



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



Unidad de Posgrado

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Programa de comunicación asertiva que permita mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 15418 Vate Manrique, distrito de Chulucanas, provincia de Morropón de la región Piura – 2014

Tesis 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 :

Bach. Dorys Margot Gonza Rodríguez

ASESOR :

M. Sc. Ever J. Fernández Vásquez

Lambayeque – Perú

2017

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA QUE PERMITA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N°
15418 VATE MANRIQUE, DISTRITO DE CHULUCANAS, PROVINCIA DE
MORROPÓN DE LA REGIÓN PIURA – 2014**

Dorys Margot Gonza Rodríguez
Autora

M. Sc. Ever J. Fernández Vásquez
Asesor

**Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y
Educación de la FACHSE de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para
obtener el Grado de MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

APROBADO POR:

Dra. Rosa E. Sánchez Ramírez
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. María E. Segura Solano
SECRETARIA DEL JURADO

M.Sc. Beldad Fenco Periche
VOCAL

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con todo mi amor y cariño a mi amada madre Graciela Rodríguez Neyra, por su afecto, confianza en creer en mi persona y por su valioso apoyo económico.

A mis amados hijos Arnold, Fátima, Angelo y Johan que son mi inspiración para poderme superarme cada día y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis amigos que sin esperar nada a cambio compartieron conmigo sus alegrías y experiencias.

Dorys

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento en primer lugar, está dirigido a quien ha forjado mi camino y me ha guiado por el sendero correcto a Dios mi señor.

A mi madre que siempre me apoyo en los momentos difíciles dándome aliento y ánimos en mi carrera profesional.

A mis amigos y familiares, por estar a mi lado comprendiéndome y apoyándome en todo a pesar de las dificultades.

Dorys

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| RESUMEN..... | 6 |
| ABSTRACT..... | 7 |
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| CAPITULO I: | 11 |
| ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 11 |
| 1.1. UBICACIÓN..... | 11 |
| 1.1.1. Reseña histórica de la I.E. N° 15418 “Vate Manrique” | 11 |
| 1.1.2. Distrito de Chulucanas..... | 13 |
| 1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 14 |
| 1.3. SITUACIÓN CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 22 |
| 1.4. METODOLOGÍA..... | 24 |
| CAPITULO II | 27 |
| MARCO TEÓRICO..... | 27 |
| 2.2.1. Comunicación asertiva..... | 31 |
| 2.2.2. Teoría de las inteligencias múltiples. Howard Gardner..... | 48 |
| 2.2.3. Inteligencia interpersonal..... | 49 |
| 2.2.4. Relaciones interpersonales..... | 51 |
| 2.2.4.1. Tipos de relaciones interpersonales..... | 53 |
| 2.2.4.2. Habilidades interpersonales..... | 54 |
| 2.2.5. Inteligencia emocional. Goleman..... | 55 |
| 2.3. MARCO CONCEPTUAL..... | 57 |
| 2.4. ESQUEMA TEÓRICO DE LA PROPUESTA..... | 59 |
| CAPITULO III | 60 |
| RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 60 |
| 3.2. DISCUSIÓN: | 94 |
| 3.2. PROPUESTA TEÓRICA | 95 |
| CONCLUSIONES: | 103 |
| SUGERENCIAS..... | 104 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 105 |
| ANEXOS: | 111 |

RESUMEN

El objetivo del presente informe de tesis es proponer un Programa de comunicación asertiva para los docentes de la N° 15418 “Vate Manrique” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón en la región Piura, para mejorar las relaciones interpersonales. El objeto de estudio lo constituye la gestión administrativa y, el campo de acción corresponde al Programa de comunicación asertiva. Las teorías de las inteligencias múltiples de Gardner y de la inteligencia emocional de Goleman, sientan las bases para una eficiente comprensión del problema y plantear la propuesta teórica. La investigación es de tipo aplicada y su diseño metodológico es descriptiva con propuesta. La población y muestra fue de seis miembros: 5 docentes y 1 directivo. Las principales conclusiones están relacionadas con la deficiente comunicación asertiva entre el órgano directriz y los docentes. Nuestro aporte lo constituye el programa de comunicación asertiva.

PALABRAS CLAVE: Comunicación, asertividad, empatía, lenguaje, emociones.

ABSTRACT

The objective of this thesis report is to propose an assertive communication program for teachers of No. 15418 "Vate Manrique" of the district of Chulucanas, Morropón province in the Piura region, to improve interpersonal relations. The object of study is administrative management and the field of action corresponds to the Assertive Communication Program. The theories of multiple intelligences of Gardner and of the emotional intelligence of Goleman, lay the foundations for an efficient understanding of the problem and propose the theoretical proposal. The research is applied and its methodological design is descriptive with proposal. The population and sample were of six members: 5 teachers and 1 director. The main conclusions are related to the deficient assertive communication between the governing body and the teachers. Our contribution is the assertive communication program.

KEY WORDS: Communication, assertiveness, empathy, language, emotions.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el elemento distintivo del ser humano que nos permite interactuar con nuestros semejantes. Este proceso evolucionó a través del tiempo y los teóricos cognitivos señalan que es un aprendizaje social, que se inicia en los hogares donde el niño(a) aprende por imitación y luego a través de la socialización con sus pares y entorno donde se desarrolla.

Hoy en día como producto de las investigaciones de prominentes psicólogos sabemos que, la comunicación debe ser asertiva para lograr interacciones saludables en nuestros centros de labores. Howard Gardner, a través de las inteligencias múltiples señala que el ser humano puede desarrollar sus inteligencias y habilidades interpersonales e intrapersonal, asimismo su inteligencia emocional que le permite interactuar asertivamente con los demás individuos.

Nuestra investigación nace de observar inapropiadas relaciones interpersonales entre los docentes de la I.E.N° 15418 “Vate Manrique” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón en la región Piura, hecho que manifiesta en:

- Ruptura de relaciones humanas
- Desorganización institucional
- Conflictos entre docentes.
- No se evidencia trabajo en equipo.

Generando:

- Desinterés de los docentes por el desarrollo de la Institución
- Deserción de estudiantes.
- Escasa motivación para que los docentes sepan conducir sus actividades de aprendizaje.
- Bajos niveles de logros de aprendizaje.

En consecuencia, nuestro objeto de estudio lo constituye la gestión institucional y, nuestros objetivos se plantearon de la siguiente manera:

Objetivo general: Diseñar y proponer un Programa de comunicación asertiva, para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E.N° 15418

“Vate Manrique” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón en la región Piura.

Las tareas a realizar fueron:

- a) Diagnosticar los niveles de las relaciones interpersonales del director y docentes., b) Fundamentar teóricamente respecto de las inteligencias múltiples de Howard Gardner y la inteligencia emocional de Daniel Goleman y, comunicación asertiva,
- c) Diseñar la propuesta del Programa de Comunicación asertiva.

La hipótesis quedó delimitada de la siguiente manera: Si se propone un Programa de comunicación asertiva, entonces, mejorará las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E.N° 15418 “Vate Manrique” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón en la región Piura.

Consecuentemente, el campo de acción es el Programa de comunicación asertiva.

La investigación es descriptiva-correlacional, con propuesta. La población y muestra son de seis miembros: un directivo y 5 docentes. Para conocer los niveles de las relaciones interpersonales, se aplicó un cuestionario al director y a los docentes. Se encontró que la comunicación no es eficiente, y pero requiere mejorar ciertos indicadores.

El informe de tesis está estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo, se reseña el aspecto contextual donde se ubica el centro educativo, materia de estudio. Asimismo, la evolución tendencial del objeto de estudio y la situación de la misma en la institución educativa y la metodología utilizada en esta investigación.

El segundo capítulo se analiza las teorías que ayudan a comprender las variables en estudio y sirven para la construcción de la propuesta teórica.

El tercer capítulo está destinado al análisis de los resultados de la investigación representados en tablas y gráficos estadísticos, analizados e interpretados.

Asimismo, se presenta la propuesta del programa de comunicación asertiva y finaliza con las conclusiones, sugerencias y la bibliografía consultada.

La autora.

CAPITULO I:

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El presente capítulo comprende la ubicación contextual de la I.E. N° 15418 Vate Manrique del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón en la región Piura, la evolución tendencial y contextual de las relaciones interpersonales en los docentes. Asimismo, se precisa el tipo de investigación y su diseño metodológico.

1.1. UBICACIÓN.

El presente estudio se realizará en la I.E. N° 15418 “Vate Manrique” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón en la región Piura.

1.1.1. Reseña histórica de la I.E. N° 15418 “Vate Manrique”

La institución educativa 15418 está ubicada en el Asentamiento Humano Vate Manrique en la calle Rufino Echenique lote 1 en el distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, iniciando su rol educador el año 1976 con una construcción de material rústico con un total de 47 alumnos, siendo el primer director el profesor Mario Ramírez Pozo y gracias a los esfuerzos de los padres de familia y autoridades, gestionaron a la entidad respectiva su creación, luego fue creada con Resolución Directoral N° 0792 de fecha 30-06-80 siendo director del NEC el profesor Renán Sánchez Urrelo.

En 1981 al 1984 asumieron la dirección los profesores Rosa Atarama Córdova y María Díaz Rosales. En 1985 asume la dirección la profesora María Gutiérrez hasta 1991.

En 1992 encargan la dirección de la I.E. a la profesora Alicia Reyes Rosas hasta el mes de mayo del 2002. En junio del 2002 hasta el mes de agosto del 2010 encargan la dirección a la profesora Ojuani Morales Peralta. Hasta

que en el 2010 asume la dirección de la I.E. 15418 la Lic. Clarisa Frías Herrera, directora titular hasta la actualidad.

La I.E. cuenta con cinco docentes y un personal administrativo. Además cuenta con un aula de centro de recursos tecnológicos equipada con XO, proyector y equipo de DVD y sonido, además de una antena parabólica de internet.

En el 2011 fue galardonada con R.D. 01381-2011 por haber ocupado el primer puesto en el programa de educación “Logros de aprendizaje” ECE al finalizar el III ciclo de Educación Básica del nivel primario 2011 del ambiente de Chulucanas.

CUADRO N° 1: Docentes.

| Descripción | cantidad |
|--------------------|----------|
| Director(a) | 01 |
| Docente nombrado | 03 |
| Docente contratado | -- |
| Total | 04 |

Ref. CAP

CUADRO N° 2: Estudiantes.

| Sección | cantidad |
|-----------|----------|
| 1er Grado | 23 |
| 2do Grado | 03 |
| 3er Grado | 13 |
| 4to Grado | 15 |
| 5to Grado | 12 |
| 6to Grado | 12 |
| Total | 78 |

Ref. Nómina de matrícula.

1.1.2. Distrito de Chulucanas.

El distrito de Chulucanas es uno de los diez distritos que conforman la provincia de Morropón, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura, en el norte del Perú.

El distrito de Chulucanas fue inaugurado en el gobierno del presidente Óscar R. Benavides, el 27 de junio de 1937, pero su creación como capital de la provincia de Morropón, fue el 31 de enero de 1936.

Su capital es la ciudad de Chulucanas y según el censo de 2007 su población era de 76 205 habitantes.

Origen de la palabra Chulucanas:

Hay diversas concepciones sobre el origen de esta palabra que son las siguientes:

Chulucanas deriva de una palabra quechua Chulucani que significa me estoy derritiendo, por la temperatura alta de Piura.

Otra versión nos dice que una persona emigró de la ciudad de Huancabamba. En la tierra natal de este emigrante había dos pueblos llamados Chulucanas y Chulucanitas. Por esta razón los antiguos pobladores de Chulucanas pusieron este nombre.

Otra es que existía un personaje muy conocido. Este personaje era “cholo” y “canoso”. De la unión de estas palabras derivaría “Chulucanas”.

Fundación de La ciudad de Chulucanas

La ciudad de Chulucanas fue creada capital de la provincia de Morropón mediante ley N° 8174. En el Gobierno del General Oscar R. Benavides estaba como presidente de la República en ese entonces.

Con esta ley se dio el nacimiento de la provincia de Morropón con su capital Chulucanas el 31 de enero de 1936.

La provincia quedó conformada por los siguientes distritos:

Santo Domingo, Paltashaco, Yamango, Chalaco, Salitral, San Juan de Bigote, Buenos Aires, Morropón y Chulucanas.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El primer movimiento importante y definitivo en la generación de nuevas formas de estudio del mundo organizacional fue el enfoque de las Relaciones humanas que surgió como reacción al enfoque clásico formal que focalizaba su atención en los elementos de la organización que el enfoque clásico trató poco o nada (Etzioni, 1965, p57). Por ello, la teoría de las Relaciones humanas se identifica como neoclásica y no como moderna y sigue la forma teórica de la teoría clásica, y se desarrolla como disciplina enfatizando la dimensión humana de la administración como un proceso dialéctico contra la despersonalización de la teoría clásica (Filley y House, 1969, p18-9).

Durante el último cuarto de siglo, casi todas las teorías respecto a motivación de trabajadores se han visto dominadas por lo que a grandes rasgos se conoce como perspectiva de relaciones humanas. En la actualidad es la teoría que más se conoce, que se practica vastamente y que a menudo tan mal se practica, del por qué los trabajadores se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser tratados por los directivos.

La práctica contemporánea de las relaciones humanas, a diferencia de la teoría, está sufriendo de un agudo caso de superficialidad. Esto probablemente merece mucho más que el comentario mordaz que sobre ella han vertido iconoclastas profesionales en revistas de negocios, así como ciertos gerentes encallecidos que consideran que cualquier forma de "blandura" con los trabajadores constituye una seria equivocación.

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas posee respetables puntales científicos e importantes inferencias, tanto para los administradores como para la sociedad en general. Mas a pesar de las homilías y artificios, no existe un modo fácil de aplicarla. De hecho, todavía tiene que demostrarse que en verdad puede practicarse en gran escala. Pero existen muchísimas pruebas de que debería aplicarse con tanta amplitud como sea posible.

El primer paso esencial en tal dirección es adquirir un conocimiento de la estructura de esta teoría; después de ello, sus aplicaciones dependerán, en gran parte, del ingenio que sepa desplegar el gerente y su tolerancia en cuanto a cambios.

El mejor modo de entender la teoría de relaciones humanas, es estudiar su evolución desde el clima moral que hizo inevitable su emergencia, y continuar con los estudios clásicos en que se basó, hasta llegar a su condición y exponentes actuales.

El que una teoría pudiera haber alcanzado tal prominencia y validez en el modo de pensar del directivo si bien en una forma diluida, resulta suficiente prueba de que hace vibrar una cuerda muy sensible. Viéndolo retrospectivamente, nada sorprendente es que la idea de las relaciones humanas pegara con tanta rapidez como en realidad ocurrió. De hecho, dadas las condiciones de la escena industrial norteamericana con antelación a la década de 1930, resulta sumamente seguro apostar que cualquier cosa parecida a la teoría de relaciones humanas llegaría a ser popular aun cuando nunca hubieran existido los experimentos de Hawthorne que vinieran a ponerla en boga.

Fue la fuerte corriente de moralismo en la cultura norteamericana la que preparó de modo efectivo el escenario para el nacimiento de la teoría de las relaciones humanas.

Repetidamente los movimientos de reforma han desquiciado al Estados Unidos industrializado y, de hecho, han contribuido en gran medida a

moldear la escena industrial que prevalece en la actualidad. Ellos fueron los que determinaron el tono de épocas que forjaron generación tras generación de gerentes, que después educaron y templaron sus propias ideas en el largo curso de la experiencia. Estos hombres, a través de sus propias simpatías y predilecciones enraizadas, iban a imprimir en la industria de su país su propia marca de empresa, de tipo único, entremezclada con la compasión.

Cuánto arrastre ha alcanzado esta "revolución capitalista" es cosa sobre la que podría argüirse interminablemente. Desde un punto de vista histórico, por lo menos, hemos recorrido un largo camino desde la época de los talleres en que se trabajaba de sol a sol y de los escuadrones de rompehuelgas rufianescos, hasta el capitalismo norteamericano de hoy, que tanto se enorgullece de su destreza para crear relaciones viables con el empleado.

La posición del investigador de relaciones humanas se encuentra en algún punto dentro de estos dos extremos, ya que él se siente inclinado a pensar que la gerencia, a pesar de la mejor de sus intenciones, ha venido manejando sus relaciones con los empleados de un modo mecánico, lo que deja en la mayoría de ellos un sentimiento tanto de cansancio como de escepticismo.

Por lo tanto, mucho antes que la industria se convirtiera en un placentero coto de caza de sociólogos y sicólogos, el tiempo venía madurando un movimiento que legitimara las angustias moralistas de los gerentes para conceder a los trabajadores un mejor trato. De hecho, hubo algunos que no aguardaron la sanción de la popularidad, sino que simplemente fueron más allá y practicaron un tipo sui generis de magnánimas "relaciones humanas". El hecho de que tales gerentes visionarios de modo probable constituyeran solo una corta minoría y que la mayoría de los directivos continuara sancionando tácitamente métodos arbitrarios de supervisión, mediante el simple expediente de dejar que se pusiera en duda su validez, solo sirvió para dar más combustible al incendio.

A mediados de la década de los treinta, la emergencia de un concepto formal sobre relaciones humanas aguardaba únicamente una patética demostración, un adalid capaz de hablar y una tribuna desde la cual poder demandar la atención de los administradores.

La oportunidad que el arte de las relaciones humanas aguardaba, se presentó en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago, durante una serie de experimentos, entre 1927y 1932. El adalid fue en esa ocasión Elton Mayo, y su tribuna la eminentemente respetable Harvard Graduate School of Business Administration.

La teoría que Mayo desarrolló con base en estos estudios, afirma que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas y que este hueco resulta de una necesidad básica de cooperación y camaradería, el cual habían ignorado las modernas organizaciones industriales. Además, estos grupos informales podrían ejercer un empuje mucho más poderoso en la motivación de los trabajadores que toda la fuerza combinada de dinero, disciplina y hasta la misma seguridad de trabajo.

La prescripción de Mayo fue: cultivar una mejor comunicación, de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converja con naturalidad. Los supervisores debían ser adiestrados de tal modo que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación, cosa que constituía una divergencia total de la imagen clásica de un mero "subordinada del patrón".

La teoría de relaciones humanas, aun en esta forma, no fue invención de Mayo. Sus descubrimientos respecto a la importancia de grupos informales no constituyeron una verdadera sorpresa para los sociólogos y otros estudiosos serios de la industria. Mas si no un innovador, Mayo fue un evangelista de notable éxito, que vino a poner un sello de respetabilidad científica a ideas que, cuando se llegó a pensar en ellas de algún modo, por

lo regular se habían considerado como divagaciones de una mente enfermiza. Mayo no propuso la supresión de métodos impersonales o arbitrarios de supervisión; pero se las arregló para estampar sobre ellos un estigma de retroceso.

Pero lo más importante de todo ello, fue quizás su efecto sobre otros estudiosos de la motivación industrial. A partir de Mayo, casi todo teórico importante en relaciones humanas lo ha usado, bien sea como trampolín o como amortiguador contra el cual desarrollar ideas propias que se hallan en contraste. Por tal razón, cualquier examen serio de lo que corrientemente se sabe sobre motivación de gente en el trabajo debe comenzar con Elton Mayo y, más específicamente, con los estudios que le suministraron sus propios puntos de partida.

El movimiento de las Relaciones humanas tiene dos grandes fases. En primer término, están los históricos descubrimientos de Elton Mayo y sus colaboradores en la Western Electric en Chicago a fines de la década de los veinte.

Posteriormente vienen las experiencias de Kurt Lewin y sus discípulos con investigaciones sobre "liderazgo" y modificación de actitudes a partir de la década de los cuarenta, además de los estudios de Yale.

