenificación, las habilidades sociales de los actores.

Logros:

Personales. - Los docentes después de ser aplicados las diferentes actividades conocen con precisión la Asertividad y lo trata de aplicar a su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales.

Pedagógicos. - La capacitación o actualización de los docentes en Asertividad les sirve para que puedan utilizarlo en su vida profesional específicamente con los estudiantes, es decir para expresar sus sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás y ello le permitirá también educar con el ejemplo el ser una persona asertiva.

SESIÓN N° 02

“DEFENDER LOS PROPIOS DERECHOS”

Definición

Defender los propios derechos se refiere al acto de afirmación de uno mismo en situaciones en las que han sido infringidos o violados por otros, bien a propósito o accidentalmente. Con esto, se incluyen los derechos constitucionales/legales que todos tenemos garantizados, y aquellos derechos que son inherentes a las interacciones sociales.

Objetivos

- Conocer los comportamientos asertivos en uno mismo y en los demás.
- Valorar los comportamientos asertivos como apropiados en nuestra relación con las otras personas.

Indicadores

- Respeto
- Prudencia
- Diálogo
- Escucha activa
- Comprensión

Técnicas a aplicar

- Dramatización.
- Casos.

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos _____ y _____ nombres: _____

Fecha: _____

ACTIVIDAD INICIAL

El facilitador explica los tres estilos de conducta (pasivo, agresivo y asertivo) y sus respectivas ventajas y desventajas:

- o **Asertividad:** La asertividad es una habilidad social que significa expresar los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de otras personas. La persona asertiva se caracteriza por ser honesta en relación a sus sentimientos, y es capaz de expresar oposición frente a algo o alguien que no está de acuerdo. Entre las ventajas de ser asertivo están: reducir la tensión que puede generar una situación problema y aprender a decir "no" con seguridad sin sentirse culpable.
- o **Pasividad:** Significa no ser capaz de expresar sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza.
- o **Agresividad:** Consiste en defender nuestros derechos e intereses personales (desprecio y agresión a las demás personas) a cerca de algún tema o situación específica, sin respetar a las personas con las que interactuamos.

ACTIVIDAD BÁSICA

El facilitador divide la clase en grupos de 3 y 4 participantes. A cada uno de los grupos se le asigna un tipo de estilo de comportamiento: asertivo, pasivo, agresivo. A cada uno de ellos le corresponde encontrar con las fichas que tienen otros grupos, las características de su conducta. Así mismo tendrán que encontrar la situación a representar que corresponda también con su conducta y posteriormente llevarla a cabo.

Tres de estos equipos pasaran por turnos a realizar su presentación, al final de las representaciones se realizará una puesta en común en torno a los siguientes puntos:

- ✓ ¿Cómo fue la representación de cada persona?
- ✓ ¿Cómo se sintió cada actor con su papel?, ¿se identificó con el estilo de comportamiento representado?
- ✓ ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del estilo de conducta representado en cada situación?

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

Se les reparte a los docentes los siguientes casos:

INSTRUCCIONES

Para cada uno de los casos que se presentan decide si la respuesta es pasiva (PAS), agresiva (AGR) o asertiva (ASE), rodea con un círculo la respuesta apropiada.

Caso 01.

- ✓ Chico a su enamorada: “Me gustaría que te tiñeras el cabello de rubio”.

- ✓ Respuesta: “A mí que me importa lo que tú quieres, no me friegues”

PAS AGR ASE

Caso 02.

- ✓ Profesor a un estudiante: “Tus tareas son una cochinada. Hazlas de nuevo”
- ✓ Estudiante: “Esta bien, tiene razón” y piensa (me siento mal, la verdad es que soy un inútil)

PAS AGR ASE

Caso 03

- ✓ Chica a un amigo: “Podrías acompañarme a pedir mi mochila, después de la clase”
- ✓ Amigo: “Lo siento, pero hoy no puedo”

PAS AGR ASE

Caso 04.

- ✓ Juan a Daniel: “Aléjate de Martha o le diré a ella que tú eres un fumón”
- ✓ Daniel: “Inténtalo y te enseñaré quién puede y quién no puede ver a Martha”

PAS AGR ASE

Caso 05.

- ✓ Laura a su compañera Rosa: “Préstame tu cuaderno para copiarme la tarea”
- ✓ Rosa: “Tengo que estudiar, tengo examen... pero ya pues, que importa, te lo presto”

PAS AGR ASE

Caso 06.

- ✓ Roberto a Juana: “Tenemos tres meses de enamorados, quiero que me des la prueba del amor”
- ✓ Juana: “No se...tengo miedo...creo que no...pero no quiero que te molestes y me dejes...está bien”

PAS AGR ASE

Caso 07.

- ✓ Pedro: “Si quieres pertenecer a nuestro grupo, fuma esto”
- ✓ Carlos: “No jodas”

PAS AGR ASE

Caso 08.

- ✓ Juan le dice a Pepe: “Pedro se ha comido tu refrigerio”
- ✓ Pepe responde: “El siempre hace eso, me da cólera, pero no le diré nada”

PAS AGR ASE

Caso 09.

- ✓ Una chica a otra: “¿Por qué te has puesto esa ropa ridícula?”
- ✓ Chica: “Mi ropa, es asunto mío”

PAS AGR ASE

Caso 10.

- ✓ Chico a un amigo: “Gracias por guardar mi libro que me olvide ayer”

- ✓ Amigo “Bueno, no fue nada. De verdad no me lo agradezcas, no fue nada”

PAS

AGR

ASE

El facilitador observa los casos uno por uno y vuelve a analizar las respuestas y con un pequeño debate concuerden en sus respuestas.

Logros:

Personales. - Los docentes reflexionan sobre la habilidad de la asertividad y la importancia de defender sus derechos y lo trata de aplicar a su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales

Pedagógicos. - La capacitación o actualización de los docentes en defender sus derechos asertivamente les sirve para que puedan utilizarlo en su vida profesional específicamente para que ayuden a los estudiantes, a expresar sus sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás y ello le permitirá también educar con el ejemplo el ser una persona asertiva.

SESIÓN N° 03

“RESPONDER A UNA ACUSACION”

Definición

Para responder asertivamente a una acusación son: aceptar la responsabilidad o disculparse del hecho, si ese fuera el caso; transmitir a la persona que acusa que se le está escuchando y que se entiende lo que siente, aunque no se le dé la razón; demostrar que uno puede ver las cosas desde la perspectiva de la persona acusadora y que puede ser válida, aunque no se esté de acuerdo. Por otra parte, para reducir el nivel de tensión en el conflicto no resultan de utilidad las contra respuestas defensivas como negar la responsabilidad, criticar y dar excusas.

Objetivos

- Distinguir entre formas de responder a una acusación que favorecen una regulación no violenta del conflicto y aquellas que aumentan el conflicto.
- Valorar las ventajas de las respuestas del primer tipo.

Indicadores

- Respeto
- Prudencia
- Diálogo
- Escucha activa
- Comprensión

Técnicas a aplicar

- Cuento.
- Discusión controversial

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:

Fecha:

ACTIVIDAD INICIAL

Se lee en voz alta a la clase este comienzo de cuento:

"Va Peter muy contento por el parque, cuando de repente ve a Ralph viniendo a su encuentro. Ralph tiene una mirada muy rara. Peter se pregunta que le estará pasando. Se acercan y se saludan, pero inmediatamente Ralph comienza a gritar. Dice que Peter le ha hecho quedar muy mal con los otros chicos del barrio, que es mal amigo, que tiene la culpa de todo lo que le pasa. Entonces Peter..."

ACTIVIDAD BÁSICA

- Cada grupo en la clase tendrá que pensar y escribir como actuaría si fuera Peter. Las respuestas no deben ser ni censuradas ni autocensuradas, valen todas, ya que se pretende que sean reacciones espontáneas.
- Se hace una puesta en común de las respuestas, intentando que todos presenten sus ideas.
- El facilitador guía el debate clasificando las respuestas en dos grupos: las que disminuyen la tensión y permiten una vía pacífica de resolución y las que provocan mayor conflicto. Se

termina tratando de deducir por que las del primer grupo son mejores.

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

Para finalizar, se explica que ahora son los docentes quienes imaginarán una situación conflictiva. Escribirán en parejas cuentos cortos que contengan estos tres elementos:

1. Protagonistas (docentes) que hablan o se envían mensajes por móvil.
2. Una acusación.
3. Una solución que deje el camino abierto al diálogo.

El facilitador escucha los cuentos uno por uno y con un pequeño debate concuerden exponerse en un mural.

Logros:

Personales. - Los docentes reflexionan sobre la habilidad de la asertividad y la importancia de responder a una acusación adecuadamente y lo trata de aplicar a su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales

Pedagógicos. - La capacitación o actualización de los docentes desarrollarán habilidades sociales que les permita responder a una acusación de manera asertiva, pacífica y solucionarlo de una forma adecuada el cual les sirve para que puedan desarrollarlo en su vida profesional específicamente con los estudiantes, es decir para expresar sus sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, y ello le permitirá también educar con el ejemplo el ser una persona asertiva.

SESIÓN N° 04

“DECIR NO ADECUADAMENTE”

Definición

Saber decir que “no” es una de las partes que configuran la asertividad, tiene una cualidad única e inconfundible: consiste en saber decir “NO” a una petición, cualquiera que ésta sea, sin sentirse culpable.

Es importante saber decir que “no” a aquellas peticiones y propuestas que no queremos hacer porque no nos apetece, porque no nos viene bien o porque chocan con nuestro sistema de valores.

