

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y
DOCENTES DE LOS COLEGIOS DISTRITALES: MARCO ANTONIO
CARRREÑO SILVA, MARIA CANO Y RICAURTE

Doctora, AMELY MARIETH VARGAS CORREA

JEANNETTE BARAHONA CIFUENTES
SANDRA ELIZABETH MARÍN CASTRO
ROSARIO DEL PILAR VILLOTA OJEDA

Universidad de La Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2015

PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE DIRECTIVOS Y
DOCENTES DE LOS COLEGIOS DISTRITALES: MARCO ANTONIO
CARRREÑO SILVA, MARIA CANO Y RICAURTE

Eje de Profundización: Mediación y Resolución de Conflictos

Doctora, Amely Marieth Vargas Correa: Directora del Seminario

Candidato a Doctor: En Administración –DBA- en el SMC de Suiza, Magíster
en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad de Los Andes

Estudiantes Investigadoras:

Jeannette Barahona Cifuentes

Especialista en Docencia Universitaria

Universidad del Bosque.

Sandra Elizabeth Marín Castro

Especialización en Orientación y Educación Sexual

Universidad Manuela Beltrán

Rosario Del Pilar Villota Ojeda

Especialista en Desarrollo del Pensamiento Infantil

Universidad del Tolima.

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión

De Instituciones Educativas

Chía, 2015

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	13
1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	13
1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL.....	14
1.3 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2. MARCO TEÓRICO	19
2.1 EL CONFLICTO.....	19
2.1.1 Connotaciones generales del conflicto.....	19
2.2 EL CONFLICTO Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	21
2.3 MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS. (MARC).....	22
2.3.1 La negociación.....	23
2.3.2 La mediación.....	24
2.4 LA COMUNICACIÓN Y EL CONFLICTO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA.....	26
2.4.1 Concepto de comunicación.....	26
2.4.2 La comunicación en las instituciones educativas.....	35
2.5 LA COMUNICACIÓN EN CLAVE RELACIONAL.....	37
2.6 APORTES DEL ENFOQUE RELACIONAL AL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN.....	38
3. METODOLOGÍA.....	45
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.2 POBLACIÓN.....	45

3.3 MUESTRA.....	45
3.4 INSTRUMENTOS.....	46
4. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	48
4.1 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE THOMAS-KILMANN.....	48
4.1.1 Análisis docentes Colegio Ricaurte.....	48
4.1.2 Análisis docentes Colegio María Cano.....	51
4.1.3 Análisis docentes Colegio Marco Antonio Carreño.....	53
4.1.4 Consolidado de los docentes de los tres Colegios.....	56
4.1.5 Análisis directivos docentes Colegio Ricaurte.....	59
4.1.6 Análisis directivos docentes Colegio María Cano.....	61
4.1.7 Análisis directivos docentes Colegio Marco Antonio Carreño.....	63
4.1.8 Consolidado de los directivos docentes de las tres instituciones.....	65
4.2 ANALISIS DE LA ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	68
4.2.1 Análisis percepción de comunicación Colegio Ricaurte.....	68
4.2.2 Análisis percepción de comunicación Colegio María Cano.....	70
4.2.3 Análisis percepción de comunicación Colegio Marco Antonio Carreño.....	72
4.2.4 Análisis general de la percepción de comunicación de los tres colegios.....	73
5. PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES	79
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	79
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	79
5.3 VALIDACION DE LA PROPUESTA.....	80
5.4 ACTIVIDADES Y ACCIONES DE LA PROPUESTA PEDAGOGICA.....	80
5.4.1 Apropriación de la comunicación en clave relacional.....	80
5.4.2 Proyecto de comunicación institucional.....	81
5.4.3 Presentación y promoción de la propuesta.....	82
5.5 IMPACTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....	86
5.6 IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.....	86
6. CONCLUSIONES.....	88
REFERENCIAS	92
ANEXOS.....	95

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: Comparativo predominancia docente Colegio Ricaurte.....	48
Figura 2: Comparativo predominancia género-femenino	49
Figura 3: Comparativo predominancia género - masculino.....	49
Figura 4: Comparación predominancia grupo de edad – mayor de 45 años.....	50
Figura 5: Comparación predominancia grupo de edad – menor o igual de 45 años...	50
Figura 6: Comparación predominancia docente	51
Figura 7: Comparativo predominancia de género - femenino	51
Figura 8: Comparativo predominancia de género - masculino	52
Figura 9: Comparativo predominancia de edad - mayor de 45 años.....	52
Figura 10: Comparativo predominancia de edad – menor o igual de 45 años.....	53
Figura 11: Comparación predominancia docente	53
Figura 12: Comparativo predominancia de género - femenino	54
Figura 13: Comparativo predominancia de género – masculino	54
Figura 14: Comparativo predominancia edad - menor o igual a 45 años	55
Figura 15: Comparativo predominancia edad – mayor de 45 años.....	55
Figura 16: Predominancia docentes para las tres instituciones.....	56

Figura 17: Comparativo predominancia género de las tres instituciones - género femenino.....	56
Figura 18: Comparativo predominancia género de las tres instituciones - género masculino	57
Figura 19: Comparativo predominancia por edad de las tres instituciones mayor de 45 años	57
Figura 20: Comparativo predominancia por edad de las tres instituciones menor o igual a 45 años.....	57
Figura 21: Comparativo predominancia directivos docentes colegio Ricaurte.....	59
Figura 22: Comparativo predominancia género-femenino	60
Figura 23: Comparativo predominancia género- masculino.....	60
Figura 24: Comparativo directivos docentes colegio Ricaurte	60
Figura 25: Comparativo predominancia directivos docentes colegio María Cano.	62
Figura 26: Comparativo predominancia género femenino.....	62
Figura 27: Comparativo predominancia género masculino	62
Figura 28: Comparativo predominancia directivos	63
Figura 29: Comparativo predominancia directivos	63
Figura 30: Comparativo predominancia género - femenino	64
Figura 31: Comparativo predominancia género - masculino.....	64
Figura 32: Comparativo predominancia directivos docentes.....	64
Figura 33: Comparativo Predominancia consolidado directivos docentes	66

Figura 34: Comparativo predominancia género - femenino	66
Figura 35: Comparativo predominancia género - masculino.....	67
Figura 36: Comparativo directivos respuestas positivas.....	74
Figura 37: Comparativo directivos respuestas negativas	75
Figura 38: Comparativo docentes respuestas positivas.....	76
Figura 39: Comparativo docentes respuestas negativas.....	76
Figura 40: Comparativo respuestas correlacionadas directivos docentes	77

INDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Consolidado de actividades de la propuesta pedagógica.....	84
Tabla 2: Cronograma de actividades de la implementación de la propuesta pedagógica. Primera fase.....	85
Tabla 3: Cronograma de actividades de la implementación de la propuesta pedagógica. Segunda fase.....	86

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato registro de observaciones.

Anexo B: Cuestionario De Tomasm y Kilmann

Anexo C: Encuesta semiestructurada de comunicación para directivos.

Anexo D. Encuesta semiestructurada de comunicación para docentes

Anexo E. Carta enviada a expertos para validacion de la encuesta sobre comunicación

Anexo F: Concepto de los expertos sobre la encuesta de percepcion de la comunicación

Anexo G. Modelo de carta enviada a los expertos para validacion de la propuesta pedagogica

Anexo H. Validacion de la propuesta pedagogica por expertos

Anexo I. Modelo de formato para seguimiento de la propuesta pedagogica.

Anexo J. Formato diligenciado de la actividad N° 1 de la propuesta pedagogica

Anexo K. Formato diligenciado de la actividad N° 2 de la propuesta pedagógica.

RESUMEN

Las instituciones educativas se definen como “el conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o particulares...debe combinar los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje en el marco de su Programa Educativo Institucional”. (Artículo 9° de la Ley 715 de 2001), así mismo son espacios de relaciones e intercambios tanto para docentes, directivos y la comunidad en general; producto de la interacción diaria entre ellos, suelen presentarse situaciones de conflicto, vinculadas a los procesos comunicativos deficientes, mal establecidos que inciden en las relaciones interpersonales, afectando la convivencia y funcionamiento de las instituciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo analizar los factores involucrados en los procesos comunicativos, su incidencia con el conflicto e implementar una propuesta fundamentada en la teoría relacional, para el fortalecimiento de la comunicación entre directivos y docentes de las tres instituciones objeto de estudio.