En segundo término, en la década de los sesenta y setenta, vendrían Douglas McGregor, y, principalmente, Rensis Likert y Chris Argirys a complementar el desarrollo del movimiento de las Relaciones humanas. Elton Mayo es reconocido como el padre de esta escuela; John Dewey indirectamente y Kurt Lewin de manera más directa contribuyeron a su iniciación (Etzioni, 1965, p57).

En la década de los ochenta surge la orientación ética de los negocios, y finalmente, ésta se transformaría en lo que hoy conocemos como Responsabilidad Social Empresarial.

Cabe mencionar que, durante todos estos años, citando a Goleman (1995), se tuvo una desproporcionada visión científica de una vida mental

“emocionalmente chata”, lo que guio la mayoría de las investigaciones sobre la inteligencia del ser humano, visión que afortunadamente está cambiando poco a poco, al entenderse el papel esencial de los sentimientos y reconocerse éste como un factor esencial para la capacidad de aprendizaje y el desarrollo de la creatividad e innovación.

Es en la primera década de este tercer milenio cuando se reconoce que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden ha llegado a ser la única ventaja competitiva sostenible. Existe consenso de que el elemento estratégico de las organizaciones efectivas del futuro será su capacidad de aprender. De ahí que la capacidad de aprendizaje y de autor renovación del individuo, así como la organización inteligente o de aprendizaje, sean hoy objeto de estudio claves, dentro de las ciencias de la administración (Boonstra, 2004, Wei Choo y Bontis, 2002).

Un esquema teórico que destaca en la comprensión del comportamiento humano y organizacional, por su perspectiva sistémica, ha sido la teoría de sistemas dinámicos y los mecanismos de control y retroalimentación desarrollada por J. Forrester del MIT, aceptada ampliamente como una estructura teórica de aplicación general, en tanto que a ésta concierne la autorregulación de los sistemas constituida en elemento importante para el enfoque sociotécnico (Roberts, 1978; Lyneis, 1980).

De esta manera los principios de la teoría de sistemas se han utilizado en las teorías del comportamiento humano (Carver y Scheier, 1981; y Powers, 1973); de la misma manera en las teorías del comportamiento organizacional, como en los fenómenos de motivación, establecimiento de metas, ausentismo, evaluación del desempeño y liderazgo.

Iniciando con el tema que nos ocupa, debe destacarse que la escuela de las Relaciones humanas tiene dos pilares, el primero relacionado con la moral, productividad y liderazgo. La segunda, más sofisticada, es la concerniente con la estructura de grupos; ésta construida sobre las premisas de la primera, pero se aplica sobre la organización como un todo.

En lo concerniente al liderazgo, la tesis general de la teoría de las Relaciones humanas es que un buen liderazgo incrementará la productividad por parte de los trabajadores. Un “buen liderazgo” generalmente se describe como uno “democrático” en oposición a uno autoritario, centrado más en el trabajador que en la producción, preocupado más con las relaciones humanas que con las reglas burocráticas, etc.

La hipótesis es que un buen liderazgo conducirá a una moral alta, y una moral alta conducirá a un incremento en los esfuerzos de los trabajadores, resultando todo ello en una mayor producción. Además, se supone que se reducirá la rotación de personal y el ausentismo incrementando entonces la productividad al minimizar tanto el tiempo de la capacitación y los problemas de la línea de producción causada por el ausentismo.

Este criterio no es nuevo. Ya por la década de 1920, “portavoces del mundo de los negocios empezaron a poner en duda la filosofía autocrática clásica de la dirección de empresas. Ya no se representaba al trabajador como un simple apéndice de una máquina, que buscaba con su trabajo únicamente recompensas económicas” (Kolb et al., 1987, p162)

La segunda vertiente es el modelo de relaciones de grupo. En este modelo la preocupación central es más por el cambio de las prácticas y el clima de la organización como un todo que en las prácticas de los líderes individuales. El supuesto es que la interacción de grupos, el papel de la alta gerencia en establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas a través de la organización e incrementando la influencia de todos los grupos, conducirá al incremento de la producción. Es obvio que, en una organización, “cada persona está unida a una u otra malla de miembros en virtud de las exigencias funcionales del sistema, que son llevadas a la práctica mediante expectativas que esos miembros tienen de la misma” (Katz y Khan, 1977, p220)

En esta área se ven las técnicas de relaciones humanas solamente como un instrumento higiénico (en el sentido dado por Herzberg); ya que es mejor tratar a la gente propiamente que de una manera inadecuada y diseñar las

interacciones para minimizar la oposición y fomentar la cooperación con el superior, lo que dará como resultado el mejoramiento del clima organizacional. Derivado de lo anterior, las personas que satisfacen sus necesidades de pertenencia y perciben que son respetadas y apreciadas serán más colaborativas, por lo que van a contribuir efectivamente y creativamente al logro de los objetivos organizacionales.

Subyacente a lo anterior está el hecho que “los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. Dentro de ciertos límites la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones” (Etzioni, 1965, p3). El incremento en la eficiencia elevará las utilidades de la empresa, alcanzando de esta manera el objetivo final de las mismas. Esta visión es la de los “pioneros de las relaciones humanas, tales como Elton Mayo y Chester Barnard, quienes querían que las personas lograran su autodesarrollo y también utilidades altas para la empresa” (Perrow, 1986, p97).

Dentro de esta red de actividades, las Relaciones humanas pueden definirse como el estudio de aquellos factores humanos que influyen en el clima organizacional para alcanzar los objetivos empresariales y humanos en forma más efectiva. En un análisis de esta definición tenemos que:

- A. El término "factores" nos sugiere que es necesario relacionarlo con la historia, la sociología, la economía, la teoría política, la ecología y la teoría gerencial, ya que todas estas disciplinas dan relevancia a la función de las relaciones humanas en el ambiente dinámico de las empresas.
- B. El concepto de "humanos" se refiere al potencial para lograr resultados significativos a través de habilidades físicas y mentales en una situación de trabajo.
- C. Los objetivos humanos específicos incluyen: los valores personales, aspiraciones, experiencias, habilidades, conocimientos y disciplina.

D. El uso de estos recursos "para alcanzar los objetivos empresariales" debe estar basado en la aceptación de parte del trabajador de los fines de la organización, aunque el grado de aceptación puede variar entre los individuos.

Indudablemente, la psicología industrial o del trabajo contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios administrativos de la teoría clásica y aunado a las profundas modificaciones ocurridas en el panorama social, económico, político, tecnológico, determinaron nuevas variables para el estudio organizacional.

En la actualidad es la teoría que más se conoce, que se practica bajo diferentes supuestos y orientaciones teniendo siempre como objetivo descubrir el por qué los trabajadores se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser tratados por la gerencia. Al igual que muchos otros movimientos tan popularizados, las Relaciones humanas se han "sobresimplificado de modo burdo y es mucho mejor conocido en varias de sus versiones modificadas que en su forma auténtica. Este evangelio se ha difundido ampliamente; pero por lo regular ofrece poco parecido con el complejo y aún no bien desarrollado conjunto de ideas que iniciaron el proceso" (Gellerman, 1978, p15).

1.3. SITUACIÓN CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En el 2009, el Ministerio de Educación en su guía sobre "Aprendiendo a resolver conflictos en las Instituciones Educativas", analiza la situación de las relaciones interpersonales. Este documento se enmarca en la Propuesta Pedagógica de Convivencia y Disciplina Escolar Democrática, que el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Tutoría y Orientación Educativa se encuentra desarrollando en las instituciones educativas.

Parte del análisis que toma a las instituciones educativas como espacios importantes de encuentro y socialización, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia. Producto

de la dinámica de interacción cotidiana entre ellos suelen presentarse situaciones de conflicto, frente a las cuales es necesario tener y ofrecer respuestas que permitan convertirlas en oportunidades para fortalecer las relaciones interpersonales, promover el desarrollo de las personas y de los grupos, dejando de lado prácticas autoritarias basadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto.

Para que ello sea posible, se requiere que los actores del proceso educativo, identifiquen la importancia de la solución de conflictos como uno de los elementos fundamentales para la construcción de una Cultura de Paz. Asimismo, tomen la decisión de superar sus conflictos de manera conjunta, mirando en una misma dirección, identificando sus fortalezas y desarrollando capacidades que permitan realizar los cambios necesarios para un mejor abordaje de los mismos.

Las relaciones interpersonales en el sistema educativo peruano, tiene como variables el conflicto y la violencia, estos se sitúan en diferentes escenarios y contextos, y tarde o temprano lidiamos con ellos. Las conductas autoritarias se pueden observar en padres y madres que gritan a sus hijos o recurren a la violencia física por lo que consideran una mala conducta; también puede encontrarse en un jefe autoritario que trata mal a sus empleados por alguna equivocación o en un ama de casa que grita y humilla a su empleada doméstica. Podríamos afirmar que todos, en algún momento, hemos sido víctimas de alguna forma de violencia, hemos presenciado y quizá hasta hemos generado, consciente o inconscientemente, una situación violenta como consecuencia de un conflicto.

A nivel regional, según informe sobre la “Situación de las relaciones docentes en las escuelas de la Región Piura” emanados de la Jefatura de Imagen Institucional de la Dirección Regional de Educación de Piura (2009), señala que en la mayoría de escuelas públicas de la región, en sus niveles (inicial, primaria y secundaria), las relaciones interpersonales están enfrentadas. Existe un clima laboral hostigante y rompimiento de relaciones personales.

Estas situaciones ponen de manifiesto que el mal uso del poder genera conflictos que afectan a toda la comunidad educativa. Es necesario enfatizar

que todos, empezando por los que tienen roles directivos: directores, representantes del CONEI, APAFA, Aula, etc., debemos actuar bajo principios de respeto, probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad y cumplimiento de las leyes y normas.

En el proceso de gestión institucional, se observa que los docentes de la I.E. N° 15418 Vate Manrique del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón de la región Piura, muestran inapropiadas relaciones interpersonales, hecho que manifiesta en:

- Ruptura de relaciones humanas
- Desorganización institucional
- Conflictos entre docentes.
- No se evidencia trabajo en equipo.

Generando:

- Desinterés de los docentes por el desarrollo de la I.E.
- Deserción de estudiantes.
- Escasa motivación para que los docentes sepan conducir sus actividades de aprendizaje.
- Bajos niveles de logros de aprendizaje.

1.4.METODOLOGÍA.

Tipo de investigación:

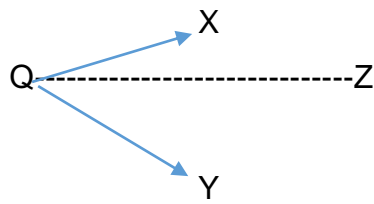
El tipo de investigación es descriptiva correlacional, no experimental.

Según su nivel: Descriptiva con propuesta.

Según su enfoque: Cuantitativo-cualitativo (mixto)

Es correlacional porque se busca las relaciones entre las variables y, propositivo, porque el diagnóstico nos permitirá elaborar un programa de comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 15418 Vate Manrique, del Distrito de Chulucanas.

Diseño.



Dónde:

Q= Muestra estudio

X= Variable independiente

Y= Variable dependiente

Z= Propuesta de Programa de Convivencia

Diseño analítico.

Primera etapa: realizar el diagnostico de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E N° 15418 Vate Manrique del Distrito de Chulucanas, Provincia Morropón de la Región Piura, aplicando un cuestionario.

Segunda etapa desarrollar las teorías que se derivan de las variables en estudio

Tercera etapa: Analizar los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recojo de datos y, elaborar un programa de comunicación asertiva basado en la teoría de la motivación y el enfoque de Kurt Lewin.

POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población.

La población (N), atendiendo a la variable dependiente, está constituida por todos los docentes de la I.E. N° 15418 Vate Manrique, del Distrito de Chulucanas, Provincia de Morropón de la Región Piura.

N = 06.

Muestra.

La muestra estará constituida por todos los docentes de la I.E. N° 15418 Vate Manrique, del Distrito de Chulucanas, Provincia de Morropón de la Región Piura
N = 06.

Técnicas, instrumentos y materiales:

Trabajo de campo, donde se aplicaron las encuestas.

Trabajo de gabinete, donde se procesaron las encuestas,

La encuesta, con su instrumento la guía de encuesta.

Los materiales utilizados fueron: Laptop, impresora, libros, útiles de escritorio.

Procesamiento de datos:

Siendo la investigación social, se empleó el sistema SPSS versión última

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El capítulo aborda las teorías sobre comunicación asertiva y relaciones interpersonales.

Comunicación asertiva, denominamos aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna, lo que sentimos, queremos o pensamos. Es una habilidad social de gran valor, que está asociada a la inteligencia emocional y a la capacidad para comunicarse de manera armoniosa y eficaz con los demás.

Por otro lado, las relaciones interpersonales son las diversas maneras de interacción entre las personas. De la habilidad individual para llevar a cabo estas interrelaciones y convivir con los demás, respetando su forma de ser sin dejar de ser nosotros mismos, depende en gran medida la felicidad. Lo bueno es que todos nacemos con esta capacidad; sólo hay que desarrollarla.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Tesis Maestría Universidad de Carabobo, de Licda Yanitza Carmona: PROPUESTA DE UN PLAN GERENCIAL EN COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS BÁSICAS; concluye:

En cuanto a la dimensión tipos de comunicación, se puede señalar la discrepancia de los estratos al mencionar que para el personal docente la comunicación formal en la institución se maneja de manera efectiva, mientras que el personal directivo manifestó lo contrario, percibiendo que muchas de las informaciones que ahí se manejan son de manera informal, igualmente ambos estratos admitieron que dentro de la misma predomina la comunicación informal. De esta manera se demostró la clase de comunicación que impera en la Unidad Educativa, siendo este resultado una problemática para el buen desarrollo de las actividades que ahí se llevan a cabo, ya que por tener una estructura organizacional su principal clase de comunicación debe ser la formal, ya que facilita la transmisión y asimilación

de informaciones mediante canales establecidos de comunicación tales como el buzón de sugerencias, reuniones formales de trabajo, boletines, memorando, actas u otros que permiten la divulgación de información.

En resumen, la descripción de proceso comunicación de los actores educativos de la E.N “República del Perú” demostró que la comunicación que se maneja en la institución no es efectiva, por lo tanto se hace indispensable las estrategias de comunicación efectiva que haga posible que los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

Tesis Maestría Universidad Nacional Experimental "RAFAEL MARÍA BARALT de Lcda. Janeth González: Comunicación asertiva del directivo y relaciones interpersonales en la educación media; concluye:

En cuanto al objetivo específico: Identificar los elementos de la comunicación asertiva presentes en las instituciones de educación media general ubicadas en la parroquia Alonso de Ojeda, municipio Lagunillas del estado Zulia se determinó que en opinión de los directivos, en las instituciones educativas existe una excelente comunicación asertiva pues siempre están presentes los elementos propios de ella como habilidades comunicativas, empatía e inteligencia emocional reflejándose eficiencia en la misma; sin embargo para los profesores, ésta se califica como aceptable pues dichos elementos casi no se evidencian dentro de los centros educativos.

Por ello, se concluye que, en las instituciones de educación media seleccionadas, la dirección desarrolla una comunicación donde se encuentran ausentes sus elementos como habilidades, empatía, inteligencia emocional, los cuales le permitan suministrar eficientemente la información al personal, generando situaciones que pueden afectar la recepción del mensaje.

Se concluye por tanto que la comunicación asertiva en las instituciones seleccionadas se ubica en la categoría débil del baremo, por cuanto estos porcentajes reflejan deficiencias en la aplicación de los elementos:

habilidades, empatía, inteligencia emocional, con fuerte presencia de las barreras físicas y semánticas, pues los directivos se comunican imponiendo su jerarquía.

En referencia al objetivo específico: Describir los aspectos de las relaciones interpersonales presentes en las instituciones de educación media general ubicadas en la parroquia Alonso de Ojeda, municipio Lagunillas del estado Zulia se determinó que ambos estratos poblacionales difieren en su percepción, por cuanto los directivos consideran que siempre están presentes en sus instituciones la asertividad, la negociación para la resolución de conflictos, así como la comunicación efectiva entre ellos y el personal, evidenciando en el respeto a los derechos de los docentes, la aceptación de críticas por los compañeros, el uso adecuado de las palabras para resolver problemas.

Sin embargo, según los docentes algunas veces se evidencia el asertividad en las opiniones, tanto de sus compañeros como del equipo directivo, alcanzándose en escasas ocasiones acuerdos satisfactorios para las partes en conflicto mediante una escucha empática de éste, lo cual impide una adecuada retroalimentación de la información al personal.

Se concluye que en las instituciones de educación media general seleccionadas para el estudio, es débil la presencia de los aspectos propios de las relaciones interpersonales como asertividad, negociación y comunicación efectiva, los cuales están interrelacionados, por lo cual éstas se ven minimizadas, al detectarse en pocas ocasiones la interacción recíproca de la dirección con el personal, así como de ellos entre sí.

Se concluye que en los centros de educación media general no están orientados positivamente los factores incidentes en las relaciones interpersonales pues los valores institucionales escasamente son asumidos por los directivos, lo cual induce el comportamiento del personal alejado de ellos, además, conforman grupos de trabajo de acuerdo con su percepción personal, obviando su afinidad profesional, generando conflictos y desmotivación entre el personal.

Tesis posgrado Universidad Libre, Bogotá de María Elena Rivas Arenas: Desarrollo de habilidades sociales de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la convivencia escolar; concluye:

De este proceso de investigación se puede concluir que a partir del diagnóstico realizado con la participación activa de los estudiantes y docentes de ciclo 3 del IEDIT Rodrigo de Triana, además de la revisión teórica realizada, se logra diseñar una propuesta pedagógica, que responde a las necesidades e intereses identificados, respecto a las falencias en las relaciones interpersonales por parte de los miembros del curso 702J.M., de las cuales se destacan especialmente aquellas relacionadas con fallas en la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos u opiniones, sin amenazar a los demás o vulnerar sus derechos; de esta manera, dicha propuesta pretendió aportar al fortalecimiento de las habilidades en comunicación asertiva de los estudiantes, para el mejoramiento de la convivencia escolar.

Se logra implementar la propuesta pedagógica diseñada, la cual constó de 12 sesiones grupales, programadas con el apoyo de los docentes y la disposición de los estudiantes del curso 702 J.M., este trabajo se realiza durante el primer semestre académico del año en curso, desarrolladas de manera periódica y secuencial, teniendo en cuenta las características generales del grupo, en cuanto a edad, nivel escolar y condiciones particulares de la dinámica de grupo. La implementación aportó al mejoramiento de la convivencia escolar, en términos de disminución de conductas no asertivas entre los estudiantes. La metodología empleada favoreció no solo el alcance de los objetivos propuestos, sino que estimuló la participación permanente de los estudiantes en la construcción de relaciones más armónicas.

De acuerdo con la observación permanente y la evaluación del proceso en general, a través de las entrevistas a docentes y estudiantes participantes, se puede afirmar que a partir de la implementación de la propuesta pedagógica, se generó un cambio significativo respecto a la frecuencia con la que los estudiantes solucionan sus conflictos a través de la mediación y el uso del conducto regular establecido por la institución, lo cual mejoró significativamente las relaciones entre los miembros, su disposición frente a

las actividades académicas desarrolladas en el aula y su rendimiento académico en general, durante el primer semestre del año en curso.

Si bien, tanto docentes como estudiantes reconocen que persisten algunas falencias, señalan el impacto positivo que tuvo la propuesta pedagógica implementada, en el comportamiento general del grupo y consideran la importancia de ampliar este tipo de iniciativas a otros grupos. La revisión documental y teórica previa, permitió identificar las diferentes temáticas que se debían desarrollar en las sesiones propuestas, facilitando la selección y preparación de las mismas; además, el tener una comprensión de los aportes teóricos de cada una de las categorías propuestas, facilitó el respectivo análisis de la información suministrada por los docentes y estudiantes, en los diferentes momentos del proceso.

