



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN EDUCATIVA**

**COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
COMO ESTRATÉGIA PARA FAVORECER EL CLIMA LABORAL EN
DOCENTES DE PRIMARIA DEL INSTITUTO ANTONIO NARIÑO DE
LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA – SANTANDER**

**Trabajo de grado como requisito para optar al grado de Magíster
en Administración y Planeación educativa**

Autora: Mauren Lorena Miranda Caipa

Tutora: Margot Carrillo

Panamá, Marzo, 2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

NOMBRES Y APELLIDOS
JURADO PRINCIPAL

NOMBRES Y APELLIDOS
COMITÉ DE INVESTIGACIÓN

DEDICATORIA

El “te amo” más sincero me lo dijeron desde una cruz. Aunque no todos tenemos las mismas posibilidades, todos tenemos el mismo Dios...

norfipc.com MENSAJES CRISTIANOS

En primera instancia a Dios que con sus bendiciones y sabiduría me permitió poder lograr esta meta, que aunque tuvo dificultades finalmente la conquisté.

A mis padres que con su apoyo incondicional y constante motivación me sostuvieron y no me dejaron rendirme en ningún momento, me alentaron a continuar y culminar con éxito este bello trabajo.

A mis hermanas que con su ejemplo me dieron el camino a seguir, desde sus diferentes posturas, me ayudaron a valorar esas diferencias para comprender la importancia de tolerar, comunicarme con asertividad y desarrollar el hábito de la escucha hacia los demás.

AGRADECIMIENTO

Al Todopoderoso que me impulsó a realizar esta gran travesía educativa y formativa.

A los docentes de la Universidad UMECIT quienes me orientaron a través de su experiencia educativa y vocacional en este proceso y forjaron en mí una semilla de sabiduría.

Un agradecimiento especial a los docentes y directivos del Instituto Antonio Nariño por su participación y aportes pero sobre todo por permitir la ejecución y realización de este trabajo de investigación.

Asimismo quiero agradecer a mi tutora Margot Carrillo quien con su dirección, gestión y apoyo me ayudó en mi formación enriqueciendo mis conocimientos en este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

MOMENTO I	15
DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN A INVESTIGAR	15
A. Exploración de la Situación	16
B. Preguntas de la Investigación	18
C. Propósitos de la investigación.....	19
Propósitos específicos:	19
D. Razones de la Investigación	19
E. Pertinencia Institucional de la Investigación	21
F. Descripción del escenario de la Investigación	22
MOMENTO II	23
TEORÍAS DE ENTRADA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL FENÓMENO ..	23
A. Antecedentes de la investigación	24
Antecedentes Históricos	27
Teorías de la comunicación.....	30
Teoría de la Comunicación de WilburSchramm (1963).....	30
Teoría de la Acción Comunicativa de JurgenHabermas (1984).	31
Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg	33
B. Conceptos Definidores y Sensibilizadores	35
La Comunicación.....	35
Comunicación Asertiva entre los Docentes	37
Pasividad o no-asertividad.	38
Agresividad.....	38
Asertividad.....	38
La comunicación Asertiva.....	39
Técnica de Decir que No	39

Técnica de Realización y Aceptación de Críticas.....	40
Importancia de la Comunicación Asertiva en el Trabajo.....	41
Conceptualización de Clima Laboral	46
Administración y Planificación Educativa	50
PRINCIPALES FUNCIONES.....	52
La Planificación	53
La Organización	54
Principios de la Organización	56
La Dirección	56
Importancia de la administración.....	57
CONTROL.....	58
ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL	58
Características Generales de la Administración Escolar.....	59
Clima Laboral en los Centros Educativos.....	59
Bases Legales.....	67
MOMENTO III	70
RECORRIDO METODOLÓGICO	70
A. Enfoque Paradigmático	71
B. Elección de la tradición Cualitativa.....	72
C. Criterios de selección de los informantes claves	76
D. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	76
E. Validez y confiabilidad de la Investigación	78
MOMENTO IV.....	80
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	80
A. Categorización de la información	81
B. Análisis de los datos.....	84
MOMENTO V.....	92
PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	92

A. Descripción	93
B. Fundamentación	93
C. Objetivos de la Propuesta.....	94
D. Metas	94
E. Beneficiarios.....	94
F. Productos	95
G. Localización	95
H. Metodología	95
I. Cronograma.....	103
J. Recursos.....	105
K. Evaluación.....	105
M. Teoría Sustentada en los datos	105
N. Constructo Teórico de los datos cualitativos a la teoría	105
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS	112

INDICE DE TABLAS

	Pág.
i. Tabla 1 proceso cualitativo	68
ii. Tabla 2 Participación libre en la construcción de actividades escolares.	74
iii. Tabla 2. Comunicación asertiva en el clima laboral.	74
iv. Tabla 3. Que se conoce cómo comunicación asertiva.	75
v. Tabla 4. Asertividad como eje principal de comunicación.	76
vi. Tabla 5. Percepciones que se tienen sobre el clima laboral.	76
vii. Tabla 6 Percepciones, Importancia y características. Respuestas a la pregunta 6.	77
viii. Tabla 7 Percepciones, Importancia y características. Respuestas a la pregunta 7.	78
ix. Tabla 8 Percepciones, Importancia y característica. Respuestas a la pregunta 8.	79
x. Tabla 9 formato de talleres.	
xi. Acta de capacitación a docentes	90
xii. Cronograma de actividades.	92

TABLA DE FIGURAS

xiii. Cuadro 1 proceso cualitativo	72
xiv. Cuadro 2 diagrama metodológico propuesta de solución	81
xv. Cuadro 3 formato de talleres	83
xvi. Cuadro 4 Formato de registro de observaciones	83
xvii. Cuadro 5 Formato Matriz DOFA	84
xviii. Cuadro 6 matriz DOFA	90

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Entrevista a docentes y directivos	99
Anexo 2 Personal que participó en el desarrollo del proyecto	101
Anexo 3 fotografías de aplicación de los talleres	102

COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
COMO ESTRATÉGIA PARA FAVORECER EL CLIMA LABORAL EN
DOCENTES DE PRIMARIA DEL INSTITUTO ANTONIO NARIÑO DE LA
CIUDAD DE BARRANCABERMEJA – SANTANDER- COLOMBIA

RESUMEN

La presente investigación, se encuentra enmarcada en la línea de investigación Administración y gerencia de la UMECIT, donde se hizo uso de la metodología cualitativa. Se propuso como objetivo Determinar estrategias que favorezcan el clima laboral de los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander Colombia, considerando la comunicación asertiva en la administración educativa.

La metodología utilizada se centró en la observación de la problemática, en donde se pudo analizar, actitudes, comportamientos y situaciones cotidianas, a partir de este proceso se determinaron las estrategias a trabajar y se aplicaron, obteniendo resultados muy satisfactorios.

PALABRAS CLAVES estrategias pedagógicas, Comunicación asertiva, Clima laboral.

ABSTRACT

The present investigation is framed in the line of investigation Administration and management of the UMECIT, where the qualitative methodology was used. The objective was to determine strategies that favor the work climate of the primary teachers of the Antonio Nariño Institute in the city of Barrancabermeja Santander Colombia, considering the assertive communication in the educational administration.

The methodology used was focused on the observation of the problem, where it was possible to analyze, attitudes, behaviors and daily situations, from this process the working strategies were determined and applied, obtaining very satisfactory results.

KEYWORDS pedagogical strategies, assertive communication, labor climate.

INTRODUCCIÓN

El termino clima laboral, nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan diversos comportamientos que afectan ese entorno (García, 2009).

Este ambiente, en donde diversos actores del ámbito educativo, principalmente los docentes, han remarcado que cada vez es más relevante que las entidades realicen esfuerzos y programas tendientes a asegurar un ambiente donde la buena convivencia y adecuada coexistencia entre las personas que trabajan en un lugar determinado, se transforme en un “sello” en un “valor distintivo” de ese espacio laboral donde haya comunicación asertiva. El supuesto positivo que sustenta estas reflexiones, dice en relación que, si los colaboradores o funcionarios viven bajo una atmosfera laboral alejada de la desconfianza, las murmuraciones o patrañas, las aprensiones, los prejuicios, el exceso de control, la incomunicación y el autoritarismo; se sentirán mucho más integrados, valorados e implicados con los objetivos de la institución, y seguramente tendrán un alto desempeño.

Considerando lo expresado, podría afirmarse que el docente tenderá a mostrarse más motivado por mejorar su entorno, si el ambiente le es grato, si se siente adecuadamente tratado, si mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, si cuenta con un jefe que tiene efectivamente cualidades de liderazgo, entre otras condiciones; todo lo cual genera involucramiento y como consecuencia de ello, se incrementa la comunicación asertiva, la productividad y la eficiencia en el desempeño de las tareas y/o servicios que presta.

La estructura metodológica de la presente investigación la cual está guiada por el estudio de tipo cualitativo, con un diseño desde la investigación acción (I-A), dicha perspectiva permitió comprender las acepciones e intereses de los docentes del IAN y su clima laboral considerando la comunicación asertiva en la administración educativa.

Este estudio tiene como propósito inicialmente realizar un análisis profundo frente al clima laboral, seguidamente abordar estrategias con actividades concretas que permitan favorecer las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y una convivencia sana bajo los parámetros de la línea de administración y gerencia.

A su vez, muestra en el primer momento la exploración de la situación en donde se hace un recorrido de las diferentes situaciones que anteceden la problemática a trabajar, en el segundo momento, se contextualiza a través de diferentes teorías las corrientes que se tendrán en cuenta, para obtener unas bases sólidas y concretas para el trabajo a realizar, en el tercer momento se puede apreciar la metodología de investigación, en donde se utiliza la investigación cualitativa coherente con el tema a trabajar jugando un papel muy importante y significativo para el investigador.

En el cuarto momento se describe paso a paso el análisis de los resultados, en este caso se tienen en cuenta diferentes fuentes de información que dan un punto de partida para iniciar el proceso investigador. Por otro lado el quinto momento arroja la propuesta de la cual se van a desprender cada uno de las estrategias a seguir para dar solución a la situación problema estudiada, finalmente y para cierre del proyecto se presentan las conclusiones,

recomendaciones , anexos y bibliografía tenidas en cuenta durante el desarrollo del proyecto.

Para concluir, se busca establecer por medio de talleres y capacitaciones estrategias que promuevan una comunicación asertiva y mejore la convivencia dentro y fuera del aula. Teniendo en cuenta que este es un ambiente que no solo favorece en forma personal sino a la sociedad, siendo estos aspectos los más importantes y trascendentes que se han gestado en el tiempo sobre comunicación asertiva para mejorar el clima laboral.

MOMENTO I
DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN A
INVESTIGAR

A. Exploración de la Situación

“Para comunicarnos efectivamente, debemos darnos cuenta de que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar ese conocimiento como guía para comunicarnos con otros” (Tony Robbins 2008).

A partir de la frase anterior podemos inferir en cómo cobra importancia llevar en nuestras vidas una comunicación verdadera, donde respetemos y toleremos la opinión de los demás sin agredir ni imponer y así poder obtener una excelente comunicación.

En el mundo entero se observa estrés laboral, ansiedad, preocupación desmotivación, desinterés. La Organización Internacional del Trabajo afirma que el estrés laboral conduce a una inevitable enfermedad peligrosa que afecta gravemente a las economías, a la producción y a la salud física y mental de los trabajadores.

Colombia no es ajena a situaciones adversas laborales, un gran número de conflictos se derivan de las interrelaciones del trabajo, aspecto que no debe ser descuidado por la gerencia, en donde el mismo es un actor importante para evitar que se manifiesten y cuidar que no se manifieste por causa de ello un clima negativo que perjudique a la organización. (Serrano y García, s.f).

A partir del tema que nos concierne clima laboral, se observa cómo la comunicación pobre o de carácter conflictivo, sexismo, malas relaciones con jefes y subordinados, trato impersonal en el trabajo, falta de apoyo y de cooperación de jefes, subordinados o compañeros trae consecuencias negativas para el ambiente laboral como: aumento del ausentismo y de la rotación del personal, relaciones laborales conflictivas, baja productividad, alto índice de accidentes, clima organizacional inadecuado, insatisfacción con el trabajo, entre otros. Zaldívar, (2017).

Se puede percibir la importancia que cobra aplicar relaciones interpersonales efectivas , a través de una comunicación asertiva, para obtener mejores soluciones y la manera de estar psicológicamente dispuestos para sortear las diferentes situaciones que se presentan en el día a día logrando así mejorar el entorno social.

Así pues, coincidimos que esta es la herramienta o método para lograr ese ambiente tranquilo, acogedor y ameno que es la aplicación de la comunicación asertiva, como lo presentan Estrada y Graterol (2015 p. 5), que afirman: “La comunicación asertiva al interior de las empresas o entidades busca integrar y mejorar las relaciones interpersonales y laborales. Su aplicabilidad racional por parte de todo el equipo de trabajo, conlleva a la acción eficiente en la obtención de objetivos de su dominio, a fin que sean cumplidos”.

De este modo la comunicación es el mayor componente de interacción que existe, porque con ella se intercambian opiniones, vivencias y valores, expresar y transmitir sentimientos y actitudes para conocernos mejor, todo esto conlleva a auto identificarnos y a reconocer el mundo que nos rodea.

Uno de los ademanes para relacionarnos y comunicarnos como es el caso de las docentes del IAN de Barrancabermeja es auto examinarnos, conocernos bien y así aprender a trabajar la tolerancia en toda su magnitud para conocer, comprender y entender las diferentes posturas en el ámbito laboral.

En este orden de ideas, es importante resaltar la situación por la cual atraviesa los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander- Colombia. En donde día a día se puede observar un ambiente de individualismo, deslealtad y falta de comunicación bastante marcada debido a las actitudes observadas en esta población, sin embargo cabe aclarar que no todos los docentes presentan dichas conductas.

Esto sin lugar a duda es fuente de inconvenientes, ya que cada cual busca solo el beneficio propio. Esta es una situación que no solo afecta en forma personal, sino que afecta a toda la comunidad educativa.

