

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN**



TESIS

**Estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones
interpersonales de los docentes de la institución educativa N° 86686 "Señor de
la Soledad", distrito de Huaraz, provincia de Huaraz, año 2015.**

Presentada para obtener el grado académico de maestra en ciencias de la educación con mención
en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

Investigadoras: Guillermo Saavedra, Agustina Modesta.

Alberto Figueroa, Deisy Pilar.

Asesor: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

Lambayeque – Perú

2018

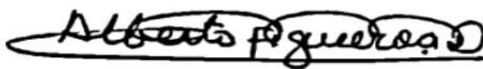
Estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa N° 86686 "Señor de la Soledad", distrito de Huaraz, provincia de Huaraz, año 2015.

Presentada para obtener el grado académico de maestra en ciencias de la educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

Presentada por:



Guillermo Saavedra Agustina Modesta
Autora



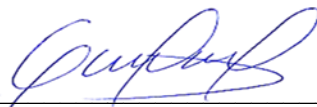
Alberto Figueroa Deisy Pilar
Autora



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón



Dra. Sánchez Ramirez Rosa Elena
Presidenta



Dra. Gloria Betzabet Puicón Cruzalegui
Resolución N° 228-2025-EPG-D
Lambayeque, 23 de junio del 2025



Dra. Días Vallejos Doris Nancy
Vocal



Nº 000045



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 13 horas del día 26 de enero del año dos mil dieciocho, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1081-2018-D-FACHSE, de fecha 26/10/18 conformado por:

Dra Rosa Elena Saichy Ramirez PRESIDENTE(A)

M.Sc. José Fernando Pastor Baldereama SECRETARIO(A)

Dra. Doris Nancy Díaz Vellego VOCAL

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Estrategias de Comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa N° 86686 "Señor de la Soledad" distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz año 2015

presentado por el(la) / los(las) tesista(s) Alberto Figueroa, Deysi Páez
Guillermo Saavedra, Agustina Modesto

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 117 -2018 -D-FACHSE de fecha 22/01/2018

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a _____ sustentante(s), quien _____ procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones; quien(es) obtuvo (obtuvieron) 64 puntos que equivale al calificativo de regular.

En consecuencia el(la) / los(las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de maestría en Ciencias de la Educación con mención en administración de Instituciones Educativas / Tecnologías de la Información

Siendo las 14 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE
SECRETARIO
VOCAL
ASESOR

Observaciones: No estuvo presente el asesor.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

"M. Sc. Francis Villena Rodríguez"



RESOLUCIÓN N° 228-2025-EPG-D

Lambayeque, 23 de junio de 2025

VISTO:

La Resolución N°883-2024-R que encarga la Dirección de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, al docente principal Dr. Leandro Agapito Aznaran Castillo, desde el 22 de octubre del 2024, hasta la elección del nuevo Director de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución N° 254-2024-CU de fecha 15 de agosto de 2024, se aprueba la Directiva que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría, Doctorado y Segundas Especialidades de la Escuela de Posgrado de la UNPRG;

Que, en la Directiva que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría, Doctorado y Segundas Especialidades de la Escuela de Posgrado de la UNPRG, en su ítem 4, Procedimientos, incisos (d) y (e) dice:

d) El pedido es justificado cuando se debe a los siguientes motivos:

- Por Fallecimiento del miembro de jurado o asesor.
- Por impedimento de firmar del miembro del jurado o asesor.
- Por razones de salud del miembro de jurado o asesor.
- Por incumplimiento de esta obligación de jurado o asesor.

e) Basado en el presente acuerdo, el Directora de la EPG, emitirá una resolución autorizando la firma por el directivo o los directivos correspondientes para cada caso específico.

- En representación del asesor debe firmar el Coordinador del Programa.
- En representación de un miembro del jurado debe firmar el Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad.
- En representación de un segundo miembro del jurado debe firmar el Director de la Escuela de Posgrado.
- En representación de un tercer miembro del jurado debe firmar el Director Académico de la Escuela de Posgrado

Que, la Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui, Directora de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación informa que mediante Resolución N° 117-2017-UP-D-FACHSE de fecha 22 de enero de 2018 se autoriza la sustentación de la tesis de Maestría titulada: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°86686 "SEÑOR DE LA SOLEDAD" DISTRITO DE HUARAZ, PROVINCIA DE HUARAZ, AÑO 2015; presentado por los tesisistas Alberto Figueroa Deysi Pilar y Guillermo Saavedra Agustina Modesta del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información, acto que se llevó a cabo el día 26 de enero de 2018;

Que, mediante Oficio N° 163-2025-VIRTUAL-UP-FACHSE, la Directora de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación manifiesta que el M.Sc. José Fernando Pastor Balderrama – Secretario del Jurado de Tesis ha fallecido, y siendo uno de los requisitos para la obtención de su Grado Académico la presentación de sus Empastados de Tesis debidamente firmados y debido al fallecimiento del Dr. Pastor, solicita la emisión de la Resolución de autorización a la Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui - Directora



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

"M. Sc. Francis Villena Rodríguez"



RESOLUCIÓN N° 228-2025-EPG-D

Lambayeque, 23 de junio de 2025

de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, para firmar los empastados de Tesis en reemplazo del Asesor de tesis.

Que, en base a los considerandos precedentes, debe emitirse la resolución pertinente;

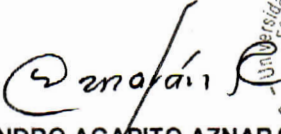
En uso de las atribuciones que la Ley Universitaria 30220, el Estatuto de la UNPRG y el Reglamento de la Escuela de Posgrado, le confieren al Director de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo;

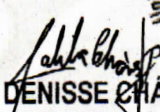
SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- AUTORIZAR a la Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui - Directora de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, firmar los 04 empastados de la tesis **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°86686 "SEÑOR DE LA SOLEDAD" DISTRITO DE HUARAZ, PROVINCIA DE HUARAZ, AÑO 2015;** presentado por los tesisistas Alberto Figueroa Deysi Pilar y Guillermo Saavedra Agustina Modesta del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información, en representación del M.Sc. José Fernando Pastor Balderrama – Secretario del Jurado de Tesis.

ARTICULO SEGUNDO.- HACER conocer la presente resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Unidad de Coordinación EPG, Unidad de Investigación EPG, Sala de Lectura EPG, Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui, la Sra. Alberto Figueroa Deysi Pilar y la Sra. Guillermo Saavedra Agustina Modesta.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.


Dr. LEANDRO AGAPITO AZNARAN CASTILLO
Director EPG


Lic. DALILA DENISSE CHÁVEZ PAZ
Secretaria EPG

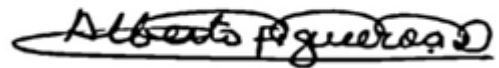
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Nosotras, Guillermo Saavedra, Agustina Modesta y Alberto Figueroa, Deisy Pilar investigadoras principales, y, asesor Dante Alfredo Guevara Servigon del trabajo de investigación **Estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa N° 86686 "Señor de la Soledad", distrito de Huaraz, provincia de Huaraz, año 2015.** Declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario asumo, responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar, que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 11 de Noviembre del 2023.



Guillermo Saavedra, agustina M.
Investigadora

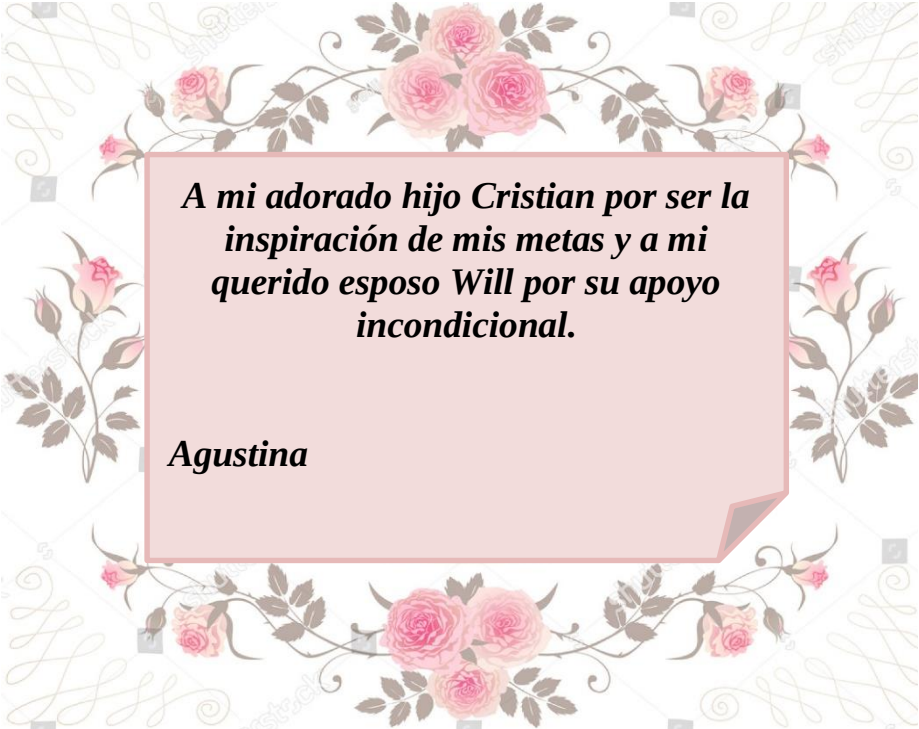


Alberto Figueroa, Deisy p.
Investigadora



Guevara Servigón, Dante a.
Asesor

DEDICATORIA



*A mi adorado hijo Cristian por ser la
inspiración de mis metas y a mi
querido esposo Will por su apoyo
incondicional.*

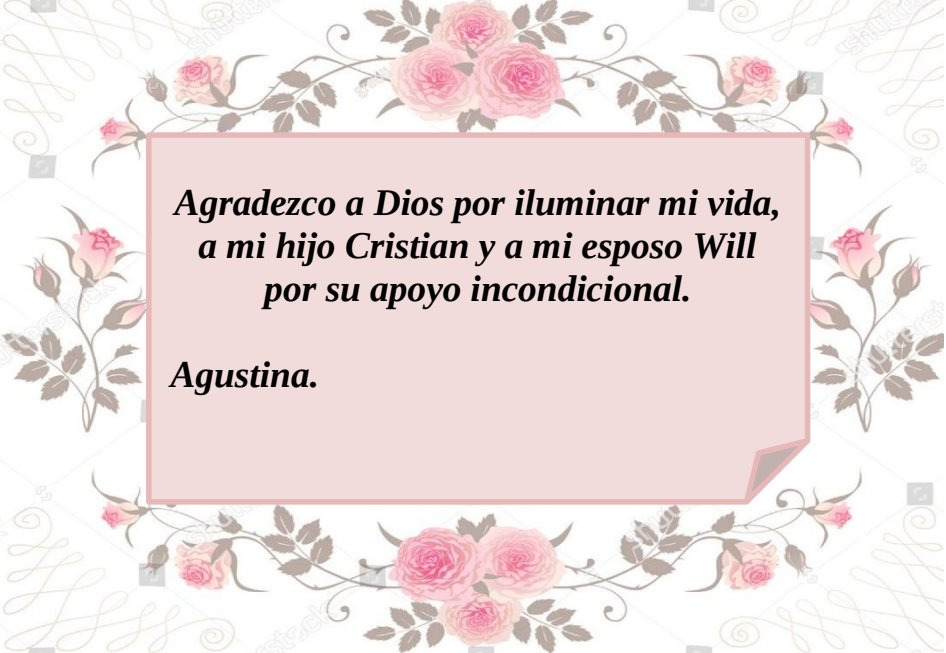
Agustina



*Agradezco a Dios y dedico a mis
padres Manuel y Aeropajita por
darme la fortaleza a seguir
logrando las metas trazadas
como profesional.*

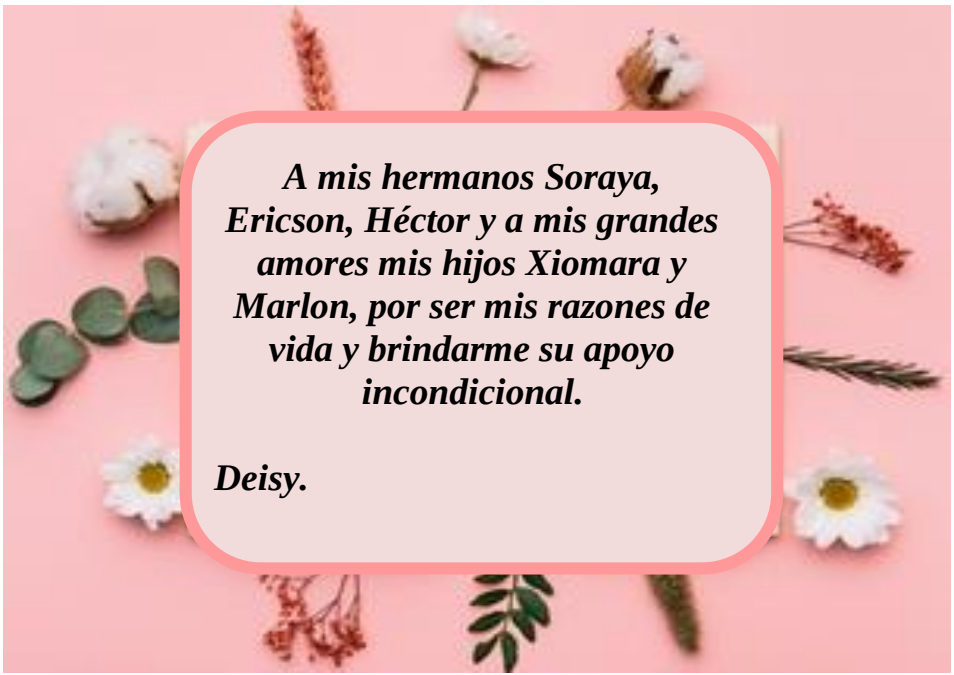
Deisy.