2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

2.2.1. Comunicación asertiva.

Para definir la comunicación asertiva es necesario partir del concepto general el cual consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es fundamental para la vida de las organizaciones escolares, pues a través de ellas proyecta su imagen a la comunidad. En ese sentido, Vadillo (2008) señala:

La comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y, si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas. Una buena comunicación facilita la transmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores y normas), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal, etc. Aspectos que están directamente relacionados con la mejora de la eficacia, seguridad y satisfacción personal. (p.148)

Puede decirse entonces que la comunicación gerencial es esencial para un buen directivo, la cual debe realizarse de manera pluridireccional, estableciendo un marco con el cual tiene lugar un proceso efectivo de envío

y recepción de información en un acto donde se posibilita el intercambio de opiniones, sentimientos, creencias.

Ahora bien, la comunicación asertiva, según Latapi et al (2009:37), es aquella que, está fundamentada en la pluridireccionalidad por cuanto todos los miembros del factor humano pasan directamente en el proceso comunicacional, emitiendo y recibiendo de forma sistemática, continua, recíproca mensajes, los cuales se transforman en conducta.

Por ello, cuando en las organizaciones escolares se producen los procesos de comunicación asertiva, los miembros de la comunidad educativa no sólo son receptores o destinatarios de los mensajes emitidos desde la dirección, sino, además, se constituyen de forma activa en emisores, productores de dichos mensajes.

Visto de esa forma, la comunicación asertiva es fundamental para el funcionamiento efectivo y eficaz de cualquier organización. Por ello, las instituciones educativas, así como su factor humano, como cualquier ente organizacional debe cumplir una serie de requisitos que le posibiliten brindar información, tanto clara como precisa.

En tal sentido, D" Armas (2010:39) define la comunicación asertiva como "la capacidad humana de interrelacionarse con sus semejantes para resolver diferencias, enfrentar situaciones con un sentido de racionalidad, donde prima el respeto mutuo, la sinceridad, la espontaneidad, expresión honesta de sentimientos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales".

Lo anterior significa que es una habilidad de los individuos para interactuar adecuadamente con los demás, evitando conflictos, estableciendo el respeto mutuo, buscando las palabras y el momento adecuado, tomando en consideración no sólo las palabras, sino atendiendo el lenguaje corporal, así como escuchando activamente al otro.

Al respecto, Robbins (2008:430), señala que la comunicación asertiva se refiere "al derecho fundamental del ser humano de expresarse, dar a conocer sus necesidades, es decir no sentirse satisfecho de sus decisiones, sin

obstaculizar los derechos de los demás y sintiéndose satisfecho consigo mismo".

En otras palabras, implica el derecho a participar activamente con sumo interés en actividades, las cuales le permitan desarrollarse como individuo, porque oportunamente está informado de lo que debe hacer y obviamente procede. Por tanto, se concibe la comunicación asertiva es la fuerza cohesionadora de los grupos de trabajo, posibilitando el funcionamiento adecuado de todas las organizaciones, incluyendo las educativas.

En ese marco de ideas, Castenyer (2009:88), define la comunicación como aquella cuyo proceso permite el intercambio de información segura y eficiente, con muestra de veracidad de los hechos, la cual es transmitida por personas seguras de sí mismas, con autoestima alta, así como una fe gozosa del triunfo, la justicia, la verdad.

Asimismo, acota el autor mencionado, la comunicación asertiva es la interacción producida en las relaciones interpersonales entre cualquiera de los miembros de la institución educativa, pudiendo ser una fuente de satisfacción si se produce en forma abierta y clara, más no así si ésta es confusa o impropia, pues se forman conflictos tan perjudiciales para la buena consecución de las acciones

Por otro lado, Smith (2009:45) define la comunicación asertiva como aquella "dirigida a obtener resultados eficaces y adecuarse a las circunstancias", es decir, son claras las expresiones de los objetivos y firmes en la intención de lograrlos, sin ser agresivas, pues toma en cuenta los deseos, así como derechos de los demás sin imponer su voluntad a la fuerza. Este tipo comunicacional comprende un conjunto de actividades enfocadas a entrenar a los individuos en la cual se defienden sus legítimos derechos sin agredir ni ser agredidos.

Elementos de la comunicación asertiva.

En la comunicación asertiva, las personas son capaces de intercambiar opiniones con facilidad y libertad ante un conocido o extraño; en todas sus acciones, verbalizaciones se respeta a sí mismo, acepta sus limitaciones, pero conoce sus propios valores, tanto intelectuales como sociales.

En ese sentido, se comprende la necesidad de la eficiencia comunicativa en una organización educativa, pues ésta resulta transcendental para mantener el grupo motivado hacia el desempeño de sus funciones, esto se sustenta en lo expresado por Adler et al (2009:5) cuando indican que "la importancia de la destreza para la comunicación entre ellas: colaborar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, escuchar y resolver conflictos".

Todas las actividades mencionadas anteriormente conducen a pensar que el ser humano para ser asertivo debe poseer suficientes competencias comunicativas, recurriendo para ello a diversos elementos comunicacionales conducentes al mantenimiento de unas relaciones interpersonales adecuadas.

Valle (2010:1) expresa "la comunicación asertiva se constituye en la esencia de los procesos de definición de las relaciones dentro de la organización", por ello, su conocimiento es fundamental dado que es un proceso social por excelencia, el cual juega un papel primordial en la construcción de nuevas relaciones entre los seres humanos.

Por esta razón, dentro de las instituciones educativas es indispensable que el personal pueda mantener una comunicación directa y asertiva, la cual permita comunicar, escuchar, responder asertivamente, por lo tanto, la comunicación como habilidad humana reviste utilidad en las frecuentes interacciones del personal.

Al respecto, Yagosesky (2009:81) expresa que la comunicación asertiva se trata de una categoría compleja vinculada con la autoestima y que puede

aprenderse como parte de un proceso amplio de desarrollo emocional. Asimismo, la define como una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa, equilibrada, cuya finalidad es comunicar las ideas, sentimientos o defender los derechos legítimos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia, por tanto, los siguientes elementos: habilidades comunicativas, empatía, inteligencia emocional.

Habilidades comunicativas

La comunicación, al igual que otras actividades realizadas por el ser humano requiere de ciertas capacidades para desarrollarla de manera eficiente, por esta razón, los directivos deben contar con suficientes habilidades comunicacionales, pues su ausencia puede dar lugar a distorsiones en la emisión de los mensajes propiciando una disminución de las relaciones interpersonales en cualquier organización educativa.

En otras palabras, la equivocación en la emisión de contenidos puede generar situaciones las cuales pueden afectar las buenas relaciones interpersonales. Por ello, Shermerhorn et al (2009:12) definen la habilidad como "la capacidad de traducir el conocimiento en acción para alcanzar un desempeño deseado".

Asimismo, Bateman et al (2009:25) expresan que las habilidades comunicativas son "habilidades para tratar con las personas, es la capacidad de ser líder, motivar y de comunicar eficientemente con los demás". Dada la multiplicidad de funciones desempeñadas por los directivos éstos deben ser hábiles comunicadores por cuanto para mediar conflictos, orientar liderar a los docentes es esencial el dominio de éstas.

En el mismo orden de ideas, Urcola (2010:336) afirma "las habilidades de comunicación son saber comunicar, saber preguntar, saber escuchar, saber usar el silencio, saber responder asertivamente". Se infiere entonces que las

capacidades comunicativas, no sólo implican saber enviar mensajes sino, poseer gracias, así como destrezas o tener la adecuada disposición para compartir información con otras personas, pues el ejercicio de la comunicación requiere además de aptitud, disposición para hablar a fin de articular palabras, órdenes o expresarse de modo adecuado, manifestando la intención de comunicarse.

- Saber comunicar: según Rodríguez (2009:200) "para comunicar algo hay que pensar en el contenido del mensaje y los interlocutores, hay que tomar un tiempo para aclarar los objetivos de la comunicación y tener en cuenta la importancia del tema y lo que se desea lograr". Por lo antes expuesto, el hablante requiere determinar con precisión el mensaje, a quién va dirigido, el propósito de éste, así como el interés de la información, por ello, se debe utilizar un estilo de comunicación adecuada en las diferentes situaciones empleando un nivel adaptado a diferentes situaciones.

- Saber escuchar: la persona que sabe escuchar llega a conocer con exactitud el contenido de un mensaje, asimismo, el uso eficiente de la escucha ayuda a lograr la comunicación asertiva entre las personas. Al respecto, Ivancevich et al (2009:145) refieren "la capacidad de escuchar tiene una responsabilidad definitiva. No absorben pasivamente las palabras, se trata de captar los hechos y sentimientos en lo que oye al escuchar se trata de ayudar al hablante al resolver sus problemas".

Puede decirse entonces que quien sabe escuchar está dispuesto a mantener un intercambio comunicacional, el cual conlleve a una respuesta bien sea positiva o negativa, a quien solicita ser escuchado, por tanto, el directivo debe mostrar atención a su interlocutor, bien sea, entablando contacto visual apropiado realizando gestos o inclinándose hacia adelante.

- Saber responder asertivamente: en las relaciones funcionan diversos métodos empleados en la comunicación, los cuales exigen reglas para que ésta sea clara, por ello Trevithick (2009:114) señala "responder asertivamente implica saber responder con flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de las personas".

Por esa razón, en lugar de responder con agresividad se deben canalizar las emociones y responder asertivamente, defendiendo el punto de vista propio sin herir al otro. Al respecto, Hofstad et al (2010:262) afirman "responder a las críticas de forma serena, asertiva es una habilidad muy importante, por tanto, implica ser capaz de responder a una crítica adecuadamente, sin sentirse alterado, sin poner en juego la propia autoestima".

1. Empatía.

La empatía es la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros, lo cual implica saber qué quieren o necesitan, a fin de cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. En consecuencia, permite al gerente educativo mejorar las relaciones interpersonales con los docentes.

Al respecto, Lorenzo (2010:122) expresa que la empatía es la habilidad para entender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses, para tratarlas de acuerdo con sus reacciones emocionales. Es decir, implica reconocer las emociones en los demás, expresándose generalmente a través de canales no verbales.

Por tanto, la empatía implica percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva, así, cultivar la afinidad es propio de las personas empáticas, por cuanto actúan como radar social el cual desea saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado incluye percibir las preocupaciones del otro y responder a ellas, es decir comprender los problemas e intereses subyacentes bajo los sentimientos del compañero.

Asociado a lo anterior, Gil"Adi (2010:81) afirma que la empatía es la capacidad de entender a otra persona identificando sus emociones, intereses, necesidades, ponerse en su lugar, cultivando una mayor sensibilidad social. Por consiguiente, los gestores empáticos están mejor adaptados a las sutiles señales, indicativas de las necesidades o deseos de los docentes, pues este elemento involucra la comprensión y ayuda a los

demás, aprovechando la diversidad. En el contexto educativo, se expresa en:

1. Comprender a los docentes, percibiendo sus sentimientos y perspectivas, así como interesarse activamente en sus preocupaciones.
2. Ayudar a los demás a desarrollarse; entendiendo las necesidades de desarrollo del personal fomentando sus aptitudes.
3. Orientación hacia el servicio, previendo, reconociendo y satisfaciendo las necesidades del personal docente.
4. Aprovechar la diversidad, cultivando las oportunidades a través de las diversas personalidades de los docentes.

En otras palabras, estas personas actúan tratando de percibir los sentimientos, así como las perspectivas ajenas, interesándose activamente en sus preocupaciones. Asimismo, ayudan a los demás a desarrollarse, es decir, se refiere a la percepción de las necesidades de desarrollo de los demás para fomentar su capacidad.

De igual forma, las personas empáticas mantienen la orientación hacia el servicio, por cuanto prevén, reconocen y satisfacen las necesidades de los demás, a su vez, permiten aprovechar la diversidad para cultivar las oportunidades a través de diferentes tipos de personas. Por ello, la empatía es una de las habilidades básicas para el entendimiento en las organizaciones educativas.

Un enfoque coincidente es el propuesto por Goleman (2006:123) quien define la empatía como "la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales". Por consiguiente, es una de las habilidades básicas para entender al otro, es saber escuchar, por cuanto, la mayoría de las personas cuando hablan con otras les prestan mayor atención a las propias reacciones en relación a los comentarios.

Se infiere entonces que los directivos empáticos son capaces de escuchar al personal, entender sus problemas y motivaciones; a su vez, tienen mucha popularidad, reconocimiento social, se anticipan a las necesidades de los demás aprovechando las oportunidades ofrecidas por ellos. No requieren necesariamente estar de acuerdo con los docentes, pero ven desde una óptica distinta, asumiendo la existencia desde diferentes puntos de vista, evaluando las situaciones, brindándoles el apoyo necesario.

2) Inteligencia emocional.

Es una disciplina que estudia las emociones, encargándose además de regular los sentimientos tanto propios como ajenos. Al respecto, Goleman (2006:88) define la inteligencia como el conjunto de destrezas, actitudes, habilidades, competencias, las cuales determinan la conducta de un individuo, sus reacciones y estados mentales, por lo tanto, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios, así como los de los demás, motivarse, manejar adecuadamente las emociones.

Asimismo, Salovey et al (2010:123) expresan que la inteligencia emocional es "una combinación de habilidades, como conciencia personal, control personal, empatía y sensibilidad ante los sentimientos de los demás". De acuerdo con las definiciones anteriores, se plantea como un factor medular en la comunicación asertiva, por cuanto permite la percepción, valoración, expresión de emociones, identificando los estados tanto físicos como psicológicos personales, las emociones en otras personas.

Por otro lado, permite la capacidad de redirigir y establecer prioridad del pensamiento con base en los sentimientos asociados con objetos, sucesos, así como otras personas. De la misma manera, proporciona la capacidad para generar emociones vividas, recuerdos concernientes a los sentimientos, para aprovechar los cambios anímicos, adoptar diversos puntos de vista, utilizando los estados emocionales para facilitar tanto la resolución de problemas como la creatividad.

De igual forma, desde el punto de vista de la interacción del personal, la inteligencia emocional contribuye a establecer adecuados procesos comunicativos, por cuanto permite al individuo controlar sus emociones e interactuar en forma adecuada con quienes le rodean, demostrando cualidades como la empatía, autocontrol, independencia, respeto y adaptación.

Al respecto, Goleman (2006:133) considera la existencia de un conjunto de competencias o habilidades, las cuales clasifica en dos áreas o dimensiones: competencia intrapersonal e interpersonal. En ese sentido, explica que una competencia emocional es una capacidad adquirida, de donde se genera un desempeño sobresaliente, determinando la capacidad potencial disponible para aprender las habilidades prácticas basadas en los siguientes elementos: conciencia de uno mismo, motivación, autocontrol, empatía, capacidad de relación.

- Competencias personales o intrapersonales: son definidas por Goleman (2006:112) como la capacidad dirigida hacia el interior del individuo permitiéndole formar un modelo preciso, realista de sí mismo, para ser capaz de operarlo en búsqueda de un funcionamiento eficaz ante las diversas áreas de la vida. Entre ellas se ubican: el autoconocimiento, autorregulación, motivación.

Autoconocimiento: se refiere al acceso a los propios sentimientos, así como la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta. Esto incluye la valoración de sí mismo, la autoconciencia, la cual implica reconocer los propios sentimientos en el momento que se experimenten.

Autorregulación: hace referencia a la capacidad de manejar los propios estados de ánimo, impulsos, recursos, saber recuperarse de las tensiones emocionales y controlar los propios sentimientos para lograr adecuarlos a las circunstancias. Para Goleman (2006:133) el manejo de las emociones es la habilidad de ser capaces de soportar los embates emocionales de la vida, manteniéndolos bajo control para lograr el bienestar personal.

Motivación: es la habilidad de utilizar las emociones propias para alcanzar una meta. La automotivación se une al autodomínio emocional, el cual busca postergar la gratificación y contener la impulsividad, para así lograr un desempeño más destacado en las tareas emprendidas por el individuo.

- Competencias Sociales o Interpersonales: se definen como la capacidad del individuo de entender las emociones de los demás y actuar en consonancia con ellos, a fin de establecer, mantener relaciones interpersonales gratas, asertivas, cooperativas. Incluye las capacidades tanto para discernir como responder adecuadamente al humor, temperamento, motivaciones, deseos de los demás.

Una de esas competencias, señala Goleman (2006:137), es la empatía, la cual es definida como la habilidad de saber los sentimientos del otro, tomando en cuenta que estos no siempre se expresan con palabras sino mayormente con canales no verbales: tono-ritmo de voz, ademanes corporales, expresión facial, contacto visual, entre otros.

En otras palabras, la empatía implica reconocer las emociones de los demás, basadas en la autoconciencia emocional, constituyendo una habilidad fundamental de las personas. Las personas empáticas están más adaptadas a las sutiles señales que indican las necesidades y deseos de los compañeros de trabajo, por ello se convierten en mejores profesionales, en campos como la enseñanza.

Barreras que obstaculizan la comunicación asertiva.

Para lograr la efectividad de las comunicaciones, es necesario romper algunas barreras u obstáculos comunicacionales que, en muchos casos, ocasionan discrepancias, juicios de valor, falta de credibilidad, filtración e incomprensión de las informaciones, entre otros, los cuales desvirtúan las ideas aportadas por un emisor. Igualmente, descontrola el clima armónico de cualquier organización.

En ese sentido, las barreras producidas en la comunicación suelen presentarse por parte del emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación, así como las instrucciones verbales, informes, órdenes de trabajo u otros, pues son sistemas comunicacionales afectados por la falta de planeación, supuestos confusos, distorsiones semánticas o mensajes presentados de manera deficiente.

Ahora bien, de acuerdo con Chiavenato (2008:530) las barreras son "restricciones o limitaciones presentadas dentro o entre las etapas del proceso de comunicación, las cuales impiden que la señal emitida por la fuente recorra libremente el proceso y llegue sin modificación a su destino". De lo anterior se deduce que las barreras son todos aquellos factores capaces de impedir o dificultar la comunicación, ya sea deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de esta.

En ese marco de ideas, los especialistas de la comunicación concuerdan en que las barreras cambian el proceso comunicacional, pues cuando diferentes individuos interpretan la comunicación de manera distinta según sus experiencias, esto produce variaciones en la codificación y decodificación se fractura el proceso comunicacional, pues la diferencia en los mapas mentales de los individuos imposibilita o distorsiona el mensaje.

En este sentido, es pertinente resaltar que la mayoría de los componentes presentes en el proceso de comunicación tienen la capacidad de crear distorsiones, por tanto, inciden sobre la meta de comunicarse perfectamente. En consecuencia, si la codificación se realiza en forma descuidada, se habrá distorsionado el mensaje decodificado por el emisor.

En ese sentido, Stoner (2008:441) señala que la existencia de barreras confunde tanto al transmisor como al receptor provocando pérdidas en la comunicación entre las personas e impiden el tránsito abierto de los mensajes, obstaculizando su clara comprensión entre ambos. Desde esa perspectiva, se infiere la necesidad de la dirección escolar en relación a identificar y comprender las posibles barreras comunicacionales presentes

en el ambiente educativo, para poder mejorar el flujo de información optimizando de esta manera las relaciones interpersonales del personal.

En ese orden de ideas, Koontz et al (2009:599) plantean: "las barreras producidas en la comunicación suelen presentarse por parte del emisor, la transmisión del lenguaje o la retroalimentación". Es así como en la comunicación inciden factores extrínsecos e intrínsecos, que desvirtúan su proceso impidiendo o reduciendo la precisión o fidelidad del mensaje. En esa línea de pensamiento, mencionan tres tipos de barreras: personales, semánticas y físicas.

1) Barreras personales.

Las barreras personales pueden considerarse como interferencias en la comunicación, derivadas de las emociones humanas, valores y limitaciones para escuchar, pues al comunicarse las personas lo hacen a partir de palabras, imágenes, lenguaje particular, gestos, los cuales representan símbolos en la medida que representan códigos a descifrar, pero bajo la particularidad de poder tener diferentes significados.