Por tal razón, es relevante investigar acerca de las herramientas que se puedan combinar y así plantear estrategias y acciones que serán abordadas a lo largo de este trabajo, que favorezcan el entorno organizacional mediante la comunicación asertiva para evitar que el ambiente laboral se siga deteriorando y por el contrario se logre obtener un clima laboral propicio que arroje un trabajo en equipo más eficiente y de calidad para beneficio del establecimiento educativo. Es así como se formula la siguiente pregunta problema: ¿Qué estrategias aplicar para favorecer el clima laboral desde el ámbito administrativo, en los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander- Colombia?

B. Preguntas de la Investigación

De acuerdo a lo expuesto se puede afirmar que en las instituciones educativas, en este caso particular el Instituto Antonio Nariño de Barrancabermeja, al igual que en cualquier tipo de organización, el clima laboral juega un papel fundamental que incide en la cotidianidad institucional; la cual requiere del trabajo en equipo y la interacción adecuada entre directivos y docentes.

Teniendo en cuenta la problemática expuesta se plantea como pregunta de investigación la siguiente:

¿Qué estrategias aplicar para el fortalecimiento del clima laboral de los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander- Colombia desde la comunicación asertiva en la administración educativa?

C. Propósitos de la investigación

La presente investigación plantea los siguientes propósitos:

Propósito General

- Diseñar estrategias basadas en la comunicación asertiva que favorezcan el clima laboral en la administración educativa de los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander Colombia.

Propósitos específicos:

- Identificar el nivel de conocimiento que tienen los docentes sobre la comunicación asertiva en la administración educativa.
- Describir el clima laboral del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja, por medio de la observación directa.
- Elaborar una propuesta con estrategias que fortalezcan el clima laboral de los docentes del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander- Colombia.

D. Razones de la Investigación

La importancia de mantener excelentes relaciones interpersonales en el ámbito laboral traspasa fronteras debido a los resultados que se obtienen, cuando existe un verdadero trabajo en equipo que goza de una comunicación asertiva se refleja un ambiente agradable y dócil para enfrentar nuevos retos y paradigmas que se presentan en el diario vivir educativo.

Por esta razón el presente trabajo tiene como propósito no solo favorecer al Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander, sino a los docentes de primaria, aplicando estrategias que permitan en primera instancia analizar el ambiente que se genera por causa de las malas relaciones interpersonales que allí existen, en segunda instancia establecer una propuesta con estrategias participativas que integren y a su vez generen una comunicación asertiva en la administración educativa.

Por lo tanto se plantea esta investigación, la cual desde la línea de Administración y Gerencia, busca cubrir la necesidad de promover un ambiente sano en pro de una comunicación asertiva en los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander en Colombia.

Inicialmente se presenta esta investigación como prueba piloto para ir mejorando el ambiente en el que se desenvuelven los docentes de primaria, posteriormente se busca involucrar a todo el cuerpo de docentes ya que esto favorecerá a toda la institución en cuanto al fortalecimiento de los lazos de compañerismo, integración en el trabajo educativo.

Por esto, es necesario tener en cuenta que la comunicación asertiva y la integración en diferentes grupos de la sociedad, juega un papel fundamental en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, para apoyar el trabajo en equipo, ya que ayuda y da las pautas necesarias para que cada integrante del equipo participe y dé su punto de vista sin perjudicar los derechos de los demás, y a partir de las diferentes posturas, determinar cuáles son las más pertinentes y elegir las que corroboren hacia el objetivo Institucional.

Es significativo destacar cómo los hábitos comunicativos generan varias posturas, dependiendo de cómo se hayan hecho, cómo abordamos la temática y, sobre todo, la manera de usar el tono de voz más afín o acorde para poder emitir una opinión. De acuerdo a esto, se hace necesario llevar a cabo estrategias pedagógicas socio

afectivas que conlleven a desarrollar mejores relaciones interpersonales que permitan fluir la participación, escuchar las diferentes opiniones que se den acerca de un ítem y sobretodo incrementar la autoconfianza y la autoestima que se requiere para lograr obtener las habilidades mencionadas anteriormente.

Es así, como se resalta la importancia de poder llevar a la práctica esta propuesta la cual radica en que se mejorarán las relaciones interpersonales entre los docentes, ya que implicará que se generen mejores resultados en sus prácticas de trabajo grupal y así mantener el clima laboral sano que tanto se replica en este estudio investigativo.

E. Pertinencia Institucional de la Investigación

Deseando aportar al Instituto Antonio Nariño un mejor manejo del clima laboral que beneficie la convivencia sana y dando asertividad en la comunicación entre docentes y directivos, se busca fortalecer las relaciones interpersonales de esta Institución de Barrancabermeja para mejorar los procesos comunicativos mediante una comunicación asertiva en servicio no solo de los maestros y directivos, sino de la comunidad educativa en general.

En este contexto se reconoce a la pedagogía como el eje fundante de esa educación, es decir, tener el conocimiento no es lo mismo que saber enseñarlo. Por esto, se requieren profesionales que además de tener el saber sobre el área elegida, sean pedagogos de ese conocimiento; por ello es importante dirigir y orientar la formación como base en el manejo de las relaciones interpersonales y complementario en cada situación que el contexto lo amerite sea un ejemplo en su organización, en el desarrollo de procesos y en cuanto al trabajo en equipo, con excelente comunicación para coordinar y ejecutar tareas que conlleven a la calidad y eficiencia del servicios educativo.

F. Descripción del escenario de la Investigación

Las empresas u organizaciones se caracterizan por tener un ambiente donde se crean una serie de relaciones, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen; el Instituto Antonio Nariño de Barrancabermeja es una institución de carácter privado ubicado en el municipio de Barrancabermeja en el departamento de Santander, la primaria se encuentra conformada de diecisiete docentes que imparten las diferentes asignaturas así: las docentes de Preescolar, primero y segundo están a cargo de la mayoría de las áreas (Lengua Castellana, matemáticas, Sociales, Naturales, Artística, Religión y Ética) y a partir del grado Tercero hasta el grado Quinto las docentes rotan y solo dan entre dos o tres áreas por grado, también se cuenta con docentes fijos en las áreas de Inglés, e Informática.

MOMENTO II

**TEORÍAS DE ENTRADA PARA LA
CONSTRUCCIÓN DEL FENÓMENO**

A. Antecedentes de la investigación

Alquizar y Ruiz (2003) en su estudio “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios SEDALIB S.A”, trabajaron con una muestra de 196 colaboradores, seleccionada de manera probabilística simple, concluyéndose que los trabajadores de la empresa SEDALIB S.A se caracterizan por tener un nivel medio de clima organizacional; por otro lado los empleados según el sexo, condición laboral, jerarquía y edad muestran percepciones de clima organizacional y de acuerdo a las categorías diagnósticas presentan un nivel medio de clima organizacional.

Asimismo, existe correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa SEDALIB S.A; así como cada uno de los factores de la escala del clima (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales con la satisfacción laboral).

Por otra parte, Castillo (2010), en la investigación realizada en la Universidad Nacional Abierta (U.N.A) titulada “*Relación entre los procesos comunicacionales y el desempeño laboral de los docentes en la Escuela Básica “Alfredo Pietri”*”, se llegó a la conclusión de que existen muchas variables que intervienen en los procesos comunicacionales dentro del contexto educativo, resaltando el papel de la comunicación, el liderazgo y la motivación como factores o elementos imprescindibles para el adecuado desempeño organizacional. Dicho autor destaca que la manera en que se comuniquen los docentes es un punto clave para brindar un servicio de calidad al alumnado.

El aporte de esta investigación es que enfatiza elementos claves referidos a la comunicación que forman parte de toda cultura organizacional y desempeño laboral en el contexto educativo lo cual guarda estrecha relación con el contenido del presente estudio.

En la misma vía se examinó la tesis de Vera, J. (2014), quien realizó una investigación sobre *“La influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores de la gerencia de la Rall, en el hospital Víctor Lazarte Echeagaray – Es salud”*, cuyo objetivo fue analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los Servidores de la Gerencia de la RALL, en el Hospital Víctor Lazarte Echeagaray-ESSALUD. Tipo de investigación explicativa.

En dicho estudio se da a conocer la teoría de Litwin y Stringer (2003) con sus nueve dimensiones, la teoría Gestar y funcionalista, la teoría de las Motivaciones Sociales de David McClellan den, donde presenta las motivaciones adquiridas socialmente, etc. Luego se presenta el marco conceptual en donde se definen detalladamente los términos más esenciales de la investigación realizada entre ellos tenemos: clima organizacional, satisfacción laboral, comunicación asertiva, servidores, estilos de liderazgo, sentimientos y emociones.

De igual forma, Acosta M, (2016), en su tesis titulada *“Estrategia de mediación comunicativa para la construcción de una mejor comunicación asertiva entre padres e hijos adolescentes”*, planteó como objetivo generar una estrategia de mediación comunicativa a través de encuentros con padres y estudiantes, para la construcción de una mejor comunicación asertiva entre padres e hijos adolescentes del grado quinto de primaria de la Institución Educativa Departamental Capellanía.

En esta tesis se sustentó el estudio en las siguientes categorías: Mediación comunicativa, Comunicación asertiva, Familia y adolescentes, donde las semejanzas, la representación y la misma biología invitaban a pensar en el papel que juega el hombre a la hora de comunicarse; coincidencia que produce conocimiento, pero no desde el significado sino desde el sentido: cómo se ve y cómo se experimenta en la realidad desde tres puntos claves como son el lenguaje, la vida y el tiempo.

Es así como se puede explicar desde otra óptica la realidad por medio de la relación entre la teoría y la práctica, analizando críticamente las necesidades de la comunicación y el conocimiento que motivan a la conciencia histórica para entrar en el campo de investigación. El fin de la investigación fue fortalecer los canales de comunicación en la familia por medio de la comunicación asertiva, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida tanto familiar como en el ámbito escolar.

A su vez, el trabajo investigativo de Estrada, T., y Graterol, L. (2016), hace su aporte desde su tesis denominada *“La comunicación asertiva como estrategia pedagógica en las relaciones interpersonales entre los docentes de educación para el trabajo”*. El objetivo, fomentar la Comunicación Asertiva como Estrategia Pedagógica en los docentes de Educación Para el Trabajo de la U.E.P. “Santa Ana”. Los teóricos que enmarcan la investigación: la Teoría Inteligencias Múltiples de Howard Gardner y la Teoría del Aprendizaje Significativo de Lev Vigostsky. La naturaleza de la investigación utilizada fue cuantitativa-descriptiva, apoyada en el diseño de campo, la población está conformada por diez docentes, muestra y población finita, técnica de recolección de datos: la encuesta e instrumento el cuestionario, los cuales fueron validados por juicio de un experto.

De ahí que, Cardona J, (2006) , en su artículo *“La asertividad en el trabajo”* presenta cómo el ambiente laboral muestra cada día una innumerable variedad de retos e interacciones sociales, debido a que la asertividad es la herramienta básica del siglo XXI, que permitirá enfrentarnos a las diversas situaciones que se exhiben en los trabajos. La asertividad como tal no es más que la presentación de manera respetuosa y justa de derechos, sentimientos e ideas ante los demás, dejando clara nuestra posición de manera concisa y sin olvidar el papel que nos corresponde dentro del esquema laboral.

Igualmente, Ruiz, V., Nobles, D. y Ruiz, C. (2015), en su artículo *“Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia”*,

muestran los resultados del estudio "Grado de asertividad de los funcionarios de atención al cliente de la administración pública del municipio de Montería", Colombia, cuyo objetivo fue evaluar el estilo de asertividad que los funcionarios emplean para enfrentar las diversas situaciones sociales, responder a la crítica y resolver problemas. La población estuvo constituida por quince (15) funcionarios entre los 30 y 55 años de edad, quienes laboran en las dependencias de recursos humanos, Secretaría de Hacienda y Sisbén.

El diseño metodológico utilizado fue descriptivo-transversal con un enfoque cuantitativo. El instrumento de evaluación que se aplicó fue la Escala multidimensional de asertividad y los resultados obtenidos evidencian un déficit en conductas asertivas en los funcionarios.

B. Antecedentes Históricos

Muchos interrogantes han "gatillado" las bases teóricas del comportamiento organizacional en el ambiente laboral, y por lo mismo han incentivado la búsqueda a través del tiempo de respuestas y soluciones a estos temas.

El comienzo de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales como causas de productividad en una organización, está en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación *in extremis* de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales.

Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración (Hernández y Rodríguez 1994, 56). De todos modos, en este punto habría que reconocer los planteamientos previos realizados por Robert Owen; considerado por muchos estudiosos en el ámbito de la administración, como el auténtico padre de la administración moderna de personal

y un gran innovador del management moderno Ganga, Piñones y Valderrama (2014, 692).

En este sentido, la Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales (Chiavenato 1994. 136)

En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

Siguiendo esta misma línea, se establece que la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos sus trabajadores se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener de sus ambientes laborales, visualizando a la organización como un organismo social que tiene vida y culturas propias.

Otra teoría que germinó en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto.

En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. Esta

interacción cambia o refuerza el papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización (Hernández y Rodríguez 1994, 139).

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico Hernández y Rodríguez (1994, p. 68).

Durante las últimas décadas ha comenzado a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él. Esta óptica puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos.

La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, además del desarrollo del bienestar de aquel, con la finalidad de influir en él, y aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

El individuo no es productivo si el ambiente en donde trabaja le es hostil, o percibe una atmósfera atestada de decisiones injustas, falta de comunicación, opacidad en la misión y visión de su organización, etc. Si a lo anterior, le adiciona sus presiones económicas, psicológicas y situacionales, configuran un coctel donde difícilmente

podrá ofrecerle a la entidad el mejor resultado en sus funciones o una alta productividad.

Por lo tanto, una organización que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al trabajador, se preocupe de sus expectativas, de sus metas y necesidades (especialmente de los talentosos y productivos), tendrá supremacía respecto de aquellas que no toman en cuenta el clima laboral de su propia organización.

En virtud de las concepciones anteriores, acerca de la importancia del sujeto humano dentro de las organizaciones y el valor que ella le da a las relaciones sociales dentro de ésta, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, es preciso resaltar que “una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” Suarez (1996, p. 36).