La comunicación desde la teoría relacional, se plantea como un camino para repensar las relaciones, con la participación activa de los implicados, identificando y reformulando las relaciones mal establecidas para establecer relaciones capaces de integrar y crear nuevos vínculos recíprocos, favoreciendo el crecimiento personal e institucional.

Palabras clave: institución educativa, conflicto, comunicación y teoría relacional.

“Yo sólo no soy nada, yo sólo soy, en compañía del otro”

Jaspers, (1989)

INTRODUCCIÓN

La institución educativa es un ámbito de relaciones sociales mediada por la comunicación en todas sus formas, con certeza se puede afirmar que el acto educativo es un acto de comunicación por excelencia, siendo la comunicación una relación de reciprocidad entre personas que pueden enseñar y aprender mutuamente. Por consiguiente, este trabajo plantea la identificación y el análisis de los principales problemas relacionados con los procesos comunicativos y su incidencia en la generación de conflictos, entre directivos y docentes en 3 instituciones educativas distritales: Marco Antonio Carreño Silva, María Cano, y Ricaurte; así mismo, el diseño de una propuesta, fundamentado en la teoría relacional de Pierpaolo Donati que conlleve al fortalecimiento de la comunicación entre directivos y docentes favoreciendo el crecimiento personal e institucional.

El documento está conformado por seis capítulos, en el primer capítulo se hace una contextualización de los colegios distritales, objeto de estudio de la investigación; se enuncia la problemática presentada entre directivos y docentes a partir de la comunicación, la pregunta de investigación, las hipótesis, objetivo general, objetivos específicos, alcances y limitaciones de la misma.

En el segundo capítulo, se presenta la fundamentación teórica de la investigación, donde se expone la conceptualización sobre conflictos, los métodos alternativos de resolución de conflictos, la comunicación en el ámbito educativo, los factores involucrados en los procesos comunicativos, los aportes de la teoría relacional como una perspectiva para el fortalecimiento de los procesos comunicativos.

La tercera parte, contiene el marco metodológico, en el cual se relaciona el tipo de investigación siendo esta de carácter descriptivo y explicativo con enfoque cualitativo. Así mismo, se relaciona lo concerniente a la población, muestra e instrumentos validados y utilizados para la recolección de la información.

En la cuarta parte, se realiza el análisis y discusión de los resultados, así como la presentación de la propuesta pedagógica validada por los expertos y su aplicación en las instituciones.

En el quinto capítulo se abordan las conclusiones de la investigación. Y por último se hace referencia a la bibliografía en la cual se sustenta este trabajo.

1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

Los colegios María Cano, Marco Antonio Carreño Silva y Ricaurte son instituciones educativas de carácter oficial, los cuales hacen parte de la red de los colegios distritales de Bogotá y ofrecen el servicio educativo en los niveles de: Pre-escolar, básica secundaria y media.

En las 3 instituciones se atiende una población de niños, niñas y jóvenes entre los cuatro (4) a diez y ocho (18) años de edad pertenecientes a los estratos socio-económicos 1, 2, y 3. Los alumnos en su mayoría pertenecen a la localidad donde está ubicada cada institución. En cuanto a la caracterización de los docentes y directivos, los colegios cuentan con maestros normalistas, licenciados, profesionales y algunos con estudios post graduales como especializaciones y maestrías. Este grupo es heterogéneo. En cuanto a la edad, cuenta con docentes entre los veintisiete (27) y los cincuenta y ocho (58) años, de los cuales la mayoría pertenecen al nuevo escalafón y por lo tanto son evaluados anualmente. El tiempo de permanencia de los docentes en las instituciones es alto, en su mayoría llevan más de cuatro (4) años laborando.

El colegio Ricaurte, ubicado en la localidad Los Mártires, está organizado en dos sedes: en la sede A, se encuentran los estudiantes de Básica Secundaria y Media; en la sede B están los estudiantes de Preescolar y Básica Primaria. Las dos sedes tienen dos jornadas: mañana y tarde; cada jornada cuenta con doce (12) cursos, para un total de cuarenta y ocho (48) cursos. El colegio tiene su planta de personal docente completa: cincuenta y ocho (58) docentes, dos (2) orientadoras, dos (2) educadoras especiales, cuatro (4) directivos y cuatro (4) administrativos, atendiendo un total de mil cuatrocientos estudiantes (1.400). El nombre de su Proyecto Educativo

Institucional (P.E.I) es: Calidez humana, competitividad y productividad: “Un reto para la vida”.

El colegio Marco Antonio Carreño Silva, ubicado en la localidad de Puente Aranda, cuenta con tres (3) sedes: sede A “El Remanso” donde funciona la Básica Secundaria y Media, sede B “Marco Antonio Carreño Silva” funciona la Básica Primaria, y la sede C “Jorge Gaitán Cortés” donde están los grupos de Pre-escolar. En cuanto al personal docente, la institución cuenta con sesenta y cinco docentes: 4 directivos docentes, tres (3) orientadoras y seis (6) administrativos, atendiendo a mil seiscientos estudiantes (1.600). El nombre de su P.E.I es: “Mujeres y hombres nuevos para el siglo XXI”

El colegio María Cano IED, ubicado en la localidad Rafael Uribe, está conformado por dos (2) sedes. En la sede A “Providencia Alta” funcionan los niveles de Preescolar y Básica Primaria y en la Sede B “San José”, la Básica Secundaria y la Media. Su planta docente está compuesta por ochenta y cuatro docentes (84): cuatro (4) directivos docentes, tres (3) orientadoras y tres (3) administrativos quienes atienden una población de mil ochocientos treinta (1.830) estudiantes. El nombre de su P.E.I. es: “Una educación de calidad, fundamentada en la formación de valores para lograr la excelencia.”

En las tres (3) instituciones educativas se destaca que en los Proyectos Educativos Institucionales, se propende por una educación integral de niños, niñas y jóvenes, fundamentada en principios y valores, orientados hacia la excelencia académica y la sana convivencia

1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

En las instituciones educativas a menudo se presentan situaciones que desembocan en conflictos generados por la ausencia de una comunicación clara y

pertinente, lo que dificulta el desarrollo de las actividades institucionales y afecta las relaciones interpersonales.

Las relaciones entre directivos y docentes se limitan a una comunicación que tiene como único propósito la transmisión de información, lo cual se evidencia en las reuniones de Consejo Académico, Consejo Directivo, reuniones de áreas, plenaria de docentes y en el formato donde se registra las dificultades y conflictos que tiene cada institución, desde el área de coordinación. (Anexo A)

Así pues, en las instituciones objeto de estudio, la comunicación no es un proceso relevante ni trascendental, afectando en algunos casos el desarrollo institucional e interfiriendo en las relaciones interpersonales, evidenciado en situaciones como: las diversas interpretaciones a una misma instrucción, el incumplimiento a los compromisos adquiridos, supuestos manejados como verdades, retroalimentaciones malinterpretadas, rumores, lenguaje no adecuado, trabajo individualista y de menor esfuerzo, hechos que afectan a la comunidad educativa. Cabe anotar que los Proyectos Educativos Institucionales se fundamentan en valores pero no se perciben en el desarrollo de los procesos comunicativos.

El mejoramiento de los procesos comunicativos es indispensable para que las organizaciones, en este caso las instituciones educativas, alcancen las metas de calidad y convivencia en el servicio educativo, propuestas en el Plan Operativo Anual, las cuales no se están logrando, en gran medida, por las dificultades de comunicación.

Por lo tanto, se espera el fortalecimiento de la comunicación y de las relaciones entre directivos y docentes, a la luz de la teoría relacional, haciéndola más asertiva, y entendiendo la escuela como un espacio donde el individuo se desarrolla en sociedad, concibiendo la comunicación como una herramienta fundamental para tal fin, no solo en un sentido funcionalista, sino también de relación y de construcción de identidad tanto individual como colectiva.

Es de resaltar que el estudio sobre la generación de conflictos a partir de la comunicación, es inherente a las organizaciones humanas, por lo tanto existe la

necesidad de profundizar sobre el mismo al interior de las instituciones educativas, ya que estas se constituyen en organizaciones gestoras de la reconfiguración social.