AGRADECIMIENTO



***Agradezco a Dios por iluminar mi vida,
a mi hijo Cristian y a mi esposo Will
por su apoyo incondicional.***

Agustina.



***A mis hermanos Soraya,
Ericson, Héctor y a mis grandes
amores mis hijos Xiomara y
Marlon, por ser mis razones de
vida y brindarme su apoyo
incondicional.***

Deisy.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	7
AGRADECIMIENTO.....	8
ÍNDICE.....	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: DISEÑO TEORICO	15
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.2. BASE TEÓRICA.....	16
1.2.1. Teoría de la Comunicación de Wilbur Schramm.....	16
1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	20
1.3. MARCO CONCEPTUAL.....	25
CAPITULO II:	27
CAPÍTULO III.....	30
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y PROPUESTA	30
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	39
3.2. PROPUESTA TEÓRICA	39
ESTRATEGIA N° 1:.....	43
ESTRATEGIA N° 2:.....	54
ESTRATEGIA N° 3:.....	73
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
ANEXOS.....	80

RESUMEN

La razón de ser de una investigación pasa por la selección del problema de investigación y a su vez por el conocimiento quien la precede, lo que significa que su selección es un hecho causal y no casual y por vocación porque forma parte de nuestra realidad problemática lo que compromete su solución.

Nuestra investigación tiene como propósito plantear estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 86686 “Señor de la Soledad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz.

El método de investigación y las teorías que fundamentan la propuesta las determino la naturaleza del problema de investigación. El tipo de investigación es descriptivo propositiva. La población con la que se trabajó está representada por todos los docentes de la I.E. N° 86686 “Señor de la Soledad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz, quienes suman 28 docentes.

Las relaciones interpersonales entre los docentes se encuentran deterioradas, se percibe un tipo de comunicación agresiva entre ellos, les importa más los intereses personales, existe un distanciamiento entre todos ellos, se refleja una falta de organización para las labores académicas y en las pocas actividades que se realizan, no se construye un clima laboral favorable para la interacción, la comunicación, la asociatividad.

PALABRAS CLAVE: Estrategias, Comunicación Asertiva, Relaciones Interpersonales.

ABSTRACT

The *raison d'être* of an investigation goes through the selection of the research problem and, in turn, the knowledge that precedes it, which means that its selection is a causal and not coincidental fact and because it is part of our problematic reality what compromises its solution.

Our research has the purpose of proposing assertive communication strategies to improve the interpersonal relationships in the teachers of Educational Institution No. 86686 "Señor de la Soledad", District of Huaraz, Province of Huaraz.

The research method and the theories that support the proposal were determined by the nature of the research problem. The type of research is descriptive, propositive. The population with which we worked is represented by all the teachers of the I.E. N° 86686 "Señor de la Soledad", District of Huaraz, Province of Huaraz, who total 28 teachers.

Interpersonal relationships among teachers are deteriorated, a type of aggressive communication is perceived between them, they care more about personal interests, there is a distancing between all of them, it reflects a lack of organization for academic work and in the few activities that they are carried out, and a favorable work environment is not built for interaction, communication, associativity.

KEY WORDS: Strategies, Assertive Communication, Interpersonal Relations.

INTRODUCCIÓN

La socialización permite asimilar conocimientos y sentimientos y lo podemos hacer por imitación, sugestión y por competencia. De lo que se trata es de saber incorporarnos a nuestro centro de trabajo y eso pasa por aprender a identificarnos con nosotros mismos y con nuestra institución por el tipo de labor que desarrollamos.

El buen vivir es una arma esencial hoy en día que la sociedad se ha individualizado y debemos aprender a transitar del interés personal al interés institucional.

Si construimos un mal clima laboral nos desempeñaremos mal y atentamos contra nuestra calidad de vida y en contra de la calidad de formación estudiantil.

Los protagonistas de una Institución Educativa son los docentes, que siguen apareciendo como los responsables inmediatos del proceso de enseñanza aprendizaje. Sus actitudes, sus preocupaciones, sus motivaciones, su comportamiento en el trabajo influyen en su propia actividad laboral, en sus relaciones interpersonales con sus colegas, así como en el rendimiento y relación con sus estudiantes.

La **pregunta central** de la investigación: ¿La elaboración de estrategias de comunicación asertiva mejorarán las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa N° 86686 “Señor de la Soledad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz?

Objetivo general: Elaborar estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 86686 “Señor de la Soledad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz; **objetivos específicos:** Determinar el nivel de relaciones interpersonales existentes en los docentes; Identificar los elementos que inhiben una comunicación asertiva entre docentes; y Elaboración de la propuesta en relación al propósito de la investigación.

Hipótesis: “Si se diseñan estrategias de comunicación asertiva sustentadas en las teorías de Wilbur Schramm y de Rensis Likert, **entonces** se mejorarán las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 86686 “Señor de la Soledad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz”.

Campo de acción: Estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 86686 “Señor de la Soledad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz.

Objeto: Proceso de Gestión Organizacional.

Metodológicamente aplicamos una guía de observación a 28 docentes, a ese mismo número muestral se aplicó una encuesta. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los mismos. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con la variable dependiente, pues debemos justificar el problema de investigación.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos. **En el capítulo I** concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por los antecedentes de la investigación, la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando las teorías de la Comunicación de Wilbur Schramm y del Clima Organizacional de Rensis Likert. Las teorías nos permite ver el por qué y el cómo de la investigación. Luego el marco conceptual.

En el capítulo II, se detalla la metodología empleada

En el capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuestas. Luego elaboramos la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y

financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas. Su rol es el de justificar empíricamente el problema de investigación y la presentación teórica de la propuesta.

Al final de la tesis leemos conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

ESTRADA, T & GRATEROL, L. (2015). En su tesis “La comunicación asertiva como estrategia pedagógica en las relaciones interpersonales entre los docentes de educación para el trabajo, Sub Área Comercial (caso: u. E. P. “Santa Ana”, de la Ciudad de Valencia- Edo Carabobo” concluyeron:

- La comunicación asertiva en las instituciones educativas entre los docentes se considera de mucha importancia, ya que mancomunadamente aplican la praxiología en el área de Educación para el Trabajo la cual enfoca una visión emprendedora e innovadora para cualquier estudiante que desee comenzar una actividad independiente y lograr mejorar la calidad de vida.
- Es de suma importancia generar estrategias pedagógicas que mejoren la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales entre los docentes de la institución educativa en el área de Educación para el Trabajo, puesto que es notable la problemática existente entre los mismos.

COROMAC, M. (2014). En su tesis "Estrategias de asertividad como herramientas para la transformación del conflicto en el aula. Guatemala". Concluyó que:

- El tono de voz adecuado dentro de un diálogo es, por excelencia, una de las herramientas de comunicación más importantes en una situación de conflicto y es la estrategia asertiva dentro del marco de la comunicación, más utilizada por los docentes del Programa Educativo. Asimismo, la comunicación en doble vía y la respuesta oportuna ante necesidades e intereses que los estudiantes planteen ante una situación de conflicto en el aula; son otras estrategias de asertividad utilizadas por los docentes.
- La escucha activa por parte de docentes ante una situación de conflicto es fundamental, pues a través de éstas se conocen las versiones de los involucrados. Los docentes del Programa Educativo utilizan principalmente, como estrategias de la escucha activa; la postura de

apertura al estudiante, contacto visual, y la identificación de necesidades e intereses al momento de un conflicto.

- Los docentes conocen estrategias asertivas que son claves en un proceso de mediación, entendiéndola como una estrategia para la transformación de conflictos. Se pueden mencionar estrategias tales como, la búsqueda de alternativas conjuntas, la búsqueda de soluciones conjuntas y el establecimiento de acuerdos de convivencia. A través de los docentes, estas estrategias se multiplican a los estudiantes quienes podrán mediar conflictos entre pares, utilizando las estrategias de asertividad como base.

ACUÑA, V. (2015). En su tesis “Estrategia didáctica fundamentada en la comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales entre tutores y estudiantes - Lima” Concluyó que:

- Desde la perspectiva socio formativa, una de las competencias fundamentales del docente en la práctica educativa es la comunicación, cuando se comunica de forma asertiva con las demás personas promoviendo el entendimiento y la comprensión, se expresa con claridad y cordialidad, respetando los derechos y las opiniones de los demás considerando la situación comunicativa.

1.2. BASE TEÓRICA.

1.2.1. Teoría de la Comunicación de Wilbur Schramm

Wilbur Schramm (1907-1987) fue un literato y periodista nacido en Ohio, Estados Unidos. Académico en la Universidad de Iowa. Se le considera uno de los padres fundadores en el estudio de la comunicación.

Su obra más importante es “Mass Communication, Process and Effects of Mass Communication”. En cuanto a sus estudios e investigaciones en materia de comunicación, preciso que:

No hay disciplina, ni modelo psicológico y social conjugado que contemple la totalidad del estudio científico de la comunicación. No hay audiencia pasiva, sino un proceso relacional activo. Para lograr una comunicación colectiva o de masas efectiva, hay que entender primero como actúa, como se comunica la gente: Factores psicológicos, sociales y culturales. <https://teoriacomunicacion1.wordpress.com/modelos-de-comunicacion/modelo-de-wilbur-schramm/>

El trabajo de Schramm estuvo influenciado por Claude Shannon en su búsqueda por ligar la comunicación interpersonal a la de masas. ÍDEM.