Por lo tanto, de la aseveración anterior es factible desprender que el trabajo en equipo (bien entendido), la realización de reuniones informativas, pero también reuniones interactivas (tipo círculos de calidad), la cercanía de los equipos directivos, el trato deferente y cordial, y las presencia de competencias de liderazgo en las jefaturas, e idoneidad de los líderes, resultan ser también una excelente práctica para mejorar las relaciones humanas.

C. Teorías de la comunicación

Teoría de la Comunicación de Wilbur Schramm (1963).

En la actualidad se observa como la sociedad tradicional va dando paso a la sociedad moderna, donde se percibe todo este cambio tecnológico-industrial con el que se ven progresos a gran escala, lo cual genera frutos en la evolución económica, social, política y por supuesto educacional, considerándose parte del

crecimiento nacional de una nación. Schramm (1969) define la comunicación como: ...una interacción interpersonal y menciona tres elementos esenciales que exige todo proceso comunicativo: 1) La fuente: que puede ser una persona o una organización informativa. 2) El mensaje: que puede tomar cualquier señal que pueda interpretarse. 3) El destino: que puede ser cualquier persona que entienda las señales que la fuente emita.

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

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

Teoría de la Acción Comunicativa de Jurgen Habermas (1984).

La civilización de la humanidad se hizo posible gracias a la comunicación de los seres humanos, debido a los acuerdos, normas de convivencia, la educación en valores; la sociedad mundial logró adaptarse y vivir en grupos sociales, persiguiendo propósitos en común para alcanzar acuerdos en pro del beneficio colectivo y transformar la realidad para mejorar las condiciones de vida, dando paso al desarrollo social, político y económico de las naciones a lo largo de la historia universal. A partir de lo anterior Habermas (1984), planteó lo siguiente:

El concepto de acción comunicativa se refiere a la interacción de por lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o con medios extra verbales) entablan una relación interpersonal.

Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones. El concepto aquí central, el de interpretación, se refiere primordialmente a la negociación de definiciones de la situación susceptibles de consenso. En este modelo de acción el lenguaje ocupa, como veremos, un puesto prominente.

Por lo tanto, la comunicación humana es un proceso complejo donde intervienen dos variables importantes: el lenguaje y las acciones que mueven a los sujetos para expresar sus sentimientos, deseos o necesidades, conllevando a los mismos a establecer relaciones interpersonales, las cuales necesariamente deben encauzar de manera sana y armoniosa, para lograr el entendimiento así como la convivencia en grupos sociales, indistintamente sea su género, nivel cultural, posición política, creencia religiosa o condición social.

Podemos afirmar entonces que la acción comunicativa es el pilar fundamental donde se sostienen las interacciones sociales, de una forma sana y manejable, y así los individuos puedan cohabitar enfrentando los problemas y diversas situaciones que se les presenta en su día a día, la dinámica propia de cualquier sociedad.

Es oportuno destacar que la teoría de la comunicación de Schramm, así como la teoría de la acción comunicativa de Habermas guardan relación con el presente estudio, puesto que ambas dan sustento como bases epistemológicas sobre la comunicación como una herramienta para el debido acercamiento, entendimiento y punto de equilibrio entre los grupos sociales, propiciando sus relaciones interpersonales, indistintamente del ámbito donde estos se desenvuelvan, dejando

entrevistar de manera taxativa a la comunicación como la vía más expedita para poder desarrollar la convivencia entre sus pares.

De allí, la relación directa con el propósito general del presente estudio, el cual se refiere a la implementación de estrategias pedagógicas para lograr un clima laboral propicio mediante la comunicación asertiva entre las docentes de primaria del instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander Colombia.

Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg psicólogo y consultor norteamericano presenta el siguiente modelo que fue propuesto en 1959 donde en un estudio en el que se ocupaba de la investigación de las causas de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo de ingenieros y contables, fueron entrevistadas 200 personas, de modo individual, sobre la base de la técnica de incidentes críticos, donde pidió a cada persona que hiciera una descripción de un modo detallado, sobre las veces que se había sentido bien o mal en su trabajo, señalando si esto les había llevado a trabajar con un mayor, menor o igual intensidad, donde el análisis de la información identificó cada situación una serie de elementos que eran la causa de su sentimiento de satisfacción o insatisfacción en el trabajo de todos los actores sociales.

Para Herzberg, según Manso (2002), el trabajador elabora “su propia concepción acerca de la vida, la naturaleza del hombre y el papel que el trabajo juega en el desarrollo y el crecimiento espiritual del ser humano”. Además, reconoce que “la motivación es un tema de su yo elusivo en virtud de las múltiples diferencias que existen entre las personas acerca del trabajo y del valor que a éste le asignan en sus vidas”. El autor, teniendo en cuenta la dualidad de la naturaleza humana, considera adecuado volver a considerar la importancia de la motivación en la industria, considerar las actitudes hacia el trabajo productivo desde el mismo trabajador.

Es por ello que Herzberg formula la teoría de los dos factores para explicar de mejor manera el comportamiento de las personas en el trabajo, planteando la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: el primero, los factores higiénicos o factores extrínsecos, que son caracterizados en el ambiente que rodea a las personas y cómo desempeñar su trabajo pudiendo decir que estos están fuera del control de las personas. Entre los principales factores higiénicos plantean que está el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, entre otros.

Así mismo, la teoría destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, donde el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo. Según la investigación realizada por Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. El otro factor determinante en esta concepción teórica de Herzberg son los motivacionales o factores intrínsecos, que están bajo el control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña, factores materiales que involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional como el de las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Las tareas y cargos que previamente son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía dentro de una organización, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas y esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Es importante determinar que para Herzberg los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son

desarrollados de manera óptima y es por el hecho que están ligados a la satisfacción del individuo (Herzberg los llama factores de satisfacción). También, el autor destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas en su trabajo están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción ya que para ellos lo opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción.

Por consiguiente, es oportuno exponer que la motivación en el desempeño laboral no está caracterizada como un rasgo personal influyente en la labor, sino por la interacción de las personas y las situaciones presentadas en la comunicación misma que se dé en el día a día. De ahí la importancia que en una institución educativa como el Instituto Antonio Nariño, municipio de Barrancabermeja-Santander, dominen estos preceptos teóricos expuestos por Herzberg, para que valoren y actúen inmediatamente, procurando que los objetivos individuales coincidan lo menos o más posible con los de la organización.

B. Conceptos Definidores y Sensibilizadores

La Comunicación

Según el autor, Profesora Magdalena Elizondo Torres (1990), en su libro *Asertividad y Escucha activa en el Ámbito Académico*, ha explicado el papel de la actividad y la comunicación en la sociabilización del docente. En el “enfoque histórico cultural como fundamento de una concepción pedagógica”, explica el desarrollo psíquico humano y la formación de la personalidad”.

El plano inter psicológico, es el plano de la comunicación, donde la actuación del sujeto ocurre con la ayuda del prójimo. La concepción histórico – cultural desarrollada por Elizondo permite comprender el aprendizaje como una actividad social y no como un proceso de realización individual.

Según Elizondo (1990), opina que el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información como comunicación supone un proceso y los elementos que aparecen en el mismo son:

- Código: El código es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano. El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales.
- El Canal: Sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.
- Emisor: Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.
- Receptor: será aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje. Naturalmente tiene que haber algo que comunicar, un contenido y un proceso que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive.
- Mensaje: Se refiere al contenido de lo que se pretende comunicar. En la actualidad y desde tiempos remotos la comunicación es importante ya que gracias la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicaciones), el avance no hubiera sido posible en ningún sentido. No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos

mental, social o físicamente aislados, además es indispensable para lograr la comunicación coordinar esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización.

El autor Elizondo (1990) indica, que es preciso recordar que cada persona es diferente y que esas diferencias es el producto de diversas culturas y ambientes familiares, que cada persona posee diferentes personalidades, habilidades, gustos actitudes cuando se convive con otra. En estos factores se encuentra la edad, el sexo, la apariencia física, la educación, la religión, la política, etc.

Comunicación Asertiva entre los Docentes

Elizondo Torres (1990); puntualizó que los docentes deben estar preparados para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los docentes poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración.

Debido a que los docentes asertivos consideran que todos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

Según Magdalena Elizondo (1990), revela que existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

Pasividad o no-asertividad.

Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás.

Agresividad

Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

Asertividad

Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere decir de forma directa, abierta y honesta.

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el pasivo agresivo. Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos (pasividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (agresividad). Cuando se es asertivo, se presentan las siguientes características:

- Se siente libre para manifestarse.
- Puede comunicarse con personas de todos los niveles:
- Tiene una orientación activa en la vida.
- Actúa de un modo que juzga respetable.
- Acepta o rechaza a las personas con tacto.
- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos.
- Evita los dos extremos: por un lado la represión, y por otro la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.

La comunicación Asertiva

El autor Profesora Magdalena Elizondo (1990), comenta que es evidente que la comunicación es un aspecto central en el acto educativo, no sólo dentro del aula, sino también en nuestra relación con compañeros y compañeras. A menudo, los docentes muestran dificultades a la hora de motivar al alumnado, o a la hora de resolver algunos conflictos, tanto en el aula como en la sala de profesores.

Conocer con más detalle algunas técnicas asertivas nos permitirá mejorar nuestra tarea diaria, y aumentar nuestro bienestar en el trabajo. Existen muchas técnicas asertivas que pueden ayudarnos en nuestra comunicación. Estas técnicas, como casi todas, requieren constancia y práctica continuada, y son entrenamientos que pueden ser aprendidos. Algunos ejemplos son:

Técnica de Decir que No

Probablemente hemos experimentado esta situación más de una vez, mostrarnos dispuestos a aceptar lo que no nos gusta. Intentemos, de manera tranquila y relajada, hacer uso de los siguientes criterios:

- Responder de manera tranquila y con voz moderada.
- Mirar a nuestro interlocutor.

- Mantener una posición corporal relajada.
- Ser constante e incluso obstinado/obstinada en la negativa.
- Decidir exactamente cuál es el mensaje que se quiere transmitir y mantenerlo.
- Si no se cree conveniente, no hay que dar explicaciones para la negativa.

Técnica de Realización y Aceptación de Críticas

La aceptación y el reconocimiento de críticas por parte de la persona asertiva se basan en el derecho de cometer errores sin sentirse culpable, sintiéndose únicamente responsable. Los criterios que hay que tener en cuenta son los siguientes:

- Aceptar claramente la crítica (en el supuesto de que sea cierta).
- Negar de manera clara y contundente la crítica (si no fuera cierta) sin ofender a la persona que la hace personales, sin negar los derechos de los otros. Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos y expresar pensamientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás. Las características básicas de la persona asertiva son:
 - Libertad de expresión.
 - Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
 - Facilidad de comunicación en toda clase de personas.
 - Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

El autor Elizondo Torres (1990), fomenta que el formar parte de equipos de trabajo exitosos, de alto desempeño y orientados a metas competitivas implica para cada uno de sus integrantes desarrollar la capacidad asertiva, de modo que esta les permita discrepar con toda propiedad, expresar desacuerdos y superar un aspecto fatal para los equipos cual es la tendencia a auto-complacerse, a actuar bajo un

pensamiento grupal dominante y que lleva a las personas a perder de vista el sentido común y la capacidad de crítica ante lo que se está realizando.

Aquí la asertividad se puede expresar también en conductas que implican a veces ir en contra de la corriente del grupo, llamando la atención de los demás para mostrarles un camino mejor o las consecuencias de seguir por el camino errado. Advertir un mal resultado para el equipo y omitir su puesta en alerta puede tener consecuencias nefastas para todos sus miembros, y para la organización de la que forma parte.

El autor revela que solo cuando se posee una rica formación teórica, el maestro puede orientar con calidad la enseñanza y el aprendizaje de las distintas disciplinas. Cuando lo que media la relación entre el maestro y el alumno es un conjunto de técnicas, la educación se empobrece y la enseñanza, que sacrifica la singularidad del sujeto, es decir, su historia personal se excluye de la relación enseñanza - aprendizaje, entonces, deja de ser persona para convertirse en un simple objeto.

En la presente investigación concebimos la enseñanza como un espacio para facilitar la formación y la información cultural, para lo cual es necesario considerar, como mínimo, las características del sujeto que aprende, la disciplina por enseñar y el contexto socio cultural donde se lleva a cabo. Las estrategias pedagógicas son cada uno de los pasos que docente desarrolla en su aula de clase para desarrollar diferentes acciones desde el proceso de enseñanza – aprendizaje hasta atención y disciplina de los educando.

Importancia de la Comunicación Asertiva en el Trabajo

En el ámbito laboral es importante tener en cuenta que la comunicación asertiva mejora las relaciones en el trabajo y crea equipos más productivos.

Debido a que el objetivo de la comunicación asertiva es resolver problemas, ésta ayuda a mejorar las relaciones en la oficina y crear equipos de trabajo más productivos.

“La asertividad pretende establecer parámetros razonables para que nos traten de forma justa y para que nosotros tratemos a los demás de la misma manera; es el punto medio entre la agresividad temeraria y la pasividad derrotista”, comenta Alexander Aguilar, director de Humano, una empresa de consultoría y capacitación en competencias blandas. Una persona asertiva está preparada para expresar sus ideas y sentimientos al trabajar con otros.

Aguilar explica que a diferencia de las personas pasivas, las cuales comúnmente se quedan pensando que deberían haber dicho algo pero no lo hicieron, las personas asertivas expresan cómodamente sus emociones y opiniones.

En comparación con los agresivos –quienes atemorizan a los demás y los desalientan a dar sus opiniones– se comunican sin hostilidad y respetan los sentimientos de los demás.

¿Cómo puede ser más asertivo? Aguilar brinda una serie de recomendaciones que usted puede aplicar fácilmente en el trabajo:

1. Enfóquese en usted: “Expresar su manera de pensar y sentir enfocándose en usted, en lo que piensa, lo que no le gustó y por qué no le gustó”, recomienda Aguilar.
2. No juzgue: El especialista en comunicación asertiva también recomienda que, frente a una situación de conflicto, resuma los hechos y situaciones ocurridas, sin juzgar a nadie.