En ese marco de referencia, Madrigal (2008:14) define las barreras personales como "interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias de educación, raza, sexo, nivel socioeconómico y otros factores".

Desde esa perspectiva, puede inferirse que en las barreras personales influyen las emociones, valores, creencias, historia personal, formas de razonar y características personales diferentes. Implican, por tanto, una distancia psicológica entre individuos, semejante a la física, pues las emociones actúan como filtros de percepción en casi todas las comunicaciones, al estar regidas por las expectativas individuales de los interlocutores.

Al respecto, Ivancevich et al (2009:24,61) señala que "una de las principales barreras para la comunicación en la organización radica en la personalidad misma de las partes involucradas". Las personas muestran determinadas actitudes sobre asuntos relacionados con el trabajo, condiciones en el mundo, "también pueden provenir de diferencias en la educación, el grupo étnico, el género, la posición económica u otros factores". Por ello, se debe tomar en cuenta el nivel del interlocutor, tratar de hablar el mismo idioma y aplicar los mismos códigos para lograr la comprensión comunicacional.

Asimismo, Robbins (2008) expresa:

El estado de ánimo del receptor en el momento de la recepción de la comunicación influirá en la forma como lo interprete. El mismo mensaje recibido cuando alguien está enojado o distraído probablemente sea interpretado de manera diferente a como lo haría si tuviera una disposición neutral. Las emociones extremas –como júbilo o depresión- son las que muy probablemente obstaculicen una comunicación eficaz. (p. 387)

De acuerdo con lo anterior, es frecuente que las barreras personales entrañen una distancia psicológica entre las personas, similar a la distancia física real. Estas barreras pueden ser la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales, así como las diferentes personalidades y temperamentos de los interlocutores.

Por tanto, se considera que cuando el gerente educativo emite un mensaje debe considerar el estado de ánimo del docente al cual va dirigido, pues este puede incidir en la forma de interpretarlo, así como sus propias emociones al momento de emitirlo, todo ello para evitar distorsiones en el sentido original de la información.

2) Barreras semánticas.

La distorsión semántica se refiere a mensajes emitidos sin claridad en el lenguaje o de forma ambigua. Al respecto, Chiavenato (2008:434) señala

que barreras semánticas se refieren a las limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. El origen de esto radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje, en general, de los símbolos utilizados y su decodificación, tomando en cuenta los diversos significados de las palabras.

De acuerdo con la afirmación anterior, se deduce que las barreras semánticas se producen como resultado de interpretaciones erróneas del significado de los mensajes, específicamente, cuando el receptor desconoce el concepto manejado por el emisor, lo que obstaculiza la efectividad de la comunicación.

Sobre ese mismo aspecto, Davis et al (2009:62) las refieren como las limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación; su origen radica en problemas de sentido, significado, acepciones del lenguaje, en general, de los símbolos utilizados con su correspondiente decodificación, tomando en cuenta el diverso significado de las palabras.

En ese marco de ideas, Caraipa (2009:245) define las barreras semánticas como "el resultado de las limitaciones de los símbolos con los que se comunican, los símbolos tienen muchos significados lo que obliga a elegir uno de ellos". Se deduce entonces que, si el receptor elige el significado erróneo o diferente al del receptor, puede tergiversar el mensaje.

Visto de esa forma, las barreras semánticas en las instituciones educativas nacen de una limitación de símbolos al comunicarse el directivo con el personal, asociándose con la interpretación inadecuada de palabras, traslación del lenguaje, significados de señales y símbolos, e incluso la decodificación de gestos.

Asociado al concepto anterior, Kinicki et al (2009:322) señalan: "las barreras semánticas se muestran en forma de errores de codificación y decodificación ya que se trata de fases de la comunicación en que se transmiten y reciben

palabras y símbolos". En las instituciones educativas, pueden surgir malentendidos como producto del desconocimiento de los cambios lingüísticos aplicados por los docentes con quien se comunican los directivos quienes pueden asumir diferentes significados para cada una de las palabras del mensaje.

Asimismo, Koenes et al (2009:19) afirman "las barreras semánticas son interferencias ligadas al lenguaje, idiomas, educación tanto del emisor como del receptor; tienen origen en la falta de adecuación entre los códigos utilizados por el emisor y el receptor y pueden convertir el mensaje en incomprensible".

Dicho de otro modo, las barreras semánticas aparecen cuando se inicia el envío del mensaje y es traducido por el receptor a su criterio, situación que, en las instituciones educativas, genera conflictos cuando los docentes desconocen el significado de las palabras o la definición dada tanto por el gerente como por sus colegas, pues no toman en cuenta la edad, cultura, conocimiento del lenguaje de los emisores.

Por esta razón, es necesario escoger un vocabulario adecuado al interlocutor para evitar malos entendidos, considerando su nivel educativo, entorno social, edad, sexo, entre otros aspectos, evitando el uso excesivo de términos coloquiales, producto de las costumbres individuales, lo cual puede producir eventos de distorsión en las relaciones interpersonales en la institución.

3) Barreras físicas.

Las barreras físicas son las interferencias que ocurren en el ambiente en donde ocurre la comunicación, tales como el ruido estático o deficiente en la selección inadecuada de la fuente o de los medios utilizados para transportar el mensaje. En otras palabras, se refieren a las diferencias de los medios materiales empleados en la transmisión y recepción del mensaje; estas pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, magnética, acústica, óptica, entre otros.

En ese marco de ideas, Chiavenato (2008:64), las barreras físicas "son las interferencias que ocurren en el ambiente en el cual se efectúa el proceso de comunicación". Puede inferirse entonces, que las condiciones del espacio físico son determinantes para una buena comunicación, pues al encontrarse problemas de acústica estos afectan la motivación y la capacidad de codificación.

Entre las condiciones inadecuadas del espacio físico se ubican las fallas mecánicas, las cuales se asocian con la aplicación de procedimientos y medios que forman parte del sistema de comunicación, sin embargo, cuando generan fallas técnicas se establecen espacios libres, los cuales cortan la transmisión del mensaje, así como el significado del mismo.

Ahora bien, Ivancevich et al (2009:122) señalan que las barreras físicas las constituyen el ambiente de ruido, ecos y otros, en el local donde se realiza la comunicación, así como el mal funcionamiento de los aparatos de reproducción. En otras palabras, todo aquello capaz de impedir la coordinación de las ideas a comunicar, en un determinado sitio o lugar donde se efectúa la misma.

De lo antes expuesto se infiere que las barreras físicas se refieren a las fallas producidas en los medios, canales o soportes utilizados para hacer llegar el mensaje, pudiendo anular o distorsionar el mensaje emitido. Pero, también los problemas ambientales tales como el exceso de luz pueden impedir la recepción adecuada del mensaje. Para ello se recomienda elegir el medio apropiado, las técnicas para transmitir el mensaje y verificar su funcionamiento.

En ese marco de ideas, Davis et al (2009:62), consideran las barreras físicas como "interferencias en la comunicación que ocurren en el entorno donde esa tiene lugar. Una barrera física habitual es un ruido que produce una distracción repentina que de pronto opaca un mensaje verbal". De acuerdo con las definiciones anteriores, las barreras físicas están determinadas por los ruidos y la distancia física, que impiden una comunicación efectiva,

constituyendo obstáculos, los cuales pueden anular, filtrar o excluir una parte del mensaje o darle un significado incorrecto, lo cual afecta su nitidez.

En opinión de la investigadora, en las organizaciones escolares es fundamental la existencia de un ambiente de trabajo que permita una comunicación efectiva impidiendo la aparición de estas interferencias las cuales distorsionen la transmisión dinámica del mensaje afectando el proceso y significado del mismo.

Entre esas interferencias se ubica la distancia, la cual afecta la comunicación produciendo un efecto negativo en la transferencia del mensaje, por lo que el gerente educativo debe establecer un contacto cercano en las conversaciones con su personal, generando los medios físicos adecuados para propiciar claridad, precisión en la información.

Asimismo, estas barreras pueden ser disminuidas eligiendo el medio adecuado, pues las fallas mecánicas asociadas con la aplicación inadecuada de procedimientos y canales de comunicación generan espacios libres que cortan la transmisión del mensaje, además, distorsionan el significado del mismo. En ese sentido, las interferencias físicas se entienden como la distorsión del sistema comunicacional, es decir, se asocia con las debilidades del funcionamiento de algunos dispositivos del sistema de comunicación.

2.2.2. Teoría de las inteligencias múltiples. Howard Gardner.

La inteligencia es la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas (Howard Gardner, citado por A. Antúnez, Celso. "Las inteligencias múltiples, cómo estimularlas y desarrollarlas")

La importancia de esta definición es doble. Primero, amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce que la brillantez académica no lo es todo. Hay personas de gran capacidad intelectual pero incapaz de, poder elegir bien a sus amigos, por ejemplo, y, por el contrario, hay gente menos brillante

en la escuela que logra triunfar, pero en cada campo un tipo de inteligencia distinto. Segundo, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato que no se puede mover. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho.

2.2.3. Inteligencia interpersonal.

El psicólogo Howard Gardner, de la Harvard School of Education, desarrolló la teoría de la multiplicidad de inteligencias. Anteriormente se consideraba que el cociente intelectual de una persona era el termómetro que indicaba cuánto éxito iba a lograr en su vida laboral. Gardner consideraba que si sólo se tiene en cuenta el cociente intelectual al evaluar a un individuo se limita la noción de inteligencia porque no se tienen en cuenta ni las habilidades ni las capacidades necesarias para triunfar en la vida.

Por eso, él tuvo en cuenta no sólo esas sino también otras aptitudes para explicar las distintas clases de inteligencias, y las dividió en 7: interpersonal (capacidad de interactuar con otros), intrapersonal (vida emocional propia), espacial (visualización), lógico-matemática (inteligencia no verbal, relacionada con el cociente intelectual), musical, lingüística (para discernir y dialogar) y sinético-corporal (deportes, danza, movimientos reflejos).

La inteligencia interpersonal es la capacidad de entender a otras personas, interactuar con ellos y entablar empatía o rapport. Poder discernir, comprender qué le sucede a otra persona en determinado contexto y actuar de manera apropiada en relación con los estados de ánimo, las conductas y los deseos de esa persona resulta de suma utilidad para comunicarnos efectivamente en nuestra vida diaria.

Quienes poseen inteligencia interpersonal son populares, tienen muchos amigos, mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo y con la gente que los rodea en general. Les resulta sencillo captar las necesidades ajenas y reaccionar en consecuencia. Encuentran la palabra adecuada o el comportamiento que logra empatía en su interlocutor, y al leer

emociones en otro se puede adoptar una actitud positiva, ya que es necesario tener en cuenta lo que la otra persona siente o necesita para lograr una comunicación realmente efectiva.

La empatía es esencial en nuestras relaciones con los demás. Para lograrla, es útil estar en una posición relajada, de receptividad, sin preconceptos ni defensivas estériles. Una de las claves a tener en cuenta para generar empatía es prestar mucha atención al lenguaje no verbal: tono de voz, expresiones de la cara, movimientos del cuerpo, gestos, accesos oculares, etc. En caso que las palabras y el lenguaje no verbal de una persona no concuerden, es conveniente centrarse en cómo se dice algo más que en las palabras que se utilizan para expresarlo.

La inteligencia emocional, guarda estrecha relación con la inteligencia intrapersonal.

La inteligencia intrapersonal es la capacidad de ver con realismo y veracidad cómo somos y qué queremos, y de entender cabalmente cuáles son nuestras prioridades y anhelos, para así actuar en consecuencia. Otro componente es el de no engañarnos con respecto a nuestras emociones y a nuestros sentimientos, y respetarlos.

En vez de suponer que uno está dominado por sus caprichos y deseos y que nada se puede hacer al respecto, las personas con un alto grado de inteligencia intrapersonal pueden entender por qué sienten o piensan tal o cual cosa y actuar en consecuencia. También se ven muy favorecidas ya que hacen excelentes elecciones al momento de elegir con quién casarse, qué carrera estudiar o qué trabajo no aceptar.

Aprender a monitorear los sentimientos para saber qué nos sucede, y llegar a entendernos y a tratarnos con respeto y compasión mientras decidimos qué medidas tomar para lograr equilibrio y satisfacer nuestras necesidades emocionales nos proporciona mecanismos para calmarnos y evita que tengamos reacciones desmedidas frente a lo que se nos presenta. Asimismo, nos permite tener en nuestras manos las riendas de casi todas

las situaciones, lo que redundará en un marcado bienestar emocional que llega a notarse en el plano físico también.

De ahí la importancia de desarrollar tanto la inteligencia interpersonal como la intrapersonal.

2.2.4. 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.

El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología, la sociedad tiende a la despersonalización, con relaciones virtuales. En este sentido, las relaciones interpersonales han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas. Las computadoras conectadas a Internet y los teléfonos móviles, por ejemplo, han reemplazado a la comunicación interpersonal presencial o cara a cara.

Contexto Interpersonal.

Las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

Lo que resulta increíble es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas considerando que, como dice el refrán, "cada cabeza es un mundo", con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.

Precisamente, en esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos. Esto último no resulta tan complicado, si tomamos en cuenta que la mayor parte de las personas compartimos algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por eso, decimos que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza.

En ocasiones, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos. Cada uno de nosotros tenemos el derecho de elegir con quién nos relacionamos, cómo y cuándo.

Tenemos también el derecho de esforzarnos para que nuestra relación con los demás sea lo mejor posible, sin perder nuestra dignidad. ¿Cómo nos relacionamos?

Cuando nos relacionamos con los demás, esperamos reciprocidad, esto quiere decir que deseamos dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Dar y recibir requiere seguridad y claridad de quiénes somos. Las dificultades están casi siempre relacionadas con la falta de valoración y apreciación que tenemos sobre nosotros mismos, o bien, con que no hemos aprendido a ver las cosas como "el otro" las ve y a respetar su punto de vista. Si nos miramos con honestidad, podremos reconocer lo que nos disgusta de nosotros; como sentir rencor, enojo, envidia e, incluso, ser agresivos e irrespetuosos al relacionarnos con otras personas.

La aceptación y reconocimiento de nosotros mismos, nos puede ayudar a superar estas actitudes negativas y mejorar la relación con otras personas, es decir, la aceptación de los demás con sus cualidades y defectos, y a que surja la confianza en nosotros mismos y en los demás. En ocasiones llegamos a pensar que si nos relacionamos con gritos y golpes, lograremos que nos vean con estimación y autoridad. ¡Gran equivocación! Si nos queremos y respetamos a nosotros mismos, no podemos permitir relaciones basadas en la violencia.

2.2.4.1. Tipos de relaciones interpersonales.

Desde que somos pequeños, establecemos relaciones con las personas que nos rodean, pero existen relaciones en las que establecemos lazos más íntimos, como las que se dan con la familia, los amigos y amigas, y con la pareja.

- La familia.- Es el primer grupo al cual pertenecemos, en el que aprendemos a expresarnos y desarrollamos la capacidad para comunicarnos, ya sea de manera clara y directa, distante y fría, confusa o indirecta, según lo hayamos visto y aprendido. Si nos desarrollamos en un ambiente donde existe violencia, es posible que aprendamos a relacionarnos y comunicarnos con miedo y agresión; si el ambiente es cálido y respetuoso, podemos sentirnos en libertad para decir lo que pensamos y sentimos. Sin embargo, recordemos que está en nuestras manos cambiar las formas de relacionarnos y comunicarnos
- Los amigos y amigas.- En este grupo, casi siempre compartimos ciertos intereses e inquietudes, lo que nos permite tener más confianza, intercambiar ideas e identificarnos. A veces, los amigos y las amigas representan los hermanos o hermanas que hubiéramos querido tener; con ellos establecemos lazos profundos de afecto que nos mantienen unidos por un largo tiempo y desarrollamos un tipo de comunicación diferente al de nuestra familia. Por ejemplo, les confiamos nuestros secretos, nos ponemos “apodos” o sobrenombres y sabemos cómo se siente un amigo, sólo con ver la expresión de su cara.

- Pareja.- Con la pareja, la relación que desarrollamos puede ser totalmente diferente a la que tenemos con la familia y los amigos. Al principio, tratamos de hacer el tono de voz amable y suave, la expresión de los ojos es diferente, nuestros movimientos corporales pueden decir que queremos una mayor cercanía física pues con todo esto estamos comunicando que deseamos estar con esa persona, conocerla y que estamos muy motivados para iniciar una relación. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto.

2.2.4.2. Habilidades interpersonales.

- Escucha activa.- Es la disposición física, psíquica y afectiva hacia el otro, implica hacer un vacío de sí mismo se relaciona con leer entre líneas, interpretar señales, ser perceptivo hace uso del silencio.
- Personalizar.- Es ofrecer al otro la oportunidad de asumir sus pensamientos, afectos y conductas como propias, tomando conciencia de ello, haciéndose responsable de sus conductas y de las consecuencias de ellas.
- Respuesta empática.- Es mostrar al otro que se lo ha comprendido implica renunciar al propio punto de vista para comprender el del otro y así comunicárselo, implica que el otro se dé cuenta que ha sido comprendido, es comprender y expresar esa comprensión fortalece la confianza.
- Reflejar.- Es la forma de indicarle al otro que se está en el mismo marco de referencia que él, que está escuchando y siguiendo en su proceso de pensamiento. Puede referirse al contenido del mensaje o a los sentimientos. Esto último le permite al otro centrarse en sus sentimientos y le permite al profesional demostrarle empatía.
- Focalizar o centrar.- Se utiliza cuando la comunicación del otro es vaga, cuando divaga o cuando parece que la persona se pone a hablar de varias cosas. Es importante que el profesional espere hasta que el otro tenga la sensación de haber tratado el asunto principal.

- Asertividad.- Es la manifestación de los propios derechos como persona que expresa pensamientos, sentimientos y creencias de una manera directa, sincera, apropiada y oportuna, respetuosa siempre de los derechos ajenos y propios.

2.2.5. Inteligencia emocional. Goleman.

Durante buena parte del siglo XX, el mayor problema fue que la idea de que la inteligencia es un dato de partida invariable en nuestra vida impregnó a toda la sociedad occidental: nacemos más o menos inteligentes, según nuestro CI, y eso es algo que ya nunca podrá cambiar.

Por suerte, esta creencia entró en crisis en 1983, cuando Howard Gardner publicara su libro *Frames of Mind* ('ESTRUCTURAS DE LA MENTE: LA TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES'), obra de investigación en la que propone una nueva visión de la inteligencia como una capacidad múltiple: no hay propiamente un único tipo de inteligencia, sino un amplio abanico de capacidades intelectuales, que Gardner agrupó en siete inteligencias básicas, cada una de ellas relativamente independiente de las otras: Inteligencia Musical; Inteligencia Quinestésica-Corporal; Inteligencia Lógico-Matemática; Inteligencia Lingüística; Inteligencia Intrapersonal e Inteligencia Interpersonal- (Gardner, 1983; Walters y Gardner, 1986; Krechevsky y Gardner, 1990). Esta teoría, introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social y emocional: la Inteligencia Interpersonal y la Intrapersonal.

Gardner (1983,1993) definió a ambas como sigue:

"La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado..." (Gardner, 1993: 40)

En cambio, Inteligencia Intrapersonal es "el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerlas un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta..." (Gardner 1993).

La inteligencia emocional.

En 1990, dos psicólogos norteamericanos, el Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer, acuñaron, en una tesis doctoral, un término cuya fama futura era difícil de imaginar. Ese término es 'inteligencia emocional'.

El concepto de inteligencia emocional nace con la necesidad de responder a una cuestión que puede parecer simple: ¿por qué hay personas que se adaptan mejor que otras a las diferentes contingencias de la vida?