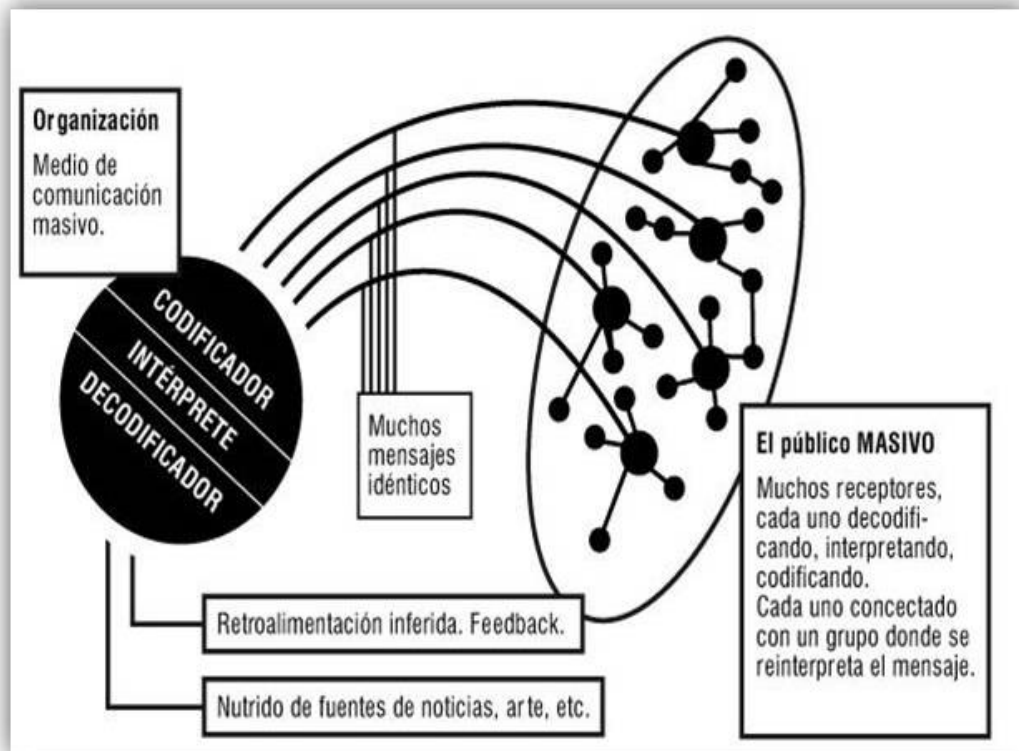
A Schramm se le atribuyen una serie de modelos en los cuales trabaja la comunicación interpersonal y la interacción con lo que denomina “campo de experiencia” según lo cual cuanto mayor sea esta experiencia compartida (cultura, código, valores, etc.), más sencilla será la comunicación. ÍDEM.

El más importante de estos modelos elaborados por Schramm es el conocido como el “Modelo de la tuba de Schramm” (Gráfico) el cuál se centra en los procesos de comunicación colectiva. El modelo de la tuba es un modelo de comunicación que integra nuevos conceptos: codificador, decodificador, input[1]/output[2] y campo de experiencia. ÍDEM.

Este modelo aborda el proceso en el cual de esa multiplicidad de mensajes que el receptor recibe, selecciona los que menor esfuerzo le ocasionan para percibir su significado, los que más llaman su atención y despiertan más las necesidades de su personalidad, así como los que respetan y se apegan el conjunto de normas y valores del grupo social al que pertenece. ÍDEM.

Schramm nos indica que este proceso no es lineal ya que cada persona es fuente y destino, transmite y recibe, no se transmite un mensaje sino una cantidad de mensajes. A través de ésto, nos indica que la transmisión de los mensajes continúa de manera indefinida, mediante la difusión de un receptor a otro(s). ÍDEM.

<https://teoriacomunicacion1.wordpress.com/modelos-de-comunicacion/modelo-de->



wilbur-schramm/

Wilbur Schramm (1963) se refiere a dos nociones importantes en su esquema de la comunicación:

- a) La necesidad para el emisor y el receptor de hablar el mismo lenguaje o hallarse en la misma longitud de onda.
- b) La Influencia del comportamiento del receptor, puesta en evidencia por una nueva noción de feed-back.

La fuente, o emisor, produce una señal después de haber procedido a una codificación de su mensaje. Pero no se trata de una codificación técnica, como en el modelo de Shannon y Weaver: se trata sobre todo de una puesta en condiciones del

mensaje, en función de la experiencia o del conocimiento personal del emisor. El mismo proceso se opera a la inversa, a nivel del receptor, que procede a una decodificación del mensaje transmitido por la señal en función de su experiencia o de su conocimiento personal.

En cuanto al feed-back, se destaca que, para Schramm, es instantáneo: la codificación y la decodificación se hacen casi simultáneamente; y estas operaciones se “adornan” con una interpretación de los mensajes emitidos. Esto permite una reacción inmediata del Receptor, la cual se traducirá por una reacción inmediata del emisor.

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

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

Asimismo, el citado autor, maneja un cuarto (4to) modelo que dice que si el perceptor recibe el mensaje lo descifra y envía otro entonces da por resultado un proceso dialéctico. En estos procesos o esquemas el autor, se refiere a la comunicación humana, ya sea interpersonal o de grupo y en el que aparece un factor muy importante que es la comunicación de retorno (feed back), que es la respuesta abierta e inmediata, que no se da en la comunicación de grupo.

Son claros los conceptos de Schramm, W. (1963), ya que efectivamente en la comunicación interpersonal si tanto el emisor como el receptor no han tenido las mismas experiencias, y no tienen un nivel cultural casi igual el proceso de comunicación es más difícil que se dé. Mientras que en la comunicación colectiva se da el mensaje de un lado y es muy difícil que se dé respuesta inmediata a lo que

el emisor envía. <http://teoriasdlc2203.blogspot.com/2013/04/modelo-de-comunicacion-wilbur-schramm.html>

1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a [diversa](https://www.google.com) actividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores. <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el

ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional. <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración³, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los

subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert. <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>.

Variable del liderazgo	Sistema 1 (explotador)	Sistema 2 (autócrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

<http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>.

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado. <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Rensis Likert en su Teoría de Clima Organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Sandoval, m (2004): “concepto y dimensiones del clima organizacional”. México.

Rensis Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: Variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

1. Clima de tipo autoritario

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Sistema I Autoritarismo explotador. La dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Sistema II Autoritarismo paternalista. *IDEM.* Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo participativo

Sistema III Consultivo. La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas

y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV Participación en grupo. Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Rensis Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: BECERRA, V. (2003). “Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo”

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

1.3. BASES CONCEPTUALES

Estrategias

Una **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

Comunicación Asertiva

Comunicación asertiva. Asertividad es la capacidad de dirigirnos a los profesores siendo exquisitos en el fondo y en las formas. Consiste en poner corazón incluso cuando discrepamos, especialmente en esos casos. Si tenemos una duda o preocupación, ni me la callo, ni la digo de cualquier manera, sino que intento buscar una manera adecuada, serena y con tacto. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3486/12109.pdf?sequence=3>

Relaciones Interpersonales

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. <https://definicion.de/relaciones-interpersonales/>

CAPITULO II: DISEÑO METODOLOGICO

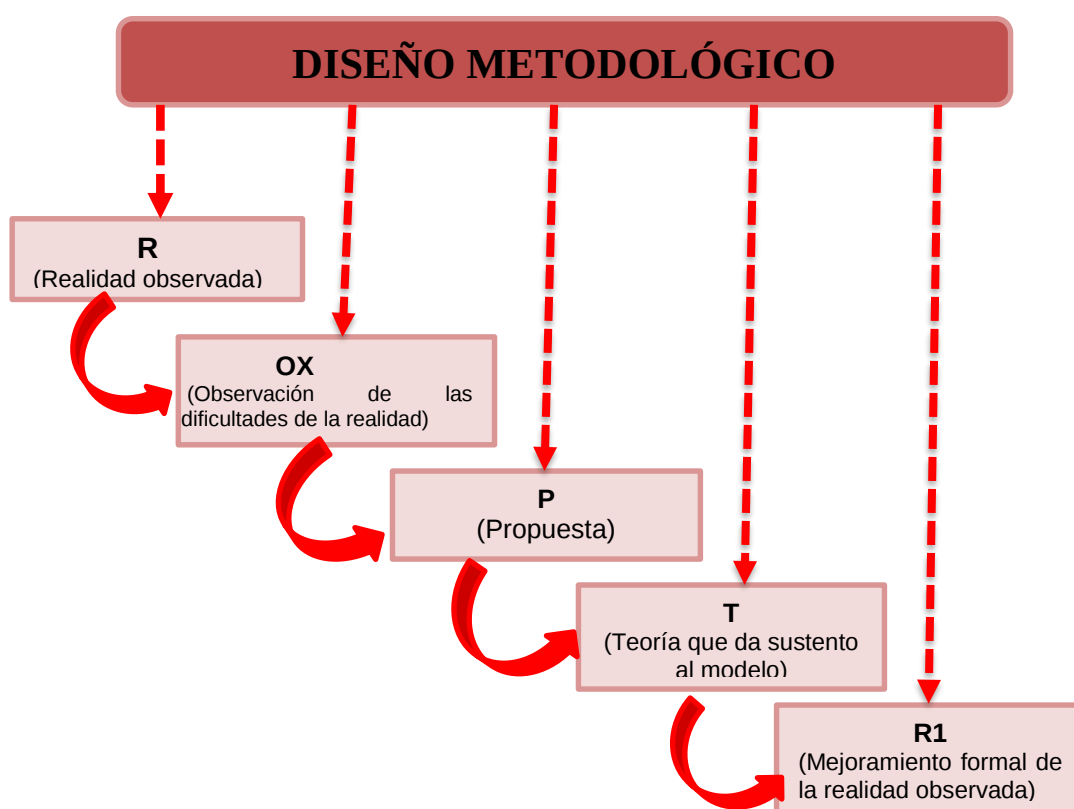
2.1. Diseño Lógico de la Investigación

El trabajo está diseñado en dos fases, en mérito al tipo de investigación descriptivo propositivo:

En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar nuestras técnicas de investigación para poder justificar la variable dependiente.

En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



2.2. Población y Muestra

Población

Está conformado por todos los docentes de la Institución Educativa N° 86686 “Señor de la Soledad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz, o sea:

$$U = 28 \text{ Docentes}$$

Muestra

La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño de la población, y como ésta es homogénea y pequeña estamos frente a un caso de universo muestral:

$$n = U = 28 \text{ Docentes}$$

2.2.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas		Instrumentos	
Primarias			
Encuesta	Guía de encuesta		
	Pauta de registro de encuesta		
Entrevista	Guía de entrevista		
	Pauta de registro de entrevista		
Observación	Guía de observación		
	Pauta de registro de observación		
Testimonio	Grabación		
	Redacción		

Técnica	Instrumentos
---------	--------------

Secundaria	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

CAPÍTULO III

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

En esta parte el investigador <<sintetiza la información fuente – conocida también como información bruta-, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación>> MUÑOZ & BENASSINI, 1998

RESULTADOS DE GUÍA DE OBSERVACIÓN

Indicador	Siempre	A Veces	Nunca	Total
Alto compromiso de los docentes de la I.E.	1	1	26	28
Los estímulos son parte de la política de la I.E.	5	9	14	28
Comunicación integral de la misión y visión institucional	4	10	14	28
La I.E. tiene medios para comunicarse con el personal docente.	2	6	20	28
Gestión participativa.	2	4	22	28
Formación en gestión educativa.	1	3	24	28

FUENTE: Observación aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

Los resultados de nuestra observación ratifican que las relaciones interpersonales docentes no son asertivas.

Un elemento sorprendente es que 26 docentes nunca asumen compromisos con la I.E., esto es, se desvinculan de la vida institucional, no cumplen con sus funciones, incumplen la normativa institucional; nunca se les estimula hacer parte de la política de la I.E. (14), nunca se da la comunicación integral de la misión y visión institucional (14), no cuentan con los medios para comunicarse con el personal docente (20). Otro elemento que llama la atención es que los docentes (24) tienen una limitada gestión participativa.

Estos indicadores nos hacen ver que la I.E. está en crisis institucional, por un lado, al no haber compromiso de los docentes se vuelve en un caos y entran en conflicto interpersonal docente y segundo al no existir una práctica participativa, entonces, no podemos intervenir en los planes de la institución, existen dificultades para expresar ideas, propuestas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

CUADRO N° 01

NIVEL COMUNICATIVO DE LOS DOCENTES

Alternativas	Número	Porcentaje %
a) Intrapersonal	8	28%
b) Interpersonal	18	64%
c) Grupal	1	4%
d) organizacional	1	4%
Total	28	100%

FUENTE: Encuesta aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

Debemos de entender por nivel comunicativo al conjunto de significaciones, conceptos, experiencias, creencias, saberes y conocimientos mediante los cuales podremos construir nuestra opinión de la realidad contextual, a propósito los docentes de la I.E. se comunican con su entorno a través de diferentes niveles que les permiten entenderse y atenderse mutuamente.