Objetivos

- Que se reflexione sobre las ventajas que tiene decir “No” de forma adecuada.
- Que aprendan la habilidad para decir “No” ante presiones sociales e institucionales.
- Aprender técnicas asertivas para decir “no”
- Manejar la culpa cuando decimos “no”

Indicadores

- Respeto
- Prudencia
- Diálogo
- Escucha activa
- Comprensión

Técnicas a aplicar

- Representación escenográfica.
- Lluvia de ideas.

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos _____ y _____ nombres: _____

.....

Fecha:

ACTIVIDAD INICIAL

El facilitador narrará a los docentes la siguiente historia:

- **A Andrés le gusta que todos hagamos lo que él dice. Casi siempre él organiza los juegos. Yo no deseo hacer siempre lo que él quiere y voy a divertirme por mi propia cuenta. Por eso les dije que no iba a ver televisión como Andrés propuso, porque hacía un día bonito y quería jugar en la calle. También les dije que – aunque hoy no pueden contar conmigo– sigo siendo su amigo.**

Se le pedirá a los docentes que narren situaciones reales en las que se hayan sentido presionados(as) a la hora de tomar decisiones con las que no estaban conformes. Deberán responder estas preguntas:

- ✓ **¿Qué sucedió?**
- ✓ **¿Cuándo dijeron “NO” de forma educada?**
- ✓ **¿Cuándo se enfurecieron y dijeron “NO”?**
- ✓ **¿Cuándo dijeron que sí y en realidad querían decir que “NO”?**

Las respuestas serán anotadas en la pizarra y se valorarán otras posibles formas de actuar.

ACTIVIDAD BÁSICA

A continuación, los docentes reflexionarán sobre las ventajas y desventajas que tiene decir “no” adecuadamente, (partir de una lluvia de ideas de los participantes) y completar:

Las “ventajas de aprender a decir “NO”:

- Les permite hacer saber a los demás cuál es su postura y sus sentimientos.
- Evitarán que la gente se aproveche de ellos(as).
- Se sentirán bien, porque no tendrán que hacer algo que no quieren hacer.
- Tendrán menos posibilidades de que les pidan algo que no sea correcto.
- Eres coherente con lo que piensas y con lo que dices.

Las desventajas de no aprender a decir “NO”:

- Pueden terminar haciendo algo que no les guste.
- Pueden hacer algo que les cree un problema, por ejemplo, consumir drogas, alcohol, cigarrillos, pelear, etc.
- Pueden dar una mala impresión sobre el tipo de persona que son o la clase de cosas que les gusta hacer.
- La otra persona o el grupo puede dejarte de lado o sentirse mal en ese momento.

El facilitador dividirá a los docentes en parejas y les entregará una **(cartilla)** en la que deben completar una serie de diálogos donde deben decir no respetuosamente. Cada pareja saldrá luego a escenificar los diálogos.

El facilitador irá dando las recomendaciones pertinentes.

Cartilla:

Completa los siguientes diálogos.

Diálogo 01:

- Tienes intención de hacer un puzzle nuevo que te han regalado esta tarde, y un amigo te pide que lo acompañes a la tienda. Tú no tienes ninguna gana de ir.
 - TU AMIGO:
 - TÚ:
 - TU AMIGO:
 - TÚ:

Diálogo 02:

- Llevas esperando un buen rato en la panadería que te toque tu turno. Una señora te pide que la dejes pasar primero. Sin embargo, tú llevas mucho tiempo y tienes prisa, te esperan en casa para almorzar.
 - SEÑORA:
 - TÚ:
 - SEÑORA:
 - TÚ:

Diálogo 03:

- Una amiga te pide que le prestes el monopatín nuevo que te han regalado y todavía no lo has estrenado.
 - TU AMIGA:
 - TÚ:
 - TU AMIGA:
 - TÚ:

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

El profesor entregará una (cartilla) a cada docente que deberán contestar y completar.

Luego se hará una puesta en común propiciando un debate.

Cartilla

1. Ideas previas. Contesta y completa.

- ✓ Creo que decir no consiste en....

- ✓ ¿De qué modo digo yo que no?

- ✓ Decir no es negarse siempre a todo. Si/No

- ✓ ¿En cuáles ocasiones crees tú que conviene decir que no?

- ✓ Una vez me negué a....

- ✓ Porque...

- ✓ Y me sentí...

Logros:

Personales. - Los docentes reflexionan sobre la habilidad de la asertividad y lo importante de decir “No” adecuadamente ante presiones sociales e institucionales y lo trata de aplicar a su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales

Pedagógicos. - Los docentes que aprenden a rechazar peticiones de forma apropiada obtienen un mayor control de sus interacciones sociales. Ejercer el derecho a negarse ante una petición, ayuda a los docentes a comprender mejor la importancia de su contribución al aceptarla. Por ello, el reforzamiento social que obtiene el o la joven al respetar una petición se ve alentado por el auto reforzamiento que puede resultar de una negativa adecuada. Además, junto a la adquisición de esta habilidad social puede aparecer la comprensión, dándose cuenta que una petición suya sea rechazada no deba suponerle algo degradante o hiriente.

HABILIDAD SOCIAL N° 02 “RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS”

SESIÓN N° 05

“RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS”

Definición

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.

Objetivos

- Analizar la capacidad de resolución de problemas de los docentes.
- Desarrollar estrategias que permitan mejorar la capacidad de resolución de problemas de los docentes.

Indicadores

- Agilidad mental
- observación
- Diálogo
- veracidad

Técnicas a aplicar

- Proyecto en grupo
- Lluvia de ideas
- Phillips 66

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

ACTIVIDAD INICIAL

Ponte bien cómodo. Cierra los ojos y toma conciencia de tu cuerpo. Aleja de ti lo que está fuera de ti y mira lo que sucede dentro de ti. Si no estás todavía cómodo: puedes encontrar una postura mejor. Concéntrate y date cuenta de que partes de tu cuerpo notas antes. ..¿Tienes alguna parte tensa? ¿Quizás los hombros? Suéltalos. Pon duro o tensa alguno de tus músculos y después vuelve a aflojarlos.

Date cuenta ahora de tu respiración. Date cuenta de todos los detalles de tu respiración. Siente el aire penetrar por tu nariz o por tu boca. Siéntelo bajar por la garganta... siente ahora tu pecho y tu vientre mientras respiras.

Ahora imagina que tu respiración es como las olas del mar y que cada ola lava suavemente alguna tensión de tu cuerpo... y lo relaja aún más.

Imagina que eres un rosal y que descubres como es ser un rosal. Deja desarrollar tu fantasía y mira que puedes descubrir acerca de ser un rosal.

¿Qué tipo de rosal eres?

¿Dónde estás creciendo?

¿Cómo son tus raíces?

¿En qué tipo de suelo están tus raíces? Intenta, si puedes, sentir tus raíces creciendo en la tierra.

¿Cómo son tu tronco y tus ramas?

¿Cómo te sientes siendo éste rosal?

¿Cómo son tus alrededores?

¿Qué experimentas y que te sucede cuando cambian las estaciones?

Permite que tu fantasía siga.

Muy bien, ahora lentamente abran los ojos.

ACTIVIDAD BÁSICA

Los participantes forman grupos de a 4, eligen un coordinador y un secretario para redactar las respuestas que se propongan en cada uno de los casos propuestos para resolver un problema.

Respondan a la siguiente interrogante:

¿Generalmente que hacemos cuando se nos presenta un problema?

Básico

(Los participantes haciendo uso de la técnica Phillips 66 resuelven las siguientes situaciones)

Enumera algunos problemas que se presentan en las II. EE.

Enumera algunos problemas qué se presentan en el ambiente familiar

Conoces alguna técnica o procedimiento que te permita resolver los problemas? ¿Cuál?

Escucha, algunas aclaraciones de tu profesor, acerca de cómo resolver problemas:

Formen grupos de a 4 y analicen los siguientes problemas simulados y traten de buscar una solución:

1) Uno de tus compañeros de grupo, está involucrado en el consumo de alcohol. Este ha descuidado su trabajo, llega tarde a su casa y tiene constantes peleas con sus familiares.

Trabajen en grupo y sigan los pasos de la metodología para resolver problemas. Para que tengas presente la metodología para resolver problemas te guiamos a continuación con unas interrogantes:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿De verdad es un problema?
- ¿Qué ha podido provocar éste problema? Causa y consecuencias
- ¿Qué podemos hacer para solucionar el problema? Apuntar todas las soluciones sin discriminarlas.
- ¿Qué ventajas o desventajas tiene cada una de las soluciones apuntadas? Anticipa las consecuencias-
- ¿Qué solución de las propuestas parece mejor?

Concretamente, ¿Qué vamos a hacer?

Planificar: ¿Qué se va hacer?

¿Quién lo va hacer?

¿Cómo se va hacer?

¿Cuándo se va hacer?

Revisión posterior de la resolución planteada. Anotar cada cuanto tiempo se reunirán para ver si está resultando lo acordado.

2) El año pasado tú terminaste tu educación secundaria y este año postulaste a la Universidad y a Institutos Superiores y no ingresaste.

Considerando el procedimiento para afrontar los problemas, analiza y plantea una solución a éste problema

Grupalmente expone tus respuestas a estas situaciones y también escucha las exposiciones de los otros grupos.

Valora o aporta con tus opiniones las resoluciones planteadas a cada problema.

Escucha las opiniones del facilitador para cada uno de estos casos.

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

Escoge un problema relacionado al clima institucional o uno de tus problemas y en forma personal intenta buscarle una solución, considerando el procedimiento planteado.

Logros:

Personales. - El logro más importante a nivel personal es que el sujeto desarrolla su inteligencia, ya que ella es definida como la capacidad de resolver problemas de todo tipo.

Pedagógicos. - El conocimiento de estrategias para resolver o enfrentar problemas hace de los docentes más efectivos en sus funciones y por lo tanto tendrán una mejor interacción en la sociedad donde se desenvuelven. Por otro lado esta habilidad puesta en práctica, provoca en los estudiantes el imitar a sus docentes, dada su capacidad intelectual.