Dentro de los antecedentes encontrados sobre la problemática planteada, se destaca la investigación de la Secretaria de Educación distrital de Bogotá, a través de una encuesta, sobre clima y cultura en las instituciones educativas en el año 2012, cuyos objetivos fueron determinar los rasgos culturales que apalancan o dificultan el desarrollo de los intereses de la comunidad y diseñar un plan de bienestar. Entre las variables evaluadas se encuentran las relaciones y la comunicación organizacional de docentes y directivos. En los informes parciales presentados se evidencia la presencia de situaciones de conflicto con respecto a la comunicación. Así mismo se realizó una consulta sobre investigaciones o estudios en esta línea, encontrándose que existen trabajos fundamentados en el enfoque funcionalista y no desde la perspectiva relacional.

Con base en lo anterior, el presente trabajo pretende dar respuesta a la problemática derivada del conflicto generado por las dificultades en la comunicación entre directivos y docentes de las instituciones educativas Ricaurte, Marco Antonio Carreño y María Cano, fundamentado en el enfoque relacional.

1.3 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS

1.3.1 Objetivo general. Diseñar una propuesta en clave relacional que permita fortalecer la comunicación entre directivos y docentes de las instituciones educativas María Cano, Marco Antonio Carreño Silva y Ricaurte.

1.3.2 Objetivos específicos. Identificar los aspectos que deterioran el proceso comunicativo entre directivos y docentes.

Analizar la incidencia que tienen los procesos comunicativos en la generación de conflicto entre docentes y directivos.

Diseñar una propuesta en clave relacional, para ser implementada en las instituciones, objeto de estudio que permita crear contextos y ambientes necesarios fortalecer la comunicación entre directivos y docentes.

1.4 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

¿De qué manera es posible fortalecer la comunicación entre directivos y docentes al interior de las instituciones educativas?

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:

1. El principal aspecto por el cual se deteriora el proceso comunicativo corresponde al uso inadecuado de los canales de comunicación.
2. Los conflictos que se presentan entre directivos y docentes se deben a un proceso de comunicación mal establecida entre directivos y docentes.
3. Una propuesta en clave relacional permite fortalecer la comunicación entre directivos y docentes.

1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el estudio no se incluyen otras instancias de la comunidad educativa por razones de tiempo y por las características de la problemática en las tres (3) instituciones pero los efectos en cuanto al mejoramiento del clima institucional sí deben impactar a la totalidad de la comunidad.

En este trabajo se llega hasta la primera etapa de implementación de la propuesta, en la cual, con la verificación de los indicios que se tenían sobre el deterioro de las relaciones en la Comunidad Educativa derivado de problemas comunicativos, se alcanzan a categorizar esos problemas, se diseña la propuesta de ayuda para solucionar el problema y se empieza a desarrollar las primeras acciones

elegidas, en uno de los colegios, con el fin de verificar en la realidad el grado de pertinencia que ellas tienen. La segunda etapa se desarrollará a partir del primer semestre de 2016, con los ajustes derivados del análisis de las acciones ejecutadas, en todas las instituciones involucradas en la investigación. Es de resaltar que los resultados de las acciones implementadas permiten establecer conclusiones sobre las hipótesis formuladas, las cuales servirán para plantear ajustes a la propuesta pedagógica.

A pesar de que se encontraron problemas de comunicación en otras instancias, además de los docentes y directivos, la propuesta se mantiene con estos grupos pues abarcar algún otro sector implicaría volver a iniciar el proceso debido a que las características de la comunicación son diferentes en cada uno.

Sin embargo, uno de los propósitos que tiene esta propuesta, es que una vez terminada la implementación a nivel institucional, sea socializada a otras instituciones con el fin de que sirva como referente para tener otra mirada con respecto a los efectos de la comunicación sobre el sistema de relaciones en las organizaciones y dar conocer los valiosos aportes del enfoque relacional y por ende de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, para transformar el proceso educativo y hacer que incida en mayor proporción sobre el logro de los fines formativos del proyecto de cada colegio.

Una de las limitación encontradas en esta investigación es con referencia a la dificultada para acceder a fuentes bibliográficas sobre la teoría relacional, especialmente por el idioma (Italiano) y por la complejidad de la terminología utilizada.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este estudio explica la dinámica del conflicto en las instituciones educativas, derivado de problemas en la comunicación que se materializa en el deterioro del sistema de relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Desde la mirada de diferentes autores se realiza una conceptualización de los elementos teóricos del conflicto, las definiciones, la manera como se suceden en la institución educativa y los métodos alternativos de resolución de conflictos.

De la misma forma, se aborda la comunicación, como un componente fundamental de las relaciones sociales en las cuales los seres humanos se constituyen en el factor esencial de su existencia y de su dinámica; se presentan las definiciones, pertinentes, los componentes y se establece una relación directa con las situaciones de conflicto, entendidas como hechos que afectan la dinámica social pues inciden en la calidad de las relaciones, transformando la cultura institucional y generando eventualmente círculos viciosos que impiden el desarrollo de los planes y programas educativos.

2.1 EL CONFLICTO

2.1.1 Connotaciones generales del conflicto. El conflicto ha coexistido con la humanidad, y es normalmente la expresión de las diferencias que están presentes en las relaciones de los grupos humanos. Diferencias que nos enriquecen como personas y nos dan identidad como sujetos, comunidad y sociedad.

Según Robbins (1994) define el conflicto como: “Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”. (Pág. 461). De esta forma se puede considerar que todo conflicto implica necesariamente dos o más personas o grupos que interactúan, es decir, que tienen una relación de doble sentido.

Ho Won Jean (2008), desde el enfoque tradicional plantea que los conflictos son dañinos, violentos y propenden a la destrucción por ser fruto de la irracionalidad, por ello la única forma en que se pueden resolver o prevenir es atacando las causas que lo originan, entre las que destaca la falta de comunicación, de tolerancia y de confianza, concepto que ilustra una tendencia pero con el cual el equipo investigador no está de acuerdo y, por lo tanto, no lo tendrá en cuenta con otro fin.

Marinés Suares (1996), hace referencia al conflicto como:

Proceso interaccional que se da entre dos o más partes en las que predominan relaciones antagónicas; las personas que intervienen en él lo hacen como seres completos, es decir, con sus acciones, sus pensamientos, sus afectos, sus emociones y sus discursos y por todo esto es que se considera como un proceso complejo, que no puede ser abordado en su totalidad en una definición. (Pág.70)

Según Juan Carlos Torrego (2001), el conflicto, son “situaciones en las que dos o más personas, entran en oposición o desacuerdo, porque sus peticiones, valores, intereses, aspiraciones, deseos o necesidades son incompatibles o al menos se perciben como tales” (Pág.61)

El conflicto se debe mirar como una oportunidad, con un enfoque constructivo desde la divergencia y diversidad de perspectivas, cada interés es un punto de vista, un foco, un lente con el cual se está entendiendo la realidad sobre el mismo.

Así lo considera Paco Cascón Soriano (2012), quien le da al conflicto un tratamiento de evento positivo, pues se gesta dentro de la diversidad y la diferencia, esto conlleva a contrastes y divergencias, pero también es propio para la cooperación y la solidaridad. Así mismo afirma que el conflicto es un espacio de aprendizaje, pues siendo una realidad social, mediante su intervención se pueden producir acuerdos mayormente aceptados por las partes, además de la experiencia adquirida para abordar de manera constructiva los conflictos venideros.

De acuerdo a Sandoval y Garro (2012), en la teoría relacional, las diferencias no se ven como problemas, sino como diferencias con posibilidad de integración que constituyen oportunidad de conocimiento y de crecimiento personal para todos.

Como se puede observar, algunos autores abordados como Torrego, Cascón y Donati, plantean el conflicto como un evento positivo, constructivo y de aprendizaje, el cual puede traer beneficios como fomentar la unidad de grupo, la innovación, la generación de información adicional a partir de los diferentes criterios de los implicados que llevan a detectar problemas latentes.

En suma, a partir de los aportes de los diferentes autores, en la investigación se asume el conflicto, como una condición inherente al rol social del ser humano, es una confrontación de posiciones, intereses y necesidades percibidas como incompatibles que involucra a dos o más personas dentro de su interacción social, siendo este un espacio de aprendizaje y crecimiento personal. Este no puede ser catalogado como bueno o malo es preciso considerar el papel que juegan las emociones y sentimientos y la manera cómo se asume se puede convertir en una oportunidad para el fortalecimiento de las relaciones personales.