64% de los docentes mantiene una comunicación interpersonal; 28% de los docentes mantiene un nivel comunicativo intrapersonal y un 4% una comunicación grupal y organizacional respectivamente. De ello se infiere que la comunicación entre los docentes no es como lo exige una comunidad educativa.

CUADRO N° 02
ACTITUDES COMUNICATIVAS EN LOS DOCENTES

Alternativas	Número	Porcentaje %
a) Solapado	22	79%
b) Interactivo	2	7%
c) Selectivo	2	7%
d) Acogedor	2	7%
Total	28	100%

FUENTE: Encuesta aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

Por actitud comunicativa entendemos a la disposición interior que se manifiesta en el comportamiento. Es de vital importancia en nuestras interrelaciones comunicativas que exista disposiciones de transparencia y de claridad frente a nuestros semejantes. La actitud es la disposición manifiesta para actuar de una cierta manera.

79% de los docentes dicen que las actitudes comunicativas que muestran son solapadas, y tan sólo 7% manifiesta que sus actitudes comunicativas son interactivas, selectivas y acogedoras respectivamente. Deja claro que la lectura

que podemos evidenciar de este análisis es que existen fuerzas interiores nada nobles que se manifiestan a través de la actitud comunicativa nada transparente y cristalina.

Las actitudes de las personas son fundamentales para interrelacionarse con las demás personas, evidenciando de esta manera que los conflictos docentes no es por falta de diálogo, sino por la carencia de actitud de los agentes que intervienen en la comunicación.

CUADRO N° 03
PROCEDIMIENTOS COMUNICATIVOS EN LOS DOCENTES

Alternativas	Número	Porcentaje %
a) Altaneros	25	89%
b) Soberbios.	2	7%
c) Asequibles.	1	4%
Total	28	100%

FUENTE: Encuesta aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

Los procedimientos deben entenderse como la secuencia de comportamientos que manifiestan los docentes en la realidad institucional. Sabiendo que la comunicación es la interrelación entre dos o más personas, entonces, debemos entender que los procedimientos comunicativos deben ser los más alturados y propicios de tal manera que lleve a generar un ambiente de compañerismo y fraternidad entre docentes.

89% de los docentes son contundentes en afirmar que los diálogos y en las conversaciones existen procedimientos altaneros; soberbios 7%; y sólo un 4% dicen que el procedimiento comunicativo es asequible y acogedor.

Esta situación nos obliga a elaborar una propuesta que dé solución a esta realidad problemática.

CUADRO N° 04
CONDUCTAS DE LOS DOCENTES

Alternativas	Número	Porcentaje %
a) Equitativo	1	4%
b) Parcializado	2	7%
c) Desleal	2	7%
d) Indiferente	23	82%
Total	28	100%

FUENTE: Encuesta aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

Se debe de entender por conducta al conjunto de acciones y reacciones de un individuo con respecto a los estímulos de su medio; y por acción al procedimiento correcto o incorrecto con una persona, de obra o de palabra. Con estas premisas se puede aseverar que el trato entre docentes se manifiesta a través de diversas conductas que pueden ser aceptables y edificantes o repugnantes y minadoras de las relaciones interpersonales docentes.

82%, de docentes muestran una conducta indiferente; 7% parcial y desleal respectivamente; y 4% manifiesta que su conducta en el trato con los demás es equitativo.

El ambiente de trabajo no es el indicado como lo exige el proceso de enseñanza aprendizaje.

CUADRO N° 05

ACTUACIONES FRENTE A LOS DESACIERTOS DE LOS DOCENTES

Alternativas	NÚMERO	Porcentaje %
a) Apatía	26	92%
b) Deslealtad	1	4%

c) Empatía	1	4%
Total	28	100%

FUENTE: Encuesta aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

El hombre por naturaleza es perfectible y por ende es susceptible de equivocarse. Lo inteligente del ser humano es aprender de sus errores y frente al error del colega estimularlo a que mejore. El compañerismo contribuye al mejoramiento de los comportamientos institucionales.

92% de los docentes son apáticos respecto a los desaciertos de los colegas frente a un 4% que dice que se debe actuar con empatía.

La manera de no equivocarnos en las decisiones que tomemos depende de cuánto conocemos de la realidad donde nos desempeñamos y el conocerlo depende a su vez de nuestra identidad institucional.

CUADRO N° 06

COMPORTAMIENTO DE LOS DOCENTES

Alternativas	Número	Porcentaje %
a) Intolerantes	22	79%
b) Carismáticos	1	4%
c) Desordenados	5	17%
Total	28	100%

FUENTE: Encuesta aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

Si entendemos al comportamiento como el conjunto de acciones que llevan a cabo los docentes para relacionarse entre sí y con el medio que les rodea éste refleja su nivel de compromiso institucional.

79% de docentes muestran un comportamiento intolerante; 17% desordenados; y 4% un comportamiento carismático.

Con comportamientos de este tipo nunca vamos a construir una I.E. competitiva, donde su prestigio la haga referencial y sea digna de ser emulada.

CUADRO N° 07

REACCIONES FRENTE A OFENSAS VERBALES DE ALGUNOS DOCENTES

Alternativas	Número	Porcentaje %
a) Ecuanimidad	6	22%
b) Con golpes físicos	2	7%
c) Rabia y cólera	20	71%
Total	28	100%

FUENTE: Encuesta aplicad. Mayo 2015.

Interpretación

Las habilidades sociales son esenciales para poder ser tolerantes frente a la adversidad institucional. La asertividad es la habilidad social más sugerente para el desempeño docente.

En consecuencia, nos hacemos la siguiente interrogante ¿Cómo se podrá implantar la comunicación fluida y veraz si las reacciones son ofensivas? 71% de los docentes reaccionan con actitudes de rabia y cólera frente a las agresiones verbales; 22% con ecuanimidad; y 7% con golpes físicos.

Esto demostraría el por qué los docentes no aceptan comprometerse con los objetivos y lineamientos institucionales.

CUADRO N° 08

ACTITUD ANTE LOS ACUERDOS

Alternativas	Número	Porcentaje %
a) Consensuadas	4	14%
b) Impuestas	4	14%
c) Pertinentes	1	4%
d) Irresponsables	19	68%
Total	28	100%

FUENTE: Encuesta aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

Acuerdos vienen hacer las resoluciones tomadas por una o varias personas. También es la reflexión o la madurez en la determinación de alguna cosa. Los acuerdos de toda I.E. tiene que ser a favor de su razón de ser, vale decir, el proceso de enseñanza aprendizaje.

Pero, qué logros institucionales podemos lograr si frente a los acuerdos 68% asumen comportamientos irresponsables.

Lo que falta es liderazgo institucional para construir un comportamiento asertivo, a fin de los docentes asuman responsablemente los acuerdos institucionales.

CUADRO N° 09

FORMA DE COMPORTAMIENTO DE LOS DOCENTES

Alternativas	Número	Porcentaje %
--------------	--------	--------------

a) Oportunos, respetuosos	4	14%
b) Activos, dinámicos	2	7%
c) Irónicos, burlones	1	14%
d) Drásticos, ofensivos	18	65%
Total	28	100%

: Encuesta aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

Entendemos por comportamiento al conjunto de acciones que llevan a cabo los docentes para relacionarse entre sí y con el medio que les rodea. En tal sentido, para gozar de aceptables relaciones interpersonales es necesario que los docentes, se conduzcan asertivamente.

Sin embargo, la interrogante que nos viene a la mente es si se podrá lograr el trato estimulante, si el 65% de los docentes muestran un comportamiento drástico y ofensivo; 14% irónico y burlón; 14% oportuno y respetuoso; y 7% activo y dinámico.

Este tipo de comportamiento docente demanda aplicación de instrumentos de gestión para revertir la situación institucional.

CUADRO N° 10

TIPO DE AMBIENTE GENERADO POR LOS DOCENTES

Alternativas	Número	Porcentaje %
a) Hay discusiones permanentes	24	86%
b) Hay preferencias y compadrazgos.	2	7%
c) Existe soborno	2	7%
Total	28	100%

FUENTE: Encuesta aplicada. Mayo 2015.

Interpretación

Las personas son constructoras de su propia historia. Todos son responsables del ambiente institucional y por ende no son tributarios de un esfuerzo colectivo por revertir la situación.

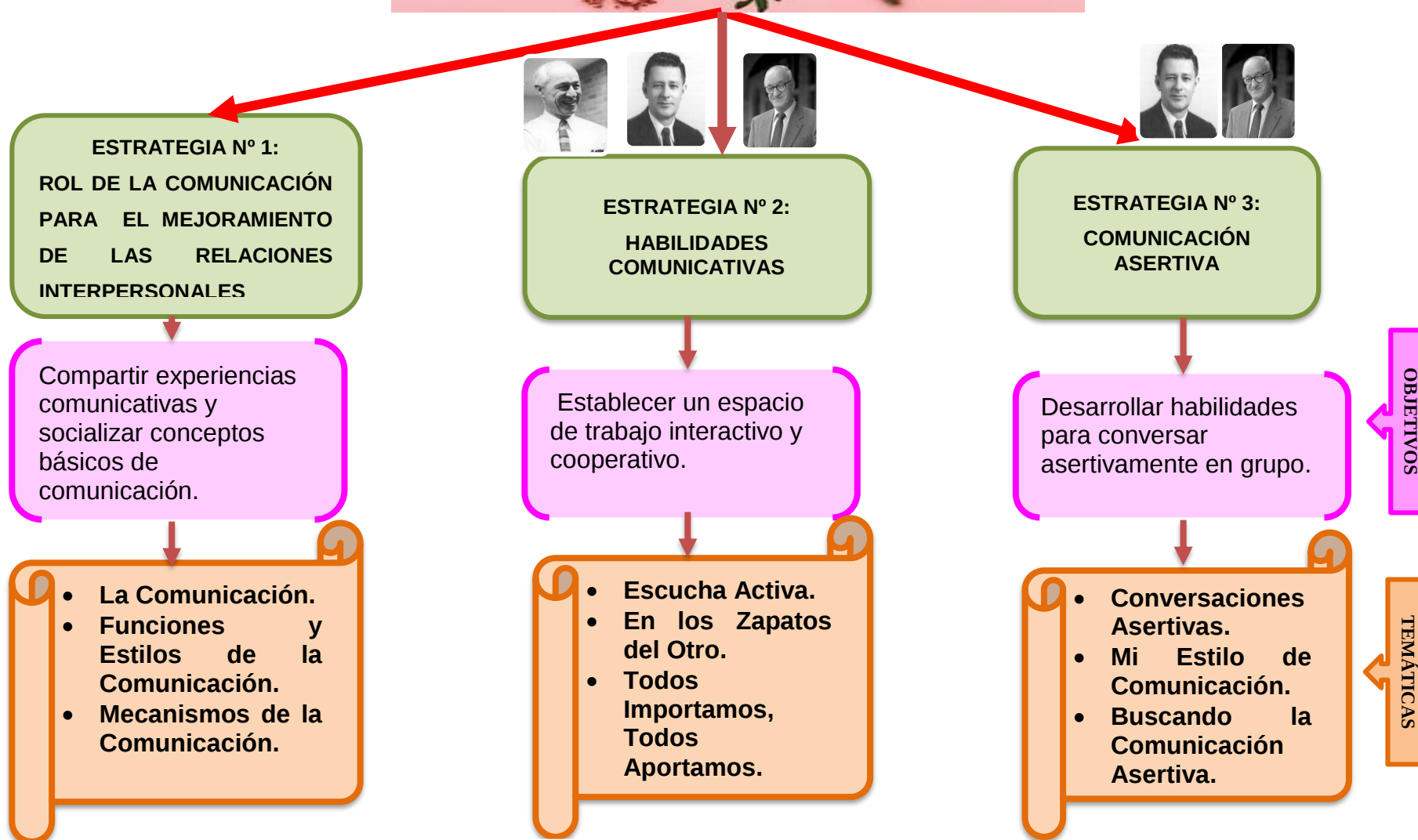
86% de los docentes manifiestan que hay un ambiente de permanentes discusiones; esta versión se refuerza con el 7% que dice que existen preferencias, compadrazgos y sobornos respectivamente.