SESIÓN N° 06

“RECONOCER CUANDO HAY UN PROBLEMA”

Definición

Es importante reconocer cuando estamos ante un determinado problema, para ello tenemos que describir, organizar y analizar los elementos constitutivos del conflicto, en el cual se hace necesario idear estrategias que permitan obtener, de forma razonada, una solución contrastada y remediar desacuerdos entre dos o más personas.

Objetivos

- Reconocer cuales son las situaciones, cotidianas problemáticas que se viven en la Institución Educativa.
- Conocer las ventajas de detectar un problema.
- Desarrollar la capacidad de expresar, de manera correcta, un problema a los demás.

Indicadores

- Observación
- Diálogo
- veracidad

Técnicas a aplicar

- Lluvia de ideas
- Dramatización

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

ACTIVIDAD INICIAL

El facilitador presenta escenas de dibujos animados en las que reconocer un problema a tiempo fue exitoso.

Escena 01: Están todos los niños en el recreo, Natalia nota que las niñas de su grupo no quieren estar con ella.

- Natalia: Hola chicas, ¿Qué están haciendo?
- Grupo de amigas: estamos jugando.
- Natalia: ¿Por qué no me esperaron a la salida de clases, para que juegue con ustedes?
- Grupo de amigas: es que no te vimos.
- Natalia: (se ha dado cuenta que sus amigas están molestas con ella) ¿Cómo no me van a ver, si todas nos sentamos juntas?, ¿Les sucede algo?, ¿Están molestas conmigo por algo?, me gustaría saber qué es lo que les pasa conmigo.

Escena 02: Javier no realizó la tarea de matemáticas. Cuando llega a clases le pide a Rodrigo que le preste su tarea. La profesora ha comunicado a todos los estudiantes, que si alguien se copia de un compañero la tarea, no les hará valer el trabajo a ninguno de los dos.

- Javier: Hola Rodrigo, ¿Qué tal?
- Rodrigo: muy bien y tú.
- Javier: más o menos, es que no he podido hacer la tarea...será que me la puedes prestar para que la copie.
- Rodrigo: (observa que la profesora se ha dado cuenta de que Javier le está pidiendo la tarea), no Javier, no te puedo dar la tarea, la profesora se ha dado cuenta que me la estas pidiendo y no deja de mirarnos.

ACTIVIDAD BÁSICA

Los docentes forman grupos, el facilitador entrega a cada grupo una escena en la que deben practicar la habilidad de reconocer cuando hay un problema.

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la habilidad de reconocer cuando hay un problema.

Los docentes dramatizan, y luego los otros docentes evalúan en la escenificación, las habilidades sociales de los actores.

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

Escoge un problema relacionado al clima institucional o uno de tus problemas y en forma personal explicar la importancia de detectar un problema y los beneficios que trae el reconocer un problema a tiempo, puedes utilizar ejemplos de dibujos animados, para facilitar la comprensión de la habilidad que se está trabajando.

Logros:

Personales.- El logro más importante a nivel personal es que los docentes no solo podrán resolver problemas sino tener la habilidad de detectarlos a tiempo.

Pedagógicos.- El conocimiento de estrategias para resolver o reconocer los problemas hace de los docentes más efectivos en sus funciones y por lo tanto tendrán una mejor interacción en la sociedad donde se desenvuelven.

SESIÓN N° 07

“BUSCAR SOLUCIONES AL PROBLEMA”

Definición

Es importante reconocer cuando estamos ante un determinado problema y para ello tenemos que buscar una solución adecuada, pertinente en el cual se hace necesario idear estrategias que permitan obtener, de forma razonada, una solución contrastada y remediar desacuerdos entre dos o más personas.

Objetivos

- Que los docentes aprendan a trabajar en equipo para buscar soluciones a un problema.
- Conocer las ventajas de buscar soluciones a un problema.
- Reconocer cuales son las situaciones, cotidianas problemáticas que se viven en la Institución Educativa.
- Que los docentes logren defender su opinión, desde un marco de respeto y compañerismo.

Indicadores

- Observación
- Diálogo
- veracidad

Técnicas a aplicar

- Lluvia de ideas
- Dramatización
- Carteles

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

ACTIVIDAD INICIAL

Se explicara a los docentes que ya se ha adquirido la capacidad de reconocer cuando hay un problema, y que ahora aprenderemos la habilidad de buscar soluciones al problema.

Posteriormente se explica los beneficios de poseerla y las desventajas de no poner en práctica dicha habilidad.

En este apartado el facilitador, debe de poner en práctica la empatía, ya que es importante ponerse en el lugar del otro para buscar soluciones que sean favorables a ambas partes.

El facilitador presenta escenas.

Escena 01: Camila y Mariana están en el recreo, ambas quieren utilizar el único columpio que queda libre.

- Camila: se da cuenta que es único columpio libre y corre para ganarlo.
- Mariana: va corriendo a la misma velocidad que ella. Por lo que ambas llegan juntas al columpio.
- Camila: oye, este es mi columpio. Yo llegue antes que tú apártate de ahí.
- Mariana: no mientas Camila, que llegamos las dos juntas.
- Camila: si, pero yo lo vi primero.
- Mariana: Camila, sé que a ti te gusta el columpio, pero a mí también me gusta mucho. Que te parece si nos turnamos para que ambas estemos en el columpio.

- Camila: no te parece mejor, si las dos jugamos a otra cosa. Y cuando se desocupe el otro columpio regresamos.
- Mariana: No lo sé, quizás y nos quiten el columpio hasta eso.

Escena 02: El curso está organizando un paseo, para festejar el fin del año académico; la profesora ha dejado en manos de los estudiantes la elección del lugar. Existe un problema, los estudiantes no se pueden poner de acuerdo, y si no lo hacen en los próximos 15 minutos la profesora decidirá donde ir.

- Lorena: vamos chicos, debemos ponernos de acuerdo a donde vamos a ir.
- Carlos: si, porque si no la profesora se enojará.
- Marcela (asistente de la profesora): ya se, que podemos hacer, para que todos queden contentos. Leeré los lugares donde podemos ir, los que quieran ir a ese lugar levantan la mano, y el lugar que tenga la mayoría de votos es el ganador.
- Todo el grupo: si...es una excelente idea.

ACTIVIDAD BÁSICA

Los docentes forman grupos, el facilitador entrega a cada grupo una escena en la que deben buscar soluciones a un problema.

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la habilidad de reconocer cuando hay un problema.

Los docentes dramatizan, y luego los otros docentes evalúan en la escenificación, las habilidades sociales de los actores.

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

Escoge un problema relacionado al clima institucional o uno de tus problemas y en forma personal explicar la importancia de buscar soluciones y los beneficios que trae el buscar soluciones a tiempo, puedes utilizar ejemplos de dibujos animados, para facilitar la comprensión de la habilidad que se está trabajando.

Logros:

Personales.- El logro más importante a nivel personal es que los docentes puedan tener un repertorio amplio de habilidades sociales y así lo puedan utilizar para resolver, reconocer o buscar soluciones al problema o dificultades en sus relaciones con otras personas.

Pedagógicos.- El conocimiento de estrategias para buscar soluciones a los problemas hace de los docentes más efectivos en sus funciones y por lo tanto tendrán una mejor interacción en la sociedad donde se desenvuelven.

SESIÓN N° 08

“SELECCIONAR LA SOLUCIÓN MÁS ADECUADA”

Definición

Es una respuesta o un patrón de respuestas que resultan del proceso de solución de problemas. La solución debe maximizar las consecuencias positivas y minimizar las negativas en una situación dada. Dichas consecuencias incluyen resultados sociales y personales tanto a corto como a largo plazo.

Objetivos

- Que los docentes, después de haber seguido un proceso de diálogo para buscar soluciones, aprendan a seleccionar la solución más favorable para todos los implicados en el problema.
- Aprender a seleccionar la solución más correcta, tomando en cuenta la opinión de los demás.
- Aprender a ceder, para buscar una solución para todos.
- Desarrollar la capacidad de colaboración y cooperatividad entre los docentes.

Indicadores

- Diálogo
- Veracidad
- Respeto
- Escucha activa
- Comprensión

Técnicas a aplicar

- Lluvia de ideas
- Dramatización
- Carteles

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

ACTIVIDAD INICIAL

El facilitador y los docentes mediante la lluvia de ideas hacen una introducción sobre la habilidad de seleccionar la solución más adecuada al problema.

A continuación, los docentes reflexionarán sobre las ventajas de adquirir la habilidad y las desventajas de no tenerla (partir de una lluvia de ideas de los docentes)

El facilitador presenta escenas mediante imágenes.

Escena 01: Camila y Mariana están en el recreo, ambas quieren utilizar el único columpio que queda libre.

- Camila: se da cuenta que es único columpio libre y corre para ganarlo.
- Mariana: va corriendo a la misma velocidad que ella. Por lo que ambas llegan juntas al columpio.
- Camila: oye, este es mi columpio. Yo llegue antes que tú apártate de ahí.
- Mariana: no mientas Camila, que llegamos las dos juntas.
- Camila: si, pero yo lo vi primero.
- Mariana: Camila, sé que a ti te gusta el columpio, pero a mí también me gusta mucho. Que te parece si nos turnamos para que ambas estemos en el columpio.
- Camila: no te parece mejor, si las dos jugamos a otra cosa. Y cuando se desocupe el otro columpio regresamos.
- Mariana: No lo sé, quizás otros niños nos quiten el columpio, si nos vamos a jugar a otra cosa.