En cuanto a los conflictos individuales, es decir, el que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicas, no se incluyen en este estudio ya que constituyen otra dimensión del comportamiento humano, muy amplia que no alcanza a ser estudiada en el tiempo que se dispone. Así mismo, para el caso la teoría del conflicto hace referencia a dos (2) o más personas o entidades. Por otra parte, se adopta el postulado de la sociología relacional, que plantea como uno de los principios de la intervención social, que no existen sujeto ni objetos aislados sino trama relacionales.

2.2 EL CONFLICTO Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Con relación a la institución educativa se puede inferir que el conflicto se produce como resultado de un desacuerdo entre dos o más partes, el cual puede conducir a comportamientos no apropiados dentro del ámbito escolar, afectando el

desarrollo del proceso educativo, pero que puede ser direccionado en beneficio de dicho proceso.

Cabe destacar que en el ámbito educativo se gestan y desarrollan conflictos que involucran a varios de sus miembros. Algunas de las problemáticas comunes, que se suscitan entre los directivos y los docentes son la discriminación o conformación de grupos aliados, los procesos comunicativos agresivos, chismes, el trabajo individualista y de menor esfuerzo, entre otros. Específicamente, con respecto a la comunicación, se presentan situaciones conflictivas, como las suposiciones, juzgamientos, rumores, lenguaje inadecuado, diferentes puntos de vista o interpretaciones de una información causando el debilitamiento de las relaciones personales y por ende el incumplimiento a cabalidad de la misión institucional.

Al respecto, Torrego (2010) afirma:

En la raíz de gran parte de los conflictos se encuentra una mala comunicación. Cuando una persona malinterpreta lo que la otra ha querido decir y reacciona defendiéndose ante lo que considera una ofensa, aumenta la tensión del conflicto y se encuentra más lejos de solucionarlo. (Pág. 69).

Es de anotar que una manifestación aunque sea silenciosa indica la presencia de la comunicación en forma de gestos o actitudes no verbales

Torrego (2007), agrega que es diferente afrontar los conflictos desde la institución y la emoción que sentimos ante ellos, o desde el conocimiento y la reflexión; por ello recomienda tener una visión completa del término conflicto para su comprensión, un dominio de habilidades para la resolución de los mismos de la mejor manera y un conocimiento práctico y teórico de la resolución de conflictos

2.3 MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS. (MARC)

Los métodos alternativos de resolución de conflictos cumplen un papel fundamental, ya que su función no solo se direcciona a la solución del conflicto sino

que también promueven el aprendizaje de comportamientos positivos en torno a las relaciones interpersonales y a la convivencia, trascendiendo hacia el actuar de las personas y convirtiéndolas en promotoras de acciones educativas.

Así mismo, los MARC, facilitan el camino para que las partes que están en desacuerdo o choque de intereses lleguen a un consenso, convirtiendo los conflictos en experiencias positivas de aprendizaje y de crecimiento. Entre los métodos más adecuados para la solución de conflictos, al interior de las instituciones educativas, a nivel de comunicación se encuentran la negociación y la mediación.

2.3.1 La negociación. Según el diccionario de la lengua española, la palabra negociación proviene del latín *negotiatio* que significa acción y efecto de negociar. Es una de las herramientas más antigua para resolver conflictos que se conoce, por lo que se la puede considerar como una realidad de la vida cotidiana. Es una forma básica para lograr acuerdos desde las cosas más sencillas hasta aquellas más complejas, con base en la existencia de intereses comunes pero también opuestos de las partes en disputa, en la cual cada uno, como actores involucrados en un conflicto, de una u otra forma son negociadores.

En la negociación las partes que sostienen la diferencia, se enfrentan directamente, sin que exista la intervención de un tercero, siendo este un proceso de comunicación ágil y dinámica, convirtiéndose en una de las estrategias que se pueden utilizar para resolver un conflicto.

Según Torrego (2007), este procedimiento persigue dos objetivos: - lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes y mantener la relación que existía entre los participantes (o incluso mejorarla). La negociación es, por tanto, un sistema muy pertinente para intentar resolver los problemas en primera instancia. Los conflictos se entienden como problemas compartidos que deben resolverse de forma cooperativa. Se trata fundamentalmente de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos. Esta estrategia exige una comunicación abierta, de doble vía, para entenderse y avanzar hacia el acuerdo. Pero no todos los problemas se pueden resolver mediante la negociación, ya que hay conflictos que por su naturaleza no son negociables.

2.3.2 La mediación. La mediación resulta cuando no es posible negociar, aquí interviene una tercera persona: el mediador, quien crea las condiciones para que las personas se puedan comunicar. Hay que resaltar que los mediadores deben ser imparciales, no imponen soluciones, ni opinan sobre quien tiene la razón. La mediación es voluntaria, confidencial y está basada en el diálogo y la colaboración.

Al respecto, De Prada-López Gil (2007) afirma que:

La mediación en conflictos se constituye como un proceso ordenado que se inicia por la pérdida de capacidad negociadora de las personas en conflicto, las partes están encerradas en sus posiciones y gracias a la ayuda de un tercero, que no se implica en la solución, se genera un nuevo espacio de comunicación y a la vez de aprendizaje para ambas. (Pág.101)

La mediación, como resolución de problemas, es la consecuencia de una realidad difícil, en la que las relaciones a nivel social y, especialmente, la escolar ha sufrido grandes transformaciones, siendo esta un reflejo de lo que se vivencia en la sociedad. La complejidad de las situaciones conflictivas entre los actores de la comunidad educativa depende en gran medida de los espacios de convivencia que se brinden al interior de la misma.

El aporte enorme que ofrece la mediación como método de resolución de conflicto lo afirma Munné (2006):

La mediación abre los ojos a una realidad compleja, a entender que las cosas no son nítidas ni iguales para todos; a pensar de que se pueden cambiar las percepciones sin dejar de ser uno mismo y rehacer las expectativas iniciales e individuales por expectativas conjuntas; a ver que para la comprensión ajena, se necesita la auto comprensión y el autoconocimiento; a saber que el conflicto es propio de todos y por tanto tiene aspectos positivos y negativos; a creer que las cosas pueden mejorar con la colaboración y a confiar en que ésta tenga un potencial de cambio social. (Pág. 14-15)

Por otra parte, se resalta que en el ámbito educativo, existen dos tipos de mediación la formal y la informal. En la mediación formal, existen unas normas, espacios y procedimientos basados en técnicas preestablecidas. Muchas veces el

mediador es un experto y hace que todo se sujete a unas reglas concretas, ciertas condiciones y seguimiento estricto de fases planificadas con antelación. En la mediación informal, el proceso es más flexible, aquí la persona mediadora puede ser un tercero aceptado por las partes, en este caso la finalidad no es necesariamente alcanzar un acuerdo, se busca desescalar el conflicto, para permitir su posterior resolución.

La actuación de la persona mediadora en el tipo informal suele ser breve, sus técnicas son las de crear empatía, escuchar, parafrasear, preguntar y formular nuevamente buscando situaciones que faciliten el acuerdo. Generalmente, en las instituciones educativas se hace más frecuente la mediación informal puesto que se privilegia la capacidad de reflexionar sobre las consecuencias o pensamiento consecutivo, la capacidad de pensar en soluciones alternativas o pensamiento alternativo y la capacidad de identificar los sentimientos propios y ajenos o capacidad de autoconocimiento y empatía.

Es de resaltar, que la solución del conflicto en un ámbito escolar, se relaciona con dos métodos eficaces para tales contextos y que tienen mucho que ver con las relaciones humanas, junto con el ejercicio comunicativo: la negociación y la mediación. Estos requieren mucho más de la intervención de todas las herramientas relacionales y comunicativas para que permitan superar el conflicto.

En consecuencia Munné (2006) resalta que el negociador y el mediador deben ser agentes eminentemente éticos, por ello, deben llevar a estos niveles diferentes preguntas reflexivas para realizar el ejercicio de evaluar sus alcances, sus límites, la relación entre metas y comportamientos preguntándose constantemente por estos. En los ejercicios de negociación, el mediador o negociador debe siempre tener en cuenta la siguiente regla de oro: trata a los demás cómo quisieras que te trataran, allí pues se contraponen valores como la transparencia y la conspiración, la privacidad con lo público, la lealtad con el engaño, en una bivalencia que debe ser manejada por el negociador o el grupo de negociadores.