Salovey la definió como "un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno" (Mayer y Salovey, 1993: 433). Según Salovey y Mayer (1990), este concepto de IE subsume a los conceptos de inteligencia intrapersonal e interpersonal que propone Gardner (1983), dándole además un enfoque menos cognitivo, pero añadiéndole el componente emocional que Gardner obvia, probablemente por estar inmerso en el enfoque de la época, donde la Psicología Cognitiva todavía predominaba como paradigma. Este concepto propuesto por Salovey y Mayer incluye además el hecho de que son metahabilidades que pueden ser categorizadas en cinco competencias o dimensiones (Salovey y Mayer, 1990; Mayer y Salovey, 1993, Mayer y Salovey, 1995, Goleman, 1996 y Goleman 1998):

- 1.- Autoconciencia
- 2.- Control Emocional y Autorregulación
- 3.- Automotivación y Motivación
- 4.- Empatía
- 5.- Habilidades Sociales

Por otra parte, la IE parece tener una base biológica considerable, tal y como muestran los estudios de LeDoux (1999). El papel de la amígdala es como un nexo de unión entre el cerebro emocional y el racional.

Quien difundió con mayor fuerza la IE (sobre todo en el campo de las empresas) es el psicólogo y escritor Daniel Goleman.

En la actualidad, Goleman (1996, p. 74), interpreta y resume las dos capacidades propuestas por Gardner (intrapersonal e interpersonal), como "la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas" en referencia a la inteligencia interpersonal, y en cuanto a la inteligencia intrapersonal como "la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta".

2.3. MARCO CONCEPTUAL.

Toda investigación está sustentada por un conjunto de aportes, proposiciones que constituyen un punto de vista determinado, el cual explica el fenómeno o problema planteado. Por ello, a continuación, se desarrolla el cuerpo o fundamentación teórica del estudio el cual lleva como propósito mostrar una serie de temáticas en torno a la comunicación asertiva, y las relaciones interpersonales con el fin de incorporarlas en el ámbito educativo.

Asertividad.

La asertividad es una habilidad social y comunicativa que se encuentra en un término medio entre la pasividad y la agresividad. A menudo es confundida erróneamente con esta última, puesto que la asertividad implica hacer valer nuestra posición de manera firme y persistente. Sin embargo, ser asertivo significa mucho más que manifestar nuestro punto de vista.

Relaciones interpersonales.

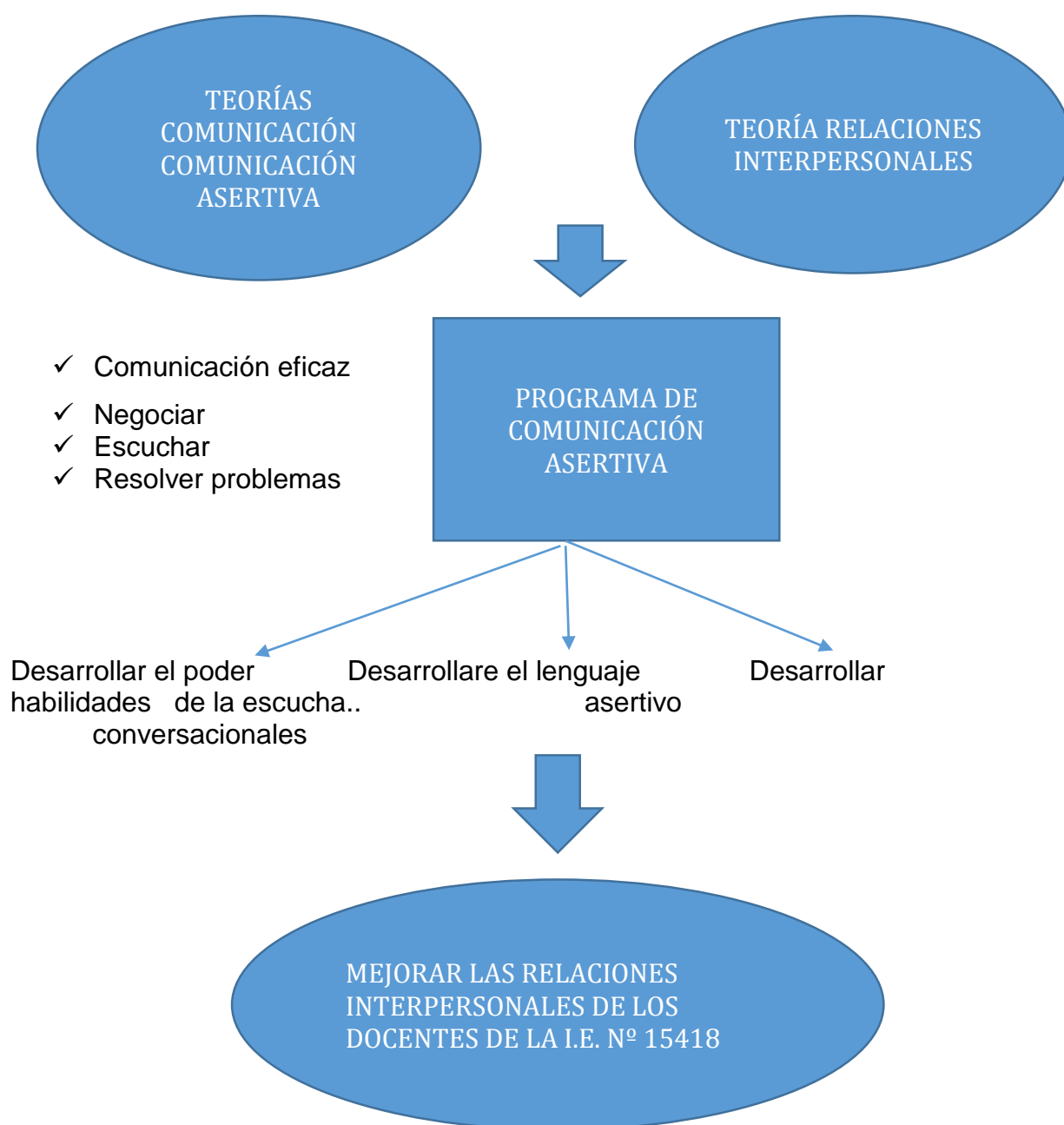
Goleman (2006:32) las define como el arte de las relaciones, la habilidad de manejar las emociones de los demás, siendo una competencia social clave. Visto de esa forma, las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas, las cuales involucran aspectos como la habilidad para comunicarse efectivamente, escuchar, solucionar conflictos, es decir, la expresión auténtica entre dos o más personas.

Relaciones intrapersonales.

Goleman (2006:32) define... como "la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta".

2.4. ESQUEMA TEÓRICO DE LA PROPUESTA.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA QUE PERMITA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 15418 VATE MANRIQUE, DISTRITO DE CHULUCANAS, PROVINCIA DE MORROPÓN DE LA REGIÓN PIURA



CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Comprende el análisis de las tablas y gráficos estadísticos, tras la aplicación de los instrumentos de recojo de datos. El procesamiento estadístico se realizó a través del sistema operativo SPSS, versión ultima.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

COMUNICACIÓN ASERTIVA DEL DIRECTIVO Y RELACIONES INTERPERSONALES EN NUESTRA INSTITUCIÓN

Traduce su conocimiento en acción para cumplir sus funciones

Estadísticos

Traduce su conocimiento en acción para cumplir sus funciones

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 1: Conocimientos y acción para cumplir funciones

Traduce su conocimiento en acción para cumplir sus funciones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

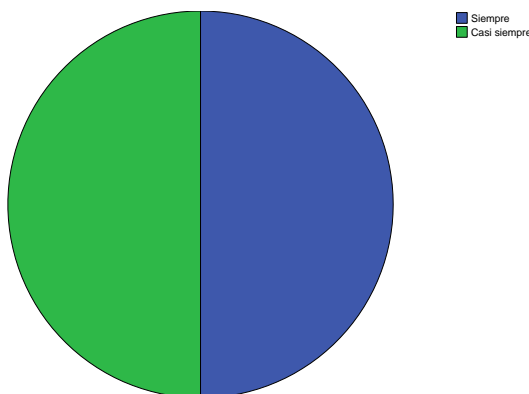
Fuente: Elaboración propia.

Preguntados los docentes respecto de: (director) Traduce su conocimiento en acción para cumplir sus funciones.

El 50% señaló que SIEMPRE y el otro 50% CASI SIEMPRE.

Se puede deducir que las respuestas están divididas; viéndose un alto porcentaje con una respuesta muy ambigua, “casi” que denota inseguridad

Traduce su conocimiento en acción para cumplir sus funciones



Comunica eficientemente la información al personal

Estadísticos

Comunica ef icientemente la inf ormación al personal

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 2: Comunicación eficiente

Comunica ef icientemente la información al personal

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

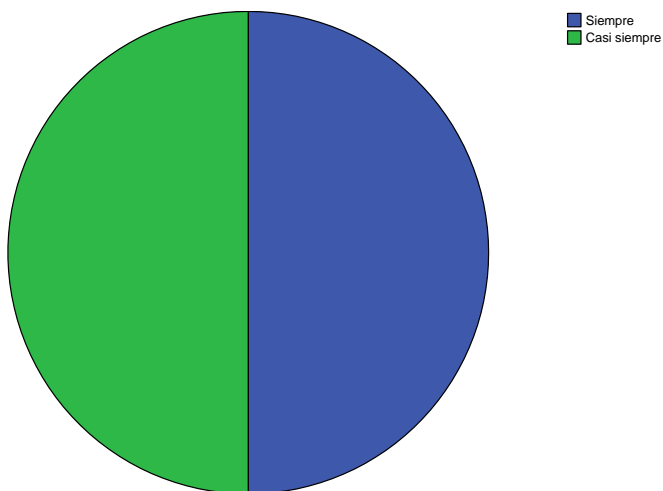
Fuente: Elaboración propia.

Preguntados: Comunica ef icientemente la información al personal?

El 50% dijeron SIEMPRE y el otro 50% CASI SIEMPRE.

Estas respuestas también son ambiguas, lo que no permite establecer claramente si existe una comunicación eficiente de la información

Comunica ef icientemente la información al personal



Responde asertivamente al personal

Estadísticos

Responde asertivamente al personal

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 3: Responde asertivamente

Responde asertivamente al personal

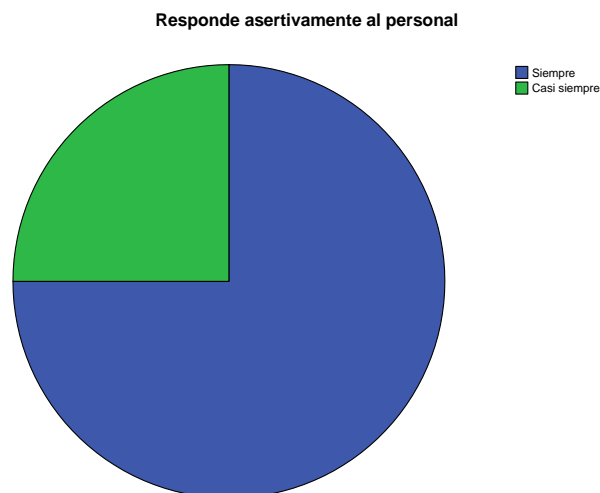
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Casi siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Ante la pregunta: Responde asertivamente al personal?

El 75% dijeron SIEMPRE y 25% CASI SIEMPRE.

Existe una respuesta asertiva por parte del Director



Trata al personal de acuerdo con sus reacciones emocionales

Estadísticos

Trata al personal de acuerdo con sus reacciones emocionales

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 4 : Trato con personal

Trata al personal de acuerdo con sus reacciones emocionales

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

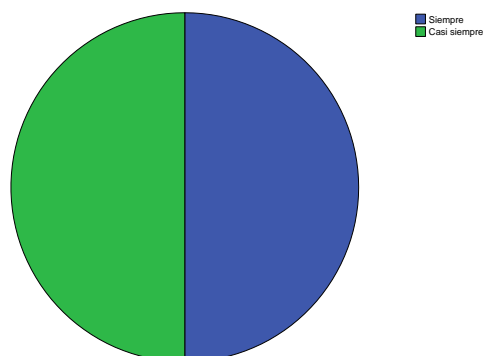
Fuente: Elaboración propia.

Con relación a : Trata al personal de acuerdo con sus reacciones emocionales.

El 50% manifestaron SIEMPRE y el otro 50% CASI SIEMPRE.

Estas respuestas nos hacen notar que el director, responde emocionalmente

Trata al personal de acuerdo con sus reacciones emocionales



Reconoce las emociones del personal para comunicarse con ellos

Estadísticos

Reconoce las emociones del personal para comunicarse con ellos

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 5: Reconoce las emociones

Reconoce las emociones del personal para comunicarse con ellos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 75.0 |
| | Nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

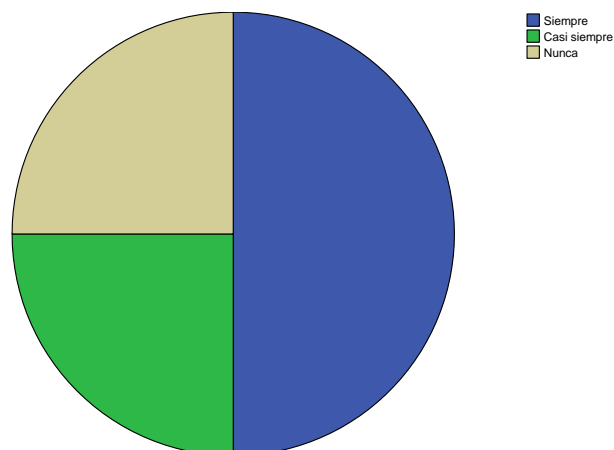
Fuente: Elaboración propia.

Consultados respecto a: Reconoce las emociones del personal para comunicarse con ellos?

El 50% dijeron SIEMPRE, EL 25% casi nunca Y 25% nunca.

Las opiniones están divididas

Reconoce las emociones del personal para comunicarse con ellos



Comprende las preocupaciones de los docentes

Estadísticos

Comprende las preocupaciones de los docentes

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N°6: Comprende preocupaciones

Comprende las preocupaciones de los docentes

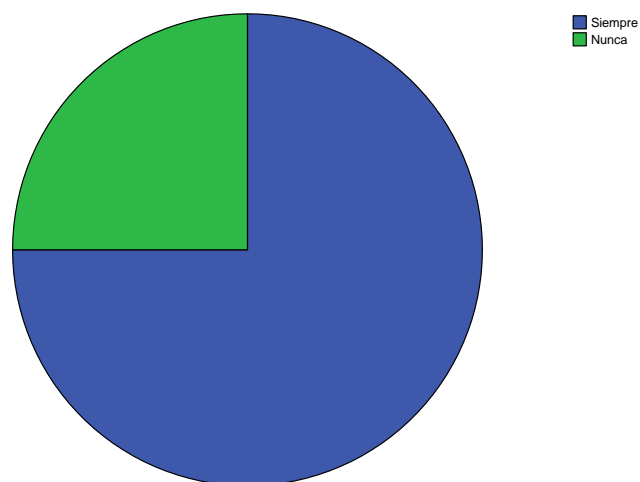
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Preguntados: Comprende las preocupaciones de los docentes?

El 75% señalaron SIEMPRE y 25% NUNCA.

Comprende las preocupaciones de los docentes



Expresa adecuadamente sus emociones

Estadísticos

Expresa adecuadamente sus emociones

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 7: Expresa emociones

Expresa adecuadamente sus emociones

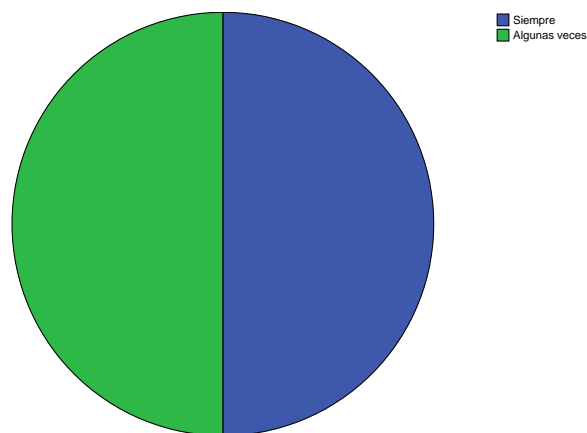
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Algunas veces | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a: Expresa adecuadamente sus emociones.

El 50% sostuvieron SIEMPRE y el otro 50% ALGUNAS VECES

Expresa adecuadamente sus emociones



Utiliza los estados emocionales para facilitar la resolución de problemas

Estadísticos

Utiliza los estados emocionales para facilitar la resolución de problemas

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 8: Estados emocionales y resolución de problemas

Utiliza los estados emocionales para facilitar la resolución de problemas

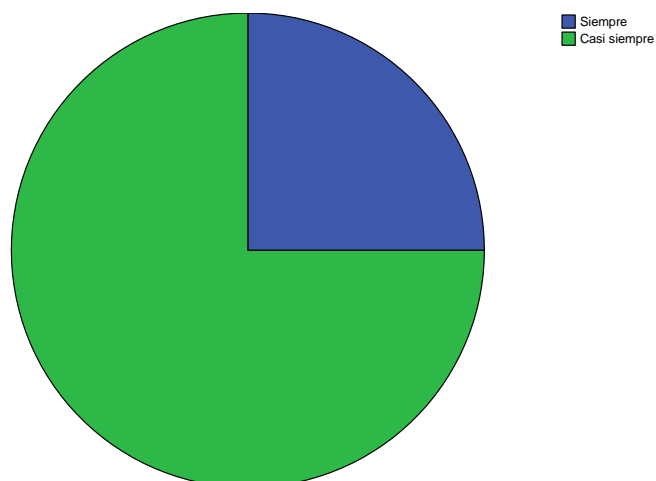
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Casi siempre | 3 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a: Utiliza los estados emocionales para facilitar la resolución de problemas.

El 75% dijeron CASI SIEMPRE y 25% SIEMPRE

Utiliza los estados emocionales para facilitar la resolución de problema:



Interactúa de forma adecuada con los docentes

Estadísticos

Interactúa de forma adecuada con los docentes

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 9: Interactúa adecuadamente

Interactúa de forma adecuada con los docentes

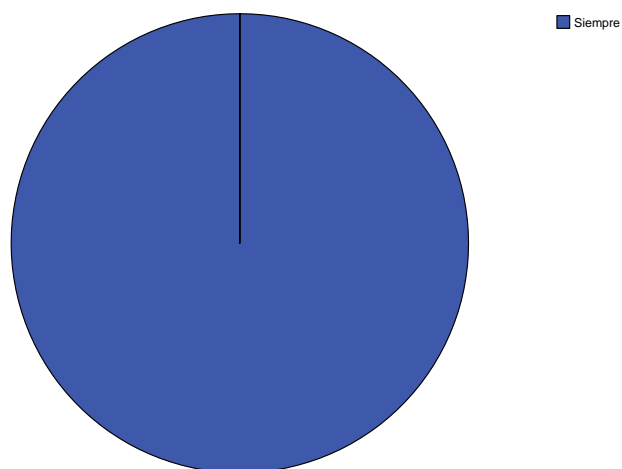
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 4 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a: Interactúa de forma adecuada con los docentes?