- Camila: qué problema, ahora que hacemos.
- Mariana: Creo que lo mejor será turnarnos en el columpio.
- Camila: sí tienes razón. Así cuando se desocupe el otro, rápidamente una de nosotras se sienta en él.

Escena 02: Gustavo está molesto con Pedro, porque esté no le quiso prestar sus colores en clase de arte.

- Pedro: oye Gustavo, vamos a jugar al parque.
- Gustavo: no Pedro, ya no quiero jugar contigo porque no me prestas tus cosas, eres un tacaño.
- Pedro: pero Gustavo, es que yo los estaba utilizando, y eran nuevos.
- Gustavo: nada que ver, lo que hiciste; yo siempre te presto mis cosas.
- Pedro: lo siento Gustavo, la próxima ves yo te presto mis colores, no te enojés.
- Gustavo: Esta bien, pero ahora juguemos a lo que yo quiero.
- Pedro: me parece bien.

ACTIVIDAD BÁSICA

Los docentes forman grupos, el facilitador entrega a cada grupo una escena en la que deben practicar la habilidad de seleccionar la solución más adecuada.

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la habilidad de seleccionar la solución más adecuada.

Los docentes dramatizan, y luego los otros docentes evalúan en la escenificación, las habilidades sociales de los actores.

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

Escoge un problema relacionado al clima institucional o uno de tus problemas y en forma personal explicar la importancia de la solución más adecuada y los beneficios que trae el buscar soluciones a tiempo, puedes utilizar ejemplos de dibujos animados, para facilitar la comprensión de la habilidad que se está trabajando.

Logros:

Personales.- El logro más importante a nivel personal es que los docentes puedan tener un repertorio amplio de habilidades sociales y así lo puedan utilizar para resolver, reconocer y buscar soluciones más adecuadas al problema.

Pedagógicos.- El conocimiento de estrategias para buscar soluciones más adecuadas a los problemas hace de los docentes más efectivos en sus funciones y por lo tanto tendrán una mejor interacción en la sociedad donde se desenvuelven.

HABILIDAD SOCIAL N° 03 “COMUNICACIÓN”

SESIÓN N° 09

“HABILIDAD DE COMUNICACIÓN”

Definición

Habilidad para buscar informarse e informar con los demás de una manera efectiva, que permita una convivencia armoniosa.

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. (Verbal, gestual, etc.)

Objetivos

- Identificar las debilidades y potencialidades de los docentes y su capacidad de comunicación.
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social de la comunicación.

Indicadores

- Respeto
- Autorespeto
- Prudencia
- Diálogo
- Tono de voz
- Elocuencia

Técnicas a aplicar

- Phillips 66
- Discusión controversial
- Plenaria

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

ACTIVIDAD INICIAL

Los participantes se organizan en grupos, para realizar la dinámica de la historieta:

“El facilitador dibuja para cada grupo la primera escena de la historieta acerca de una situación conflictiva. Por ejemplo dibuja “un niño que va caminando con una pelota de fútbol y una persona mayor se le acerca y le dice ¡Dame esa pelota!”

Ahora, con tu nivel de creatividad continúa con la historieta hasta el cuadro final en el que se da cuenta de la solución de la situación planteada.

Presenten sus trabajos grupales y respondan:

- ¿Cómo se han puesto de acuerdo para realizar el trabajo?

Responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Es importante la comunicación en los grupos de trabajo?
- ¿Es adecuada la convivencia entre los compañeros de trabajo?
- ¿Qué significa: No hagas a otro lo que no quieras que te hagan a ti?

Escucha la explicación del facilitador, acerca de la habilidad de comunicación....

ACTIVIDAD BÁSICA

En grupos analicen y desarrollen juntos la siguiente actividad y propón una estrategia para mejorar en cada caso la habilidad de comunicación.

CASOS:

1. Tú has visto como conducen sus vehículos algunos choferes, especialmente los que hacen servicio interdistrital. En su afán de ganar pasajeros van a toda velocidad poniendo en riesgo la vida de personas. En las avenidas observamos que muchas veces casi atropellan a los transeúntes.

2. Ves en una película que un señor se acerca a la ventanilla de un banco y la empleada le saluda con una leve sonrisa. El señor lleva prisa y está molesto, pero su saludo le obliga a contestar el saludo. La empleada le advierte que se equivocó de ventanilla, pero le tranquiliza diciéndole que no se preocupe, que ella puede hacer algo. Se ha dado cuenta que el señor ha hecho cola por largo tiempo y por eso decide ayudarlo. Se acerca a otra ventanilla y le explica a su compañera la situación, y ésta la atiende.

Como ves, el primer caso es de unas personas que no tienen esa habilidad de convivencia-comunicación, mientras que éste segundo caso se trata de una persona con habilidad social. Otra persona sin esa habilidad tal vez hubiera podido decir: “Se ha equivocado Ud. Vaya a otra ventanilla ¡que pase el siguiente!

Individualmente responde la siguiente interrogante:

- ¿Cómo mejorar la habilidad de comunicación?

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

Los participantes en grupos, realizan la siguiente dinámica: “Un mundo mejor”

“Cada grupo dialogará sobre cómo debería ser la convivencia humana para lograr un mundo mejor. El diálogo es sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo debería de ser una convivencia humana para que todos seamos felices? (colegio, localidad)
- Según esto cómo deberíamos de vivir en..... (Grupo, Colegio)
- ¿Qué reglas de convivencia necesitaríamos tener? (escribir reglas concretas de actuación inmediata y aceptada por todos: grupo y aula)
- ¿Con que se compromete cada uno para conseguir estas metas?

Una vez terminada la actividad, se reúnen en plenario y cada grupo por medio de un representante expone sus reglas de convivencia y el modo cómo las cumplirá.

Responden a la interrogante:

- ¿Por qué es útil lo que hemos hecho?

Logros:

Personales. - El manejo teórico y práctico de la habilidad de Comunicación por parte de los docentes y después de ser aplicados las diferentes actividades y lo plasman en su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales.

Pedagógicos. - La Comunicación y la convivencia dos aspectos complementarios de las interacciones entre personas es muy importante para el clima institucional y para que puedan utilizarlo en su vida profesional específicamente con los estudiantes.

SESIÓN N° 10

“APRENDIENDO A ESCUCHAR”

Definición

La comunicación es el fundamento de toda la vida social. Si se suprime en un grupo social, el grupo deja de existir. En efecto, desde el momento de su nacimiento hasta el de su muerte, la persona establecerá intercambios de ideas, sentimientos, emociones, entre otras. Se trata de una actividad compartida que, necesariamente, relaciona a dos o más personas.

Objetivos

- Crear en los docentes habilidades elementales que les permitan aprender a escuchar a los demás.
- Resaltar la importancia de saber escuchar para una buena comunicación.

Indicadores

- Respeto
- Diálogo
- Tono de voz
- Elocuencia

Técnicas a aplicar

- Discusión controversial
- Plenaria
- Casos

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

ACTIVIDAD INICIAL

Los docentes se organizan en grupos:

Se solicitará en el grupo la colaboración de 4 voluntarios (as).

Se dará la indicación que cada voluntario(a) va a recibir un mensaje y que sólo deberá escuchar sin hacer ninguna pregunta. De igual manera, el que narra la historia tampoco puede repetir el mensaje.

Se pide que 3 de los voluntarios (as) salgan fuera del ambiente, quedando sólo uno(a) en el aula.

El facilitador lee la historia (caso 1) al voluntario(a) que se quedó en el ambiente y al término de ella le pide que éste cuente la historia al segundo voluntario(a), que ingresará. Seguidamente se solicita que ingrese un tercer voluntario(a), que recibirá la narración de la historia del segundo voluntario(a). Finalmente el cuarto voluntario ingresará al aula y recibirá la información del tercer voluntario. El último voluntario informará a toda el aula lo que ha recibido de información sobre la historia inicial. (Es muy probable que la historia haya cambiado).

Caso 1:

- El sábado 27 de julio, Manuel nos invitó a celebrar su cumpleaños en la discoteca “Los magnéticos”. A esa fiesta asistieron compañeros del trabajo y familiares, durante la fiesta vimos con sorpresa que los mejores bailarines, fueron Sonia con William; a tal punto que, todos los rodeamos y le hicimos barra. De pronto, vimos a Manuel algo incómodo con ellos y le dijo al Disk-jockey que

cambie de música y.... ¡que roche! empezaron a tocar sólo cumbias lo que produjo molestia y aburrimiento en todos.

Formar grupos de 4 participantes y pedirles que discutan lo que han podido observar:

- ✓ ¿Por qué se ha modificado el mensaje?
- ✓ ¿Sucedio lo mismo en el la Institución Educativa?

Pedir ejemplos de situaciones similares que se hayan presentado en el salón de clase.

Solicitar que un participante de cada grupo presente los comentarios del grupo.

El facilitador, dirigiéndose a los docentes, indagará sobre sentimientos y emociones frente a esta situación, preguntando:

- ✓ ¿Cómo se sentirán las personas cuando no se les entiende sus mensajes?

ACTIVIDAD BÁSICA

El facilitador explica el tema: “Aprendiendo a escuchar”

Ahora el facilitador leerá una segunda historia (caso 2) e indicará a los docentes que pongan en práctica las habilidades de escuchar. Al terminar de leer el caso 2 el facilitador hará 2 ó 3 preguntas: (¿A dónde fue Ricardo?, ¿Qué le pasó a Ricardo?) en relación a la historia leída y los docentes deben de responder por escrito en su cuaderno.