El hecho de que exista un ambiente de discusiones permanentes es porque no existe equidad en el trato, el maltrato les lleva a los docentes a asumir este tipo de comportamientos acorde con el ambiente generado.

Ahora hemos justificado cuantitativamente el problema de investigación haciendo ver su naturaleza mixta.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA

**"ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
ASERTIVA PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES
DE LOS DOCENTES"**



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Realidad Problemática

Como la capacidad de imaginar, concebir ideales y metas es básicamente libre, la realidad suele llamar la atención del investigador para decir que no van las cosas como creíamos y esperábamos que fuesen, lo cual nos lleva a replantear lo que hacemos, el modo cómo los hacemos.

Lograr interrelacionarse con las personas requiere manejar procesos cotidianos y permanentes, sin olvidar que los humanos son seres emotivos y prejuiciosos y que siempre estarán a la defensiva cuando sientan o consideren que fuerzas extrañas de maltrato están invadiendo su ego.

Son las palabras utilizadas inadecuadamente las que causan mayores dificultades entre las personas, y es el mayor escollo que tenemos que superar si pretendemos unificar a los docentes en el trabajo educativo y formativo. Si hablamos de una comunicación asertiva, no significa que siempre estemos abriendo la boca para proferir palabra, se necesita ser sensato con el caudal de nuestras palabras, y medurado con la profundidad de los silencios, pues nuestra boca nos condena y ella misma nos justifica, y es más sesudo estar justificados con la tranquilidad de las palabras, que condenarse con el estruendo de la boca hablantina.

Desde esta visión se busca que el docente reflexione acerca de la necesidad de flexibilizar su interrelación docente, pues esto le permitirá tener mayor contacto no solamente con sus colegas, sino también con los estudiantes para lograr relaciones impregnadas de mayor afecto, seguridad y comprensión entre ellos. Estos sentimientos van a motivar que en la Institución Educativa reine un ambiente de compañerismo que, además de ser ideal para el aprendizaje, sea para sí mismo, un lugar de buen vivir.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta

Diseñar estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa N° 86686 “Señor de la Soledad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz.

3.2.3. Fundamentación.

Nuestra propuesta tiene la intención de ofrecer puntos de apoyo como fundamentos para que las deficientes relaciones interpersonales docentes se reviertan y se erijan como modelo actitudinal de la convivencia armónica y pacífica.

Fundamento Teórico

Teoría de la Comunicación de Wilbur Schramm, define la comunicación como una interacción interpersonal y menciona tres elementos esenciales que exige todo proceso comunicativo: La fuente: Que puede ser una persona o una organización informativa; El mensaje: Que puede tomar cualquier señal que pueda interpretarse; El destino: Que puede ser cualquier persona que entienda las señales que la fuente emita.

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Fundamentación Sociológica

Actualmente se admite que las relaciones interpersonales tienen un componente intergrupar básico por la importancia de los vínculos de los individuos a grupos que condicionan su acción. El punto de vista tradicional afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema social, organizacional o grupal. Actualmente un conflicto no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del sistema y contribuya al cambio institucional. Nos hace ver que la naturaleza de los problemas institucionales son subjetivos.

Fundamentos Pedagógicos

Las relaciones interpersonales son inherentes al ser humano, pero la convivencia también, y éste forma parte de la convivencia; por tanto, es fundamental promover una comprensión de las relaciones como fuente de aprendizaje, desarrollo y maduración personal. Formar, promover y fomentar las actitudes que hacen de los conflictos interpersonales docentes una oportunidad de desarrollo, representa una visión contemporánea de la educación y significa una oportunidad de cambio para la sociedad.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

La propuesta consta de tres estrategias, conformados por el resumen, fundamentación, objetivo, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

ESTRATEGIA N° 1: ROL DE LA COMUNICACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Resumen

La comunicación es indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, particularmente en el trabajo

y con las personas más cercanas a nosotros. Aun así enfrentamos desacuerdos y discusiones sin sentido, provocando -en ocasiones- una ruptura en las relaciones con los demás. Entender y hacerse comprender, es un arte que facilita la convivencia y la armonía en todo lugar.

El valor de la comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes.

No todas las personas con una magnífica y agradable conversación poseen la capacidad de comunicarse eficazmente, en muchos de los casos transmiten anécdotas y conocimientos producto de la experiencia, la información y las vivencias que han tenido, pero con el defecto de no dar la oportunidad a que otros se expresen y compartan sus puntos de vista.

Queda claro que comunicar no significa decir, expresar o emitir mensajes (para eso están los medios de información), por el contrario, al entablar un diálogo con los demás, tenemos la oportunidad de conocer su carácter y manera de pensar, sus preferencias y necesidades, aprendemos de su experiencia, compartimos gustos y aficiones, en otras palabras: conocemos a las personas y desarrollamos nuestra capacidad de comprensión. Sólo así estaremos desarrollaremos una comunicación asertiva.

Fundamentación

Teoría de la Comunicación de Wilbur Schramm. La fuente emite un mensaje cifrado o elaborado por un comunicador, este mensaje se dirige y envía a un perceptor o descifrador, quien representa el destino del mensaje o de la señal emitida. Este modelo se refiere a la comunicación humana interpersonal; en él se aprecian las funciones específicas de cada uno de los elementos: la

fuente como comunicador-cifrador, el mensaje-señal y el destino como perceptor-descifrador.

Objetivo

Compartir experiencias comunicativas y socializar conceptos básicos de comunicación.

Análisis Temático

“La Comunicación”

El profesor es un comunicador profesional y por ello necesita estudiar el proceso comunicativo con profundidad, para encontrar en él las bases que le posibiliten realizar sus actividades docentes con efectividad y eficacia.

En este caso se pretende que los docentes de la I.E. interactúen y se transmitan entre ellos aquellos saberes, especialmente saberes de interacción, buena comunicación y socialización de ideas.

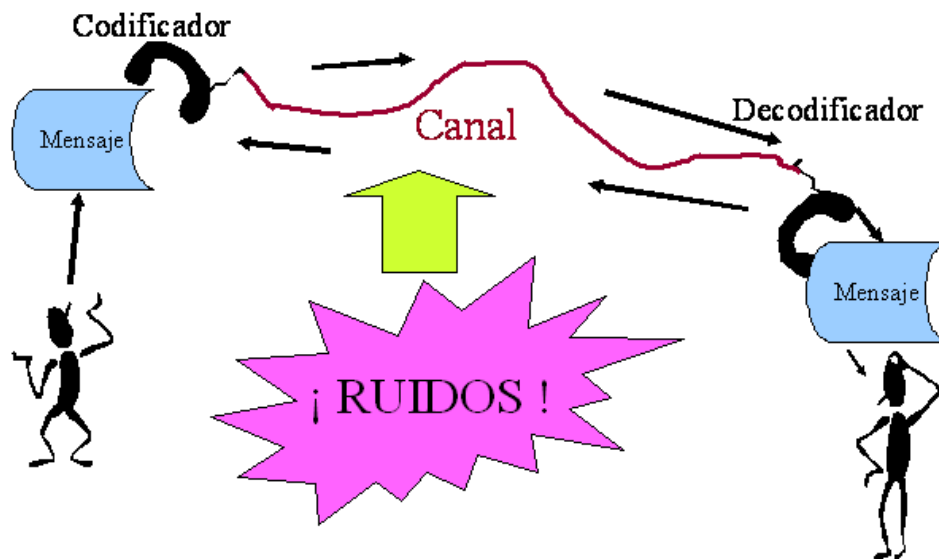


FUENTE: Imagen de Google.

“Funciones y Estilos de la Comunicación”

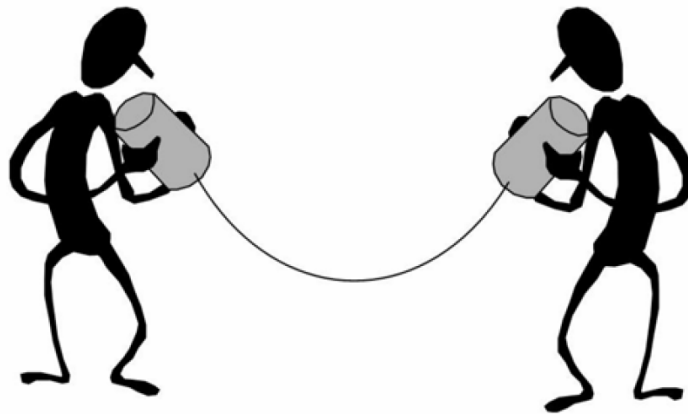
En esta sección profundizaremos algunos temas como:

La comunicación como proceso: Consiste en la interacción social que a través de símbolos se produce en la actividad humana, donde el hombre se relaciona con el medio a través de este proceso, a su vez se establecen las relaciones entre cada uno de los componentes del proceso comunicativo (sujeto-sujeto, motivo-objetivo, contenido-medio) lo que se produce de forma dialéctica en cada par que la conforma y entre cada uno de ellos.



FUENTE: Imagen de Google.

Relación sujeto-sujeto: Toda persona al comunicarse actúa en un sistema de relaciones sobre la base de representaciones conscientes a través de un estilo que le permite una mayor o menor comunicación con los demás, asumiendo uno u otro rol indistintamente (emisor o receptor).



FUENTE: Imagen de Google.

Relación motivo-objetivo: Implica una aproximación entre los objetivos que la inducen y los motivos que son conscientes en los sujetos que interactúan, lo que implica un contacto personalizado de profundo valor motivacional.



FUENTE: Imagen de Google.

Relación contenido-medio: Esta relación parte de cómo el sujeto a partir del contenido de la comunicación se plantea los medios a utilizar en la transmisión del mensaje, a partir de esto determina el lenguaje, signos, gestos y otros medios para la codificación y decodificación del mensaje.



FUENTE: Imagen de Google.



FUENTE: Imagen de Google.

“Mecanismos de la Comunicación”



FUENTE: Imagen de Google.

El contagio: Sometimiento involuntario del sujeto a determinadas conductas o estudios psíquicos.

La persuasión: Es un proceso de fundamentación y argumentación lógica con el objetivo de obtener el consentimiento y la comprensión del sujeto que recibe la información.



Persuasión



Sugestión

FUENTE: Imagen de Google.

La sugestión: Se refiere a la influencia comunicativa dado por la percepción y aceptación no crítica de la información, sin recurrir a la argumentación o demostración.

La imitación: Implica no solo la aceptación de los rasgos internos de la conducta, sino la reproducción por el sujeto



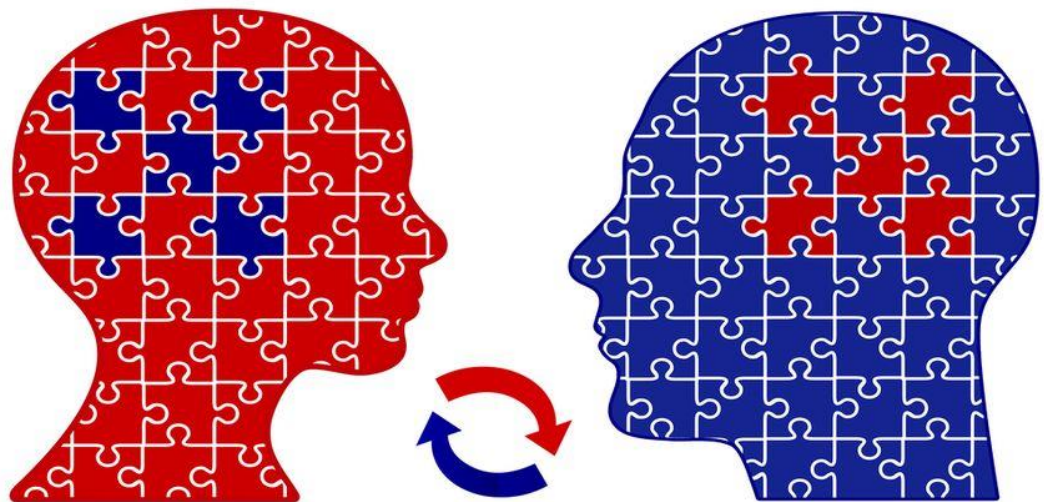
Imitación

del modelo de comportamiento demostrado, por el que está comunicando.