El 100% manifestaron SIEMPRE

Interactúa de forma adecuada con los docentes



Presenta inadecuados hábitos de escucha

Estadísticos

Presenta inadecuados hábitos de escucha

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 10: Inadecuados hábitos de escucha

Presenta inadecuados hábitos de escucha

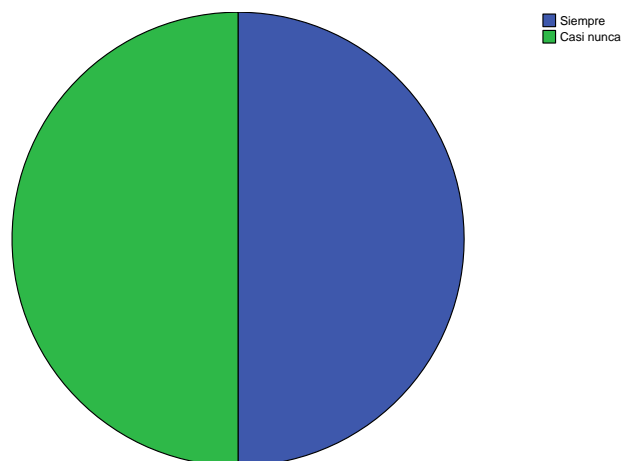
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi nunca | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Consultados: Presenta inadecuados hábitos de escucha?

El 50% dijeron SIEMPRE y CASI SIEMPRE, respectivamente

Presenta inadecuados hábitos de escucha



Se comunica con los docentes en razón de su jerarquía

Estadísticos

Se comunica con los docentes en razón de su jerarquía

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 11: Comunicación con docentes

Se comunica con los docentes en razón de su jerarquía

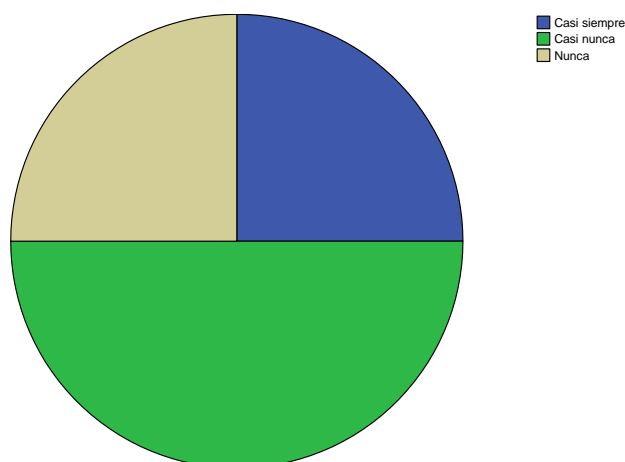
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Casi nunca | 2 | 50.0 | 50.0 | 75.0 |
| | Nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Preguntados: Se comunica con los docentes en razón de su jerarquía?

El 50% señalaron CASI SIEMPRE y 25% SIEMPRE y NUNCA respectivamente.

Se comunica con los docentes en razón de su jerarquía



Involucra sus creencias personales al momento de comunicarse con los docentes

Estadísticos

Involucra sus creencias personales al momento de comunicarse con los docentes

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 12: Involucra Creencias personales y comunicación

Involucra sus creencias personales al momento de comunicarse con los docentes:

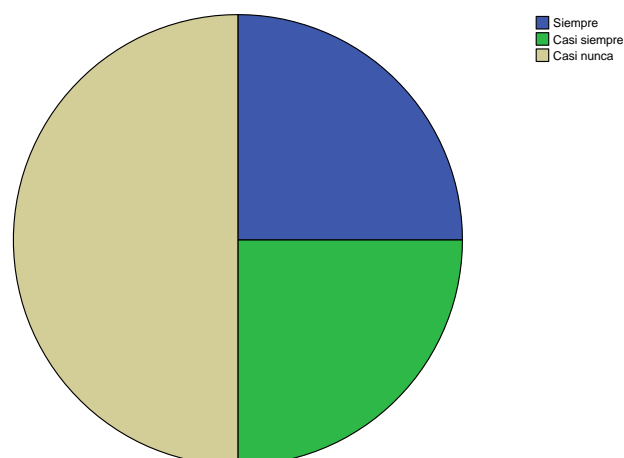
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Casi siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | Casi nunca | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Consultados: Involucra sus creencias personales al momento de comunicarse con los docentes?

El 50% manifestaron CASI NUNCA, el 25% SIEMPRE y CASI SIEMPRE, respectivamente.

Involucra sus creencias personales al momento de comunicarse con los docentes



Se comunica con los docentes utilizando un lenguaje ambiguo

Estadísticos

Se comunica con los docentes utilizando un lenguaje ambiguo

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 13: Comunicación y lenguaje ambiguo

Se comunica con los docentes utilizando un lenguaje ambiguo

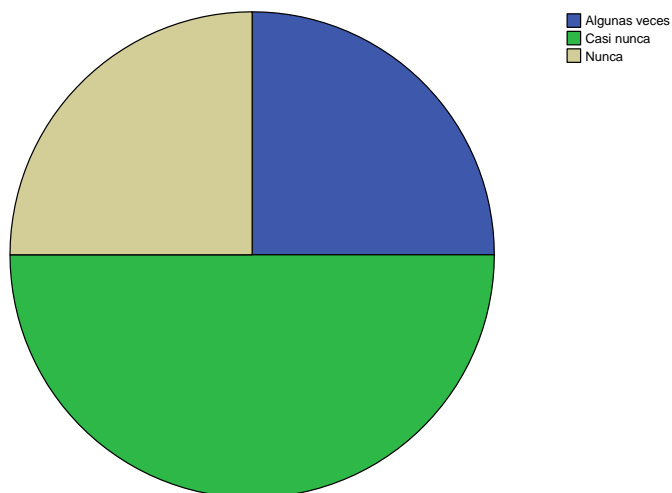
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Algunas veces | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Casi nunca | 2 | 50.0 | 50.0 | 75.0 |
| | Nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a: Se comunica con los docentes utilizando un lenguaje ambiguo?

El 50% señalaron CASI NUNCA, el 25% ALGUNAS VECES y NUNCA respectivamente

Se comunica con los docentes utilizando un lenguaje ambiguo



Utiliza un léxico poco conocido para comunicarse con los docentes

Estadísticos

Utiliza un léxico poco conocido para comunicarse con los docentes

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 14: Utiliza léxico poco conocido para comunicación

Utiliza un léxico poco conocido para comunicarse con los docentes

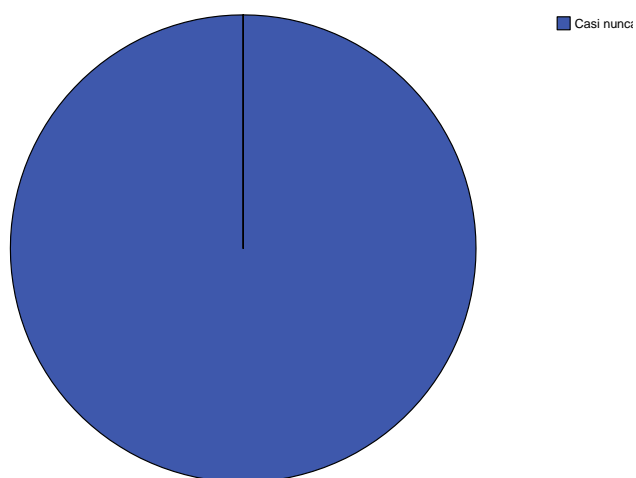
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Casi nunca | 4 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a: Utiliza un léxico poco conocido para comunicarse con los docentes.

El 100% dijeron CASI SIEMPRE.

Utiliza un léxico poco conocido para comunicarse con los docentes



Otorga una interpretación inadecuada a los mensajes emitidos por los docentes

Estadísticos

Otorga una interpretación inadecuada a los mensajes emitidos por los docentes

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 15: Interpretación adecuada a mensajes

Otorga una interpretación inadecuada a los mensajes emitidos por los docentes

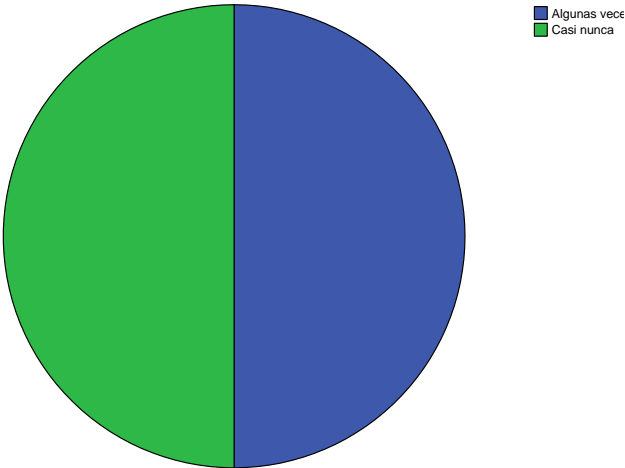
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Algunas veces | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi nunca | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Preguntados: Otorga una interpretación inadecuada a los mensajes emitidos por los docentes?

El 50% señalaron ALGUNAS VECES y CASI NUNCA, respectivamente

Otorga una interpretación inadecuada a los mensajes emitidos por los docentes



Selecciona un lugar poco apropiado para reunirse con el personal

Estadísticos

Selecciona un lugar poco apropiado para reunirse con el personal

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 16: Lugar de reunión

Selecciona un lugar poco apropiado para reunirse con el personal

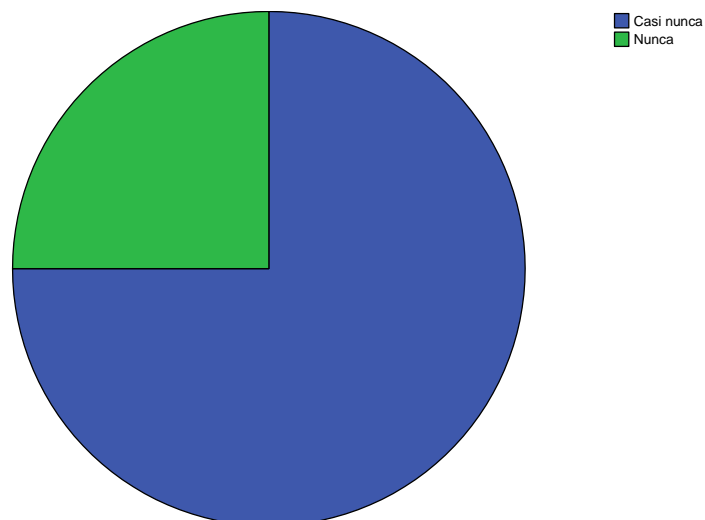
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi nunca | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Consultados: Selecciona un lugar poco apropiado para reunirse con el personal?

El 75% dijeron CASI NUNCA y 125% NUNCA

Selecciona un lugar poco apropiado para reunirse con el personal



Se reúne con el personal en espacios libres

Estadísticos

Se reúne con el personal en espacios libres

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 17: Reunión con el personal

Se reúne con el personal en espacios libres

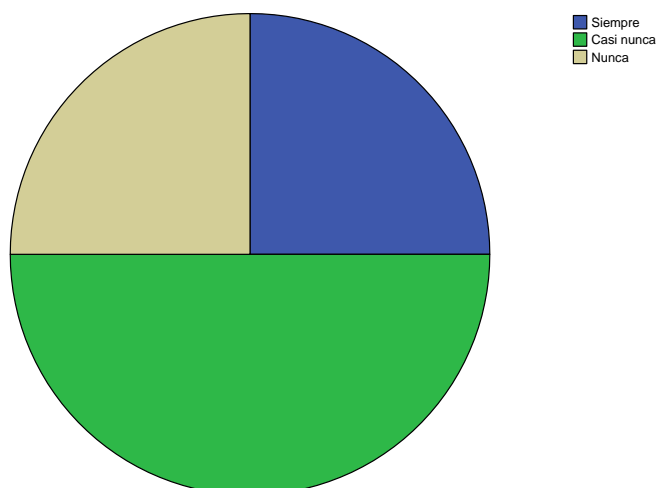
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Casi nunca | 2 | 50.0 | 50.0 | 75.0 |
| | Nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Preguntados los docentes: Se reúne con el personal en espacios libres?

El 50% manifestaron CASI NUNCA, 25% SIEMPRE y NUNCA respectivamente

Se reúne con el personal en espacios libres



Utiliza canales inadecuados para comunicarse con el personal

Estadísticos

Utiliza canales inadecuados para comunicarse con el personal

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 18: Canales adecuados para comunicación

Utiliza canales inadecuados para comunicarse con el personal

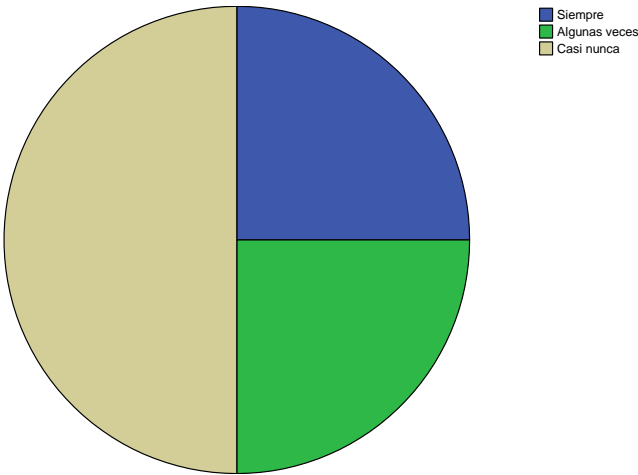
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Algunas veces | 1 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | Casi nunca | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Respecto de: Utiliza canales inadecuados para comunicarse con el personal?

El 50% señalaron CASI NUNCA, el 215% SIEMPRE Y ALGUNAS VECES, respectivamente.

Utiliza canales inadecuados para comunicarse con el personal



Los docentes expresan sus opiniones de manera apropiada

Estadísticos

Los docentes expresan sus opiniones de manera apropiada

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 19: Docentes expresa opiniones

Los docentes expresan sus opiniones de manera apropiada

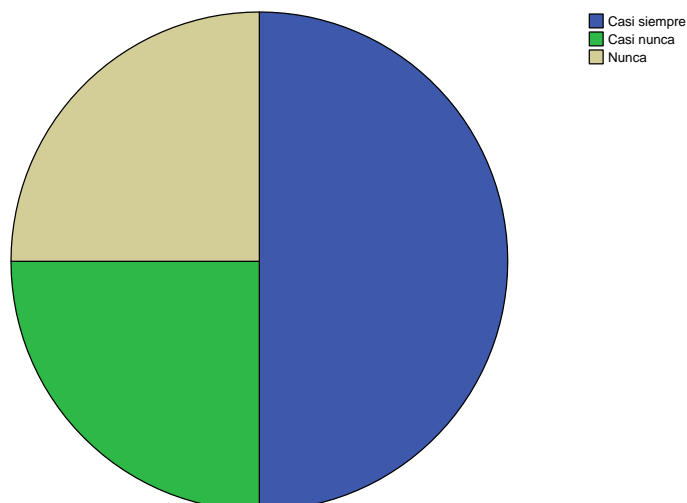
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 75.0 |
| | Nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

En relación de: Los docentes expresan sus opiniones de manera apropiada?

El 50% dijeron CASI SIEMPRE, el 25% CASI NUNCA y NUNCA, respectivamente.

Los docentes expresan sus opiniones de manera apropiada



El personal identifica sus derechos respetando los de sus compañeros

Estadísticos

El personal identifica sus derechos respetando los de sus compañeros

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 20: Persona identifica sus derechos

El personal identifica sus derechos respetando los de sus compañeros

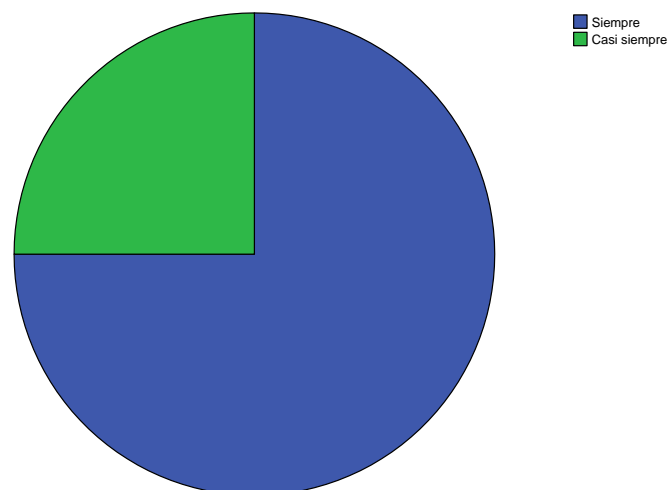
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Casi siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Consultados: El personal identifica sus derechos respetando los de sus compañeros?

El 75% declararon SIEMPRE y 25% CASI SIEMPRE.

El personal identifica sus derechos respetando los de sus compañeros



Los docentes aceptan las críticas sin ofenderse

Estadísticos

Los docentes aceptan las críticas sin ofenderse

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 21: Docentes aceptan criticas

Los docentes aceptan las críticas sin ofenderse

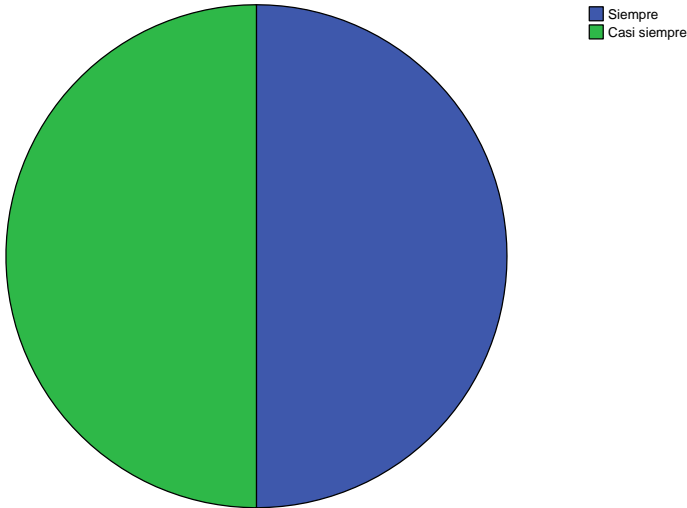
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a: Los docentes aceptan las críticas sin ofenderse?

El 50% manifestaron SIEMPRE y CASI SIEMPRE, respectivamente.

Los docentes aceptan las críticas sin ofenderse



Se resuelven conflictos por la vía del diálogo

Estadísticos

Se resuelven conflictos por la vía del diálogo

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 22: Resolución conflictos y dialogo

Se resuelven conflictos por la vía del diálogo

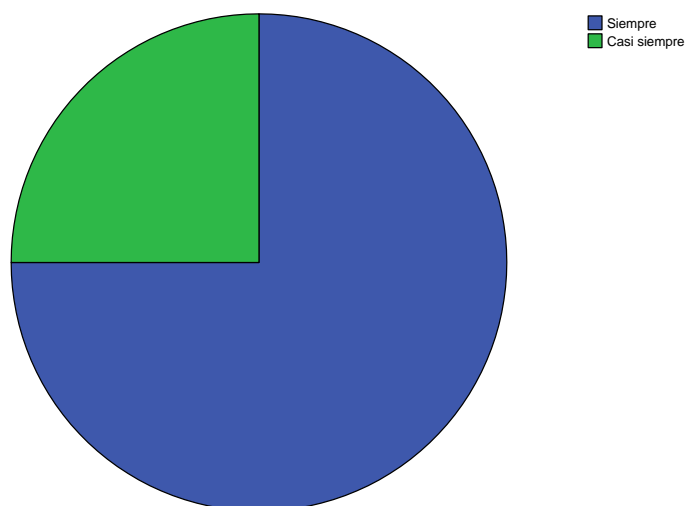
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Casi siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Se resuelven conflictos por la vía del diálogo?