Caso 2:

- El otro día Ricardo asistió a una pollada que se realizó en el barrio para recaudar fondos porque su vecino estaba internado. En plena fiesta salió a comprar gaseosas que le encargaron, para vender en la pollada. En la esquina se encontró con Mauricio, su compañero de trabajo, mientras conversaban vieron que la Policía se estaba llevando a

unos pandilleros a la Comisaría; y, creyendo que también ellos eran de esos grupos, se los llevaron detenidos. Les explicaron y no les creyeron porque los dos tenían gorros parecidos a los de la pandilla y por eso la Policía los confundió. Tuvieron que quedarse allí hasta que fueran sus familiares; mientras tanto, en la pollada, creían que Ricardo se había escapado con el dinero y estaban muy molestos.

Solicitar a 2 ó 3 docentes que lean sus respuestas y discutir si hubo o no diferencia con la primera historia.

Concluir enfatizando la importancia de saber escuchar y la aplicación de estas habilidades en nuestra vida diaria.

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

El facilitador narra una tercera historia y formula 3 preguntas. Los docentes anotan sus respuestas en una hoja la cual es entregada.

Logros:

Personales.- Desarrollar la habilidad de aprender a escuchar en los docentes les permite mejorar sus habilidades sociales y después de ser aplicados las diferentes actividades y lo plasman en su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales.

Pedagógicos.- Escuchar es una habilidad básica, el cual les permite a los docentes una mejor interrelación en la familia, la escuela y en la comunidad.

SESIÓN N° 11

“ASERCIÓN NEGATIVA”

Definición

La Aserción negativa se utiliza a la hora de afrontar una crítica cuando somos conscientes de que la persona que nos critica tiene razón. Consiste en expresar nuestro acuerdo con la crítica recibida haciendo ver la propia voluntad de corregir y demostrando así que no hay que darle a nuestra acción más importancia de la debida. Con ello reducimos la agresividad de nuestros críticos y fortalecemos nuestra autoestima, aceptando nuestras cualidades negativas.

Objetivos

- Fortalecer en los y las docentes la práctica de la aserción negativa en su relación diaria
- Crear en los docentes habilidades elementales que les permitan aprender a aceptar errores.

Indicadores

- Respeto
- Diálogo
- Tono de voz
- Veracidad
- Escucha activa
- Comprensión

Técnicas a aplicar

- Discusión controversial
- Plenaria
- Dramatización

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

ACTIVIDAD INICIAL

El facilitador expone la siguiente situación:

- “María dejó en la ventana de su casa unos Cds de tecno-cumbia que le prestó Laura. Estos al estar expuestos a la intemperie se rayaron y malograron. María se los devolvió sin avisarle que se los había malogrado.

Laura intentó escucharlos y se dio cuenta que estaban en mal estado y molestándose mucho, dice: "María me disgusta que no hayas cuidado mis Cds y me los hayas devuelto sin avisarme que estaban malogrados. ¡Estoy muy molesta y nunca más te prestaré mis cosas, siempre malogras las cosas!

María le contesta: “Laura lo siento he cometido un error. Tuve un poco de temor de decirte lo que había sucedido, pero es la primera vez que malogro algo tuyo.”

El facilitador preguntará a los participantes ¿Qué han observado en el ejemplo? Pedir comentarios

¿Sucedan situaciones parecidas en el colegio? Solicitar comentarios ¿Qué hacemos, cómo actuamos o respondemos? Dar ejemplos, indagar sobre sentimientos y emociones haciendo la siguiente pregunta ¿Cómo nos sentimos cuando cometemos una falta o nos critican justamente?

ACTIVIDAD BÁSICA

El facilitador explica el tema. Aserción negativa.

Indicar que formen 3 ó 4 grupos, según el número de docentes.

Señalar que cada grupo elaborará dos respuestas que contengan aserciones negativas.

- a) El director le llama la atención a un docente por no haber entregado las programaciones de unidad.
- b) Tus compañeros de grupo te llaman la atención por no haber podido cumplir la entrega del trabajo grupal, porque tú no cumpliste con la parte del trabajo que te correspondía.
- c) El director le llama la atención a n docente por haber faltado a clases dos días, sin ninguna comunicación.
- d) Padres critican a su hijo por mala nota en la libreta.

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la aserción negativa.

Logros:

Personales.- El manejo teórico y práctico de la habilidad de aserción negativa es una forma de reaccionar ante una crítica justa, asumiendo nuestra responsabilidad de forma honesta.

Pedagógicos.- La aserción negativa nos ayuda a corregir nuestra conducta y a sentirnos bien con nosotros y con el entorno, es muy importante para el clima institucional y para que puedan utilizarlo en su vida profesional y en todas sus relaciones interpersonales.

SESIÓN N° 12

“INICIAR Y MANTENER CONVERSACIONES”

Definición

Una vez que se inicia una conversación es importante saber mantenerla, para empezar a hablar con otra persona podemos fundamentalmente hacer dos cosas: Iniciar nosotros la conversación o acercarnos a un grupo e incorporarnos a la conversación que están manteniendo.

Objetivos

- Crear en los docentes habilidades elementales que les permitan iniciar y mantener conversaciones.
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social para una buena comunicación.

Indicadores

- Respeto
- Diálogo
- Tono de voz
- Veracidad
- Escucha activa
- Comprensión

Técnicas a aplicar

- Discusión controversial
- Plenaria
- Dramatización
- Lluvia de ideas.

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

ACTIVIDAD INICIAL

El facilitador inicia la sesión diciendo a los docentes que van a discutir y practicar el hablar con los demás.

Se discutirá cómo hablan con las personas y mejor aún, cómo mantienen conversaciones con los demás.

El facilitador habla de las ventajas e inconvenientes de participar en conversaciones. Para ello los docentes participan mediante la “lluvia de ideas”, así fomentamos la participación.

Se realiza una serie de preguntas abiertas para que conteste cada uno de los docentes:

- ✓ ¿Cuántos de nosotros inicia una conversación?
- ✓ ¿Qué haces cuando se acaba el tema de conversación?

Una vez realizada la discusión, el facilitador pide dos voluntarios y exponen los pasos que vamos a seguir para iniciar una conversación:

- ✓ Saludar a otra persona.
- ✓ Mantener una pequeña conversación.
- ✓ Observar si la otra persona nos está escuchando.
- ✓ Empezar un tema.

El facilitador presenta un caso (caso 01) y los docentes en grupos tendrán que dramatizarlo.

- **Caso 01:** Tú hermana(o) te ha llevado a una fiesta de cumpleaños y no conoces a nadie. Quieres hablar con algún chico(a).

Una vez realizada la escenificación el facilitador pregunta a los docentes cómo se han sentido, qué han pensado y qué aspectos se podrían mejorar según su opinión.

ACTIVIDAD BÁSICA

Se establece un diálogo en el que se trata de puntualizar y sintetizar los aspectos más relevantes de la enseñanza de esta actividad. Por ejemplo:

- ✓ Temas habituales para iniciar una conversación.
- ✓ Fórmulas verbales habituales para iniciar conversaciones.

El facilitador pide a los docentes que hagan una lista de preguntas que se pueden hacer para iniciar una conversación.

Ahora el facilitador dice a los docentes que van a practicar la habilidad de cómo mantenemos una conversación. Se pide cuatro voluntarios y se dan las siguientes pautas a seguir:

- ✓ Escuchar lo que la otra persona dice.
- ✓ Observar cómo lo dice (lenguaje corporal)
- ✓ Hacer preguntas.
- ✓ Tomar turnos (unas veces hablas y otras escuchas, preguntas, respondes, tomas la palabra y luego la cedes...)
- ✓ Hacer todo lo posible para que tú y la otra persona se sienta a gusto y disfrute de la conversación. Expresando

una sonrisa, di una frase agradable, para mantener un tono amistoso y cordial.

El facilitador presenta un caso (caso 02) en el cual los docentes en grupos tendrán que dramatizar.

- **Caso 02:** Estas preparando una obra de teatro; dos amigos asisten al ensayo. Quieres conversar con ellos para que te den su opinión.

Tras la escenificación se les preguntará a los docentes cómo se han sentido, qué han pensado y qué aspectos se podrían mejorar según su opinión.

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

El facilitador entrega a los docentes una cartilla (cartilla 01) con las estrategias esenciales de la conversación y lo comentamos mediante una plenaria.

Cartilla 01:

ESTRATEGIAS ESENCIALES DE LA CONVERSACIÓN

- Dirigir mi cabeza y mi cuerpo hacia quien me habla.
- Miro a la persona que está hablando o con quien estoy hablando.
- Hago algún gesto con la cabeza para que mi compañero sepa que le escucho y le entiendo.
- Debemos tener en cuenta que lo que dicen los demás es tan importante que lo que decimos nosotros.
- Lo que digo yo es mi opinión no la verdad absoluta.
- Evito decir no, eso no, tú no sabes nada, etc.

- Tener presente que lo que decimos es importante ya que estamos transmitiendo nuestro modo de pensar.