3. Retrase la conversación si está enfadado: Asimismo, en el caso que una persona esté enfadada, debería retrasar una conversación para otro momento, donde ambos estén en buena disposición para el diálogo. El especialista agrega que es “importante conocerse y saber cuándo va a reaccionar mal pues es saludable pedirle a la persona que hablen después”.

4. Escuche atentamente: “Escuchar lo que la otra persona tiene que decirnos, pero de una manera en que no perjudique mis emociones o derechos”, dice Aguilar. Si alguien le falta el respeto, debe exigirlo de manera educada y tranquila.

5. Mantenga una postura calmada: No se sobresalte cayendo en la agresividad. Aunque la otra persona grite, hay que mantenerse calmado.

La comunicación asertiva no solo es una manera de comunicarse, sino una actitud y a veces una estrategia. Hay momentos en que mostrarse de acuerdo con los argumentos del interlocutor le permitirá crear empatía con él o ella, aunque no cambie de postura.

La Comunicación Asertiva como Herramienta para la Vida

La comunicación asertiva como herramienta para la vida es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza.

Por esto, las personas con un estilo pasivo en su comunicación e interrelaciones sociales se caracterizan por la sumisión, la pasividad, el acomodamiento, relegando sus propios intereses, sentimientos, derechos, opiniones y deseos. El estilo agresivo, por el contrario, se caracteriza por no respetar los derechos, sentimientos e intereses de los demás, e incluso puede ser ofensivo, provocador o humillante.

Un estilo de comunicación asertiva será útil y funcional para hacer valer nuestros derechos, manejar conflictos, conducir situaciones de negociación con habilidad, establecer y mantener conversaciones con diferentes personas y en diferentes contextos; asimismo favorecerá el proceso de tomar decisiones, solicitar cambios de conducta en otras personas, ser directo con lo que se quiere expresar sin ofender y asumir riesgos calculados.

La asertividad parte de la premisa de que todos tenemos unos derechos asertivos, veamos algunos de ellos:

- ✓ Derecho a cometer errores y a equivocarnos.
- ✓ Derecho a aceptar los sentimientos propios o ajenos.
- ✓ Derecho a tener nuestras propias opiniones, creencias y convencimientos.
- ✓ Derecho a criticar y protestar por un trato injusto.
- ✓ Derecho a reprochar el comportamiento de otros.
- ✓ Derecho a interrumpir y pedir una aclaración.
- ✓ Derecho a intentar un cambio.
- ✓ Derecho a pedir ayuda.
- ✓ Derecho a ignorar a los demás.
- ✓ Derecho a decir "no".
- ✓ Derecho a no responsabilizarnos de los problemas de otros.
- ✓ Derecho a cambiar lo que no nos resulta satisfactorio.
- ✓ Derecho a responder, o no hacerlo.
- ✓ Derecho a rechazar peticiones sin sentirse culpable o egoísta.
- ✓ Derecho a no justificarnos ante los demás.

- ✓ Derecho a cambiar de opinión, idea o línea de acción.
- ✓ Derecho a pedir lo que se quiere.

Algunos consejos para relacionarse de forma asertiva son, por citar algunos, enfrentarse el problema, no a la persona; tratar lo específico, no lo general; no dar excesivas explicaciones; no disculparse más de lo necesario; no juzgar a los demás o a uno mismo por quien se es; ser empático y saber reconocer virtudes y defectos.

A modo ilustrativo veamos un par de Técnicas de comunicación asertiva:

- Técnica del DISCO RAYADO. Muy eficaz para resistir la manipulación y defender nuestro punto de vista o decisión. Consiste en la repetición tranquila pero constante de una frase o idea que exprese claramente nuestros objetivos. Nos permite insistir en nuestros legítimos deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa.
- Técnica del BANCO DE NIEBLA. Consiste en encontrar algún punto de acuerdo con lo que tu interlocutor está diciendo o demandando, pero sin ceder en nuestro argumento, puesto que también tenemos motivos para mantenerlo. Se dará una apariencia de ceder terreno, respetando al otro, pero sin cederlo realmente, ya que en el fondo se deja claro que no se va a cambiar de postura.

Otras técnicas de comunicación que es conveniente tener en cuenta para mejorar la expresión y comportamiento asertivo serían aquellas relacionadas con la comunicación no verbal. Variables asociadas tanto al comportamiento (expresión facial, mirada, postura, proximidad...) como al lenguaje (tono, ritmo, volumen, timbre, silencios).

Relacionarse y comunicar de forma asertiva es conveniente, e incluso es una habilidad necesaria y clave en muchos ámbitos. En el ámbito personal y también en el ámbito laboral, favoreciendo el diálogo, el trabajo en equipo, las negociaciones, las demandas de trabajadores y profesionales, la dirección de recursos humanos, las relaciones laborales, la comunicación con los medios, etc.

“La capacidad de vender, de comunicarse con otro ser humano, cliente, empleado, jefe, esposa o hijo, constituye la base del éxito personal. Las habilidades de comunicación como escribir, hablar y negociar son fundamentales para una vida exitosa” Robert Kiyosaki

Conceptualización de Clima Laboral

En este orden de cosas, y entrando de manera preliminar a la conceptualización, Olaz (2009), sostiene que en el ámbito del clima laboral, deben darse al menos cinco rasgos a saber:

- Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a todos aquellos miembros de la comunidad laboral.
- Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello.
- Está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización) y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización, por ejemplo: clientes, competidores, proveedores, etcétera).

- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa.
- Es un fenómeno «exterior» al individuo, aunque vivenciado en primera persona, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece.

En este caso el clima laboral es un duplo conceptual que tiene en la actualidad un espacio relevante e ineludible en las organizaciones, y que según los expertos, constituye una variable integradora y un factor crítico de éxito en los procesos que involucran necesariamente a los grupos de individuos que se desempeñan en una organización. Se define a partir de las percepciones de cada persona y permite dar paso a un sentido de pertenencia en la respectiva institución, lo que ayuda a generar mejores ambientes de trabajo, satisfacción laboral y finalmente una mayor productividad.

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet 1999 24).

A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa, Lewin le llama “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico Lewin (1988, p. 112).

Es así como Lewin a partir de la creación de climas para la experimentación de grupos, demostró que las diferencias conductuales o de comportamiento que había

observado en ellos, correspondía más bien a las diferencias de atmósferas o climas, más que a las características coincidentes de los grupos.

A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones entre la organización y el individuo, y su relación con la motivación del personal y su efecto en la productividad de la organización. Álvarez, (1992)

En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo. Álvarez, (1992)

Para los teóricos Katz y Kahn (1970, 85), el clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El “clima laboral” refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

Otra definición es la que entrega Forehand y Gilmer (1964), quienes definen “clima laboral” como el conjunto de características relativamente permanentes que describen una organización, la distingue de otra, e influyen en el comportamiento de sus miembros.

De acuerdo a las definiciones antes señaladas el “clima laboral” debe entenderse como un atributo inherente a la organización misma y por ende, algo externo al individuo; definiciones que por lo demás han sido criticadas por ser demasiado amplias. En razón de esta última aseveración, se considera oportuno complementar lo expresado, con algunas ideas adicionales.

En 1968, el teórico Tagiuri, define “clima laboral” como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en sus conductas, y que puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización (Keith y Newstrom 1991, 54)

Otros autores que definieron “clima laboral” en 1968, fueron Litwin y Stringer, quienes ampliaron la definición dada por Tagiuri, ya que, reconocieron su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Para estos autores el “clima laboral” se concibe como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

El “clima laboral” se convierte para todos los miembros de la organización en un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos de características estáticas, o sea, el diseño de la organización, el tamaño, la complejidad (diferenciación vertical, horizontal y geográfica) formalización (grado de estandarización de los trabajos), división del trabajo, niveles de autoridad, entre otros, lo que implica que no se le otorga demasiada importancia a las percepciones individuales que tienen los trabajadores acerca del ambiente que existe en la organización.

Ya en el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick, se refieren al “clima laboral”, haciendo un énfasis en la alta gerencia, pues lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta

dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales (Armstrong 1991, 54).

De ahí que actualmente el "clima laboral" se concibe como el resultado de una evaluación a la organización, que surge de la percepción que los individuos tienen de las situaciones reales en que se desenvuelven, pudiendo en una organización existir tantos climas organizacionales como posiciones que los individuos tienen en ella.

Suplementando lo anterior, Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Según Méndez (2006), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen algunas investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio.

Administración y Planificación Educativa

En el campo de la educación, la Administración Escolar, es una disciplina que en los últimos tiempos ante la "sociedad de conocimiento" está haciendo un llamado a los actores educativos para que recuperen la capacidad de crear un nuevo futuro con mayor imaginación y con base en las posibilidades que somos capaces de visualizar como factibles.

Existe una nueva visión en donde las oportunidades y el cambio, han pasado de una visión mecanicista y causal de la naturaleza hacia una visión muy diferente. Similar a la de un escenario o un teatro diseñado.

Este proceso se interesa en reconocer el valor del ser humano como individuo, el de la sociedad más humana y fraternal, igualitaria y respetuosa del otro, lo cual explica por qué encontrarán diferentes propuestas teóricas, interpretativas que se acercan más a la Administración, la Planeación y la Organización Escolar.

De esta manera, el programa de trabajo de la materia contempla en una primera unidad los conceptos fundamentales de la Administración y los procesos que la acompañan: La planeación, la organización y la gestión como factores determinantes para explicar a la Administración Escolar.

En cuanto a la Supervisión y Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

Normalmente, cuando hablamos o escuchamos la frase Administración escolar, nos remitimos a las actividades de suministro de materiales, el ejercicio de los ingresos, los servicios de intendencia, vigilancia, mantenimiento, asistencia y trámites de prestaciones. Sin embargo, la administración escolar implica la dirección de la organización misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos, humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación de los recursos humano y la formación docente; la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo y profesional en lo individual y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

Justamente, quien logra una administración escolar efectiva, de éxito, tiene amplias habilidades directivas que incluso pueda desarrollar una gama de dinámicas e implemente entre su población docente y no docente la del juego como rutina de aprendizaje.

PRINCIPALES FUNCIONES

Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educativa. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
5. Evaluación

Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos dentro de ellas que también deben ser definidos y conceptualizados.

Algunos autores han llegado a definir hasta 10 etapas dentro del proceso de administración, es así como Ted Orway, nos habla de 10 etapas o pasos, George Terry, define 4 etapas: a) Planeamiento b) Organización c) Control y d) Metas. Cada una de ellas con una especificación de funciones.

Patricio Ortuzar e Ivonne Osorio (2016), hablan de solo de 3 grandes momentos que siempre están presentes, Planificación, Dirección y Control de la Organización Educativa.

Pero, sin duda estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones y de la sociedad, por lo que debemos buscar y definir las etapas de acuerdo al momento y a la coyuntura social, política, económica, que viva la comunidad en un momento determinado.

Es por ello que se explicara cada función:

La Planificación

La Administración Educacional, en cuanto disciplina específica del ordenamiento y coordinación racional del proceso de E-A, introdujo la teoría general de sistemas, para el mejor manejo y obtención de los objetivos planteados en el ámbito educacional.

La teoría de sistemas la podemos conceptualizar como el conjunto ordenado e interrelacionados de elementos, entre los cuales hay coherencia y unidad de propósito o fin. La teoría de sistemas es aplicable a cualquier plan o proyecto que busque ser científico.

De acuerdo a lo anterior podemos aseverar que la Administración Educacional, debe necesariamente cumplir una serie de pasos para la obtención de sus aspiraciones, entre los que destaca como inicio o punto de partida del procedimiento y la planificación.

Por planificación podemos entender el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar que tiempo nos tomará lograr estas metas, que tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían. Podríamos decir que es la coordinación, entre las diversas unidades participantes en el proceso E-A con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados.

Russell Ackoff, con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente: "La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio".

La planificación Educacional, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

Problema Político: Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.

Problema Económico: Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la Planificación permite lo siguiente:

1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro
2. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos
3. Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.

Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.”

La Organización

La organización la ubicamos como el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización.

La organización puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran.

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

Un concepto sobre el tema, nos lo da Geoge Terry, cuando nos dice que: La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

El trabajo de organización dentro del proceso de E –A, busca entre otros objetivos lograr la SINERGIA EDUCATIVA, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la Sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

También podemos usar el concepto de acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad de los usos de los recursos académicos y materiales.

No obstante lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, La organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que la dan coherencia a la organización, de esta forma la organización toma su característica de predictiva, según nos dice Bernardo Rojo.

Principios de la Organización

1. Propósito: Los Logros u objetivos a conseguir
2. Causa: Área de mando
3. Estructura: Autoridades, actividades regionales
4. Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad

La Dirección

La función Dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de Enseñanza – Aprendizaje, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal. Una aproximación Al concepto de Dirección nos dice que: "La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización".

La función o etapa Dirección, al igual que las otras etapas tienen una naturaleza iterativa, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar.

La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales: a) el poder b) el liderazgo y c) el mando.

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

1. Poder Coercitivo: es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.

2. Poder de Recompensa: funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
3. Poder Legítimo: es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado
4. Poder Experto: se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendiente entre subalternos y pares.
5. Poder Referente: se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior.

Importancia de la administración

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior nos basamos en los siguientes hechos:

1. La administración puede darse en donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
2. Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.

4. Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

5. La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.

6. Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

CONTROL.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otra está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Características Generales de la Administración Escolar

La administración escolar se refiere a la ordenación de esfuerzos, a la determinación de objetivos académicos y de política externa e interna, a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual; todo ello con la finalidad de establecer en la institución educativa las condiciones para que se desarrolle un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso.

Clima Laboral en los Centros Educativos

Los centros educativos son las bases de la sociedad, es allí donde el clima organizacional juega un papel muy importante, para definirlo se requiere separar estos dos vocablos. Primero, se analizará el término organización, después clima y, finalmente definiremos clima organizacional. Para James (1996) una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes”.

Además el primer paso crucial para organizar, menciona nuevamente James (1996) es el proceso de diseño organizacional: “el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización”.

Por otro lado, García y Medina (2008) manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados: En una acepción muy amplia (macro organización), como sistema de elementos y factores

reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo).

Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora.