El 75% señalaron SIEMPRE y 25% CASI SIEMPRE, respectivamente

Se resuelven conflictos por la vía del diálogo



Se alcanzan acuerdos satisfactorios para ambas partes en conflicto

Estadísticos

Se alcanzan acuerdos satisfactorios para ambas partes en conflicto

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 23: Acuerdos satisfactorios

Se alcanzan acuerdos satisfactorios para ambas partes en conflicto

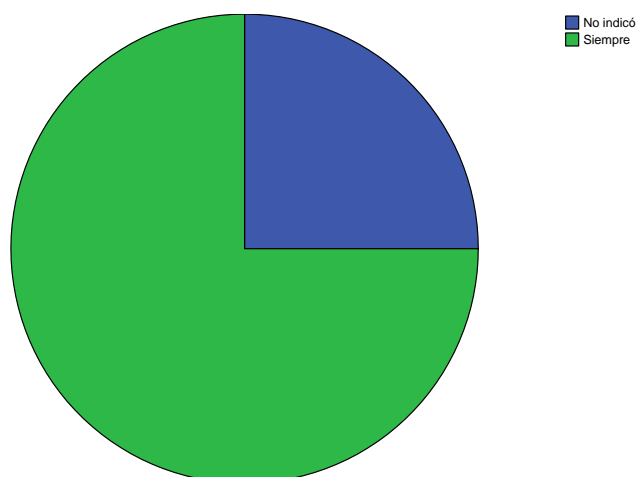
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No indicó | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Siempre | 3 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Consultados: Se alcanzan acuerdos satisfactorios para ambas partes en conflicto?

El 75% declararon SIEMPRE y 25% NO INDICO.

Se alcanzan acuerdos satisfactorios para ambas partes en conflicto



Utiliza la técnica ganar-ganar para resolver conflictos

Estadísticos

Utiliza la técnica ganar-ganar para resolver conflictos

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 24: Utiliza técnica ganar-ganar

Utiliza la técnica ganar-ganar para resolver conflictos

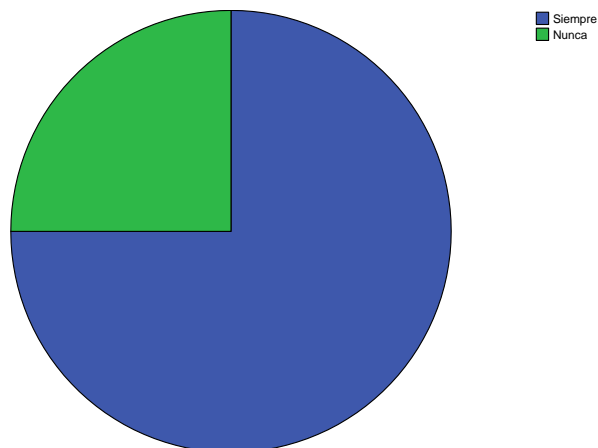
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Preguntados: Utiliza la técnica ganar-ganar para resolver conflictos?

El 75% señalaron SIEMPRE y el 25 NUNCA.

Utiliza la técnica ganar-ganar para resolver conflictos



Escucha empáticamente al personal

Estadísticos

Escucha empáticamente al personal

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 25: Escucha empáticamente

Escucha empáticamente al personal

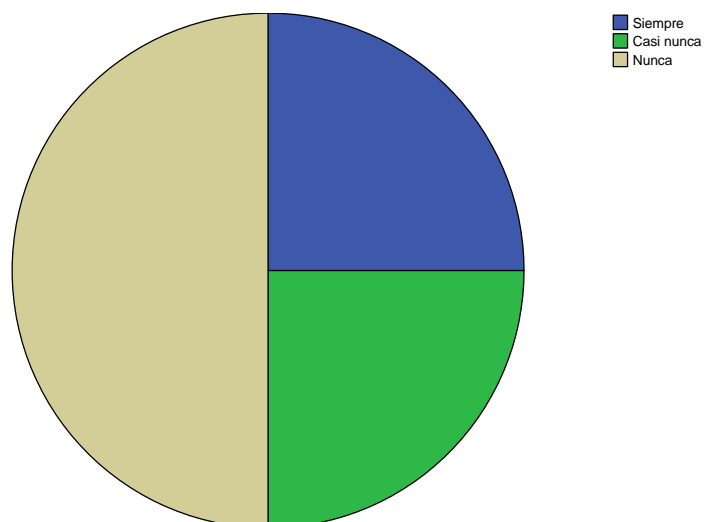
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Casi nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | Nunca | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a: Escucha empáticamente al personal?

El 50% dijeron NUNCA y 25% SIEMPRE Y CASI NUNCA, respectivamente.

Escucha empáticamente al personal



Retroalimenta la información del personal

Estadísticos

Retroalimenta la información del personal

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 26: Retroalimenta información

Retroalimenta la información del personal

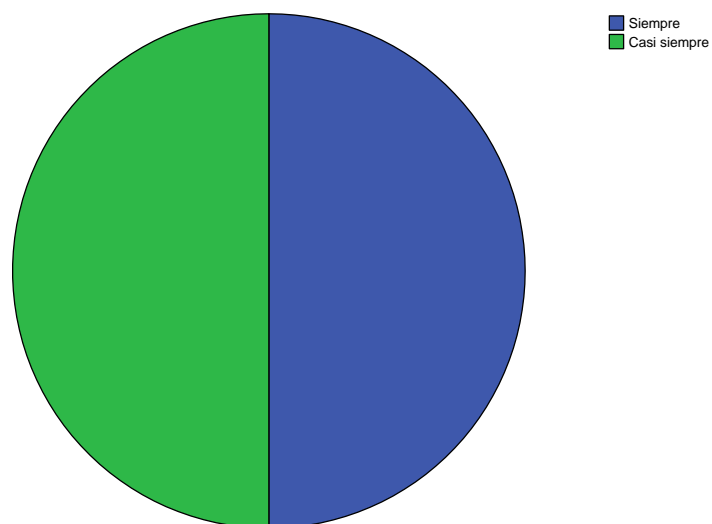
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a: Retroalimenta la información del personal?

El 50% señalaron SIEMPRE y CASI SIEMPRE, respectivamente.

Retroalimenta la información del personal



Usa adecuadamente las palabras para resolver problemas

Estadísticos

Usa adecuadamente las palabras para resolver problemas

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 27: Uso palabras adecuadas

Usa adecuadamente las palabras para resolver problemas

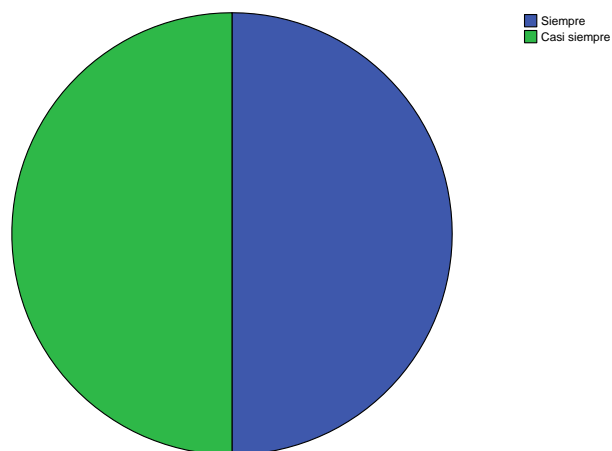
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Casi siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Preguntados: Usa adecuadamente las palabras para resolver problemas?

El 50% señalaron SIEMPRE y CASI SIEMPRE, respectivamente.

Usa adecuadamente las palabras para resolver problemas



Asume los valores de la institución como propios

Estadísticos

Asume los valores de la institución como propios

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N! 28: Asume valores

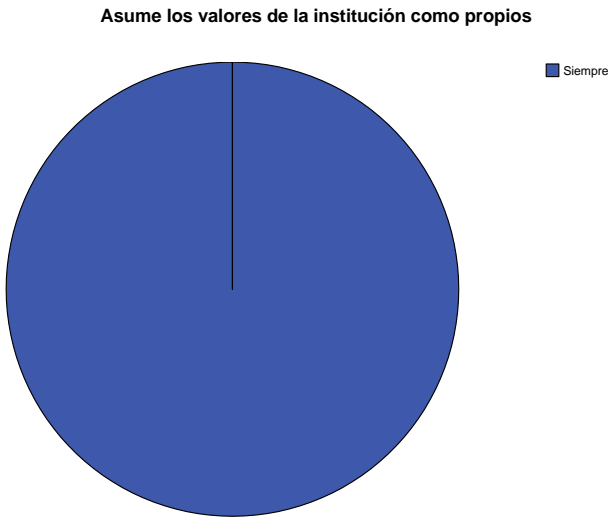
Asume los valores de la institución como propios

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 4 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a: Asume los valores de la institución como propios?

El 100% dijeron SIEMPRE.



Se conduce según los principios institucionales

Estadísticos

Se conduce según los principios institucionales

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 29: Principios institucionales

Se conduce según los principios institucionales

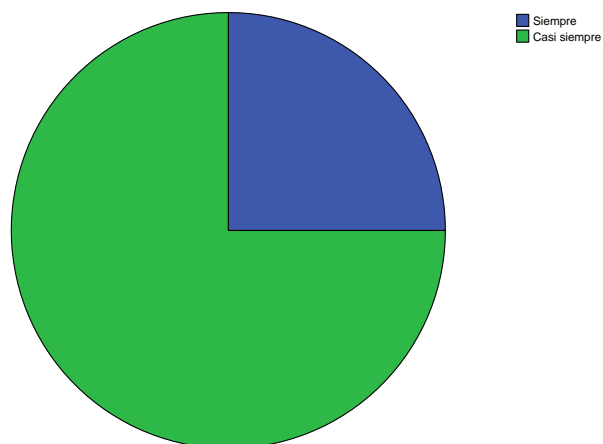
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Casi siempre | 3 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Preguntados: Se conduce según los principios institucionales?

El 75% manifestaron CASI SIEMPRE y 25% SIEMPRE.

Se conduce según los principios institucionales



Orienta el comportamiento del personal de acuerdo con los valores institucionales

Estadísticos

Orienta el comportamiento del personal de acuerdo con los valores institucionales

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 30: Orienta comportamiento personal

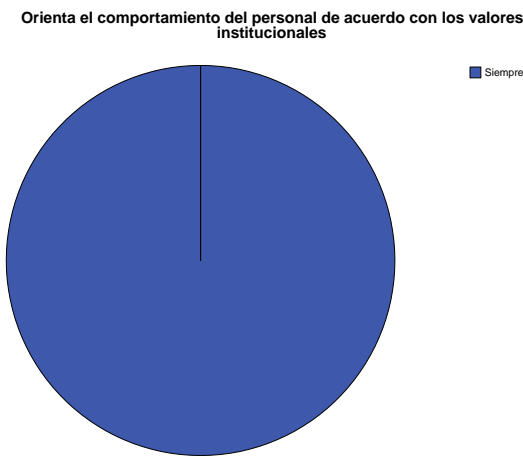
Orienta el comportamiento del personal de acuerdo con los valores institucionales

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 4 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia.

Preguntados: Orienta el comportamiento del personal de acuerdo con los valores institucionales?

El 100% dijeron SIEMPRE



Promueve el trabajo en equipo entre docentes

Estadísticos

Promueve el trabajo en equipo entre docentes

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 31: Trabajo en equipo

Promueve el trabajo en equipo entre docentes

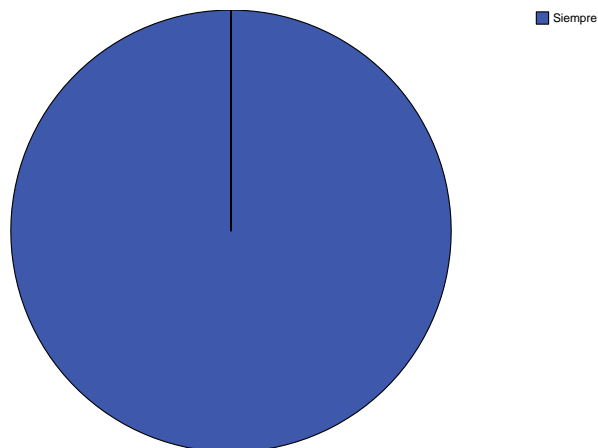
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 4 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a: Promueve el trabajo en equipo entre docentes?

El 100% aseveraron SIEMPRE.

Promueve el trabajo en equipo entre docentes



Plantea metas grupales a los docentes

Estadísticos

Plantea metas grupales a los docentes

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 32: Metas globales

Plantea metas grupales a los docentes

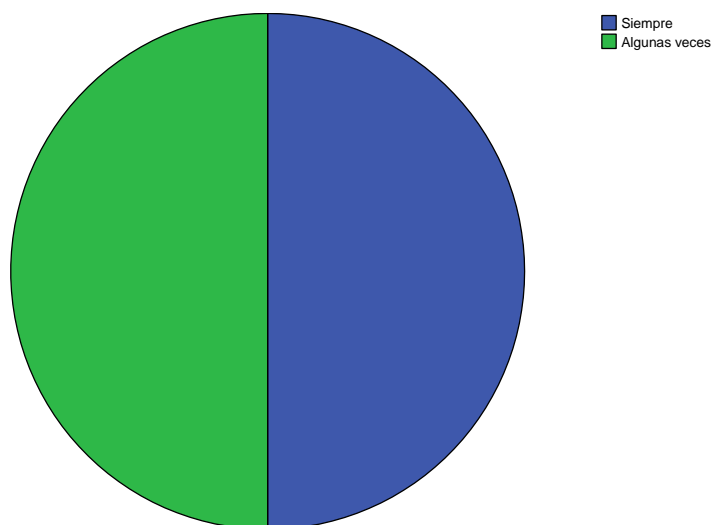
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Algunas veces | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Consultados: Plantea metas grupales a los docentes?

El 50% manifestaron SIEMPRE y ALGUNAS VECES, respectivamente

Plantea metas grupales a los docentes



Conforma equipos de acuerdo a su afinidad profesional

Estadísticos

Conforma equipos de acuerdo a su afinidad profesional

| | | |
|---|----------|---|
| N | Válidos | 4 |
| | Perdidos | 0 |

TABLA N° 33: Conforma equipos afines

Conforma equipos de acuerdo a su afinidad profesional

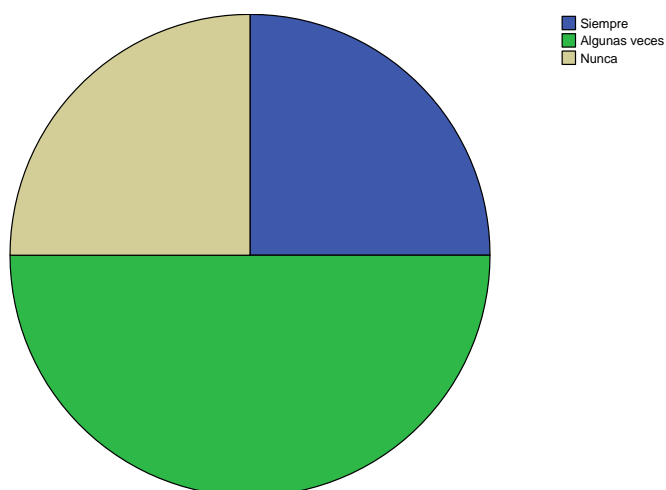
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Algunas veces | 2 | 50.0 | 50.0 | 75.0 |
| | Nunca | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Preguntados: Conforma equipos de acuerdo a su afinidad profesional?

El 50% señalaron ALGUNAS VECES, 25% SIEMPRE y NUNCA, respectivamente.

Conforma equipos de acuerdo a su afinidad profesional



3.2. DISCUSIÓN:

1. La comunicación asertiva guarda estrecha relación con el desarrollo de las relaciones interpersonales.
2. Del análisis del cuestionario aplicado al director y docentes se desprende:

A: HABILIDADES COMUNICATIVAS:

El balance respecto a habilidades comunicativas por parte del director, se calificaría de regular, existiendo algunos indicadores a mejorar; especialmente la inteligencia emocional.

En relación a barreras personales, el director, también debe mejorar para alcanzar una óptima comunicación y entendimiento con los docentes.

B. RELACIONES INTERPERSONALES.

B.1. Asertividad.

En este aspecto el director, es asertivo, sabe manejar las relaciones interpersonales, lo que facilita una adecuada comunicación en base a la confianza.

B2. Valores:

Las opiniones están divididas, sin embargo, son más positivas en relación al promover el trabajo en equipo y buscar se cumplan los objetivos institucionales.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA

3.2.1. Título:

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA QUE PERMITA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 15418 VATE MANRIQUE, DISTRITO DE CHULUCANAS, PROVINCIA DE MORROPÓN DE LA REGIÓN PIURA

3.2.2. Presentación.

El problema nace de observar que los docentes de la institución educativa N° 15418 Vate Manrique del distrito de Chulucanas en la provincia de Morropón, carencias en la comunicación asertiva que impide efectivas relaciones interpersonales, que inciden en una adecuada gestión institucional.

La propuesta del programa se sustenta teóricamente en las inteligencias múltiples de Howard Gardner y la inteligencia emocional de Daniel Goleman.

El programa está consta de cinco sesiones y busca explorar en poder de la escucha, el lenguaje asertivo y las habilidades comunicacionales

3.3.3. Fundamentación.

Comunicación Asertiva.

Llamamos comunicación asertiva a las formas de comunicación diseñadas o pensadas para transmitir de manera mucho más eficaz un mensaje, sacando provecho a factores propios del proceso comunicativo y a otros que, aun siendo externos al mismo, lo acompañan e inciden en su eficacia.

Recordemos que la comunicación es el proceso que transmisión de un mensaje o una información entre un emisor (crea el mensaje) y uno o más receptores (reciben el mensaje), a través de un medio físico (como las ondas sonoras en el aire) y empleando un código específico (como el idioma). Dicho proceso es inherente a los seres vivos y alcanza su

mayor nivel de complejidad en el ser humano, único animal dotado de lenguaje estructurado.

Sin embargo, la comunicación puede enfrentar a menudo dificultades para concretarse, como deficiencias en los interlocutores, ruido ambiental y, muchas veces, poca asertividad comunicativa de parte del emisor, es decir, poca capacidad para propiciar un acto comunicativo óptimo.

Así, la comunicación asertiva toma en consideración elementos inherentes a la comunicación verbal como pueden ser el tono de voz, el ritmo de habla, pero también otros aspectos como el lenguaje corporal, para desarrollar cierta inteligencia comunicativa en el emisor que vaya en mejoría sustancial de su capacidad de dar a entender el mensaje.

Fuente: <https://concepto.de/comunicacion-asertiva/#ixzz60KwPoB7t>

Teoría de las inteligencias múltiples: Howard Gardner.

El concepto de Inteligencias Múltiples fue desarrollado por el psicólogo estadounidense Howard Gardner durante la década de los años 80, y representa una idea muy poderosa: que las capacidades de nuestra mente no forman parte de una sola habilidad llamada inteligencia, sino de muchas que trabajan en paralelo y que, muchas veces, son ignoradas o eclipsadas simplemente porque no las valoramos.

Inteligencia interpersonal

Esta capacidad tiene que ver con la empatía y el modo en el que tenemos éxito al imaginar cuáles son los estados mentales que están ocurriendo en los demás, rápidamente y en tiempo real. Es un tipo de inteligencia esencial en las relaciones personales, y en el ámbito profesional es utilizada por negociadores y comerciales, entre otros.

Inteligencia intrapersonal

Este tipo de inteligencia tiene que ver con el modo en el que aprendemos a analizar todo aquello que ocurre en nuestra mente, especialmente si son emociones. Por ejemplo, examinar una sensación desagradable y extraer de ella una lección vital valiosa con relativa facilidad es un signo de que esta habilidad está muy desarrollada.

Teoría de la inteligencia emocional. Daniel Goleman.

La inteligencia emocional es la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

Esta dimensión responde a otro modo de entender la inteligencia más allá de los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad para resolver problemas. Hablamos ante todo de nuestra capacidad para dirigirnos con efectividad a los demás y a nosotros mismos, de conectar con nuestras emociones, de gestionarlas, de auto-motivarnos, de frenar los impulsos, de vencer las frustraciones...