Logros:

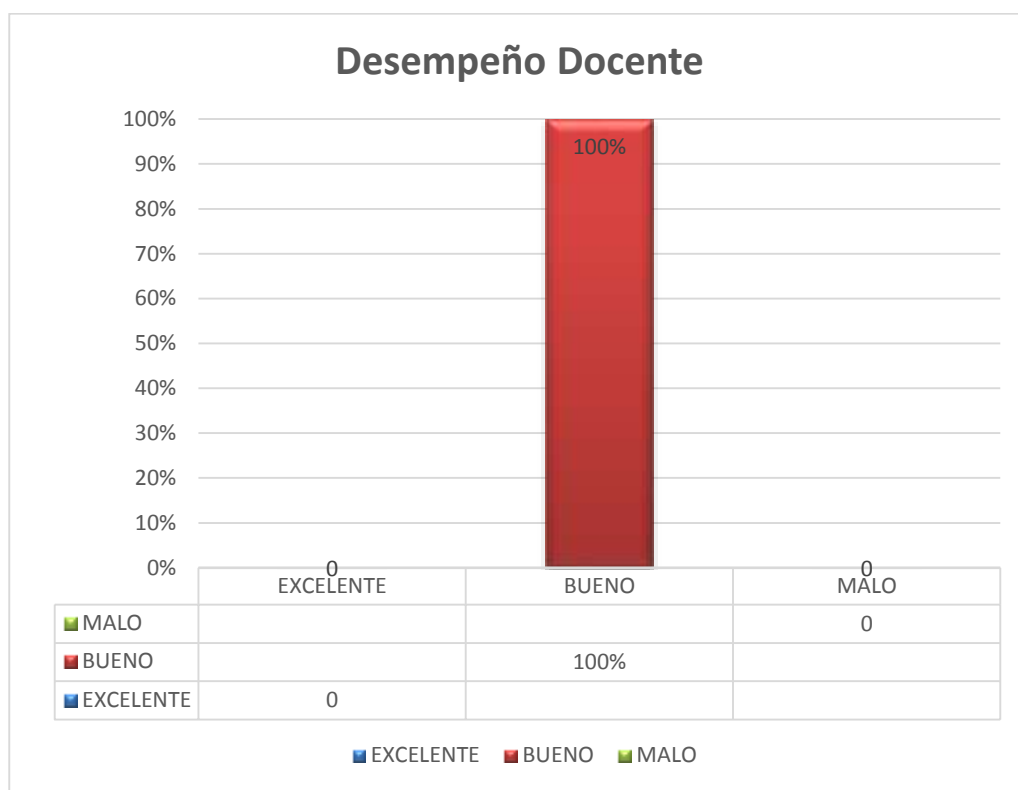
Personales.- El manejo teórico y práctico de la habilidad de iniciar y mantener conversaciones por parte de los docentes y después de ser aplicados las diferentes actividades y lo plasman en su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales.

Pedagógicos.- Iniciar y mantener conversaciones son dos aspectos complementarios de las interacciones entre personas; las habilidades sociales se aprenden y por tanto pueden enseñarse y modificarse es muy importante para el clima institucional y para que puedan utilizarlo en su vida profesional específicamente con los estudiantes.

3.3. Resultados de la Investigación.

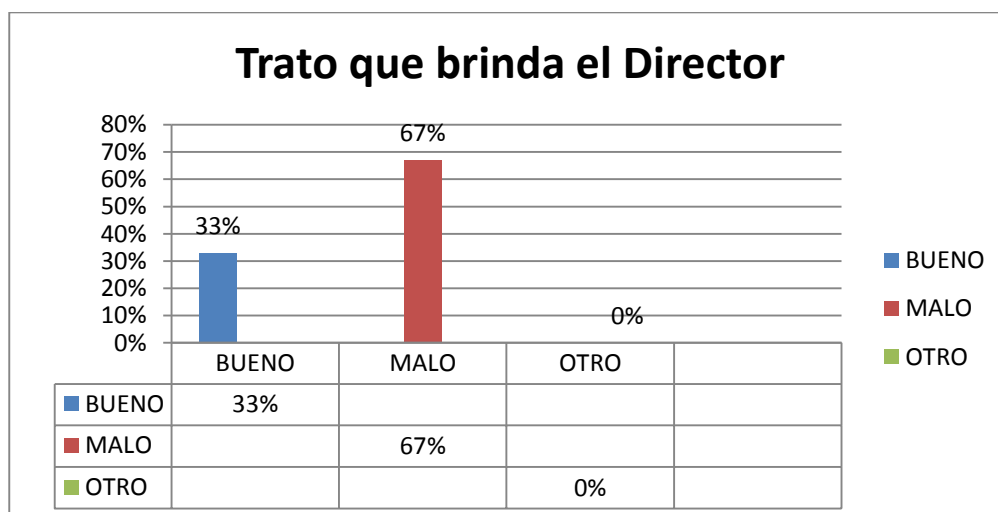
**ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ESCOLAR DIRIGIDO A
DOCENTES.**

Gráfico N°06. ¿Usted cree que su desempeño es?



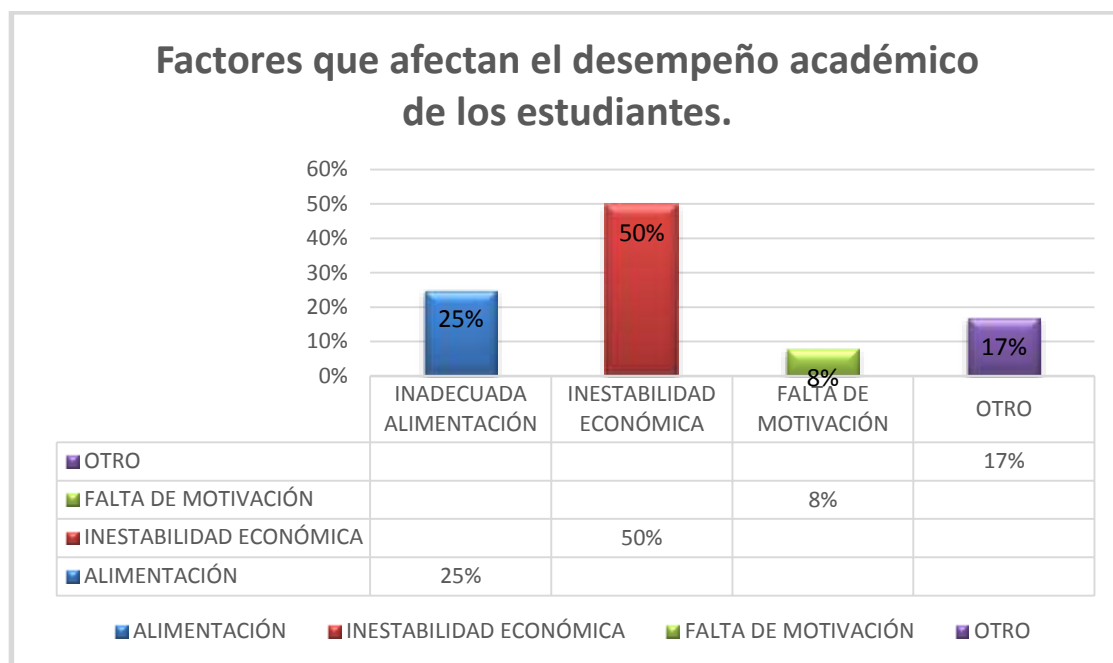
FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores-2015

Gráfico N° 07. ¿Cuál es el trato que brinda el Director?



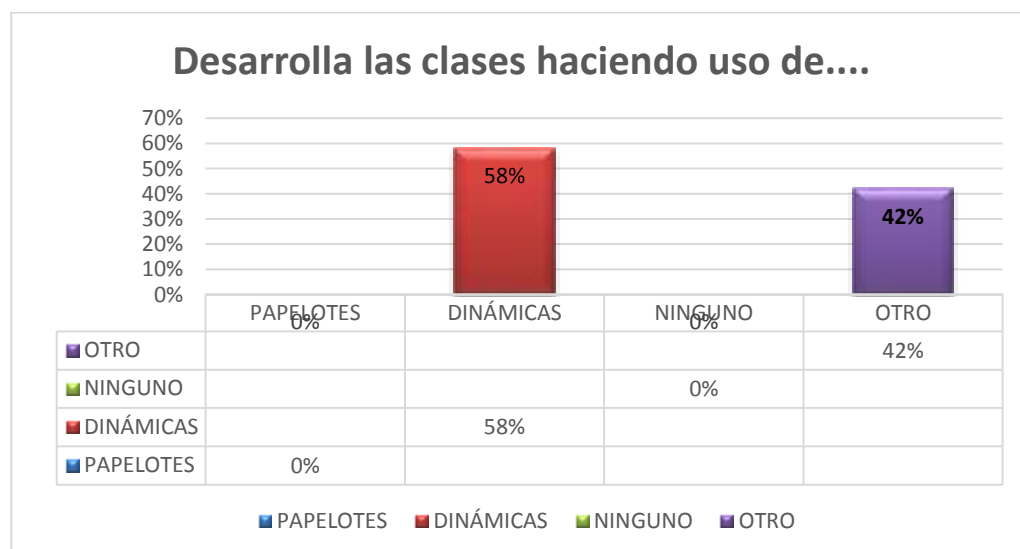
FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores.2015

Gráfico N° 08. ¿Qué factores cree que afectan en el desempeño académico de los estudiantes?



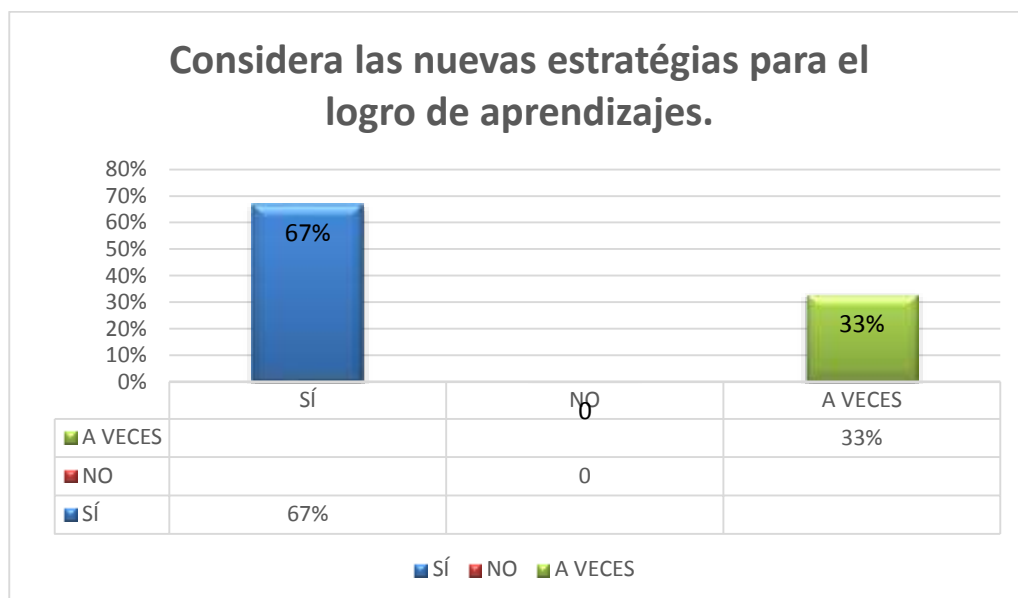
FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores-2015

Gráfico N° 09. ¿Usted desarrolla sus clases haciendo uso de?