FUENTE: Imagen de Google.

Significación cognitiva y emocional de la comunicación: En esta presentación discutiremos sobre la significación emocional y cognoscitiva de la comunicación.

El contenido de la comunicación ha de tener no sólo significación cognoscitiva, sino también emocional. Como objetivo principal, la comunicación debe ayudar a los gestores en la adquisición de conocimientos, modificación y conformación de hábitos y conductas, así como la adquisición de capacidades para interactuar, relacionarse con los otros, transmitir sus conocimientos, convivir. Teniendo buenas relaciones interpersonales, el docente está apto para transmitir conocimientos nuevos a otros docentes.



FUENTE: Imagen de Google.

Desarrollo Metodológico

La Estrategia se basará en una metodología fundamentalmente participativa de los asistentes, tomando como base de trabajo su propia experiencia y visión del tema.

En el desarrollo de estas actividades los docentes reflexionaran de manera individual sobre las diversas temáticas y deben responder a las preguntas orales planteadas por el facilitador, así mismo se evaluaran de manera intergrupar argumentando cada grupo sobre los temas desarrollados, finalmente el facilitador (especialista en relaciones interpersonales) evaluará a cada grupo obteniendo los resultados finales.

Estas dinámicas se repetirán en tres sesiones diferentes con los mismos procedimientos; pero con diversos ejercicios, es decir práctica constante. En este espacio de socialización se desarrollaran diversas habilidades para enfrentar desafíos de la propuesta.

Cronograma de la Estrategia

Mes y Fecha	Agosto, 2015		
Actividad	9	15	27
Presentación de estrategia y explicación de la metodología.	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo.	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo.	40 min.	40 min.	40 min.
Receso.	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas.	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales.	180 min.	180 min.	180 min.
Tiempo Total	400 min.	450 min.	450 min.

Evaluación de la Estrategia

Estamos muy interesados en su opinión acerca de esta estrategia. Por favor dedique unos minutos para valorar los siguientes aspectos.

En general		
Esta estrategia:	☐	Supera mis expectativas

	☐	Cumple mis expectativas
	☐	No cumple mis expectativas
Comentarios:		

Enfoque

Por favor asigne un valor a cada uno de los aspectos de la aproximación de esta estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= No del todo 4= Ampliamente

Contenido

Por favor valore cada uno de los módulos o temas de la estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con

1= No del todo 4= Ampliamente

con respecto a las siguientes afirmaciones.

Yo encontré que el contenido del módulo fue útil:

El trabajo en grupo fue útil.		1	2	3	4
Las presentaciones fueron útiles.		1	2	3	4
Las facilitadoras fueron efectivas.		1	2	3	4
Las facilitadoras apoyaron el proceso.		1	2	3	4
Comentarios con respecto al enfoque:					

Actividad 1		1	2	3	4
Actividad 2		1	2	3	4
Actividad 3		1	2	3	4
Comentarios en cuanto al contenido:					

Comentarios

¿Qué aspectos de la estrategia fueron una pérdida de tiempo o desagradables?

¿Si usted facilitara la estrategia en un futuro cercano, qué haría diferente?

Conclusiones

1. Una característica específica del sistema de comunicación es la doble versatilidad del ser abierto respecto al medio cultural en que interactúa.
2. Las funciones de comunicación sirven para que los docentes puedan encaminar sus actividades de interacción con sus colegas buscando siempre una mejora en sus relaciones interpersonales.
3. Cuando el docente conozca la importancia de la comunicación, se convertirá en un organizador de entornos de aprendizaje, orientador, proveedor y asesor de los recursos educativos (académicos, humanos, financieros) más adecuados para cada situación.

Recomendaciones

1. Los docentes deben aplicar estas temáticas en su entorno laboral y también para solucionar problemas en otros ámbitos.
2. Aplicar esta estrategia con la finalidad de acercar a los docentes al tema de comunicación y su importancia en el manejo de relaciones interpersonales.

Bibliografía

1. FRITZAN, S. (1991). Dinámica de grupo y relaciones humanas. Colombia, Indo American Press Service. 43p. Colección pedagogía grupal.

2. HERNÁNDEZ, Roberto y otros. (2010). Metodología de la investigación Editorial Mc.Graw-Hill México.

ESTRATEGIA N° 2: HABILIDADES COMUNICATIVAS

Resumen

El desarrollo de las habilidades comunicativas es la capacidad de escuchar, de sentir, de percibir sensorialmente lo que transmite otra persona, este aspect, exige tomar conciencia de las posibilidades de tergiversación de los mensajes, permitiéndole evaluar la importancia de lo escuchado, respondiéndole acertadamente al interlocutor.

Se denomina hablar a la capacidad de comunicarse mediante sonidos articulados que tiene el ser humano. Estos sonidos son producidos por el aparato fonador, que incluye lengua, velo del paladar, cuerdas vocales, dientes.

Se busca establecer la solidaridad y la cohesión de los docentes, empezando por las necesidades de reconocimiento e incentivo de cada uno de los participantes. Las actividades que se van a realizar en esta estrategia nos permitirá tener una gestión humanizada.

Fundamentación

En las teorías de la Comunicación de Wilbur Schramm y del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Objetivo

Establecer un espacio de trabajo interactivo y cooperativo.

Análisis Temático

“Escucha Activa”

Objetivo

Desarrollar las habilidades de escuchar activamente.

Descripción

El facilitador solicita dos voluntarios y les asigna la función de observadores. A continuación entrega a los demás participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión.

Explica a los participantes que en la discusión del tema, deberán sujetarse a la siguiente regla: Antes de replicar las observaciones del compañero, deben primero resumirlas a entera satisfacción del que ha hablado, sólo entonces podrán indicar en lo que están o no de acuerdo. También les indica que el papel de los observadores será supervisarlos para asegurarse de que cumplan la regla.

Por último, el facilitador instruye a los observadores que interrumpan a los oradores, siempre que violen la regla y que se aseguren que el primer orador está satisfecho con la paráfrasis de sus observaciones antes de permitir que empiece el segundo orador. La interacción que resulta de esta estructura será torpe, pero alentará a los participantes a escuchar atentamente al orador antes de decidir cómo van a reaccionar.

Se realiza la actividad y pasados 20 minutos el facilitador detiene la discusión y dirige un proceso de reflexión sobre la vivencia.



FUENTE: Imagen de Google.

“En los Zapatos del Otro”

Objetivo

Desarrollar las habilidades de ver las cosas desde el punto de vista opuesto al propio.

Descripción

El facilitador forma dos subgrupos, a los cuales les pide formar dos círculos, uno dentro del otro.

Les entrega a los participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión.

Se inicia la discusión y pasados diez minutos el facilitador indica al subgrupo de adentro, que cada uno va a tomar una posición opuesta a sus propios puntos de vista y argumentar a favor de ella al continuar la discusión. El subgrupo de afuera, debe asegurarse de que los del círculo de adentro no defiendan sus originales puntos de vista.

Posteriormente se invierten papeles, para después comentar su experiencia. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



FUENTE: Imagen de Google.

“Todos Importamos, Todos Aportamos”

Objetivo

Que los participantes identifiquen la importancia del objetivo común como factor integrador del gran grupo.

Descripción

El facilitador divide al grupo en 4 equipos del mismo número de integrantes.

Una vez formado los equipos les pide que se sienten y fijará un depósito de piezas al centro de cada equipo. Les indica que el objetivo es que cada persona deberá armar su rompecabezas.

Las piezas son exactas para que cada integrante del equipo pueda armar su rompecabezas, no deberán sobrar piezas y deberán formar igual número de rompecabezas como integrantes tenga el equipo. Les indica que las reglas son:

1. No podrán hablar durante todo el ejercicio.
2. No podrán realizar ninguna señal ni con los dedos ni realizando gestos o movimientos de cabeza, ni con el cuerpo.
3. Deberán permanecer con una expresión impávida, podrán mirarse a los ojos, pero no hacer movimientos con los ojos.
4. La única forma de intercambiar las piezas será colocándolas al centro (depósito de piezas).
5. Sólo podrán tomar las piezas que se encuentren en el centro (depósito de piezas).
6. Los observadores no podrán hablar ni realizar ningún movimiento.
7. La actividad iniciará cuando el facilitador lo indique
8. Cuando el equipo termine, deberá indicarlo levantando las manos.

Al instante que termine de dar las instrucciones les indica a los grupos que ya no pueden hablar ni realizar ninguna clase de comunicación.

El facilitador reparte las piezas a todos los integrantes y da la señal de empezar.

Se termina la actividad cuando los equipos hayan terminado de armar sus rompecabezas.

Por último, el facilitador guía un proceso para que el grupo analice la importancia de un objetivo común como aspecto integrador de un gran grupo.



FUENTE: Imagen de Google.

Desarrollo Metodológico

La estrategia se basará en una metodología fundamentalmente participativa de los asistentes, tomando como base de trabajo su propia experiencia y visión del tema.

En el desarrollo de estas actividades los gestores reflexionaran de manera individual sobre las diversas temáticas y deben responder a las preguntas orales planteadas por el facilitador, así mismo se evaluarán de manera intergrupala argumentando cada grupo sobre los temas desarrollados, finalmente el facilitador (especialista en relaciones humanas) evaluará a cada grupo obteniendo los resultados finales.

Estas dinámicas se repetirán en tres sesiones diferentes con los mismos procedimientos; pero con diversos ejercicios, es decir, práctica constante. En este espacio de socialización se desarrollarán diversas habilidades para enfrentar desafíos de la propuesta.

Cronograma de la Estrategia

Mes y Fecha	Setiembre, 2015		
Actividad	11	22	27
Presentación de estrategia y explicación de la metodología.	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo.	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo.	40 min.	40 min.	40 min.
Receso.	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas.	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales.	180 min.	180 min.	180 min.
Tiempo Total	400 min.	450 min.	450 min.

Evaluación de la Estrategia

Estamos muy interesados en su opinión acerca de esta estrategia. Por favor dedique unos minutos para valorar los siguientes aspectos.

En general					
El trabajo en grupo fue útil.		1	2	3	4

Esta estrategia:	☐	Supera mis expectativas
	☐	Cumple mis expectativas
	☐	No cumple mis expectativas
Comentarios:		

Enfoque

Las presentaciones fueron útiles.		1	2	3	4	
Las facilitadoras fueron efectivas.		1	2	3	4	
Las facilitadoras apoyaron el proceso.		1	2	3	4	
Comentarios con respecto al enfoque:	1= No del todo 4= Ampliamente					

f

Por favor asigne un valor a cada uno de los aspectos de la aproximación de esta estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

Contenido

Por favor valore cada uno de los módulos o temas de la estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= No del todo 4= Ampliamente

Yo encontré que el contenido del módulo fue útil:

Actividad 1		1	2	3	4	
Actividad 2		1	2	3	4	
Actividad 3		1	2	3	4	
Comentarios en cuanto al contenido:						

Comentarios

¿Qué aspectos de la estrategia fueron constructivos y/o divertidos?

¿Qué aspectos de la estrategia fueron una pérdida de tiempo o desagradables?

¿Si usted facilitara la estrategia en un futuro cercano, qué haría diferente?

Conclusiones

1. La comunicación en los grupos distintos y con temas opuestos presentan al inicio actitudes de diferencias muy marcadas que luego son superadas por la interacción entre todos.
2. La interacción entre docentes permite desarrollar la habilidad de saber escuchar a los demás, de entender sus sentimientos.

3. Los grupos se integran de la mejor manera cuando identifican el objetivo común, lo que permite que se superen todos los malos entendidos.

Recomendaciones

1. Ampliar las dinámicas de cooperación haciendo que cada uno de los presentes desarrolle su habilidad de escuchar y de actuar frente a los demás con soltura.
2. Aplicar de manera constante la estrategia para mejorar las actitudes de desconfianza, individualismo entre otros que originan los conflictos interpersonales docentes.

Bibliografía

1. ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24° edición.
2. HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
3. DELGADO, Kenneth. (2006). Educación participativa. El método del trabajo en grupo. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá. Colombia.
4. REDORTA, Joseph. (2005). El poder y sus conflictos. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. España.