A su vez, Goleman explica que dentro de su enfoque sobre la inteligencia emocional hay cuatro dimensiones básicas que la vertebran:

- La primera es la auto-conciencia, y hace referencia a nuestra capacidad para entender lo que sentimos y de estar siempre conectados a nuestros valores, a nuestra esencia.
- El segundo aspecto es la auto-motivación y nuestra habilidad por orientarnos hacia nuestras metas, de recuperarse de los contratiempos, de gestionar el estrés.
- La tercera tiene que ver con la conciencia social y con nuestra empatía,
- El cuarto eslabón es sin duda la piedra filosofal de la Inteligencia Emocional: nuestra habilidad para relacionarnos, para comunicar, para

llegar acuerdos, para conectar positiva y respetuosamente con los demás.

3.3.4. Justificación.

Las competencias profesionales no solamente lindan con el dominio de conocimientos en tal o cual disciplina que el ser humano elige para trabajar o desempeñarse en la vida; sino, debe estar dotado de ciertas habilidades-experiencias, vivencias, costumbres, etc acumuladas en su vida.

El trabajo en equipo, saber liderar, dirigir, motivar, orientar a individuos pasa por saber conocer mis propias emociones e interpretar la de los demás, para poder ser asertivo a la hora de trabajar.

El conocimiento de las inteligencias múltiples y de manera particular la inteligencia Inter e intrapersonal, así como la inteligencia emocional, nos permitirá mantener buenas relaciones con los demás y convivir en un ambiente laboral aceptable.

3.3.4. Objetivos.

- General:

Desarrollar la comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la i.e. nº 15418 Vate Manrique, del distrito de Chulucanas,

Específicos:

- ✓ Desarrollar el poder de la escucha.
- ✓ Desarrollare el lenguaje asertivo.
- ✓ Desarrollar habilidades conversacionales.

3.3.5. Propuesta: Programa de Comunicación Asertiva

Contenidos, actividades, temporalidad y responsable

| SESION | ACTIVIDADES | TEMPORALIDAD | RESPONSABLE |
|---|---|--------------------------------------|--------------|
| Sesión 1: El poder de la Escucha. ¿Qué emoción te acompaña? <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar • Observar • Descubrir • Aceptar • Apertura • Interpretar • Respeto • Empatía • Amar | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escucha interna y externa ✓ Apertura y flexibilidad ✓ Empatía ✓ Los dominios fundamentales para la escucha | 4 sesiones de 90 minutos cada una | Facilitadora |
| Sesión 2: Lenguaje Asertivo | <ul style="list-style-type: none"> ✓ El poder del Lenguaje ✓ Asertividad ✓ Actos lingüísticos para lograr Asertividad ✓ Declaraciones Fundamentales | 3 sesiones de 90 minutos cada una | Facilitadora |
| Sesión 3: Habilidades Conversacionales I | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elementos esenciales para construir conversaciones ✓ Como ofrecer disculpas ✓ El valor de preguntar ✓ Como establecer reclamos productivos | 4 sesiones de 90 minutos cada una | Facilitadora |
| Sesión 4: Habilidades Conversacionales II | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia emocional orientada a la asertividad ✓ Diálogos de transparencia: Pedidos y ofertas ✓ Establecimiento de acuerdos en equipo. | Tres sesiones de 90 minutos cada una | Facilitadora |
| Sesión 5: Cierre Significativo | <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y Reportes de aplicación • Socialización de experiencias prácticas • Evaluación y cierre | 90 minutos | Facilitadora |

Desarrollo de los contenidos:

Sesión 1: El poder de la Escucha.

¿Qué emoción te acompaña?

- Escuchar
- Observar
- Descubrir
- Aceptar
- Apertura
- Interpretar
- Respeto
- Empatía
- Amar

Actividades:

- ☐ Escucha interna y externa
- ☐ Apertura y flexibilidad
- ☐ Empatía
- ☐ Los dominios fundamentales para la escucha

Sesión 2: Lenguaje Asertivo.

Actividades:

- ☐ El poder del Lenguaje
- ☐ Asertividad
- ☐ Actos lingüísticos para lograr Asertividad
- ☐ Declaraciones Fundamentales

Sesión 3: Habilidades Conversacionales I

Actividades:

- ☐ Elementos esenciales para construir conversaciones
- ☐ Como ofrecer disculpas
- ☐ El valor de preguntar
- ☐ Como establecer reclamos productivos

Sesión 3: Habilidades Conversacionales II

Actividades:

- ☐ Inteligencia emocional orientada a la asertividad
- ☐ Diálogos de transparencia: Pedidos y ofertas
- ☐ Establecimiento de acuerdos en equipo

Sesión 5: Cierre Significativo

- Seguimiento y Reportes de aplicación
- Socialización de experiencias prácticas
- Evaluación y cierre

3.3.6. Metodología.

Activa-participativa.

Las sesiones del programa son eminentemente prácticas. Se busca en primer lugar que los docentes participantes, sean conscientes de sus limitaciones de comunicación, y en base a sus experiencias, sistematizar y adaptarlas a las propuestas.

La facilitadora, será quien motive a los participantes, buscando su participación activa e involucrándolos en el trabajo.

Cada sesión durará 90 minutos.

Cronograma de actividades.

| Actividades | Tiempo de cada sesión | Temporalidad |
|----------------------------------|--|--------------|
| Sesión 1: El poder de la Escucha | 90 minutos cada una, con un total de 360 minutos | junio 2017 |

| | | |
|--|--|-----------------|
| Sesión 2: Lenguaje Aseritivo | 90 minutos cada una con un total de 270 minutos | julio 2017 |
| Sesión 3: Habilidades Conversacionales | 90 minutos cada una con un total de 360 minutos | agosto 2017 |
| Sesión 4: Habilidades Conversacionales | 90 minutos cada sesión con un total de 270 minutos | septiembre 2017 |
| Sesión 5: Cierre Significativo | 90 minutos, en usa sola sesión | septiembre 2017 |

Elaborado por la investigadora.

3.3.7. Evaluación

Los desarrollos de las habilidades sociales se evaluarán permanentemente en cada sesión, para lo cual se destacará la participación activa de los docentes participantes.

CONCLUSIONES:

De acuerdo con el diagnóstico aplicado; el balance respecto a habilidades comunicativas por parte del director, se calificaría de regular, existiendo algunos indicadores a mejorar; especialmente la inteligencia emocional.

En relación a barreras personales, el director, también debe mejorar para alcanzar una óptima comunicación y entendimiento con los docentes.

En relación a la Asertividad. En este aspecto el director, es asertivo, sabe manejar las relaciones interpersonales, lo que facilita una adecuada comunicación en base a la confianza y en los valores; las opiniones están divididas, sin embargo, son más positivas en relación al promover el trabajo en equipo y buscar se cumplan los objetivos institucionales.

La comunicación y las relaciones interpersonales entre docentes se califican de positivas, sin embargo, hay algunos indicadores que requieren ser mejorados.

Las teorías de las inteligencias múltiples de Howard Gardner y la Inteligencia emocional de Daniel Goleman, nos permitieron comprender el problema en estudio y construir el programa de comunicación asertiva.

SUGERENCIAS.

La institución educativa N°15418 Vate Manrique, carece de la infraestructura educativa apropiada para el normal desarrollo de las actividades lectivas y sociales de sus miembros.

Los docentes deben ser partícipes de programas que ayuden a fortalecer sus habilidades sociales para una mejor convivencia en su centro de trabajo.

Recomendar a la dirección la aplicación de la propuesta de nuestro Programa de comunicación asertiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Adler, R. et al (2009) "Administración de recursos humanos". Editorial Ariel. Barcelona. España
- Albadalejo, F. (2010) "Las relaciones humanas en la empresa". Editorial Limusa. México
- Arias, F. (2012) "El proyecto de investigación". Editorial Episteme. Caracas
- Balestrini, M. (2009) "Cómo se elabora el proyecto de investigación". Editorial BL Consultores Asociados. Caracas
- Bateman, T. et al (2009) "Administración: una ventaja competitiva". Editorial Mc Graw Hill. México
- Bernal, H. (2009) "Metodología de la investigación". Editorial Prentice Hall. Bogotá
- Blantner, S. (2010) "Dinámica laboral". Editorial Síntesis. Madrid
- Bolaño, D. (2010) "Comunicación asertiva del supervisor y cultura organizacional en educación primaria". Trabajo de grado. Maestría Supervisión Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Bounds, F. et al (2010) "Supervisión". Editorial Thomson. Barcelona. España
- Brunet, I. (2010) "El clima de trabajo en las organizaciones". Editorial Trillas. Máxico
- Caduto, R. (2009) "Valores y familia". Editorial Prentice Hall. México
- Caraipa, M. (2009) "Barreras comunicacionales dentro de la organización". Editorial Trillas. México

- Carbó, F. (2010) "Manual de psicología aplicada a la empresa. Psicología de la organización". Editorial Granica. Madrid
- Carrascosa, J. (2011) "Trabajar y competir en equipo". Editorial Netbiblo. España
- Cassany, R. (2008) "Comunicación organizacional". Editorial Muralla. Madrid
- Castenyer, P. (2009) "Habilidades directivas". Editorial Siglo XXI. México
- Castillo, M. (2008) "Comunicación gerencial para la cultura organizacional en las instituciones de educación media diversificada". Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo
- Castro, R. et al (2010) "Comunicación pública en el ámbito local". Editorial Gestión 2000. España
- Cea, M. (2010) "Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social". Editorial Síntesis. Madrid
- Certo, S. (2009) "Administración moderna". Editorial Pearson. Bogotá
- Chávez, N. (2007) "Introducción a la investigación educativa". Editorial Gráfica González. Maracaibo
- Chiavenato, I. (2008) "Comportamiento organizacional". Editorial Mc Graw Hill. México
- Chiavenato, I. (2009) "Gestión del talento humano". Editorial Mc. Graw Hill. México

- Coronel (2012) "Funciones del gerente educativo en las relaciones interpersonales de los docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano Tinaquillo, estado Cojedes".
- D'Armas, L. (2010) "Tests de autoconocimiento". Editorial Robinbook. Barcelona. España
- Davis, K. et al (2009) "Comportamiento humano en el trabajo". Editorial Mc Graw Hill. México
- Dubrin, A. (2009) "Fundamentos de comportamiento organizacional". Editorial Thomson. México
- Gaeta, F. et al (2009) "Comportamiento organizacional". Editorial Granica. Madrid
- Garcés, Y. (2011) "Comunicación asertiva y planificación del docente". Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Gardner, H. (2010) "Inteligencias múltiples: creando el futuro, perspectiva de un cambio educacional". Editorial Nuevos Horizontes. México
- Gil'Adi, A. (2010) "Inteligencia emocional". Editorial Norma. México
- Goleman, A. (2006) "El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional". Editorial Norma. Bogotá
- Gómez, R. et al (2009) "Dirigir es educar". Editorial Mc Graw Hill. Madrid
- Harvard Business Press (2009) "Coaching en acción". Nueva York
- Hellriegel, D. et al (2009) "Administración basada en un enfoque de competencia". Editorial Thomson. México

- Hofsdadt, N. et al (2010) "La comunicación persuasiva". Editorial Diana. México
- Hurtado, J. (2010) "El proyecto de investigación". Fundación Sypal. Caracas
- Ivancevich, J. (2009) "Organizaciones". Editorial Mc Graw Hill. México
- Ivancevich, J. et al (2009) "Administración de recursos humanos". Editorial Mc Graw Hill. México
- Kinicki, A. et al (2009) "Comportamiento en las organizaciones". Editorial Irwin. México
- Koenes, R. et al (2009) "Comunicación eficaz con la clientela". Editorial Díaz de Santos. Madrid
- Koontz, H. et al (2009) "Administración. Una perspectiva global". Editorial Mc Graw Hill. México
- Landeau, R. (2007) "Elaboración de trabajos de investigación". Editorial Alfa. Caracas
- Latapi, R. et al (2009) "Lecturas sobre la educación en América Latina. Nuevas estrategias de comunicación en educación". Centro de alfabetización. San José de Costa Rica
- Laval, F. (2008) "Análisis de la educación latinoamericana". Universidad Austral. Santiago de Chile.
- Llacuna et al (2009) "Comunicación humana". Editorial Síntesis. Madrid
- Llanes, V. (2010) "Valores en la enseñanza". Editorial Paidós. Buenos Aires

- López (2010) "Comunicación gerencial y relaciones interpersonales en el nivel de educación básica primaria". Trabajo de grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Lorenzo, F. (2010) "Inteligencia emocional". Editorial Magisterio. Bogotá
- Madrigal, P. (2008) "Habilidades directivas". Editorial Thomson. Barcelona. España
- Melchor, D. et al (2009) "Investigación educativa". Editorial Síntesis. Madrid
- Monje, V. y otros (2009) "Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar". Revista Psicogente. Año 12. Núm 21. Junio. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla.
- Moreno, F. (2009) "Comunicación organizacional". Editorial Norma. Bogotá
- Musgrave, V. (2008) "Gestión de recursos humanos". Editorial Deusto. Barcelona. España
- Oblitas, L. (2009) "Liderazgo. Teoría y práctica". Editorial Díaz de Santos. Madrid
- Ollarves, Z. (2008) "Gestión directiva y relaciones interpersonales. Trabajo Especial de Grado. Especialidad en Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracaibo
- Padrón, E. (2009) "Métodos de investigación". Editorial Homo Sapiens. Buenos Aires.
- Palella, S. et al (2009) "Metodología de la investigación cuantitativa". Fondo Editorial UPEL. Caracas

- Pérez, A. (2010) "Comprender y transformar la enseñanza", editorial Morata. Madrid
- Pick, W. et al (2008) "Yo adolescente: respuestas claras a mis grandes dudas". Editorial IMIFAP/Limusa. México
- Puchol, A. (2010) "Habilidades directivas". Editorial Aique. Buenos Aires
- Robbins, S. (2008) "Comportamiento organizacional". Editorial Prentice Hall. México
- Rodríguez, C. (2013) "Relaciones interpersonales para el desempeño docente". Trabajo de Grado. Maestría Gerencia Educativa. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo
- Rodríguez, J. et al (2009) "Asertividad para negociar". Editorial Mc Graw Hill. México
- Rodríguez, R. (2009) "Decisiones gerenciales efectivas. Fundamentos para la solución de problemas administrativos en las organizaciones escolares". Editorial Trillas. México
- Salovey et al (2010) "Inteligencia emocional". Editorial Norma. Bogotá
- Shapiro, A. (2008) "Inteligencia emocional en los niños". Editorial Javier Vergara. Buenos Aires
- Shermerhorn (2009) "La perspectiva ética en el análisis organizacional". Editorial Paidós. México
- Smith, M. (2009) "Clima organizacional". Editorial Trillas. México
- Stoner, J. (2008) "Administración". Editorial Prentice Hall. México

- Trevithick, S. (2009) "Comunicación asertiva". Editorial Océano. Barcelona. España
- UNESCO (2009) "Informe anual". Buenos Aires
- Urcola, F. (2010) "Habilidades comunicativas del gerente". Editorial Rayuela. Medellín. Colombia
- Vadillo (2008) "Comunicación organizacional". Editorial Eunsa. Madrid
- Valle, R. (2010) "Gestión estratégica de recursos humanos". Editorial Anaya. Madrid
- Villalobos, F. (2010) "Administración de recursos humanos". Editorial Homo Sapiens. Buenos Aires
- Yagosesky, R. (2009) "Autoestima en palabras sencillas". Editorial Nueva Visión. Buenos Aires
- Zaldívar, R. (2009) "Gestión del capital humano". Editorial Deusto. Barcelona. España.

ANEXOS:

Colega:

Encontrándome elaborando mi tesis de maestría, agradeceré a usted responder objetivamente el siguiente cuestionario.

A continuación se le incluyen una serie de preguntas, conformadas por cuatro alternativas de respuestas: **Siempre (S)**, **Casi Siempre (CS)**, **Algunas veces (AV)**, **Casi nunca (CN)** y **Nunca (N)**, para la realización de la investigación que se ejecuta como requisito parcial para la presentación del Trabajo de Grado: COMUNICACIÓN ASERTIVA DEL DIRECTIVO Y RELACIONES INTERPERSONALES EN NUESTRA INSTITUCION EDUCATIVA, el cual tiene

como propósito Analizar la relación entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales.

Se agradece de antemano, dar respuestas sinceras y objetivas a cada uno de los ítems planteados. Los datos suministrados por Ud., son de vital importancia y utilidad para la investigadora, tienen un carácter estrictamente confidencial, por lo tanto, no es necesario escribir su nombre.

CUESTIONARIO

| Nº | Variable: Comunicación asertiva Dimensión: Elementos Indicador: Habilidades comunicativas En su institución la dirección: | S siempre | CS Casi siempre | AV Algunas veces | CN Casi nunca | N Nunca |
|----|--|--------------|-----------------------|------------------------|---------------------|------------|
| 01 | Traduce su <u>conocimiento</u> en acción para cumplir con sus funciones | | | | | |
| 02 | Comunica eficientemente la información al personal | | | | | |
| 03 | Responde asertivamente al personal | | | | | |
| | Indicador: Empatía | | | | | |
| 04 | Trata al personal de acuerdo con sus reacciones emocionales | | | | | |
| 05 | Reconoce las emociones del personal para comunicarse con ellos | | | | | |
| 06 | Comprende las preocupaciones de los docentes | | | | | |
| | Indicador: Regulación emocional | | | | | |
| 07 | Expresa adecuadamente sus emociones | | | | | |
| 08 | Utiliza los estados emocionales para facilitar la resolución de problemas | | | | | |
| 09 | Interactúa de forma adecuada con los docentes. | | | | | |
| | Dimensión: Barreras Indicador: Personales | | | | | |
| 10 | Presenta inadecuados hábitos de escucha | | | | | |
| 11 | Se comunica con los docentes en razón de su jerarquía | | | | | |
| 12 | Involucra sus creencias personales al momento de comunicarse con los docentes | | | | | |
| | Indicador: Semánticas | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 13 | Se comunica con los docentes utilizando un lenguaje ambiguo | | | | | |
| 14 | Utiliza un léxico poco conocido para comunicarse con los docentes | | | | | |
| 15 | Otorga una interpretación inadecuada a los mensajes emitidos por los docentes | | | | | |
| | Indicador: Físicas | | | | | |
| 16 | Selecciona un lugar poco apropiado para reunirse con el personal | | | | | |
| 17 | Se reúne con el personal en espacios libres | | | | | |
| 18 | Utiliza canales inadecuados para comunicarse con el personal | | | | | |
| | Variable: Relaciones interpersonales | | | | | |
| | Dimensión: Aspectos | | | | | |
| | Indicador: Asertividad | | | | | |
| 19 | Los docentes expresan sus opiniones de manera apropiada | | | | | |
| 20 | El personal identifica sus derechos respetando los de sus compañeros | | | | | |
| 21 | Los docentes aceptan las críticas sin ofenderse | | | | | |
| | Indicador: Negociación | | | | | |
| 22 | Se resuelven conflictos por la vía del diálogo | | | | | |
| 23 | Se alcanzan acuerdos satisfactorios para ambas partes en conflicto | | | | | |
| 24 | Utiliza la técnica ganar-ganar para resolver conflictos | | | | | |
| | Indicador: Comunicación efectiva | | | | | |
| 25 | Escucha empáticamente al personal | | | | | |
| 26 | Retroalimenta la información del personal | | | | | |
| 27 | Usa adecuadamente las palabras para resolver problemas | | | | | |
| | Dimensión: Factores | | | | | |
| | Indicador: Valores | | | | | |
| 28 | Asume los valores de la institución como propios | | | | | |
| 29 | Se conduce según los principios institucionales | | | | | |
| 30 | Orienta el comportamiento del personal de acuerdo con los valores institucionales | | | | | |
| | Indicador: Cohesión grupal | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 31 | Promueve el trabajo en equipo entre los docentes | | | | | |
| 32 | Plantea metas grupales a los docentes | | | | | |
| 33 | Conforma equipos de acuerdo a su afinidad profesional | | | | | |

Gracias por su colaboración.