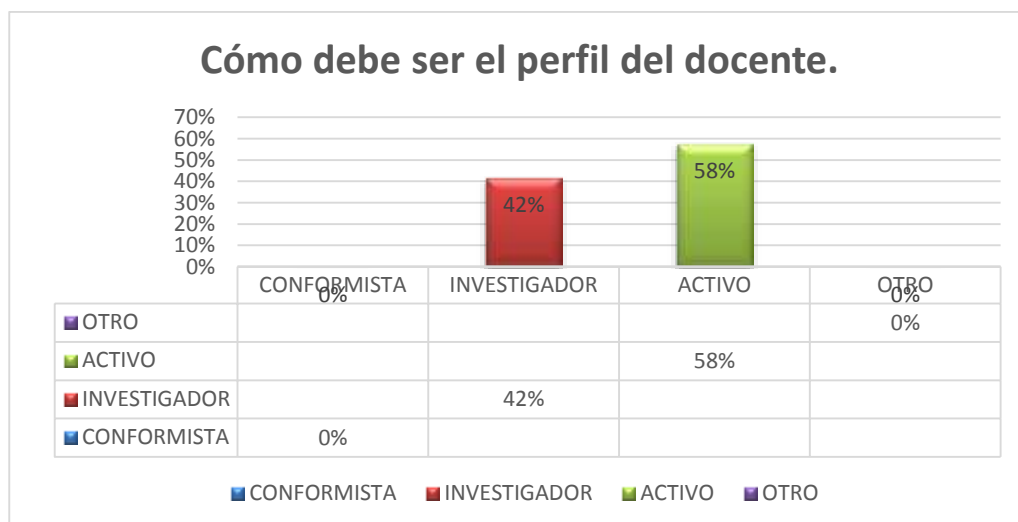
FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores.2015

Gráfico N° 10. ¿Toma en cuenta Ud. las nuevas estrategias para un logro de aprendizajes?



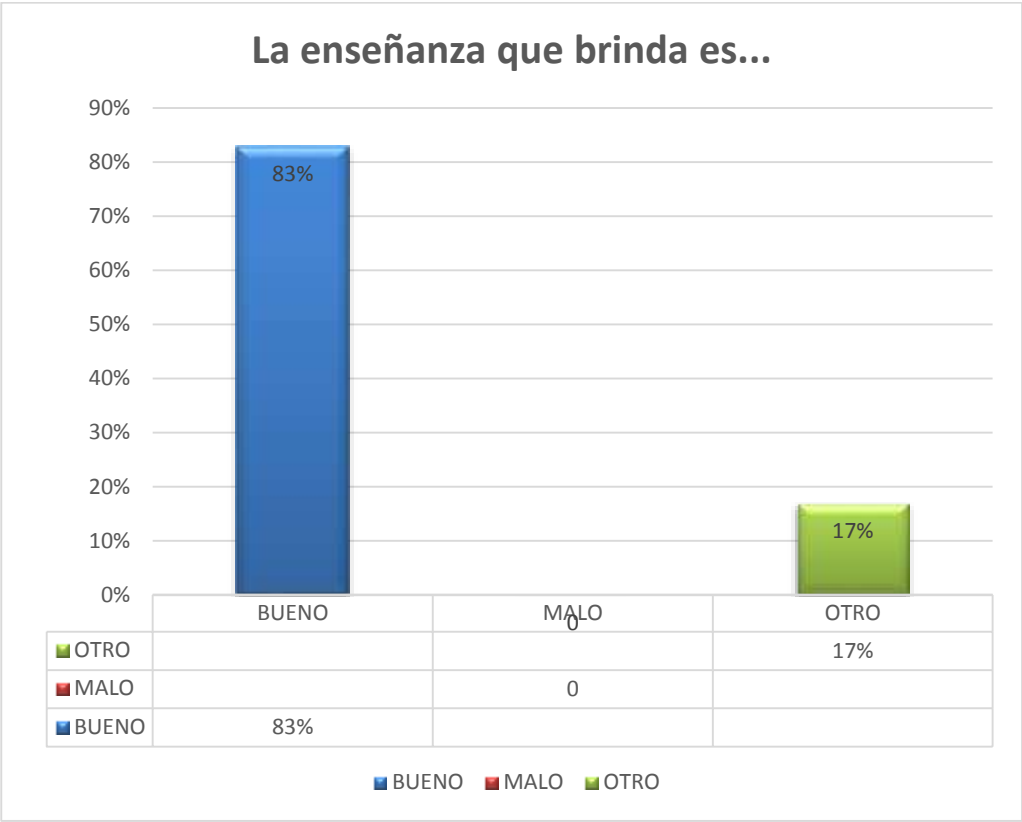
FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores.2015

Gráfico N° 11. En su opinión ¿Cómo debe ser el perfil del docente?



FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores.2015

Gráfico N° 12. Usted cree que la enseñanza que brinda es:



FUENTE: Encuesta sobre el clima Escolar realizado por los Autores.2015

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación en la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande – Chongoyape, los autores presentamos las siguientes conclusiones.

1. Existe una relación directa significativa entre Clima Organizacional y Habilidades Sociales las mismas que repercuten en la Gestión Institucional.
2. Se identificó que, entre los docentes de la comunidad educativa, aún falta por desarrollar las habilidades sociales de Asertividad, Resolución de Problemas y Comunicación.
3. Se identificó que el clima institucional en la IE 11504 de Pampa grande expresa características de tipo autoritario y escasamente participativo siendo el liderazgo de carácter vertical.
4. De los distintos enfoques analizados, nos pareció el más adecuado el de Goldstein, porque es el que más se ajusta a nuestra realidad.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación en la Institución Educativa N° 11504 de Pampa Grande – Chongoyape, los autores presentamos las siguientes recomendaciones.

1. Proponer la aplicación de este Programa de Habilidades Sociales para su validación ya que permitirá desarrollar en el directivo y docentes las habilidades sociales requeridas.
2. Sensibilizar e involucrar a toda la comunidad educativa de la I.E N° 11504 en la ejecución y aplicación de Programa de Habilidades Sociales propuestos para la mejora del clima institucional y por ende de la gestión escolar.
3. La Dirección en coordinación con la APAFA en forma constante deben gestionar ante las entidades públicas y privadas cursos de actualización y capacitación sobre habilidades sociales, clima institucional.
4. A los estudiantes de educación y de carreras profesionales afines, docentes y personas interesadas en el tema recomendamos que profundicen las investigaciones de la importancia de las habilidades sociales para el desarrollo de un clima institucional adecuado que mejore la gestión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **(1)** Caballo, V. E. (1986). “Comparación de la efectividad de diferentes programas de entrenamiento en habilidades sociales”. Revista Española de Terapia del Comportamiento. Pág. 6, 93-114.
- **(4)** Lineham, M. M. (1984). “Interpersonal effectiveness in assertive situations”. E. A. Bleachman (Com), Nueva York, GuilfordPress. Pág. 73.
- **(7)** Muñoz Crespi Angrehs. 2011. “Habilidades Sociales: Servicios Socioculturales y a la Comunidad _ Educación Infantil”. Ediciones Paraninfo. 1ra Edición. España _ Madrid. Pág 45_48.
- **(8)** galarza Parraga, Cinthia Blanca. 2012. “Relación entre el nivel de habilidades sociales y el clima social familiar de los adolescentes de la I.E. N° Fe y Alegría II”. Comas. Pág. 30_36.
- **(9)** Monjas, Inés (1993) “Las habilidades sociales en el currículo”. España: Ministerio de educación, cultura y deporte. Pág. 3_4.
- **(10)** Goldstein, A.P. 1989. “Habilidades sociales y autocontrol en la adolescencia”. Editorial: Martínez Roca. Barcelona. Pág. 62.
- **(11) (12) (13) (14) (15)** Monica Andrea Kahr. 2010. “Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva”. Universidad Abierta Interamericana. Buenos Aires. UAI.
- **(17)** Litwin, G y Stringer, H. “Organizational Climate”. Documento de Harvard University Press. Boston. Pág. 75
- **(18)** Brunet, Luc. 1999. “El clima de trabajo en las organizaciones”. Editorial Trillas. México. Pág. 87.