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de grupos o roles de una institución. Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

En relación al clima, Etkin (2007) dice que utilizar el concepto de clima “tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social”. (p.23). Asimismo, manifiesta que el clima en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo. Se puede considerar como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Finalmente Etkin (2007, p.24) afirma que “el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización”. Por ejemplo, una estructura democrática favorece, aunque no determina, un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño.

Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable. Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. Chiang (2010) nos manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales: Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Basado en ello, Chiang (2010) presenta una serie de definiciones elaborado por diferentes estudiosos sobre clima organizacional: Taigiuri en 1951 (en Chiang, 2010): “Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.

El mismo Chiang (2010, p. 44), considera a Litwin de 1968 que, lo vincula a un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales. Igualmente, Pulido (2003), define al clima organizacional como: Toda situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferente origen (aptitudes, actitudes grupos, organización, infraestructura, etc.), por

lo tanto se puede afirmar que el individuo se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su organización y su trabajo que afectará su desenvolvimiento en la sociedad. El clima son las 11 percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.

Es decir, el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento con el resultado y del resultado con el resultado.

En la obra de Chiang (2010), Payne, en 1971 lo conjetura como “Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico”. Shneider, en 1975 (citado por Chiang, 2010), lo conceptúa como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse.

Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema”. Esta definición apunta al campo comportamental, muy distinto a la definición de Porter, Lawler y Hackman en 1976 (en Chiang, 2010), que apuntan a una definición del espacio de convivencia: “el clima organizacional se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él”.

Asimismo, Friedlander y Margulies en 1969 (en Chiang, 2010) catalogan al clima organizacional como “propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales”. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes.

Finalmente, Hernández (2006), la define como: “sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión”. En este sentido, esta definición implica la adaptación externa y la integración interna de la institución. Enfoques del clima organizacional. Rodríguez (2004) menciona los diferentes enfoques catalogando desde su perspectiva el clima organizacional: Perspectiva objetiva o realista: El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.

Perspectiva fenomenológica o subjetiva: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización. Perspectiva interaccionista: El clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en esta.

Características del clima organizacional.

Para Alcocer (2003), el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características. En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Alcocer (2003), posee las siguientes características: El clima se circunscribe al ambiente laboral.

Elas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental. El clima repercute en el comportamiento laboral. El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las una organizaciones, así como a nivel intra organizacional. El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

Dimensiones del clima organizacional. Si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son las dimensiones quienes cumplen un rol importante en este proceso interactivo, como se detallará a continuación. Litwin y Stinger (1998) indican nueve dimensiones vinculadas al clima en la organización: estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares, conflictos, responsabilidad y desafío. Pero se consideran para la investigación estas cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones, identidad; por ser las que se adaptan a la realidad descrita en la institución educativa de estudio. Estructura. Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral educativo.

Para Méndez (2006) la dimensión estructura se conceptualiza: “Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen y las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones”. Recompensa. Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado. Además, Méndez (2006) explica la dimensión recompensa a la que denomina exactamente resultados y recompensa: “La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos a su rendimiento, determinados por la institución”. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales. Méndez (2006) define la dimensión relaciones como: “Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción”.

Identidad.

En Litwin y Stinger (1998) “es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización”. (p.144). En cuanto a la dimensión identidad Martini (2009) refiere que “(...) la identidad escolar, no resulta del simple hecho de ser miembro de la comunidad educativa, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas

cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la institución”.

Entonces, el sentido de pertenencia que significa conocer y reconocer aquello que identifica a la institución y actuar conforme a los lineamientos establecidos por esta, surge y se desarrolla en la interacción cotidiana de los miembros de la comunidad entre sí. Asimismo, Acero (2003), quien se basa en los fundamentos de Lickert (1978) plantea que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Retribución

Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Claridad y coherencia en la dirección

Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto. En relación a las dimensiones del clima organizacional, Berrocal (2007 p.p. 20 - 37), basado en la teoría de los sistemas gerenciales de Lickert (1978) y la clasificación 16 de las dimensiones del clima organizacional contempladas por Acero (2003) elabora un instrumento a través del cual, y en forma sintetizada, mide el clima organizacional. Berrocal (2007) plantea

la existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional en las actitudes de los colaboradores, las mismas que son medibles en forma objetiva.

Bases Legales

La Ley 1010 del 23 de enero 2006, dictada por el Congreso de Colombia, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo que en su artículo 1 establece el objeto de la ley y bienes protegidos por ella.

Dicha ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

Mientras que el Artículo 2 habla sobre la definición y modalidades de acoso laboral. Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

En el contexto del inciso primero de este artículo, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales:

1. Maltrato laboral. Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.
2. Persecución laboral: toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.
3. Discriminación laboral: <Numeral modificado por el artículo 74 de la Ley 1622 de 2013. El nuevo texto es el siguiente:> todo trato diferenciado por razones de raza, género, edad, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.
4. Entorpecimiento laboral: toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.
5. Inequidad laboral: Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.

6. Desprotección laboral: Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

ARTÍCULO 3o. CONDUCTAS ATENUANTES. Son conductas atenuantes del acoso laboral:

- a) Haber observado buena conducta anterior.
- b) Obrar en estado de emoción o pasión excusable, o temor intenso, o en estado de ira e intenso dolor.
- c) Procurar voluntariamente, después de realizada la conducta, disminuir o anular sus consecuencias.
- d) Reparar, discrecionalmente, el daño ocasionado, aunque no sea en forma total.
- e) Las condiciones de inferioridad síquicas determinadas por la edad o por circunstancias orgánicas que hayan influido en la realización de la conducta.
- g) Cuando existe manifiesta o velada provocación o desafío por parte del superior, compañero o subalterno.
- h) Cualquier circunstancia de análoga significación a las anteriores.

PARÁGRAFO. El estado de emoción o pasión excusable, no se tendrá en cuenta en el caso de violencia contra la libertad sexual.

MOMENTO III
RECORRIDO METODOLÓGICO

A. Enfoque Paradigmático

El presente estudio persigue el objetivo: diseñar estrategias basadas en la comunicación asertiva que favorezcan el clima laboral en la administración educativa de los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander Colombia.

Es por es esto que se opta por la investigación cualitativa, el cual considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describirá y explicará “lo que sucede” con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje del sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en su vida cotidiana.

Pérez Serrano (1994, 465), define "la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio.

En este orden de ideas, se puede destacar que, bajo los parámetros establecidos por el autor mencionado, la investigación cualitativa favorece la extracción de datos en forma subjetiva y provee diferentes herramientas en el campo de la observación, las cuales han sido elemento útil para analizar la problemática. De este modo inicialmente se observa cada una de las actitudes y aptitudes de los docentes de primaria.

Las cuales dejan ver un mínimo interés por dar solución a diferentes conflictos que se han venido presentando, generando un trabajo en equipo pobre, donde se observa falta de equidad y sentido de pertenencia entre otros. Es por esto que, se evidencia la necesidad de abordar la investigación cualitativa con características muy importantes como: que es flexible, que es revolucionaria y es recursiva.

En el siguiente cuadro, se da a conocer un proceso de investigación cualitativa.

Cuadro 1

PROCESO CUALITATIVO

Fase exploratoria/ de reflexión	Identificación del problema Cuestiones de investigación Revisión documental Perspectiva teórica
Fase de planificación	Selección del escenario de la investigación. Selección de la estrategia de la investigación. Redefinir el problema y cuestiones de negociación del acceso.
Fase de entrada de entrada al escenario	Selección de los participantes Papeles del investigador Muestreo intencional
Fase de recogida y análisis de información	Estrategias de recogida de información. Negociación de la retirada Análisis intensivo de la información
Fase de la elaboración del informe	Tipo de informe Elaboración del informe

Fuente: Hernández Sampieri & otros, 2010.

B. Elección de la tradición Cualitativa

La investigación está representada por la preparación de un plan flexible (o emergente, como prefieren llamarlo otros) que orientará tanto el contacto con la realidad humana (docentes) objeto de estudio como la manera en que se construirá conocimiento acerca de ella. En otras palabras, buscará responder a las preguntas.

Los puntos de referencia epistemológicos, expuestos en la parte precedente, son los que le dan sentido a los momentos en los que se ha conceptualizado el proceso de investigación cualitativa. Los momentos en cuestión son los de formulación,

diseño, gestión y cierre. Es decir la observación y análisis de la problemática, la planeación, elaboración de talleres y conferencias, la concientización y manejo adecuado a las dificultades entre docentes. A través de ellos es posible trascender la mera descripción, permitiendo el acceso a formulaciones de tipo comprensivo en algunos casos, y explicativas en otros.

En cuanto al tipo de investigación se establece dentro del diseño de Investigación Acción Educativa (I-A-E) situado desde una mirada socio-crítica para analizar la educación desde la reflexión de la cotidianidad del ambiente escolar y sus relaciones internas.

A partir de lo anterior Kemmis 1988 hace referencia a la importancia de la (I-A-E)

Al contrario que el investigador interpretativo cuyo fin es la comprensión del significado del pasado para el presente, el investigador en la acción pretende transformar el presente para producir un futuro diferente. La investigación acción es deliberadamente activista (...) es una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar. (p.183).

La investigación parte de hacer un ejercicio práctico- reflexivo, porque al realizar una propuesta de solución para mejorar el clima laboral mediante la comunicación asertiva se pretende diagnosticar los obstáculos del profesorado para que el colectivo (docentes y directivos docentes del IAN) encuentre una solución más adecuada al contexto, para cumplir así con los objetivos institucionales.

Esta investigación se desarrolló en tres etapas las cuales se describirán a continuación.

Primera Etapa

- Identificar el nivel de conocimiento que tienen los docentes sobre la comunicación asertiva en la administración educativa.

Segunda Etapa

- Describir el clima laboral del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja, por medio de la observación directa.

Tercera Etapa

- Elaborar una propuesta con estrategias que fortalezcan el clima laboral de los docentes del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander- Colombia.

A continuación se presentan con algún detalle dichos momentos metodológicos.

La Formulación

La investigación se centró en el clima laboral del Instituto Antonio Nariño de Barrancabermeja con los docentes de primaria, esto debido a que constantemente se evidencia falta de comunicación, individualismo, mínimo sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

La Gestión

Se realizó el diálogo propio de la entrevista, la reflexión y construcción colectiva de características de los talleres y la vivencia lograda a través de la observación participante, entre otras alternativas. Siendo esta el inicio visible mediante el empleo de varias estrategias de contacto con la realidad o las realidades objeto de estudio.

El Cierre

Las actividades desarrolladas en esta etapa de la investigación sistematizaron de manera progresiva el proceso de observación y los resultados de la investigación. Para ello, parte de la estructuración preliminar de lo que denominaremos un cierre preliminar inicial, el cual tiene lugar inmediatamente después de concluir el primer episodio de análisis derivado, a su vez, de la conclusión del primer evento de recolección o generación de información.

Se acopiaron de manera total y ordenada las experiencias investigativas dando comienzo al último momento del proceso, el cual denominaremos cierre final.

Para esta etapa de la investigación fue necesario conjugar dos tipos de trabajo: de una parte, un ejercicio de comprensión que materialice el acercamiento a los horizontes de sentido de los actores, logrado en el curso de la investigación con una participación activa del investigador en un proceso que llamaremos de tematización interpretativa y por el otro, el desarrollo de unos esfuerzos de tematización generalizadora mediante los cuales el investigador buscará relacionar la teoría sustantiva construida a partir de los momentos anteriores con la teoría formal o teoría ya existente sobre el ámbito de pertinencia de la investigación cualitativa. Es, en otros términos, el momento de la construcción teórica.

Finalmente lo expuesto se basa en la aceptación de la premisa según la cual se asume que la experiencia humana tiene un triple afincamiento: universal (como especie), particular (como parte de una cultura y sociedad particular) y específico (como realidad única e irrepetible, propia de un momento de la historia social y personal).

C. Criterios de selección de los informantes claves

Para el desarrollo de esta investigación, la población está conformada por diecisiete (17) docentes de primaria que labora en el Instituto Antonio Nariño del municipio de Barrancabermeja Santander.

En este sentido se hace una muestra de diecisiete docentes que imparten las diferentes asignaturas así: las docentes de Preescolar, primero y segundo están a cargo de la mayoría de las áreas (Lengua Castellana, matemáticas, Sociales, Naturales, Artística, Religión y Ética) y a partir del grado Tercero hasta el grado Quinto las docentes rotan y solo dan entre dos o tres áreas por grado, también se cuenta con docentes fijos en las áreas de Inglés, e Informática. En vista de que la población es pequeña, se tomará toda para el estudio y ésta se denomina, muestreo censal, López (1998, p. 123), opina que: “la muestra es censal, ya que la porción que representa toda la población”.

Por consiguiente en esta investigación, no se mostrarán criterios muestrales, a objeto de extraer una muestra reducida del universo, por el contrario se tomarán en cuenta todos los involucrados para dar respuestas al tipo de investigación planteada. La población con la que se trabaja son 17 docentes de primaria, siendo este el 100% de la población.

D. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Siendo esta una investigación cualitativa, intervienen tres técnicas de recolección de datos cualitativos la entrevista, la observación directa y la realización de matrices de análisis. La entrevista se define como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener información con características objetivas y subjetivas de la población” (García Ferrado, 1993, p.157).

Con respecto a la entrevista se adquieren datos de interés, interrogando a los miembros de un colectivo o de una población. Como características fundamentales de una entrevista es la observación no directa de los hechos, sino lo que manifiestan los interesados y se recoge los significados subjetivos, en este caso de los docentes del Instituto Antonio Nariño para la realización de la etapa diagnóstica con el objetivo de conocer las percepciones sobre la problemática planteada en la investigación.

Este instrumento de recolección de información se dio a partir de evidenciar la situación que se observó en cada una de las actividades extracurriculares, donde los interrogantes apuntaron a los propósitos específicos y así darle fuerza y validez al trabajo de investigación.

La segunda técnica es la observación, esta técnica consiste en observar cuidadosamente la situación, registrar la información para su posterior análisis. Para el caso de la investigación sería la observación, la cual se define como “un método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Hernández Sampieri & otros, 2010, p.260). El objeto de realizar la observación es recoger el sentido y significados que los participantes del proyecto dan a las actividades de intervención, evaluar y realimentar las expectativas y las preocupaciones del grupo frente a la mejora en la comunicación y el clima organizacional.