2.4 LA COMUNICACIÓN Y EL CONFLICTO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

2.4.1 Concepto de comunicación. Las instituciones educativas son entornos sociales por excelencia, además de ser centros fundamentales para el ejercicio de las relaciones y de los procesos comunicativos. Por lo tanto, la comunicación constituye un aspecto esencial para su funcionamiento y requiere de una serie de elementos indispensables, para que este proceso tan complejo se lleve a cabo de la mejor manera y trascienda más allá de una simple transmisión de información, a ser un espacio de encuentro, de transformación y generación de relaciones estables.

A partir de esta premisa se definen los diferentes factores que inciden en la comunicación, iniciando con la conceptualización, los elementos, sus funciones y las barreras, para analizarlos desde el contexto educativo.

Según Donati (1995), en las dos últimas décadas, la sociología ha descubierto la importancia de la comunicación como "materia prima" de la sociedad y de todo aquello que pueda calificarse como "social". En los diversos campos de investigación aplicada, la tendencia actual es la de definir la entidad social en términos comunicacionales. La empresa, la familia, las asociaciones, la escuela, la ciudad, y todas las formas de participación social se vienen estudiando como "sistemas comunicativos". La idea básica de la sociología relacional es que la comprensión y la explicación de los fenómenos sociales comienzan con el presupuesto de que la relación es una realidad su generis, distinta de los términos relacionados.

González y Carbajo (2005) dice que “El término comunicación procede de la palabra latina “communicatio”, y la traducción castellana del verbo correspondiente equivale a “comunicar”, y también a “participar” (Pág.132). Agrega además que “Tanto el sustantivo “communicatio”, como el verbo “communico” tienen origen a su vez en el término “communis, común” (Pág.132). Con esto, el autor sostiene que la comunicación implica hablar, que debe existir un trato entre más de dos participantes lo cual conlleva a una interacción humana. Así mismo expone que “ la comunicación es una acción humana, una interacción ente dos seres humanos que

consiste en poner algo en común por parte de ambos y en tomar parte en ese algo” (Pág. 133); afirman también que ese algo que se pone en común puede ser cosas, informaciones, valores, e incluso la misma persona.

Otro aspecto importante que resalta González y Carbajo (2005), es que al darse la comunicación existe la posibilidad de que el ser humano puede tratar al otro en término de la misma como objeto o como sujeto, esto significa que pueden darse dos formas de comunicación: una objetiva y otra subjetiva o personal.

Las formas de comunicación, expuestas por Gonzales y Carabajo (2005), son relevantes en la medida que tienen en cuenta hasta dónde se está “interesado” por el otro, se podría diferenciar por el interés de simplemente proporcionar una información, sin importar el receptor, ni mucho menos el deseo de relacionarse con el otro. “Podemos mirar al otro sin querer pasar de su pupila, es decir, superficialmente: solo viéndole, observándole desde fuera como a un él” (Pág. 133).

De igual manera, Chiavenato (2000), define la comunicación como: “el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra” (Pág. 87), es así como este autor hace énfasis en que la comunicación es un proceso de transmisión de información y comprensión de las personas, en donde estas se unen para compartir sentimientos y conocimientos; estableciendo la necesidad de la existencia de mínimo dos personas, pues para completarse se necesita de un receptor.

Chiavenato (2000), también indica que la comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores, lo que da a entender es que la comunicación no es un simple acto mecánico de “informar” donde no existen otros, ni influye el contexto donde se desarrolla. En la comunicación humana existen unos actores, es decir personas que se relacionan, que sienten y que quieren ser reconocidas.

Abellán (2007), afianza el concepto de comunicación como relación, cuando afirma que: “La relación del hombre con el mundo, fundada, entre otros elementos, mediante el lenguaje, no basta al hombre, no le otorga plenitud de sentido. El hombre necesita del trato con otras personas”. (Pág. 30), puntualizando que existe una

auténtica y recíproca comunicación cuando el lenguaje es usado para relacionarse con otros sujetos.

Otra definición de comunicación, enmarcada dentro de la perspectiva de compartir un conocimiento, la presenta Algarra (2003), afirmando que: “la comunicación tiene que ser una interacción que tenga como finalidad que lo expresado sea comprendido por el otro, y que éste, efectivamente comprenda lo que significan tanto la acción como su contenido expresivo” (Pág. 59), haciendo alusión a que la intención de la comunicación es buscar un compartir, pero un compartir sin pérdida. “Lo que se comparte en la comunicación se sigue poseyendo, no se pierde” (Pág. 59). Con este concepto se confirma que la comunicación va más allá de ser una simple transmisión de información.

Por último, otro significado de la comunicación en términos de una colaboración mutua en la comprensión de un significado y una intención, la hace Leonardo Polo, citado por Abellán (2007), quien expresa: “La comunicación tiene que ser donación. Si es donación de verdad, la verdad no puede ser una verdadera pertenencia o una mera tendencia, sino que tiene que estar abierta en tonalidad e íntimamente vinculada al amor” (Pág. 32). Se deduce por lo tanto que comunicar es una entrega mutua entre las partes, sin ningún interés y reflejada en sentimientos verdaderos. Además supone una relación de reciprocidad entre personas que pueden enseñar y aprender mutuamente.

Por lo tanto, bajo las premisas de estos autores, se comparte una mirada antropológica del concepto de comunicación, definiéndose como un encuentro trascendental, donde cada una de las personas crece, es reconocida y puede realizarse a partir del otro, compartiendo no solamente una información sino una intención. Así pues, desde las instituciones educativas el proceso comunicativo debe dinamizarse como un acto donde hay contacto, relación con el otro, como una oportunidad de encuentro para el crecimiento y la realización como personas. Aquí el enfoque relacional es preponderante en la búsqueda de la comprensión de lo social como una realidad relacional, vinculándose los sujetos entre sí y de manera significativa en

una realidad que emerge de la relación, como constantemente afirma Donati en su teoría.

Así mismo, dentro de la comunicación existen elementos importantes para que este proceso se desarrolle y cumpla el objetivo. De acuerdo con Robbins y Judge (2009), para que el proceso de comunicación se cumpla, es necesario tener un propósito, es decir, un mensaje que surja de una fuente (el emisor), llegue a un receptor y exista una retroalimentación. A los pasos que existen entre la fuente y el receptor, con la retroalimentación, se le conoce como modelo del proceso comunicativo.

Este modelo está compuesto por 8 elementos, a saber: el emisor, codificador, el mensaje, el canal, decodificación, el receptor, ruido y retroalimentación. De acuerdo con lo anterior, se entiende que la comunicación no representa un esquema lineal sino un proceso cíclico, es decir los receptores son quienes de acuerdo con su sistema cognitivo, percepciones, valores personales y motivaciones tienen una respuesta, pasan a preguntar, a realizar lo indicado, cuestionar o simplemente a ignorar lo comunicado, que es otra forma de comunicarse. Estos 8 elementos tienen una función básica y se encuentran interconectados.

Robbins y Judge (2009) exponen sucintamente que “El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento y el mensaje es el producto físico real desde la codificación del emisor.”(Pág. 353), estos autores ejemplifican cómo los ademanes, es decir, el movimiento de brazos y expresiones de la cara, constituyen el mensaje, además la escritura también es un mensaje, al igual que cuando se habla. Además agregan Robbins y Judge (2009) que el canal es el medio a través del cual viaja el mensaje, siendo éste formal e informal de acuerdo como lo establezca el ámbito donde se lleva a cabo el proceso comunicativo; el receptor, es el objeto a quien se dirige el mensaje, pero antes debe realizarse la decodificación del mensaje para ser entendido por el receptor, y por último, se presenta el ruido, haciendo referencia a las barreras que distorsionan la claridad del mensaje.

Otro aspecto, relevante en la comunicación, es la percepción social, como lo expresa Chiavenato (2000), “en la comunicación humana, cada persona hace su

interpretación de las cosas y esto depende de su propio sistema cognitivo, percepciones, valores personales y motivaciones” (Pág.90). Es así como dos personas se comunican recíprocamente, éste proceso de comunicación está determinado por la percepción que cada una tiene de sí misma y de la otra persona en un contexto o situación. A partir de la anterior afirmación, deriva el concepto de percepción social, este no siempre es racional o consciente.