ESTRATEGIA N° 3: COMUNICACIÓN ASERTIVA

Resumen

La comunicación es esencial para mejorar las relaciones interpersonales, a través de ella se puede compartir esperanzas, sentimientos, ideas. La comunicación es la clave para que los docentes mejoren sus relaciones humanas. Las ideas contradictorias que surjan a lo largo de la estrategia serán consensuadas a fin de mejorar la gestión institucional.

Fundamentación

En las teorías de la Comunicación de Wilbur Schramm y del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Objetivo

Superar los conflictos interpersonales a través de la comunicación asertiva.

Análisis Temático

“Conversaciones Asertivas”

Objetivo

Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.

Descripción

El facilitador explica los objetivos del ejercicio y da una breve plática sobre las habilidades para conversar en grupo.

Posteriormente distribuye una hoja de las habilidades para el círculo de conversación, un lápiz y una tarjeta con tópico a cada participante.

Divide al grupo en subgrupos pequeños de siete miembros cada uno y les explica que durante los siguientes veinte minutos los participantes:

Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.

Practicarán las habilidades enumeradas en la hoja de habilidades por lo menos una vez.

Mantendrán grupos de siete participantes durante toda la duración de la actividad, esto es, si uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de ese grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.

El facilitador contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

Al término de la actividad el facilitador pide a los participantes que formen grupos de siete miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?
2. ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrió, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

El facilitador les pide que hagan un resumen y compartan los resultados de la discusión y presenten los resultados.

Al término de la actividad el facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.



FUENTE: Imagen de Google.

“Mi Estilo de Comunicación”

Objetivo

Que los participantes identifiquen su estilo de comunicación.

Descripción

El facilitador coloca en el centro del salón una serie de objetos e instrumentos musicales y les solicita a los participantes tomen uno de ellos.

El facilitador dirige a los participantes para que realicen diversas conversaciones rítmicas utilizando los objetos.

Al término de la actividad, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.

Posteriormente el facilitador expone los aspectos básicos de las teorías de la Comunicación y del Clima Organizacional y divide a los participantes en tres subgrupos. A continuación solicita al equipo “A” que identifiquen y califiquen el estilo de comunicación de los integrantes del equipo “B”. Así mismo, solicita al equipo “B” que califique a los integrantes del equipo “C”. Por último solicita al equipo “C” califique a los miembros del equipo “A”.

Al término de la actividad anterior, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.



“Buscando la Comunicación Asertiva”

Objetivo

Identificar conductas eficaces en la búsqueda de la comunicación asertiva en trabajos de grupo.

Descripción

El facilitador explica los objetivos del ejercicio. Cada participante recibe una de las formas de trabajo escogido por el facilitador. La tarea es clasificar los temas de acuerdo a las instrucciones del formato. Los participantes deben trabajar en forma independiente durante esta fase.

Se forman subgrupos de 7 participantes y se le pide a cada uno que clasifique los temas por consenso. Debe haber un acuerdo sustancial (no necesariamente unánime) para la puntuación asignada a cada tema. Se establecen tres reglas principales durante esta fase:

1. No se obtendrá promediando.
2. No se obtendrá por votación o por “mayoría”.
3. No habrá “tratos de caballeros”.

El facilitador presenta a los participantes varias sugerencias sobre cómo se puede lograr la asertividad:

Deben evitar argumentar buscando ganar como individuos. Lo que es “correcto” es el mejor juicio colectivo del subgrupo como un todo.

Los conflictos acerca de las ideas, las soluciones, las predicciones, deben servir como ayuda y no como un estorbo en el proceso de búsqueda de la asertividad.

Los problemas se resuelven mejor cuando los miembros del grupo, en forma individual, asumen su responsabilidad tanto de escuchar como de ser oídos, de modo que todos estén incluidos en la decisión.

Las conductas para reducir la tensión, pueden ser útiles si no se liman asperezas con anticipación durante un conflicto sin sentido.

Cada participante tiene la responsabilidad de monitorear el desarrollo del trabajo, así como el de iniciar el proceso de discusión, cuando el trabajo es poco efectivo.

Los mejores resultados fluyen de la fusión de la información lógica y emocional. Los juicios de valor sobre lo que es mejor, incluyen sentimientos de los participantes acerca de la información y el proceso de toma de decisión.

Al término de la actividad los subgrupos se reúnen en sesión plenaria para mostrar sus resultados. Si hubo respuestas “correctas” se ponen a la vista de todos.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice la fase de búsqueda del consenso, empleando las siguientes preguntas:

¿Qué conductas ayudaron a buscar la comunicación asertiva?

¿Qué conductas lo dificultaron?

¿Qué modelos de toma de decisiones se presentaron?

¿Cuáles fueron las personas que más influyeron?

¿Cómo descubrió el subgrupo sus fuentes de información y cómo las utilizó?



FUENTE: Imagen de Google.

Desarrollo Metodológico

La estrategia se basará en una metodología fundamentalmente participativa de los asistentes, tomando como base de trabajo su propia experiencia y visión del tema.

En el desarrollo de estas actividades los docentes reflexionaran de manera individual sobre las diversas temáticas y deben responder a las preguntas orales planteadas por el facilitador, así mismo se evaluaran de manera intergrupar argumentando cada grupo sobre los temas desarrollados, finalmente el facilitador (docente) evaluara a cada grupo obteniendo los resultados finales.

Estas dinámicas se repetirán en tres sesiones diferentes con los mismos procedimientos; pero con diversos ejercicios, esto es, práctica constante. En este espacio de socialización se desarrollaran diversas habilidades para enfrentar desafíos de la propuesta.

Cronograma de la Estrategia

Mes y fecha	Octubre, 2015		
Actividad	6	18	23
Presentación de estrategia y explicación de la metodología.	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo.	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo.	40 min.	40 min.	40 min.
Receso.	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas.	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales.	180 min.	180 min.	180 min.
Tiempo Total	400 min.	450 min.	450 min.

Evaluación de la Estrategia

Estamos muy interesados en su opinión acerca de esta estrategia. Por favor dedique unos minutos para valorar los siguientes aspectos.

En general

- Esta estrategia: ☐ Supera mis expectativas
☐ Cumple mis expectativas
☐ No cumple mis expectativas

Comentarios:

Enfoque

Por favor asigne un valor a cada uno de los aspectos de la aproximación de esta estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= No del todo 4= Ampliamente

Contenido

Por favor valore cada uno de los módulos o temas de la estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= No del todo 4= Ampliamente

El trabajo en grupo fue útil.		1	2	3	4	
Las presentaciones fueron útiles.		1	2	3	4	
Las facilitadoras fueron efectivas.		1	2	3	4	
Las facilitadoras apoyaron el proceso.		1	2	3	4	
Comentarios con respecto al enfoque:						

Yo encontré que el contenido del módulo fue útil:

Actividad 1		1	2	3	4	
Actividad 2		1	2	3	4	
Actividad 3		1	2	3	4	
Comentarios en cuanto al contenido:						

Comentarios

¿Qué aspectos de la estrategia fueron constructivos y/o divertidos?

¿Qué aspectos de la estrategia fueron una pérdida de tiempo o desagradables?

¿Si usted facilitara la estrategia en un futuro cercano, qué haría diferente?

Conclusiones

1. Los docentes desarrollarán habilidades para conversar asertivamente.
2. Los distintos estilos de comunicación de los docentes serán compartidos en la estrategia de manera dinámica e interactiva
3. Estos diferentes estilos de comunicación serán puestos en la estrategia como temas de discusión, que finalmente serán resueltos a través del consenso.

Recomendaciones

1. Aplicación de la estrategia en la I.E. a fin de impulsar adecuadas relaciones interpersonales.
2. Las estrategias deben desarrollarse con frecuencia para mejorar la comunicación asertiva entre docentes.

Bibliografía

1. ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24º edición.
2. BORISOFF, Víctor. (199)1. Gestión de conflictos. Madrid.
3. HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. 2010. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico.
4. RALP, Nicholz. (2005). Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta

Institución Educativa N° 86686 “Señor de la Soledad”, Distrito de Huaraz									
Mes, 2015	Agosto			Setiembre			Octubre		
Actividades	9	15	29	11	22	27	6	18	23
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Aplicación de estrategias									
Validación de conclusiones									

3.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
1	Capacitador	S/ 300.00	S/ 900.00
1	Facilitador	S/ 200.00	S/ 600.00
Total			S/ 1500.00

Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
84	Fichas	S/ 5.50	s/ 462.00
84	Lapiceros	S/ 0.50	S/ 42.00
84	Cartulinas	S/ 0.50	S/ 42.00
84	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 420.00
384	Papel sábana	S/ 0.50	S/ 192.00
812	Copias	S/ 0.10	S/ 81.20
---	Otros		S/400.00
TOTAL			S/. 1639.20

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos Humanos	S/ 1500.00
Recursos Materiales	S/ 1639.20
Total	S/ 3139.20

3.2.7. Financiamiento de las Estrategias.

Las estrategias serán financiadas por las responsables de la investigación.

CONCLUSIONES

1. En la I.E. N° 86686 “Señor de la Soledad” las relaciones interpersonales docentes se encuentran deterioradas, se percibe un tipo de comunicación agresiva, les importa más los intereses personales, existe un distanciamiento entre directivos y docentes, se refleja una falta de organización para las labores académicas, no se construye un clima laboral favorable para la interacción, como consecuencia de una falta de comunicación asertiva.
2. La displicencia institucional es la norma de comportamiento expresado en el deterioro de los niveles comunicativos dibujado en un ambiente de apatía y de desorden.
3. La propuesta se concretizó en tres estrategias y su fundamentación teórica lo definió la naturaleza del problema de investigación.
4. El trabajo de campo describió y caracterizó el problema de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Implementar una política sobre Habilidades Sociales a fin de construir dos habilidades: la asertividad y la empatía, a fin de tener docentes que sepan hacer respetar sus derechos y se guarde consideración mutuamente.
2. Ejecutar la propuesta en nuestra I.E. para mejorar las relaciones interpersonales docentes a través de la comunicación asertiva.
3. Aplicar la propuesta a otros contextos educativos a fin de superar el problema de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. ACUÑA, V. (2015). En su tesis “Estrategia didáctica fundamentada en la comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales entre tutores y estudiantes - Lima”
2. ALLES, M. (2005). Evaluación por competencias 360°. Buenos Aires: Granica.
3. BENNIS, W. (1998). Cómo llegar a ser líder. Colombia: Norma.
4. BLANCHART, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. España: Norma.
5. CARDONA, P., & MILLER, P. (2001). Paradigmas del liderazgo. México: McGraw-Hill .
6. CÁZARES, L. (1990). Técnicas actuales de investigación documental. México: Trillas.
7. CONALEP. (2010). ¿Qué es describir? . Obtenido de http://sied.conalep.edu.mx/bv3/biblioteca/area/carrera/modulo/recurso/223/qu_e_s_describir.htm
8. COROMAC, M. (2014). En su tesis "Estrategias de asertividad como herramientas para la transformación del conflicto en el aula. Guatemala".
9. COVEY, S. (1989). Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Paidós.
10. DESOUZA, L. (2012). Competencias emocionales y relación de conflictos interpersonales en el aula. España: Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis doctoral.
11. EDUK. (2000). Educación para el mejoramiento de la calidad de vida. Santiago de Chile: Universidad de Chile Facultad de Ciencias Humanas.

12. ESTRADA, T & GRATEROL, L. (2015). En su tesis “La comunicación asertiva como estrategia pedagógica en las relaciones interpersonales entre los docentes de educación para el trabajo, Sub Área Comercial (caso: u. E. P. “Santa Ana”, de la Ciudad de Valencia- Edo Carabobo”
13. FRITZEN, S. (1984). 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. España: Sal Terrae.
14. FUDESCO. (1997). Los conflictos sociales en la escuela. Bogotá.
15. GOLEMAN, D. (2006). Inteligencia emocional. España: KAIROS.
16. GOLEMAN, D. (2006). Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: KAIROS.
17. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, M. (2010). Metodología de la investigación científica. México: McGrawHill.
18. Izquierdo, R. (2003). Actitudes conflictivas en la institución. Lima.
19. MARTÍN BRIS, M. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento. España: Díaz de Santos.
20. MARTÍNEZ, S. (1994). El clima de trabajo en diez centros de EGB. España: Universidad de Alcalá.
21. MONROY, A. (1999). Dinámica de grupos. México: Pax.
22. RENSIS LIKERT. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. EE UU.
23. SALAZAR, J., GUERRERO, J., MACHADO, B., & CAÑEDO, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED.
24. SCHRAMM, W. (1988). La historia de comunicación humana: La cueva que pinta a microchip. Nueva York: Harper & Fila.
25. SCHRAMM, W. (Ed.). (1949). Comunicaciones de masa. Urbana, IL: Universidad de Prensa de Illinois.