Para realizar el registro de las observaciones realizadas se hizo uso del formato registro de observaciones (ver cuadro 2) donde se muestran todas las apreciaciones por la investigadora y la manera en que los docentes poco a poco se compaginaron para llevar a cabo las actividades extracurriculares exigidas por la Institución.

Con respecto a la fase de aplicación se utilizaron los talleres porque brinda la posibilidad de abordar, desde una perspectiva integral y participativa, problemáticas

sociales que requieren algún cambio o desarrollo; es una técnica de análisis y planeación, puede transformar la situación presente en una situación deseada de acuerdo a los objetivos por medio de la evaluación de las acciones formuladas. “el taller es un espacio de trabajo compartido por varias personas o grupos focales” (Bautista, 2011, p.62).

Otra técnica seleccionada en la investigación es la realización de una matriz puesto que es útil para establecer vinculaciones, relaciones y la narración de sus propias vivencias; el objetivo es recoger las percepciones de los docentes participantes sobre el impacto de la propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional, para comprender la corroboración estructural que soporta la propuesta.

E. Validez y confiabilidad de la Investigación

Con respecto a la validez y confiabilidad, la investigación se ubica dentro del enfoque cualitativo, donde la recolección y el análisis de los datos se dan en paralelo; se tomaron en cuenta cada uno de los caracteres expuestos la entrevista, observaciones y talleres, para lo cual el investigador adopta de acuerdo a las circunstancias y naturaleza de la investigación en particular un esquema dentro de la lógica inductiva; entendida esta como una combinación de varias acciones; identificando unidades de significados como segmentos de contenidos donde los analiza, compara con otros segmentos y si son diferentes en términos de significado y concepto se inducen categorías comunes y significados potenciales que desarrollan y justifican las ideas planteadas.

Con respecto a la investigación es importante tener en cuenta algunas consideraciones éticas que “están basadas en los principios de la dignidad y valor del ser humano individual, por lo que se debe proteger el bienestar de las personas que pueden ser objeto de su estudio” (Tojar, 2000, p.1). Se menciona una serie de principios (recogidos también por Hopkins, 1985, p. 165-167). Estos principios son los siguientes: “a) Conseguir autorización expresa antes de observar. b) Obtener

autorización expresa antes de examinar, correspondencia u otros documentos. c) Aceptar la responsabilidad de mantener la confidencialidad. d) Conservar el derecho a publicar el trabajo. e) Que los principios de procedimiento sean conocidos y vinculantes” (Kemmis y McTaggart, 1981, citado por Tojar, 2000, p. 45).

MOMENTO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

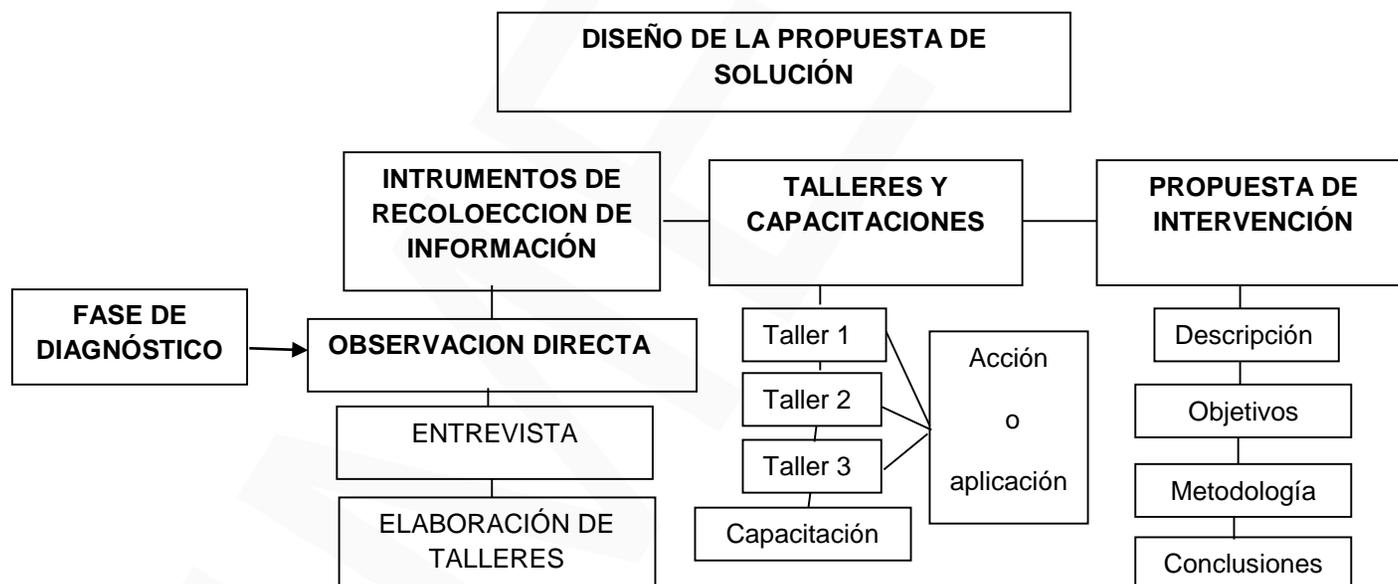
Técnicas de Análisis de Datos

A. Categorización de la información

En el proceso para desarrollar la fase diagnóstica, se efectúa la recolección de datos por medio de los instrumentos aplicados, para luego pasar al análisis de datos. En la entrevista realizada a los docentes se buscaba profundizar más en el tema de estudio y evidenciar la problemática por parte de las percepciones de los docentes y directivos.

Es importante también destacar que en la fase de diseño se realiza la planeación y elaboración de la propuesta de intervención por medio de talleres que contienen las categorías clima laboral y comunicación asertiva. a continuación se muestra el diseño de la propuesta de intervención.

cuadro 2



Fuente: Miranda (2018) autoría propia

Para planificar la propuesta de intervención se tuvo en cuenta la fase de diagnóstico en el cual se evidenciaron las deficiencias por parte de la población objeto de estudio los docentes de primaria del IAN sobre clima laboral y comunicación asertiva. Los ítems a tratar en la propuesta de intervención son los siguientes:

- ✓ Taller 1: "SIENDO ASERTIVOS"
- ✓ Taller 2: GANAMOS TODOS CUANDO TRABAJAMOS EN EQUIPO
- ✓ Taller 3: ME COMUNICO ASERTIVAMENTE
- ✓ Taller 4: TALLER VIVENCIAL DE EQUIPO

Asimismo se elaboró un instrumento que contiene las actividades y programación propuesta en cada uno de los talleres, los cuales poseen un orden para darle así mayor seguimiento a las estrategias implementadas para mejorar el clima laboral y la comunicación asertiva, a continuación se muestra el esquema que se siguió en la ejecución de los talleres:

Formato de talleres

Para la fase de análisis se diseña el instrumento de observación directa, donde los datos obtenidos emergen de la observación de la acción y de conversar con los implicados, dicha observación es sistémica y rigurosa, la cual se puede evidenciar en el siguiente formato de observación:

Cuadro 3

TALLER No. ____	
Fecha: _____	Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____
Lugar: _____	Participantes: _____
Objetivo: _____	
Nombre del Taller: _____	
DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA:	
Momento 1.	
Momento 2.	
Materiales:	
Evaluación:	
Anexo:	

Cuadro 4

Registro de observaciones

FECHA	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	EVALUACION

En el anterior formato se evidenció las observaciones realizadas en cada una de las actividades extracurriculares realizadas en la Institución ya que es en estas actividades fue donde se observó mayor presión laboral, incomunicación y en algunos casos desorganización, aspectos que generaban tensión y un clima laboral

poco propicio para la realización de las propuestas a presentar ante los directivos para su posterior aprobación.

Por último se elabora la matriz DOFA, la cual permite la validación por parte de los docentes participantes en la ejecución de la propuesta de solución y que recoge las percepciones y significados que esta población adquirió a través del análisis y evaluación propios sobre el mejoramiento del clima laboral.

Cuadro 5



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

La siguiente matriz DOFA, tiene como objetivo evaluar la propuesta de solución al problema: comunicación asertiva en la administración educativa como estrategia para favorecer el clima laboral en docentes de primaria del instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja – Santander. En virtud de lo anterior se pide la colaboración y mayor honestidad a la hora de su evaluación, donde la información y datos que usted exponga sean con la mayor discreción, responsabilidad y profesionalismo posible. De antemano gracias por su apoyo.

MATRIZ DOFA

DEBILIDADES:	OPORTUNIDADES:
FORTALEZAS:	AMENAZAS:

Firma: _____

B. Análisis de los datos

Con respecto a la fase de valoración o diagnóstica, se depuró y redujo la información hasta llegar a los elementos centrales del análisis que permitieran hacer la interpretación. Aparece después la frecuencia y repetición de frases clave y palabras para, encontrar así los nexos, para dicha tarea se tuvieron en cuenta el

objetivo específico planteado, dando significado a cada una de ellas por medio del análisis de la información.

Haciendo referencia a la pregunta uno ¿Participa en la construcción de actividades escolares con libertad, respeto, dignidad y asertividad? Describa la manera en que lo hace. Las docentes respondieron:

Matriz 1. Respuestas pregunta 1

Definición - Importancia y características	Respuestas
Participación libre en la construcción de actividades escolares	Ayuda en el logro de objetivos ++ Buen ambiente de trabajo ++++ Ayuda a la buena comunicación+++ Relación entre compañeros+++ Debe liderar los directivos ++ Se afecta positiva o negativamente un grupo++ Desarrollo personal+++

Los docentes entrevistados reconocen la importancia del apoyo institucional para el logro de los objetivos y metas escolares en el proceso educativo de la institución. Asimismo resaltan cómo la construcción diaria de nuevas estrategias pedagógicas les permite avanzar y evitar la monotonía para así llegar a los estudiantes de maneras más lúdicas y dinámicas.

En referencia a la pregunta dos, se aprecia una verdadera comunicación asertiva, los docentes respondieron:

Matriz 2. Respuestas pregunta 2

Dificultades - Consecuencias	Respuestas
Comunicación asertiva en el clima laboral	A partir del perfil de los docentes +++ En algunas ocasiones ++++ Dependiendo del carácter de cada docente+++ Dispersión de la información+++ Fluidez, dinámica y pertinencia en la comunicación ++++

A partir de las respuestas dadas por los docentes se puede evidenciar que las opiniones están divididas, sin embargo persiste la falta de una verdadera comunicación asertiva en el ámbito laboral debido a que se presentan dificultades en los canales que se utilizan, en la fluidez y pertinencia, en el mensaje que se quiere dar y en las relaciones entre pares.

En la pregunta tres se abordó el conocimiento que se tiene sobre la comunicación asertiva en el ámbito laboral educativo, las respuestas dadas por los docentes fueron las siguientes:

Matriz 3. Respuestas pregunta 3

Definición - Importancia y características	Respuestas
Que se conoce cómo comunicación asertiva	<p>Expresar ideas claras y de manera respetuosa sin llegar a perjudicar al compañero.++++</p> <p>Mantener una buena comunicación entre las personas que trabajan en la institución+++</p> <p>El respeto por las ideas del otro, y reforzar la habilidad para transmitir y recibir mensajes y sentimientos.+++++</p> <p>Capacidad de decidir o dar nuestros puntos de vista en cualquier situación +++++</p>

Se puede evidenciar a través de las respuestas dadas por los docentes que ellos sí tienen el conocimiento acerca de lo que es la comunicación asertiva, sin embargo no se utiliza adecuadamente como canal primordial de comunicación entre la población objeto de estudio.

A la pregunta ¿Un docente asertivo tiene como característica principal la facilidad de comunicarse con cualquier clase de persona en cualquier circunstancia? Las respuestas obtenidas fueron:

Matriz 4. Respuestas pregunta 4

Características en el entorno laboral	Respuestas
Asertividad como eje principal de comunicación	Si, dependiendo de la manera y la forma en que lo vaya a comunicar. ++++++
	Si, porque contribuye a la toma de decisiones que favorezcan a todos.+++++
	Si porque es una persona que actua con firmeza y decisión++++

De acuerdo a las respuestas dadas por los docentes se determina que en definitiva un docente asertivo tiene la habilidad y la capacidad de poder establecer comunicación con cualquier persona siempre y cuando lo haga con respeto, decision, utilizando cordialidad al expresarse y por supuesto que lo que diga beneficie a los que se encuentre a su alrededor.

A partir de la pregunta cinco ¿Cómo describiría usted como docente el clima laboral en el INSTITUTO ANTONIO NARIÑO? Las respuestas obtenidas fueron:

Matriz 5. Respuestas pregunta 5

Descripción clima laboral	Respuestas
Percepciones que se tienen sobre el clima laboral	Es un ambiente ameno, respetuoso encaminado hacia a laexcelencia educativa.+++
	Presenta un clima estable, aunque no del todo perfecto.+++++++
	Permite las buenas relaciones interpersonales.+++
	<u>Es un ambiente cordial, de respeto y de tolerancia.+++</u>

Las respuestas anteriores dan muestra de que no todos los docentes están satisfechos en el ambiente laboral que se respira en esta Institucion, aun que reconocen que existe un ambiente ameno no lo es del todo, lo cual ratifica el punto de partida de esta investigación.

En lo que abaraca el interrogante seis ¿Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona? Las respuestas fueron:

Matriz 6. Respuestas pregunta 6

Percepciones, Importancia y características	Respuestas
Sí	<p>Se manejan sentimientos e intereses que pueden influir de manera negativa ó positiva.++++</p> <p>El ser humano es un ser social por lo tanto necesita de la sociedad para crecer integralmente.+++++</p> <p>Porque quien vive en un lugar en donde se establezca una sana convivencia, le permite a la persona ser partícipe en la sociedad de manera libre y aceptada.+++++</p> <p>Porque esto nos permite aprender de otras personas, y vivir nuevas experiencias+++</p>

Indudablemente se puede observar como las docentes en su mayoría opinan que las relaciones interpersonales juegan un papel importante en la integridad de la persona lo cual refleja la relevancia que cobra mantener excelentes relaciones interpersonales con quienes nos rodean, en este caso específico con los compañeros de trabajo.