Por lo tanto, la percepción social se debe tener en cuenta cuando se pretende mejorar la comunicación, observando lo que influye para que esa percepción se vea afectada y así tener en cuenta estos factores en el momento de fortalecer y mejorar los procesos comunicativos.

Chiavenato (2000), ilustra las formas como puede mejorarse la percepción social:

1. Conocerse a sí mismo hace más fácil tener percepción precisa acerca de los demás.
2. Las características del observador afectan las que él tiende a ver en los demás.
3. La persona que se acepta a sí misma está más dispuesta a ver favorablemente aspectos de otra persona.

Así mismo Chiavenato (2000) describe los aspectos que influyen en la percepción social:

1. Estereotipos: distorsiones en la percepción de las personas.
2. Generalizaciones (halo effect): de acuerdo a la impresión favorable o desfavorable, que se tiene, existe un juicio y evaluación de otros rasgos específicos de la persona.
3. Proyección: consiste en un mecanismo de defensa en el cual la persona atribuye a los demás algunas de sus propias características que rechaza inconscientemente.
4. Defensa de percepción: otra fuente de error y distorsión en que el observador transforma los datos, del mismo modo como elimina la incoherencia.

De igual forma existen impedimentos que dificultan el proceso comunicativo entre las personas, estos obstáculos son denominados barreras de la comunicación De

acuerdo con Chiavenato (2000), afectan de manera radical tergiversando el mensaje. Son aquellas en donde cada persona tiene su forma de interpretar las cosas y esto depende de su propio sistema cognitivo, sus percepciones, valores personales y motivaciones. La intención es que la comunicación sea perfecta, donde exista precisión de la idea inicial del emisor, buscando que sea la que se reproduce en el receptor, esto se puede considerar como el grado de fidelidad.

El problema de las barreras, se produce durante la etapa de decodificación que lleva a cabo el receptor, estas afectan al mensaje, se presentan de manera simultánea y filtran, bloquean o distorsionan el mensaje. Al respecto, Chiavenato (2000) y Teixodo (1999) sostienen que para el estudio de las barreras en la comunicación existen tres grupos: personales, físicas y semánticas, que se definen así:

Las barreras personales que se refiere a interferencias derivadas de las limitaciones comunicativas, emociones, rasgos de la personalidad y valores humanos del individuo. Para la situación laboral se presentan como barreras, la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales, la confianza mutua, las primeras impresiones y los precedentes de experiencias anteriores entre otros. Estas barreras son las más difíciles de superar y de reconocer; como acciones para superarlas se propone el acercamiento entre las personas y el desarrollo de habilidades de escucha lo mismo que el manejo de las emociones.

Las barreras físicas, son aquellas interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación. Se ejemplifican con un trabajo que puede distraer, la distancia física entre las personas, un ruido inoportuno y la acústica de una sala. Las barreras físicas son las más fáciles de solucionar, una vez se detectan y no representan dificultad para su superación, siempre y cuando que exista la posibilidad técnica y haya el interés de los participantes por eliminarlas.

Por último las barreras semánticas, las cuales hacen referencia al uso del lenguaje, cada profesión genera su propio lenguaje y da un significado a las palabras, por lo que las personas que pertenecen al grupo entienden el significado pero genera una barrera para los que están fuera. Además, esta barrera también se genera cuando

las palabras no son utilizadas correctamente al dar un significado que no es. La interpretación errónea de los signos lingüísticos se tienen como barreras semánticas: los gestos, expresiones faciales, señales, símbolos, suelen tener diferente significado, de acuerdo a las personas que intervienen en el proceso distorsionando el significado.

Otros autores, como Robbins y Judge (2009), se refieren al tema de las barreras como ruido y lo representan como las barreras que distorsionan la claridad del mensaje. Ejemplifican las fuentes de ruido como problemas de percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales.

En el caso de las instituciones educativas, es muy común que se presenten situaciones de conflicto por las dificultades en la comunicación debido a las limitaciones comunicativas de algunos de sus integrantes, la emotividad en los mensajes, las diferentes personalidades de directivos y docentes y la escala de valores que cada uno tiene. Además, es frecuente que la escucha sea deficiente, ya sea por barreras físicas, como por premura en el tiempo de atención, o por la sobrecarga de información. Existen instituciones educativas donde cada docente o directivo, tiene su forma de entender las cosas, y es normal que cada uno interprete, de manera diferente, una misma realidad, dificultando el trabajo institucional.

Para superar las barreras de comunicación se propone: en lo posible realizar la comunicación cara a cara, ser sensible al mundo del otro, conocer el significado simbólico, emplear lenguaje sencillo y directo, aprender a escuchar ,preguntar, se debe parafrasear y confirmar el mensaje.

Otro aspecto importante son los diferentes canales de comunicación, de acuerdo con Teixodo (1999), la comunicación oral y escrita son las formas más comunes para la transmisión de información y la elección de una u otra depende del tipo de mensaje, la urgencia de la transmisión, además se reconoce en las instituciones educativas la necesidad de fijar y consolidar canales claros y conocidos para la dinamización de la misma.

La comunicación oral tiene como ventaja la velocidad y la retroalimentación del mensaje, pero la desventaja radica en cuanto al número de

personas que pasa el mensaje, a mayor número de personas, mayor será la distorsión, pues cada persona hace su interpretación, omite o agrega información.

Con referencia a la comunicación escrita el receptor recibe el mensaje, pero no hay contacto con el emisor en cuanto al comportamiento no verbal y en cuanto a una retroalimentación de manera inmediata. Este canal de comunicación exige claridad frente al mensaje que se quiere transmitir, este debe ser claro, por lo cual exige tiempo para su elaboración. Hay que tener experiencia para la realización de comunicaciones escritas, pues debe guardar un orden lógico, un orden conceptual para cumplir con el propósito comunicativo del escrito. Teixodo (1999) refiere que: “la comunicación escrita puede adoptar diversas formas. La elección de una u otra depende del mensaje que se pretende transmitir de la situación y del estatus del emisor y del receptor” (Pág. 39)

En cuanto al flujo de los mensajes, en la estructura formal está dado por el organigrama que representan los cargos, funciones y dependencias de la jerarquía de la organización. Por lo tanto, hay demarcada una circulación formal de los mensajes internos. Esto sucede en tres líneas básicas de comunicación: a) comunicación descendente, b) comunicación ascendente, c) comunicación horizontal.

La primera es la que nace desde la alta dirección hacia los niveles inferiores. Proporciona información relacionada con el trabajo y un análisis de su desempeño del mismo a los miembros de la institución. Además, enseña a los integrantes a reconocer e incorporar las metas de la escuela.

Por otro lado la comunicación ascendente es la que surge desde los niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto, a menudo directivos. La importancia de este tipo de comunicación es que proporciona retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la institución, e informa sobre los movimientos cotidianos que les sirven para tomar decisiones. Se convierte entonces en la fuente primaria de retroalimentación de la dirección, y permite determinar la efectividad del ejercicio de comunicación descendente. Libera las tensiones del equipo de trabajo al permitir que los miembros de escalafones más bajos compartan información relevante con sus superiores. Una de las funciones más importantes que tiene esta línea es que

alienta la participación del equipo de trabajo, aumentando así la cohesión de la organización. Sin embargo éste es el nivel donde se registran los mayores ruidos en la comunicación y es donde los directivos tienen que tener claro dónde se debe escuchar.

Finalmente, la comunicación horizontal fluye entre los miembros que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, básicamente es la comunicación entre compañeros. Facilita la coordinación de tareas al permitir que el equipo de trabajo establezca relaciones interpersonales efectivas por medio del desarrollo de contratos implícitos; proporciona un medio para compartir información relevante del ámbito laboral entre compañeros de trabajo; es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros; y además les permite darse apoyo mutuo.

La dirección debe propender por la comunicación horizontal entre los miembros especialmente en situaciones complejas donde la coordinación de tareas y las habilidades para la resolución de problemas o conflictos son más necesarias.