- **(19)** Rensis, Likert. 1961-1967. "New Patterns of Management". Nueva York: Mc Graw Hill. Pág. 86.
- **(20)** Rensis, Likert. 1968. "El factor humano de la empresa". Ediciones Deusio. Bilbao. Pág. 127.
- **(23)** Alvarado Oyarce, Otoniel. 1998. "Gestión Educativa. Enfoques y procesos". Editorial: Universidad de Lima. Lima. Pág. 17
<http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/tesis/proeib/Tesis%20Maria%20Elena%20Ruiz%20Ruiz.pdf>
- **(24)** Limachi Pérez, Vicente. 2006. "Gestión y enseñanza del Castellano como segunda lengua. Tensiones y continuidades". Bolivia: PROEIB Andes. GTZ.Plural. P.INS. Pág. 37
<http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/tesis/proeib/Tesis%20Maria%20Elena%20Ruiz%20Ruiz.pdf>
- **(25)** Proeib Andes y Consejos Educativos de Pueblos Originarios de Bolivia. 2008. "PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS INDIGENAS". Gestión educativa en el contexto de la EIB. Módulo 4, guía del participante. Cochabamba: UMSS, PROEIB Andes, RIDEI. Pág. 12
- **(26)** Molis Pera, Mario. 1998. "Teoría de la Planificación". Editorial: CEP – FHE – UCV. Caracas-Venezuela. Pág. 31.
- **(27)** Aguerro, Inés. 1993. "La Calidad de la Educación, Ejes para su Definición y Evaluación". La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, N°. 116, III. OEA, Washington D.C. Pág. 46.
- **(29)** Unesco. 2011. "Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas". Editorial: Lance Grafico S.A.C. Lima. Pág. 35.

- **(30)** Casassus, Juan (1999). Marcos conceptuales de la gestión educativa en la gestión. En J. CASASSUS (ed.), La gestión en busca del sujeto. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. Pág. 102
- **(31)** Chiroque, Sigfredo y RODRÍGUEZ, Sergio. 1999. "Metodología". Edit. Quipu. Lima.

LINCOGRAFIA

- **(2) (3)** Sanchez Ortiz, Yelitza. “Habilidades Sociales en el contexto educativo” Extraído de:
http://www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/fasciculo_habilidades_sociales02.pd. (Marzo del 2015) pág. 2_4.
<http://es.slideshare.net/jeralbeatriz/habilidades-sociales-18363415> (Marzo del 2015) pág. 3_4.
- **(5) (6)** MUÑOZ, Catalina. “Habilidades Sociales” Extraído de:
http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/4/4615/Tema_1_Habilidades_Sociales.pdf. (Marzo del 2015) Pág.2
- **(16)** HERZBERG, Frederick (1950) “Teoría de los 2 Factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales”. Extraído de:
http://www.academia.edu/3684800/Marco_te%C3%B3rico_xx_x (Marzo del 2015) Pág. 5-7
- **(21)** Valencia. (1995). “Gestión Institucional”. Extraído de:
http://www.academia.edu/3684800/Marco_te%C3%B3rico_xx_x (Marzo del 2015) Pág. 11
- **(22)** Venturino (2000). “Gestión Institucional”. Extraído de:
http://www.academia.edu/3684800/Marco_te%C3%B3rico_xx_x (Marzo del 2015) Pág. 11
- **(28)** Ley General de Educación N° 28044. Artículo 64°. Objetivos de la gestión. Extraído de:
http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf (Marzo 2015) Pág. 22.

ANEXOS

ANEXO N° 01



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN DE POSGRADO



TEST DE HABILIDADES SOCIALES DIRIGIDO A DOCENTES.

Estimado profesor (a) el presente Test es parte de un proyecto de investigación, su finalidad es la obtención de información, a cerca de las Habilidades Sociales que se desarrollan en la I.E. N° 11504 de Pampa Grande.

El Test es anónimo y agradeceré la veracidad en sus respuestas.

Lea con atención y conteste marcando con un aspa (x) en una sola alternativa.

No dejes ninguna afirmación sin responder.

Nº	ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	La mayoría de las veces no.	Nunca.
01	Digo lo que pienso en la mayoría de las situaciones.					
02	Ayudo a mis colegas para que tomen decisiones.					
03	En la I.E. hay buena comunicación entre todos.					
04	Participo en actividades que involucran la resolución de problemas.					
05	Si un amigo o amiga no me cumple su compromiso, seguramente la comprendería en vez de enojarme.					
06	Cuando algún familiar o alguien respetado me molesta generalmente escondo mis sentimientos.					

07	Prestas atención a la persona que te está hablando y haces un esfuerzo para comprender lo que te están diciendo.					
08	Creo que uno puede salir adelante en la vida sin ayuda de los demás.					
09	Por lo general le digo a una persona lo injusta que ha sido.					
10	Es muy importante para mí ser capaz de decir todo lo que pienso.					
11	Mis amigos me buscan para contarme sus cosas.					
12	No me quedo tranquilo(a) hasta resolver un problema o lo que sucede.					
13	Si surge un problema, intentas determinar cuál es la causa.					
14	Si después de salir de una tienda me doy cuenta que me han dado vuelto de menos, vuelvo a la tienda y reclamo el dinero que me deben.					
15	Te esfuerzas por conocer nuevas personas por propia iniciativa.					
16	Darí a conocer mi punto de vista aún si alguien a quien yo respeto dijera algo distinto.					
17	Me resulta fácil ayudar a mis colegas.					
18	Trato de ser honesto (a) con la gente acerca de mis verdaderos sentimientos.					
19	Resuelvo fácilmente los problemas de la vida diaria.					
20	Dices a los demás que tú estás agradecida (o) con ellos por algo que hicieron por ti.					

EVALUACIÓN DEL TEST

(Claves)

1	10	14	16	<input type="text"/>	ASERTIVIDAD
5	8	11	17	<input type="text"/>	EMPATIA
2	6	9	18	<input type="text"/>	EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS
4	12	19	13	<input type="text"/>	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
3	7	20	15	<input type="text"/>	COMUNICACIÓN

ANEXO N° 02



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN DE POSGRADO**



LISTA DE COTEJO

DE HABILIDADES SOCIALES DIRIGIDO A DOCENTES.

ESCALA DE VALORACIÓN

SI = A
NO = B

Nº	INDICADORES Docentes y Directivo	Expresa sus pensamientos con asertividad	Se comunica empáticamente con sus pares	Expresa sus sentimientos.	Participa en la resolución de problemas que se presenta en la I.E.	Se comunica fácilmente con las personas de su entorno.
01	Henry Puelles Gonzales.					
02	Jenny Margarita Flores Valera.					
03	José Armando Alvines Vilchez.					
04	Milagros Chaquí Llontop.					
05	Pedro Antonio Agurto Avilés.					
06	Elva Chuyán Rios.					
07	Alcibiades Peralta Díaz.					
08	Plaza Sandoval Ricardo.					
09	Edvin Díaz cubas.					
10	Martha Teresa Guevara Agurto.					
11	José Antonio Sandoval Sánchez.					
12	Paulino Guerreo Huamán.					
	TOTAL	A = B =	A = B =	A = B =	A = B =	A = B =

ANEXO N° 03



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN DE POSGRADO



ENTREVISTA DE HABILIDADES SOCIALES DIRIGIDO A
DOCENTES.

Edad:.....sexo.....

Cargo:.....

Lugar y fecha de la entrevista:.....

Nombre del entrevistado:.....

Nombre del Entrevistador:

1. ¿Cuántos años viene Ud. laborando en la I.E.?

2. ¿Se cumplen las normas de convivencia consensuadas en la Institución?

3. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones acertadas por parte de los docentes en la resolución de conflictos?

4. ¿A qué considera Ud. habilidades sociales?

5. ¿Qué habilidades sociales conoce Ud.?

6. ¿Cree Ud. que las habilidades sociales son aprendidas o innatas?

7. ¿Qué opinión le merece una propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima Institucional?

8. ¿Qué opinión le merece “la asertividad es ponerse en el lugar de la otra persona” **(V) (F)**

9. ¿Qué opinión le merece “si una persona no defiende sus derechos, no es asertivo”? **(V) (F)**

10. ¿Qué opinión le merece “La distancia (proximidad) y el contacto visual son dos áreas de la comunicación”? **(V) (F)**

11. ¿Qué opinión le merece “Ser tolerante con los docentes, es dejar hacer lo que quieran los docentes en el centro educativo”? **(V) (F)**

12. ¿Qué opinión le merece “ser empático es ponerse en el lugar del otro”? **(V) (F)**

ANEXO N° 04



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN DE POSGRADO



ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ESCOLAR DIRIGIDO A
DOCENTES

Estimado profesor (a) la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación, su finalidad es la obtención de información, a cerca de Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes, de la I.E. N° 11504 de Pampa Grande.

La encuesta es anónima y agradeceré la veracidad en sus respuestas.

Lea con atención y conteste marcando con un aspa (x) en una sola alternativa.

Edad:.....sexo:.....

Cargo:.....

Lugar y fecha de la encuesta:.....

Encuestador:

Instrucciones: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para marcar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que Ud. piensa.

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entrego este cuestionario.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

1. ¿Usted cree que su desempeño es?

☐ Excelente

☐ Bueno

☐ Malo

2. ¿Cuál es el trato que brinda el Director?

☐ Bueno

☐ Malo

☐ Otro

3. ¿Qué tipo de trato existe entre Docente – Director?

☐ Horizontal

☐ Vertical

☐ Otro

4. ¿Cómo cree que se mejoraría la relación Director – Docente?

☐ Reuniones pedagógicas

☐ Actividades extra pedagógicas

☐ Capacitaciones (dinámicas, juego de roles, etc.)

☐ Otro

5. ¿Qué factores cree que afectan en el desempeño académico de los estudiantes?

☐ Alimentación

☐ Inestabilidad Económica

☐ Falta de motivación

☐ Otro

6. ¿Usted desarrolla sus clases haciendo uso de?

☐

Papelotes

☐

Dinámicas

☐

Ninguno

☐

Otro

7. ¿Cómo es su ambiente de trabajo?

☐

Bueno

☐

Malo

☐

Otro

8. ¿Toma en cuenta Ud. las nuevas estrategias para un logro de aprendizaje?

☐

Si

☐

No

☐

A veces

9. En su opinión, ¿Cómo debe ser el perfil del docente?

☐

Conformista

☐

Investigador

☐

Activo

☐

Otro

10. Usted cree que la enseñanza que brinda es:

☐

Bueno

☐

Malo

☐

Otro