A partir de la pregunta siete ¿El estilo asertivo en la relación interpersonal es saludable? Los docentes contestaron en su mayoría:

Matriz 7. Respuestas pregunta 7

Percepciones, Importancia y características	Respuestas
---	------------

Sí	<p>Sin embargo cuando la comunicación no es clara o asertiva puede generar disgustos o malos entendidos.++++</p> <p>Porque la asertividad busca que las personas se concentren en el bien común, fomentando el buen trato y la sana convivencia.+++++++</p> <p>Porque esto permite que nos conozcamos más, que nos colaboremos unos a otros, creciendo como grandes personas.++++++</p>
----	---

En este interrogante las docentes afirman que llevar un estilo de vida asertivo conllevará a que cualquier relación interpersonal sea saludable, lo cual es muy cierto debido a que está comprobado que las personas que lo aplican en su diario vivir son tranquilas, felices y sobretodo saben buscar soluciones a las dificultades que se les presenten con mayor facilidad.

Para concluir vemos que la pregunta ocho ¿Está dispuesto a participar en actividades estratégicas que promuevan relaciones interpersonales adecuadas entre los docentes? Las respuestas obtenidas fueron:

Matriz 8. Respuestas pregunta 8

Percepciones, Importancia y características	Respuestas
Sí	<p>Claro que si.+++</p> <p>Porque contribuyendo al cambio que necesita nuestra sociedad se debe hacer cambios que busquen el bien común y la aceptación del otro.+++++++</p> <p>Con el fin de mejorar y mantener las relaciones interpersonales que existen entre los</p>

Aquí se puede afirmar el gran interés que muestran las docentes para colaborar en estrategias que busquen mejorar las relaciones interpersonales para que el clima laboral sea más favorable y permita el logro de los objetivos de la Institución con mayor agrado, motivación e interés.

Dándole continuidad y coherencia a estas estrategias se emplea la fase de acción en la cual se aplica la propuesta de solución, elaborada teniendo en cuenta las deficiencias encontradas en el diagnóstico; para ello se diseñan talleres y se planifica por medio del plan de acción.

Las acciones planificadas se aplican por medio de talleres que se realizan en 4 encuentros con docentes y directivos de la IAN de Barrancabermeja. El resultado de estos encuentros se analiza por medio de las fichas de observación de cada uno de estos encuentros. Con la siguiente matriz se muestran los aspectos observados y las conclusiones de la aplicación de los talleres de la propuesta de solución para mejorar la comunicación y el clima organizacional

Matriz DOFA

El uso de la matriz DOFA se hace para realizar la respectiva evaluación por parte de los docentes participantes en la cual se observaron las siguientes perspectivas:

Cuadro 6

Debilidades	Oportunidades
Falta de responsabilidad y compromiso por parte de algunos docentes. +++++	Seguir con las actividades de mejora del clima laboral a través de una comunicación asertiva verdadera. +++++
Resistencia de algunos participantes ante las actividades propuestas+++	Continuar con jornadas de capacitación sobre clima laboral y estrategias pedagógicas. +++++
Falta de acompañamiento y participación de los directivos docentes. ++++++	Mejor trabajo en equipo. +++++
	Ser ejemplo para los estudiantes. +++
Fortalezas	Amenazas

Acogimiento de las propuestas y sugerencias con agrado y tolerancia. +++++	Generar espacios para la continuidad de actividades de integración. ++++++
Dominio de la temática por parte de la coordinadora del proyecto. +++++	Capacitar a los nuevos integrantes del IAN. +++++
Asistencia y buena disposición. +++++	Falta de objetividad de algunos participantes. ++++++
Mejor ambiente laboral a través de la aplicación de la comunicación asertiva. +++	

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen estos desempeñan un papel clave e importante en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo.

Se observó que en la ejecución de las actividades propuestas hubo buena disposición en las actividades propuestas en el proyecto.

El clima laboral es una vivencia diaria entre los integrantes de la comunidad educativa y cabe resaltar que cada docente es el protagonista del cambio de actitud para lograr mejorar y transformar su entorno. El hecho de hacer parte de la propuesta hizo que los docentes participaran con interés y mostraran sus habilidades para desarrollar actitudes que van encaminadas al mejoramiento del clima laboral, lo cual es aceptado con entusiasmo ya que los docentes saben y conocen que los más beneficiados a corto y largo plazo serán ellos.

MOMENTO V
PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL
PROBLEMA

**PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA LA TESIS
COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
COMO ESTRATÉGIA PARA FAVORECER EL CLIMA LABORAL EN
DOCENTES DE PRIMARIA DEL INSTITUTO ANTONIO NARIÑO DE LA
CIUDAD DE BARRANCABERMEJA – SANTANDER**

A. Descripción

Implementar una propuesta de intervención para mejorar la comunicación asertiva y el clima laboral entre los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño.

B. Fundamentación

Al construir una propuesta para mejorar el clima laboral y la comunicación asertiva en el Instituto Antonio Nariño, se contemplan los resultados arrojados de las entrevistas, talleres y observación, estableciendo una intervención, la cual se puede considerar como una estrategia de planeación y actuación donde se aborda un problema al cual se quiere dar solución, también se comprende un proceso sistémico e interactivo; que es recomendable trabajar a fin de desarrollar estrategias que partan de los mismos participantes; la visibilización del problema es una de las actividades donde la intervención juega un papel preponderante. Es imprescindible contar con el apoyo y compromiso de los docentes, pues son quienes protagonizan todas las actividades y es precisamente de ellos de donde deberían nacer las propuestas de mejoramiento, en efecto menciona Goodstein, Nolan&Pfeiffer (1998) Para lo cual, es importante aclarar que el principal elemento que se propone como un aspecto fundamental para mejorar el clima laboral y la comunicación asertiva son las capacitaciones y el trabajo en equipo, debido a la importancia de crear espacios mediante los cuales los docentes tengan la posibilidad de crecer tanto a nivel personal como social, generando a la vez oportunidades para que puedan interactuar entre ellos y mejorar así sus relaciones interpersonales.

C. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Favorecer el ambiente laboral entre los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño.

Objetivos específicos

Establecer un lugar adecuado, en donde los docentes puedan compartir y socializar sus experiencias cotidianas.

Organizar comités rotativos, encargados de celebrar fechas importantes integrando a los docentes.

Fijar un espacio semanal en donde cada docente imparte una reflexión frente a la comunicación asertiva y ambiente laboral.

D. Metas

Participación activa del 100% de los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño.

-Favorecer la comunicación asertiva y el clima laboral en los docentes del Instituto Antonio Nariño.

-Propiciar espacios de integración y participación activa de los docentes en actividades académicas.

E. Beneficiarios

-Docentes de primaria y área administrativa del Instituto Antonio Nariño.

-Administrativos

-Comunidad en general

F. Productos

- Realización de formatos de recolección de datos.
- Talleres de aplicación
- Ambientes de reflexión

G. Localización

El Instituto Antonio Nariño de Barrancabermeja Santander, se ubica en el municipio de Barrancabermeja, perteneciente departamento de Santander-Colombia. La actividad principal de esta zona es la explotación de petróleo de la cual se derivan otras actividades como el transporte y el comercio.

H. Metodología

Esta propuesta se implementara por medio de Talleres porque brinda la posibilidad de abordar, desde una perspectiva integral y participativa, problemáticas sociales que requieren algún cambio o desarrollo; es una técnica de análisis y planeación, puede transformar la situación presente en una situación deseada de acuerdo a los objetivos por medio de la evaluación de las acciones formuladas.

TALLER No. 1

Fecha: junio 7 de 2017 **Hora de inicio:** 3: 00pm **Hora de finalización:** 4:10 pm

Lugar: Instituto Antonio Nariño **Participantes:** Docentes de primaria del IAN

Objetivo: Sensibilizar a los docentes del IAN sobre la importancia de la comunicación asertiva y el trabajo en equipo en el logro de los objetivos institucionales.

Nombre del Taller: “SIENDO ASERTIVOS”

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Momento 1. Video sobre LA ASERTIVIDAD <https://www.youtube.com/watch?v=kXUOVYiNG58>

Desarrollo: Luego de proyectado el video, se realiza una plenaria el análisis sobre el mensaje que deja el video, propiciando así un espacio de dialogo y reflexión sobre la importancia de la asertividad.

Momento 2. Exposición de la temática propuesta

Desarrollo: Se realiza una exposición sobre COMUNICACIÓN ASERTIVA apoyados en una presentación de POWER POINT, teniendo en cuenta los aspectos fundamentales y comportamiento. Al terminar cada grupo debe exponer las conclusiones de demostrar este tipo de acciones y de qué manera afecta directamente al equipo de trabajo.

El objetivo que persigue este taller es descubrir la importancia de ser asertivos en todo momento para tener un ambiente laboral pleno y agradable.

Para finalizar se realiza una reflexión. A través de esta dinámica se pretende analizar la importancia de conocernos como parte de un equipo de trabajo, razonar que aunque diferentes, tenemos cosas en común que podemos aprovechar para favorecer el clima laboral.

Materiales: Video Beam , Video , Computador, Aula de audio visuales

Evaluación: las docentes se mostraron atentas y receptivas ante la información dada. En la actividad lúdica se observó interés y a la vez motivación, lo cual ayudó al éxito de la misma.

Anexo: Presentación en POWER POINT, fotografías y formato de observación.

TALLER No. 2

Fecha: julio 19 de 2017 Hora de inicio: 3: 00pm Hora de finalización: 4:10 pm

Lugar: Instituto Antonio Nariño Participantes: Docentes de primaria del IAN

Objetivo: Reconocer el trabajo en equipo como factor importante del clima laboral que mejora la productividad y la empatía de la Institución.

Nombre del Taller: GANAMOS TODOS CUANDO TRABAJAMOS EN EQUIPO**DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA:****Momento 1.** Video sobre TRABAJO EN EQUIPO

<https://www.youtube.com/watch?v=Xb6kpj9k0TA>

Desarrollo: Después de proyectado el video, se realiza una exploración partiendo de la pregunta ¿Qué es trabajo en equipo? Se escuchan las ideas y saberes previos de los participantes y se sacan las conclusiones pertinentes.

Momento 2. Exposición de la temática propuesta

Desarrollo: Se realiza una exposición del tema (TRABAJO EN EQUIPO) apoyados en una presentación de POWER POINT, teniendo en cuenta el concepto, las características, las clases y haciendo énfasis en la importancia del trabajo en equipo en el logro de los objetivos institucionales.

Momento 3. Actividad Lúdica JUEGO DEL ROJO-NEGRO

Desarrollo: se explica muy bien la dinámica que consiste en marcar rojo o negro según la siguiente indicación: OBTENER LA MAYORÍA DE PUNTOS Y TRABAJAR EN EQUIPO. Luego se divide al equipo de docentes en dos subgrupos, los cuales se ubicarán en lugares diferentes. El moderador estará visitando cada grupo para informar que decisión tomaron los contrincantes y dependiendo de su elección el otro grupo asume que color elegir.

Posteriormente se analiza los resultados y la idea es que los docentes caigan en la cuenta que les es difícil escuchar instrucciones ya que se tiende a ganar al otro equipo y la idea no es esa sino entre todos obtener la mayoría de puntos y así realmente trabajar en equipo.

TALLER No. 3

Fecha: agosto 16 de 2017 Hora de inicio: 3: 00pm Hora de finalización: 4:10 pm

Lugar: Instituto Antonio Nariño participantes: Docentes de primaria del IAN

Objetivo: Identificar la comunicación asertiva para mejorar el clima organizacional y practicar la asertividad.

Nombre del Taller: **ME COMUNICO ASERTIVAMENTE**

Descripción de la estrategia:

Momento 1. Video Trabajo sobre la comunicación asertiva

<https://www.youtube.com/watch?v=PxVeklic31c>

Desarrollo: Luego de proyectado el video, se realiza un conversatorio sobre el mensaje recibido, propiciando un espacio de dialogo y reflexión sobre la importancia de la comunicación asertiva; en este momento se permite que los participantes expresen su punto de vista sobre el mensaje.

Momento 2. Exposición de la temática propuesta

Desarrollo: Se realiza una exposición del tema (Comunicación asertiva) apoyados en una presentación de POWER POINT, teniendo en cuenta los aspectos fundamentales de la comunicación asertiva y haciendo énfasis en la importancia de ella en el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Momento 3. Actividad Lúdica

Desarrollo: <https://www.lifeder.com/dinamicas-comunicacion-asertiva>

El moderador del taller expone los tres pasos que conducen el diálogo asertivo: "Expresar los sentimientos, solicitar qué queremos que ocurra y decir cómo nos sentiríamos tras el cambio". Se exponen situaciones cotidianas en la vida personal y laboral que suelen generar conflicto y, entre todos, se resuelven a través del diálogo asertivo. Otros comentarios: puede realizarse primero en subgrupos o de manera individual y después, resolver y debatir las situaciones con el resto de compañeros.

Materiales: Video Beam , Video , Computador, bolígrafos y una pizarra con rotulador

Evaluación: En el desarrollo de este taller se aplicaron las actividades propuestas con la participación activa de los docentes, mediante el cual se logró que los participantes Identificaran la comunicación asertiva como una estrategia para mejorar el clima laboral, además permitió la reflexión sobre algunos compañeros también consideran necesario que esta temática se transmita a todos los docentes de la Institución

En nuestro caso específico vamos a darle nombre a cada situación: las pelotas serían las **oportunidades** (reemplazos, actividades extra, ayudas desinteresadas, y por qué no decirlo: los asensos) las cubetas serían **nuestros jefes y superiores**. Y la manera en como estaban distribuidas las personas representa nuestras **responsabilidades** (planeaciones, evaluaciones, calificaciones, observadores, actas, plataforma).

A medida que se estaba desarrollando la actividad se observa con detenimiento si la meta se cumple o no, además las participantes harán su propia reflexión a partir de la experiencia vivida.