En una institución surgen ineludiblemente, canales informales de comunicación que se apartan de los sistemas formales establecidos, la razón básica para el desarrollo de los sistemas de comunicación informal, es la necesidad de los miembros de obtener datos acerca de su lugar de trabajo, de las acciones a realizar, de las modificaciones en las instrucciones o el devenir mismo de la institución, sumado a cómo afectarán en sus vidas los cambios en el trabajo. Bien encaminados, los mensajes informales pueden ser potencialmente útiles y beneficiosos para la vida de la institución, porque la información que se difunde a través de esta vía circula de manera muy rápida, incluso antes de la oficial, posee menos distorsión que los canales formales y se disemina rápidamente debido a que su contenido es interesante.

Es así como la comunicación institucional es un referente importante en la transformación de conflictos, porque sistematiza de manera estratégica todas las líneas de comunicación, apuntándolas hacia el horizonte institucional, de tal manera que fluya constantemente hacia la dirección propuesta por el colectivo.

2.4.2 La comunicación en las instituciones educativas. La institución educativa según la ley 715 de 2001, es definida como “el conjunto de personas y bienes promovido por las autoridades públicas o particulares...debe combinar los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje en el marco de su Proyecto Educativo Institucional” (Artículo 9° de la Ley 715 de 2001) de igual manera la comunicación es un camino para mantener las buenas relaciones de una institución, facilitando la consecución de sus metas y acciones.

Es relevante señalar que en la institución educativa, la comunicación no puede llegar a entenderse como la transmisión de información, lo cual se convierte en un acto mecanicista, funcional, y si no se dimensiona y conceptualiza correctamente, simplemente será una fuente de conflictos entre sus miembros y causante de un ambiente incómodo de trabajo.

Por consiguiente, la comunicación en las instituciones, debe llevar a que se puedan presentar y debatir diferentes puntos de vista, razón por la cual se necesita, por una parte, tener unos medios comunicativos eficientes, efectivos, claros y pertinentes, para que esta, cumpla su función de la mejor manera y por otra parte, debe ser un factor transcendental en todos los ámbitos de la institución, constituyéndose en el proceso más importante para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la construcción de una sana convivencia.

Así mismo, es el directivo quien debe tener conciencia de lo que implica una buena comunicación, para direccionar el acto comunicativo como una estrategia para afianzar las relaciones sociales, entendiendo que el centro de este proceso es la persona. Desde esta perspectiva, Abellán (2007) afirma que la comunicación auténtica tiene unos frutos como son: “descubrirse a uno mismo y presentarse a los demás, confirmarse a uno mismo en el mundo, adquirir la certeza de ser propiamente quienes somos, adquirir nuestra propia identidad, realizar nuestra humanidad.” (Pág. 34), con lo cual afirma su importancia para la persona y, con ello, para un ejercicio relacional de doble vía con los demás sujetos con quien interactúa.

Sin embargo, en este interactuar surgen dificultades que no permiten el cumplimiento de la misión de relacionarse para crecer juntos en la institución educativa. Algunas de estas situaciones están relacionadas con los procesos comunicativos mal establecidos entre directivos y docentes, evidenciados en la falta de unificación de criterios, pertinencia, claridad, y uso adecuado de los medios de comunicación, así mismo, la comunicación se limita a una transmisión de información con fines funcionalistas. Los conflictos se presentan por diversas razones como intereses, perspectivas, valores, que tienden a ser incompatibles en el ámbito de las relaciones personales y colectivas, interviniendo aspectos como la personalidad, emociones, la ética, entre otros.

Sandoval y Garro-Gil (2012), afirman que es necesario entender que las sociedades modernas y postmodernas crearon paradigmas individualistas, funcionalistas y competitivos, altamente provocadores de conflictos, donde el compañero es visto como otro individuo contrario a mí, que compite por los mismos objetivos y logros que yo, que reclama el mismo reconocimiento y que por lo tanto me puede suponer una amenaza o peligro.

Por lo tanto se hace necesario fundamentarse desde perspectivas que tomen en cuenta a la persona, su naturaleza y su finalidad, además, que expliquen la realidad social, la relación individuo-sociedad y que contribuyan en la reconfiguración social. Igualmente que faciliten una intervención que transforme las relaciones interpersonales y dejen un saldo pedagógico positivo, donde los miembros resuelvan sus diferencias buscando el bienestar de todos.

A partir de la relación directivo y docente, fundamentada en procesos comunicativos efectivos, se busca suscitar reflexión, tanto en unos como en otros, para la identificación, análisis y comprensión de las problemáticas que conllevan a las generación de conflictos y su escalamiento, en búsqueda de poder convertir este ejercicio, en una actitud reflexiva colectiva, que envuelve el quehacer de la institución educativa.

Por lo tanto, el planteamiento de una sociedad reflexiva se presenta como una alternativa para la autogestión de las relaciones y encaminada al bienestar común.

Cuando en la institución educativa, se actúa de acuerdo con las normas pactadas, en donde la búsqueda del bien común, el valor del servicio, el actuar ético sean los objetivos que priman dentro de las acciones diarias de directivos y docentes, se podrá pensar en la construcción de una reconfiguración social.

2.5 LA COMUNICACIÓN EN CLAVE RELACIONAL

Es importante resaltar la estrecha afinidad que existe entre la comunicación y la relación, ya que para que haya una relación se necesita de la comunicación, más si no existe una necesidad de relacionarse no se sucede el acto comunicativo. Por lo tanto, se define la comunicación como un camino para mantener las buenas relaciones, donde la persona es reconocida y puede realizarse a partir del otro, en donde se comparte no solamente una información sino una intención. En consecuencia, desde las instituciones educativas este proceso debe dinamizarse a partir de las directivas como un acto donde hay apertura, contacto, relación con el otro, como una oportunidad de encuentro para el crecimiento y la realización como seres humanos.

La comunicación orientada al desarrollo del ser personal, invita al reconocimiento del hombre a través de los otros y en la posibilidad de trascender, parafraseando a Altarejos, et al, (2003) las motivaciones trascendentales llevan a las personas a actuar en función de otras personas, en busca de su bien, personas más humanas, a estar al servicio de otros, a ayudar, a dar sin recibir nada a cambio.

Cuando en el acto comunicativo existe el reconocimiento de las personas, se va más allá, se genera un encuentro con un alguien, una aproximación al otro, desde el interés que suscita de buscar en ese otro el reconocimiento propio; es entonces, cuando la comunicación se convierte en una manifestación del ser, en busca de un bienestar. Al respecto, Abellán (2007), expone: “La comunicación no se trata de convencer, ni de situarse frente a alguien. Es, por el contrario, compartir, colaborar

juntos en la comprensión de un significado –del propio significado de uno mismo” (Pág.32)

Directivos y docentes se desenvuelven en el ámbito de la Institución educativa el cual es un espacio de relaciones sociales, por lo tanto, cuando se plantea la comunicación en clave relacional se está reconociendo que hay tramas relacionales que se desarrollan mediante los procesos comunicativos y que tienen incidencia en la reconfiguración permanente de la sociedad escolar.

Donati (2006), plantea que las relaciones sociales se van a caracterizar por la reciprocidad, la cual se entiende como dar y recibir en ambas direcciones, y se busca que “yo hago esto por ti, sin esperar de ti nada concreto, aguardando confiando a que algún otro haga algo por mí más adelante” (Pág.13). Esto quiere decir que hay un interés por establecer y mantener un vínculo significativo con otras personas creando una conexión específica (sui generis), del ego y el alter, la cual no depende de ambos sino que les excede, por ende la comunicación no se reduce al simple hecho de comunicar por comunicar sino precisamente de permitir todas las conexiones que al ser consciente permite relacionarse de manera recíproca considerando las motivaciones no en un sentido funcionalista sino en un sentido relacional.(Donati y Colozzi, 1994 c.p Sandoval y Garro Gil, 2012).

Por lo tanto la comunicación en clave relacional pasa por la donación, por un compartir sin pérdida, por un mostrarse a uno mismo, por una comprensión mutua, donde no existen espacios para la manipulación, la mentira, el engaño, donde se exige asumir unos valores y virtudes como la solidaridad, la apertura, sinceridad y la generosidad, y se tiene como resultados el descubrirse a uno mismo, presentarse a los demás, adquirir la propia identidad y por ende realizar la propia humanidad.