LINKOGRAFÍA

1. <http://revista.inie.ucr.ac.cr/>
2. http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Chota
3. http://www.cajamarca-sucesos.com/chota/sintesis_historica.htm
4. www.elregionalcajamarca.com/
5. http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf
6. <http://www.monografias.com/trabajos89/poder-conflicto-interpersonales-docente-estudiante/poder-conflicto-interpersonales-docente-estudiante.shtml>
7. <http://teoriasdlc2203.blogspot.com/2013/04/modelo-de-comunicacion-wilbur-schramm.html>
8. www.actrav.italo.org/courses/2008/A2-01019/.../bandura.doc
9. http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
10. <http://roble.pntic.mec.es/msanto1/lengua/1descrip.htm>
11. http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_humanas
12. <http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman.shtml>
13. <http://www.slideshare.net/decho/relaciones-humanas-1974242>
14. <http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20humanas>
15. https://www.google.com.pe/?gws_rd=cr#bav=on.2,or.r_qf.&fp=cb75b0af0cf5ce05&q=relaciones+humanas+pdf

ANEXOS



ANEXO N°01
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE

ESCUELA DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Indicador	Siempre	A Veces	Nunca
Alto compromiso de los docentes de la I.E.			
Los estímulos son parte de la política de la I.E.			
Comunicación integral de la misión y visión institucional			
La I.E tiene medios para comunicarse con el personal docente.			
Gestión participativa.			
Formación en gestión educativa.			



ANEXO N°02
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE

ESCUELA DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INSTRUCCIONALES

La información que usted nos brindará es valiosísima, porque tiene como fin lograr los siguientes objetivos:

1. Conocer los niveles de comunicación.
2. Determinar las relaciones interpersonales entre docentes.

DATOS GENERALES

Condición Laboral

- a) Nombrado
- b) Contratado
- c) Jerárquico
- d) Docente

CÓDIGO A: Relaciones Interpersonales Docentes

1. ¿Nivel comunicativo docente que se observa en la I.E.?
 - a) Interpersonal
 - b) Intrapersonal
 - c) Grupal
 - d) organizacional
2. ¿Qué actitudes comunicativas se evidencia en la I.E.?

- a) Solapado
 - b) Interactivo
 - c) Selectivo
 - d) Acogedor
3. ¿Qué procedimientos comunicativos observa usted en la I.E.?
- a) Agresivos
 - b) Altaneros
 - c) Soberbios.
 - d) Asequibles.
4. ¿A través de qué conductas se evidencia el trato entre docentes?
- a) Equitativo
 - b) Parcializado
 - c) Desleal
 - d) Indiferente
5. ¿Actuaciones frente a los desaciertos de los docentes?
- a) Apatía
 - b) Deslealtad
 - c) empatía
6. ¿En la I.E. entre docentes se aprecia comportamientos?
- a) Paternalistas
 - b) Carismáticos
 - c) Intolerantes
 - d) Desordenados
7. Cuando los docentes se ofenden verbalmente, entonces reaccionan con:
- a) Ecuanimidad
 - b) Con golpes físicos
 - c) Rabia y cólera
8. Los acuerdos que se toman en reuniones son:
- a) Consensuados

- b) Impuestas
 - c) Pertinentes
 - d) Irresponsables
9. ¿Cuál es la forma de comportamiento de los docentes que observa usted en los ambientes de la I.E.?
- a) Oportunos, respetuosos
 - b) Activos, dinámicos
 - c) Irónicos, burlones
 - d) Drásticos, ofensivos
10. ¿Tipo de ambiente generado por los docentes?
- a) Discusiones permanentes
 - b) Preferencias y compadrazgos
 - c) Soborno



ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



ESCUELA DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Edad:.....Sexo:.....
Lugar y fecha de la entrevista:.....
Nombre del entrevistado:
Nombre del entrevistador:

CÓDIGO A: Relaciones Interpersonales Docentes

1. ¿Cuál es su percepción acerca de las relaciones interpersonales docentes en la I.E.?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cómo define el significado de relaciones interpersonales docentes en la I.E.?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué factores cree Ud. que facilitan o limitan el desarrollo de buenas relaciones interpersonales docentes?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Cuáles son las deficiencias más marcadas en las relaciones interpersonales docentes?

.....
.....
.....
.....

5. ¿En su opinión a qué se deben los problemas de relaciones interpersonales docentes?

.....
.....
.....
.....

6. ¿En su opinión cómo se manifiestan los problemas de relaciones interpersonales docentes?

.....
.....
.....
.....

7. ¿De qué manera se puede enfrentar o solucionar los problemas de relaciones interpersonales docentes?

.....
.....
.....
.....

CÓDIGO B: Estrategias de Comunicación Asertiva

9. ¿Qué opina de la comunicación asertiva?

.....

.....

.....

10. ¿A su criterio cómo la comunicación asertiva contribuiría a superar conflictos interpersonales?

11. ¿Existe predisposición a mejorar las relaciones interpersonales?

12. ¿Ha escuchado hablar de Wilbur Schramm y de Rensis Likert?

13. ¿Qué opinión les merece?

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Dante Alfredo Guevara Servigon**, usuario revisor del documento titulado: **Estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa N° 86686 "Señor de la Soledad", distrito de Huaraz, provincia de Huaraz, año 2015.**

Las autoras son **Guillermo Saavedra Agustina Modesta**, identificado con documento de identidad N° 00662789 y **Alberto Figueroa Deisy Pilar**, identificado con documento de identidad N° 31661456 declaro que la evaluación realizada por el Programa informático ha arrojado un porcentaje de similitud de 18%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, marzo del 2025



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
DNI: 16623450
Asesor

Se adjunta:
Recibo Digital

Resumen del Reporte automatizado de similitudes



Digital Receipt

This receipt acknowledges that **Turnitin** received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Guillermo Saavedra Agustina Modesta y Alberto Figueroa Deysi
Assignment title: Revision similitud 31
Submission title: Estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relacio...
File name: TESIS_deisy_alberto_2_1_233MARZO.pdf
File size: 1.73M
Page count: 85
Word count: 12,829
Character count: 73,505
Submission date: 23-Mar-2025 02:59PM (UTC-0700)
Submission ID: 2622818364

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



"Estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones
interpersonales de los docentes de la institución educativa N° 86686
Señor de la Soledad, distrito de Huaraz, provincia de Huaraz, año 2015

Presentada para obtener el grado académico de maestro en ciencias de la educación
con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la
Información.

Investigadoras: Guillermo Saavedra, Agustina Modesta,
Alberto Figueroa, Deisy Pilar.
Asesor: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon

Lambayeque - Perú
2018

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
DNI: 16623450
Asesor

Estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa N° 86686 "Señor de la Soledad", distrito de Huaraz, provincia de Huaraz, año 2015

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

12%

2

fddocuments.ec

Fuente de Internet

4%

3

1library.co

Fuente de Internet

3%

4

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, UNAD

Trabajo del estudiante

1%

6

docplayer.es

Fuente de Internet

1%

7

psicologiaymente.com

Fuente de Internet

1%

es.scribd.com



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
DNI: 16623450
Asesor

8	Fuente de Internet	1 %
9	psicoloca-margaux.blogspot.com Fuente de Internet	1 %
10	livrosdeamor.com.br Fuente de Internet	1 %
11	www.elcomercio.com Fuente de Internet	1 %
12	documents.worldbank.org Fuente de Internet	1 %
13	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	< 1 %
14	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
15	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	< 1 %
16	intellectum.unisabana.edu.co Fuente de Internet	< 1 %
17	es.slideshare.net Fuente de Internet	< 1 %
18	rixplora.upn.mx Fuente de Internet	< 1 %
19	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
DNI: 16623450
Asesor

	ri.ues.edu.sv	< 1 %
	Fuente de Internet	
20		< 1 %
	larepublica.pe	
	Fuente de Internet	
21		< 1 %
	www.preceden.com	
	Fuente de Internet	
22		< 1 %
	www.timetoast.com	
	Fuente de Internet	
23		< 1 %
	pt.scribd.com	
	Fuente de Internet	
24		< 1 %
	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	
	Trabajo del estudiante	
25		< 1 %
	blancas2.seccionamarilla.com.mx	
	Fuente de Internet	
26		< 1 %
	repositorio.uct.edu.pe	
	Fuente de Internet	
27		< 1 %
	guiaproyectosociointegrador.blogspot.com	
	Fuente de Internet	
28		< 1 %
	www.jfktampico.edu.mx	
	Fuente de Internet	
29		< 1 %
	dspace.utb.edu.ec	
	Fuente de Internet	
30		< 1 %



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
DNI: 16623450
Asesor

31	www.scribd.com	Fuente de Internet	< 1 %
32	elpopular.pe	Fuente de Internet	< 1 %
33	repositorio.utelesup.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
34	www.slideshare.net	Fuente de Internet	< 1 %
35	prezi.com	Fuente de Internet	< 1 %
36	germancompemoci.blogspot.com.es	Fuente de Internet	< 1 %
37	alicia.concytec.gob.pe	Fuente de Internet	< 1 %
38	kipdf.com	Fuente de Internet	< 1 %
39	www.coursehero.com	Fuente de Internet	< 1 %
40	repositorio.unap.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
41	pedagogogos-online-aceb.blogspot.com	Fuente de Internet	< 1 %
42	documentop.com	Fuente de Internet	< 1 %



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
DNI: 16623450
Asesor

43

www.encyclopediasaludmental.org.ar

Fuente de Internet

< 1 %

44

diposit.ub.edu

Fuente de Internet

< 1 %

45

Submitted to Pontificia Universidad Catolica
del Peru

Trabajo del estudiante

< 1 %

46

psicologia-145.fandom.com

Fuente de Internet

< 1 %

47

teoriasdepersonalidad24.blogspot.com

Fuente de Internet

< 1 %

48

repositorio.upla.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

49

Submitted to Instituto Superior de Artes,
Ciencias y Comunicación IACC

Trabajo del estudiante

< 1 %

50

evasotoca.blogspot.com

Fuente de Internet

< 1 %

51

pt.slideshare.net

Fuente de Internet

< 1 %

52

www.utan.edu.mx

Fuente de Internet

< 1 %

53

catalonica.bnc.cat

Fuente de Internet

< 1 %



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
DNI: 16623450
Asesor

54	repositorio.usdg.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
55	www.regionlambayeque.gob.pe Fuente de Internet	< 1 %
56	coachmaitefinch.com Fuente de Internet	< 1 %
57	elfarodigital68.blogspot.com Fuente de Internet	< 1 %
58	www.bblocksonline.com Fuente de Internet	< 1 %
59	Sugenith Margarita Arteaga Castillo. "Cultivos para el cambio climático: selección y caracterización de variedades de judía (<i>Phaseolus vulgaris</i> L.) y <i>Phaseolus lunatus</i> tolerantes a la sequía y salinidad", Universitat Politècnica de Valencia, 2021 Publicación	< 1 %
60	addi.ehu.es Fuente de Internet	< 1 %
61	jorgewerthein.blogspot.com Fuente de Internet	< 1 %
62	normalista.ilce.edu.mx Fuente de Internet	< 1 %
63	repositorio.monterrico.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
DNI: 16623450
Asesor

64	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
65	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
66	vdocuments.es Fuente de Internet	< 1 %
67	vsip.info Fuente de Internet	< 1 %
68	wiki2.org Fuente de Internet	< 1 %
69	www.lagaceta.com.ar Fuente de Internet	< 1 %
70	qdoc.tips Fuente de Internet	< 1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias 15 Word



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
DNI: 16623450
Asesor