Materiales: Video Beam, 5 sillas sin brazos, 5 pelotas de plástico, 1 cubeta o tina, 1 venda o algo para tapar los ojos, 1 audífonos, 1 cuerda corta

Evaluación: las actividades implementadas permitieron ver la manera cómo las docentes se desenvuelven ante diferentes situaciones (alegres, motivadas, sorprendidas, creativas), asimismo se pudo evidenciar que cuando se involucra juego de por medio se puede ver la interacción y la integración que el juego fomenta debido a la competencia.

Las docentes manifestaron agradecimiento por las estrategias implementadas y que no solo les sirven para el ámbito laboral sino para todos los ámbitos sociales: personales y familiares los cuales les permitirá tener una comunicación asertiva en todo momento y lugar y así mantener relaciones interpersonales más amenas y duraderas.

TALLER No. 4

Fecha: septiembre 20 de 2017 **Hora de inicio:** 2: 30pm **Hora de finalización:** 6:15pm

Lugar: Instituto Antonio Nariño **Participantes:** Docentes de primaria del IAN

Facilitador invitado: **Euding Maeshiro Nomura**, 48 años, peruano, Couch Ontológico certificado por Newfield Network Santiago de Chile.

Objetivos: *Redescubrir el trabajo en equipo entre compañeros.

* Asumir la posición de responsabilidad en vez de la posición de víctima

*Abrir la conexión más allá de las palabras con cada compañero(a) de trabajo.

Nombre del Taller: **TALLER VIVENCIAL DE EQUIPO**

Momento 1 2:30 pm TRABAJO ENTRE EQUIPOS: ejercicio competitivo y participativo en donde se confrontan las actitudes que restan en el trabajo entre equipos, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Las lecciones de este ejercicio cambian profundamente el significado de la palabra GANAR en cada uno de los participantes.

Momento 2 4:00 pm RESPONSABILIDAD: charla y ejercicio mediante el cual los participantes podrán ver claramente que muchas veces tenemos la tendencia de asumir el rol de víctimas, echando la culpa y señalando, en vez de hacernos cargo y asumir nuestra responsabilidad.

Momento 3 5:30 pm COMUNICACIÓN MÁS ALLÁ DE LAS PALABRAS ejercicio profundo para poder conectar con cada compañero(a) de trabajo y entender que hay todo un mundo de comunicación más allá de las palabras. Cierre aproximado 6:00 pm

Materiales: 4 impresiones tamaño papelógrafo, 2 marcadores permanentes gruesos color rojo y 2 negros, 1 rollo de cinta de enmascarar gruesa, equipo de sonido con micrófono de mano para conectar laptop, salón con sillas que se puedan mover, video beam con ecran o pared blanca, papelógrafo con 10 hojas en blanco.

Presupuesto: **\$850.000** menos la retención en la fuente y más el traslado de regreso a Bucaramanga. El entrenador llegará por sus propios medios a Barrancabermeja. No incluye materiales, salón, sonido y multimedia.

Evaluación: en cada uno de los momentos de este taller se pudo evidenciar la conexión entre los docentes y el entrenador, ya que se observó interés, motivación y sobre todo

Curiosidad por saber de qué trataría el taller, además fue enriquecedor haber integrado no solo a los docentes de primaria sino a todos los docentes tanto de preescolar como a los de bachillerato.

Cada una de las actividades despertó en los docentes sentimientos, sensaciones y pensamientos positivos que de seguro les ayudará no solo en el ámbito laboral sino en todas las instancias de sus vidas.

Al finalizar el taller todos estaban tan asombrados y a la vez inspirados que se quedaron más tiempo del mencionado aquí como si quisieran que se continuara con las estrategias implementadas. Se escucharon solo comentarios positivos de estas actividades tanto así que manifestaron que no parara aquí el trabajo realizado sino que se siguiera trabajando en pro del bienestar de la materia prima de la Institución como lo son su cuerpo de docentes.

	<h1>ACTA DE CAPACITACIÓN</h1> <h2>DOCENTES</h2>	 <p>COMMITTED TO EXCELLENCE EFQM</p> <p>A1-036-T</p>
---	---	--

ACTA N°	FECHA			LUGAR	inicio	Fin
15	20	09	2017	AUDITORIO	2:30 pm	6:30 pm
ÁREA						
DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN ACADEMICA						

TEMAS DE LA CAPACITACION	
1	<p>CAPACITACIÓN TALLER VIVENCIAL DE EQUIPO</p> <p>TEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Trabajo en equipo y entre equipos. *Responsabilidad Vs. Posición de víctima. *Conexión con cada compañero de trabajo <p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redescubrir el trabajo en equipo y entre equipos. - Asumir la posición de responsabilidad en vez de la posición de víctima. - Abrir la conexión más allá de las palabras con cada compañero(a) de trabajo..

OBSERVACIONES**2:30 pm TRABAJO ENTRE EQUIPOS.**

Ejercicio competitivo y participativo en donde se confrontan las actitudes que están en el trabajo entre equipos, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Las lecciones de este ejercicio cambian profundamente el significado de la palabra GANAR en cada uno de los participantes.

4:00 pm RESPONSABILIDAD.

Charla y ejercicio mediante el cual los participantes podrán ver claramente que muchas veces tenemos la tendencia de asumir el rol de víctimas, echando la culpa y señalando, en vez de hacernos cargo y asumir nuestra responsabilidad.

5:30 pm COMUNICACIÓN MÁS ALLÁ DE LAS PALABRAS.

Ejercicio profundo para poder conectar con cada compañero(a) de trabajo y entender que hay todo un mundo de comunicación más allá de las palabras.

Cierre aproximado a las 6:00 p. m.

I. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fecha de Inicio del Proyecto: Lunes 6 de marzo de 2017

Coordinador del Proyecto: Especialista Mauren Lorena Miranda Caipa

Objetivo del Proyecto: Determinar estrategias que favorezcan el clima laboral de los docentes de primaria del Instituto Antonio Nariño de la ciudad de Barrancabermeja Santander Colombia considerando la comunicación asertiva en la administración educativa.

Fecha del Cierre: OCTUBRE 30 DE 2017

Actividad	Descripción	Tiempo									
		Feb.	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	
Planeación de la propuesta de intervención	A partir de lo observado se realiza la propuesta de intervención.	x									
Recolección y organización de la información	Teniendo en cuenta la población de estudio se recoge y organiza la información obtenida.	x									
Análisis e interpretación de la información	Con base en los resultados obtenidos se procede a analizar e interpretar dichos resultados.	x									
Elaboración de instrumentos de recolección de datos (diagnóstico)	Para llevar a cabo el diagnostico se hizo uso de la observación directa y la entrevista.	x									
Diseño de talleres	Tiempo destinado a la elaboración de los talleres de sensibilización		x	x							
Aplicación de talleres	Mensualmente a partir de junio hasta septiembre se aplicaron los talleres sobre comunicación asertiva y trabajo en equipo.					x	x	x	x		
Recolección de evidencias	Desde la elaboración y ejecución del proyecto se empezó a recoger las evidencias de lo trabajado.			x	x	x	x	x	x		
Elaboración de instrumentos de validación	Elaboración de los instrumentos de recolección de información							x	x		
Análisis de resultados	De acuerdo a los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de información y los talleres se hizo el análisis respectivo								x		
Elaboración de informe escrito	Teniendo todos los insumos de recolección de información se hizo el informe escrito de todo lo aplicado.							x	x	x	

J. Recursos

Se cuenta con el recurso humano de la Institución y diferentes herramientas para la aplicación de la propuesta. El apoyo de las directivas y la disponibilidad del tiempo de los docentes.

K. Evaluación

Se realiza dentro de un proceso formativo, donde se hace retroalimentación constante y reflexión.

M. Teoría Sustentada en los datos

La comunicación y el clima organizacional se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la comunidad educativa, y en un nivel según los significados e imaginarios de las personas, el proyecto define entonces el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente percibida o experimentada por los miembros de la comunidad educativa y que influyen sobre sus relaciones y comportamiento. El clima organizacional tiene una relación directa con la comunicación, la cual se descuida en la Instituciones educativas.

N. Constructo Teórico de los datos cualitativos a la teoría

Clima laboral

Comunicación

Trabajo en equipo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Los docentes poseen conocimiento frente a la comunicación asertiva, sin embargo en la etapa de inicio de la investigación mostraron poco interés por aplicarla.

Durante el proceso de la investigación, los docentes de primaria fueron adquiriendo sentido de pertenencia y compañerismo, aplicando las estrategias aprendidas, lo cual favoreció satisfactoriamente el clima laboral en la institución evidenciándose en las actividades extracurriculares como celebración de la “colombianidad” (la feria de la ciencia, el día de los niños y finalmente en el acto de clausura. (Todos estos actos son institucionales ya que participa todo el colegio)

De acuerdo a la observación realizada se puede concluir que las estrategias propuestas fueron parte fundamental de la investigación para dar solución a la problemática observada.

Se requiere continuar con la aplicación de las estrategias propuestas, ya que el clima laboral es un aspecto que mostrará resultados no solo a corto, sino a largo plazo.

Las estrategias aplicadas no solo favorecerán el clima laboral con los docentes de primaria, sino que harán eco en cada uno de los docentes integrantes del Instituto Antonio Nariño.

RECOMENDACIONES

Continuar aplicando talleres que propicien la convivencia sana y el trabajo en equipo.

Proveer espacios de capacitación, frente al ambiente laboral en donde se incluyan todos los participantes de la comunidad educativa.

Propiciar el uso de expresiones y espacios que promuevan el buen trato y la cordialidad.

Estimular constantemente un ambiente de integración, participación y apoyo mutuo entre docentes.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1,2), 27–30.

Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Fondo Editorial Legis.

Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. McGraw Hill. Impreso en Colombia.

Forehand G.A., Gilmer B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.

Ganga, F., M. Piñones, y C. Valderrama (2014). *Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica*. Revista Prisma Social. Núm. 12. Junio-Noviembre, pp 688-707. España.

García, S. Mónica (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración, Núm. 42, Julio-Diciembre, pp 43-61. Universidad del Valle. Colombia.

García Aretio, L. (2009). *Claves para la educación. Actores, agentes y escenarios en la sociedad actual*. Madrid: Narcea (Coautor con Ruíz Corbella, M. y García Blanco, M.). Madrid: Narcea. (García, 2009).

Hernández, P. y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. México: McGraw - Hill.

Kaatz, D. y Kahn, R. (1970). *Psicología social de la organización*. Colombia: Editorial Atlas.

Keith y Newstrom. (1991). *Nuestro clima organizacional*. España: Editorial Iberoamericana.

Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal*. Editorial Paidós.

Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Revista Educar. N° 27. 103-117. Universidad de Alcalá.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Olaz, A. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. Paper - Revista de Sociología. España: Universidad de Murcia. N° 91.

Shewy, Wakeley (1997). *“Psicología de la conducta industrial”*. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Suarez M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós.

Vega, D. et al (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)*. Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología. Colombia: Universidad Santo Tomás. Vol. 2. N° 2.



INSTITUTO ANTONIO NARIÑO
CERTIFICADO MEDIANTE RESOLUCIÓN No. 1310 DE OCTUBRE 31 DE
2011 NIT 80415109-7
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BARRANACABERMEJA
ENTREVISTA A DOCENTES

Objetivo: Analizar la relación existente entre los factores que inciden en el buen clima laboral de la institución y el nivel de satisfacción laboral de los docentes del estudio.

1. ¿Participa en la construcción de actividades escolares con libertad, respeto, dignidad y asertividad? Describa la manera en que lo hace.
2. ¿Entre los docentes de la Institución educativa se aprecia una verdadera comunicación asertiva?
3. ¿Qué conoce usted sobre la comunicación asertiva en el ámbito laboral educativo?
4. ¿Un docente asertivo tiene como característica principal la facilidad de comunicarse con cualquier clase de persona en cualquier circunstancia?
5. ¿Cómo describiría usted como docente el clima laboral en el INSTITUTO ANTONIO NARIÑO?
6. ¿Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona? Si o no. ¿Por qué?
7. ¿El estilo asertivo en la relación interpersonal es saludable? Si o no. ¿Por qué?
8. ¿Está dispuesto a participar en actividades estratégicas que promuevan relaciones interpersonales adecuadas entre los docentes?

ANEXOS

PERSONAL QUE PARTICIPÓ EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO



Mauren Lorena
Miranda Caipa

COORDINADORA DEL PROYECTO

Licenciada en Educación Básica con Énfasis en Humanidades, Matemáticas y Lengua Castellana
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia 2010

Especialista en Informática para la docencia
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia 2013



Ing. Juan Pablo Ballesteros
Pacheco

Ing. Juan Pablo Ballesteros Pacheco

Rector INSTITUTO ANTONIO NARIÑO

Barrancabermeja- Santander

Euding Maeshiro

Bucaramanga - Santander, Colombia.
320 572 9206
contacto@euding.com
www.euding.com
29 de mayo de 1969

Coach Ontológico
Certificado por The Newfield Network, Santiago de Chile en 2009.

- 1989** Fundador de Digital Audio Studios S. A.
Empresa de audio para la publicidad: musicalizaciones, jingles, locuciones y efectos para radio y televisión. Dieciséis veces premiada como mejor audio tanto para televisión como para radio.
- 1993** Socio fundador de Post Café S. A. C.
Empresa dedicada a servicios de edición y animación tridimensional en video.
- 2001** Socio de Digital Stock S. A. C.
Empresa dedicada al alquiler de fotos de stock.

**FOTOGRAFÍAS DE LA APLICACIÓN DE LOS
TALLERES**

Anexo 2. Fotografías de la aplicación de los talleres



Taller 1 “Siendo asertivos”



Fotografía 2 exposición sobre la importancia de ser asertivos

Taller 2 “GANAMOS TODOS CUANDO TRABAJAMOS EN EQUIPO”



fotografías 3 y 4 participación en actividades dinámicas



Fotografías 5 y 6 participación en actividades lúdicas

Taller 3 “ME COMUNICO ASERTIVAMENTE”



Fotografía 7 aplicando la comunicación asertiva



Fotografía 8 promoviendo lazos de amistad a través del diálogo



Fotografía 9 aplicando la comunicación asertiva

Taller 4 TALLER VIVENCIAL DE EQUIPO



Fotografía 10 indagación de saberes previos



Fotografía 11 trabajo en equipo



Fotografía 12 equipo de docentes del INSTITUTO ANTONIO NARIÑO