2.6 APORTES DEL ENFOQUE RELACIONAL AL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN.

De acuerdo con Donati (1995), en las dos últimas décadas, la sociología se ha enfocado en la importancia de la comunicación como "materia prima" de la sociedad, así mismo se tiene como tendencia definir la entidad social en términos comunicacionales: la empresa, la familia, las asociaciones, la escuela, la ciudad, y todas las formas de participación social se estudian como complejos "sistemas comunicativos" que le dan sentido a la sociedad, por tanto se podría afirmar que la sociedad está hecha de relaciones sociales las cuales vienen a ser comunicaciones entre sujetos conscientes que interactúan en, con y mediante una cultura en un espacio determinado.

A partir de las relaciones sociales, Donati (2011) plantea lo que ha denominado la "pragmática relacional" para intervenir en clave relacional o en red los problemas sociales los cuales evidentemente son relacionales, deja atrás la dicotomía reduccionista moderna que se mueve en términos funcionalistas y centra el análisis de las problemáticas escindiendo entre lo que se consideran relaciones humanas y no humanas (P. 20-33). Para ello parte de establecer de una diferencia entre aquellas relaciones que tienen su eje y sentido de ser en lo propiamente humano de la relación interpersonal, y las que quedan reducidas a una dimensión puramente técnica o artificial.

Por lo tanto, la intervención social supone actuar sobre y mediante relaciones, lo cual implica observar, analizar y describir el contexto relacional que antecede a una intervención identificando las relaciones mal establecidas que dan lugar a las problemáticas e incorporando nuevos patrones relacionales que dan lugar a nuevas relaciones humanas, capaces de conectar a todos los sujetos, integrándolos y generando nuevos vínculos recíprocos. Así entonces, "la intervención relacional, deja de lado el carácter asistencialista convirtiendo a los sujetos en actores de su propio cambio". (Donati y Ferrucci, 1994, c.p Sandoval y Garro Gil, 2012, p. 254).

Donati explica que la intervención se fundamenta en tres principios básicos:

1. No existen sujetos y objetos aislados, sino complejas tramas relacionales en las que sujetos y objetos se definen relacionamente, auto y hetero-poiéticamente.

2. Cuando se interviene en un sujeto u objeto, se debe operar en la trama relacional en la que se inserta el que observa, es decir, teniendo en cuenta a los otros sujetos y objetos que tiene alrededor y los "efectos de red" que las acciones puedan implicar.
3. La conciencia de que existe una relacionalidad entre el que observa y lo observado, entre los actos y los que actúan, la cual tiene una connotación de círculo hermenéutico, pero no indeterminado ad infinitum.

Cuando se crean vínculos relacionales se respetan y acogen las diferencias personales y al mismo tiempo se integran en una identidad colectiva que, lejos de ahogar la identidad personal, contribuye desde su particularidad a establecer múltiples y diversas relaciones que posibilitan y promueven el propio crecimiento personal y el de los demás, tanto a nivel individual como social, creando así el consabido tejido social, convirtiendo el acto comunicativo en un ejercicio de mediación, creación, construcción, transformación es decir materializar el paradigma relacional.

La institución educativa es un entorno cultural por naturaleza y debe ser entendida como sujeto social, debe dar respuesta a las demandas sociales y a las necesidades auténticas del ser humano, es decir, a sus dos finalidades principales: una extrínseca la cual viene a hacer referencia a la función socializadora y la segunda finalidad, intrínseca, que corresponde al desarrollo de la sociabilidad: la institución educativa orienta su acción al desarrollo de cualidades (comunicación) para manifestarse en sociedad, para llevar a cabo actos positivos de vida social y formar hábitos. En última instancia, a cultivar virtudes para aprender a convivir.

Es así como la sociología relacional explica los principio de reciprocidad y la ayuda mutua, los cuales son considerados elementos claves, constitutivos, pilares fundamentales de una institución educativa.

Estos principios ayudan a fundamentar el proyecto educativo de las instituciones desde perspectivas centradas en las personas, en los fines del desarrollo del ser, a partir de la construcción de relaciones de ayuda mutua que tengan en la comunicación una herramienta efectiva para sus propósitos

Donati (2006), lo expresa así:

El enfoque relacional apunta no a los individuos como tales, ni a las estructuras sociales como tales, sino a las relaciones sociales – a su análisis, interpretación y valoración – como punto de partida para entender los problemas y como vía apropiada para su posible solución. (Pág.111)

Es decir, Donati (2006), plantea el reto de saber crear y gestionar relaciones sociales, para reducir las problemáticas, teniendo presente a la sociedad como una red relacional: “Se trata de lograr un cambio que permita a los sujetos gestionar sus propias relaciones significativas actuales o potenciales. Se trata de activar los recursos humanos y materiales presentes – de modo manifiesto o latente- en el contexto de referencia” (Pág. 111)

La teoría relacional convoca a observar relaciones a pensar por relaciones y a comprender y explicar mediante relaciones .El punto de partida, es entonces la conceptualización y caracterización de las relaciones sociales, para luego comprender como estudiar la sociedad y plantear su intervención. El primer concepto que se toma es sobre la relación social como unidad de la sociedad, por lo tanto las relaciones sociales según lo expresa Donati (2006) “son formas específicas de interacción de las personas. Cada relación genera formas propias de interdependencia.” (Pág.12)

La investigación busca desde el referente de la teoría relacional, elaborar una propuesta que mejore el proceso comunicativo, pero desde la mirada de la relación entre directivos y docentes. Con esta perspectiva, el equipo investigador ha examinado los procesos comunicativos de las instituciones educativas, y encontró que presentan deficiencias y que estas deficiencias generan conflictos en el desarrollo de las actividades institucionales y en las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, cuando se analiza el encuentro entre directivos y docentes como una relación, se hace necesario pensar en esa distinción directriz que identifica de manera propia esa relación, y se plantea la comunicación como un encuentro entre profesionales de la educación, en el contexto de la institución educativa, se está

pensando en las personas y en cumplir con el principal fin que busca la institución, como es el de ayudar a crecer a todos los miembros de la comunidad educativa; es decir, la comunicación debe tener unas características que contribuyan a ese crecimiento y perfeccionamiento.

Otro elemento, que Donati presenta desde la teoría relacional y que en esta investigación se incluye, es plantear de manera explícita qué es lo que se desea intercambiar en la relación, debe existir una reciprocidad, una donación hacia otro con el otro y al mismo tiempo una aceptación de ese otro tal como es.

Al buscar desde la comunicación ese reconocimiento de la otra persona y el crecimiento mutuo, surgen en la relación manifestaciones de gratitud, de cooperación, de amistad que trascienden el ámbito laboral y rompen con la relación como simple encuentro funcional de un contexto laboral y se establecen vínculos significativos que se mantienen a través del tiempo.

Toda la dinámica relacional de la sociedad, Donati la explica desde el esquema AGIL, el cual es una herramienta para el análisis de cualquier sistema social y guardadas proporciones puede ser aplicado al estudio de un sistema educativo, si se tiene en cuenta que en la escuela hay una reproducción a escala de la dinámica social. El esquema que Donati presenta contiene modificaciones con respecto a la propuesta original de Parsons, para poder realizar unos análisis más puntuales, es decir, el esquema MINV y el esquema ESAG, los cuales apuntan a al estudio de la estructura interna de cada relación y al estudio de las relaciones con otras relaciones sociales.

Para el caso del objeto de la investigación, solamente es necesario tomar el esquema MINV, pues es útil para realizar el análisis de la estructura interna de la relación entre directivos y docentes en el contexto de la institución educativa. A través del esquema MINV se observan: medios (M), intenciones (I), normas (N) y valores (V), en italiano Mezzi, Intenzioni, Norme y Valori.

Por lo tanto, desde el esquema MINV se debe preguntar por los medios, fines, normas y valores que definen el acto comunicativo entre directivos y docentes en la institución educativa actualmente, para luego hacer la propuesta de intervención.

A través de este esquema Donati plantea que el cambio social tiene lugar cuando los valores y creencias llevan a contribuir a un nuevo significado o sentido a las relaciones.

Desde este esquema se puede realizar análisis de las problemáticas que se presentan en el acto comunicativo entre directivos y docentes. Por lo tanto, desde el eje V- I puede verse el sentido, en términos de significado de los valores e intenciones que tiene el acto comunicativo en la institución educativa en primer momento se podría afirmar que el acto comunicativo se da desde una mirada netamente funcionalista, es decir, el de cumplir con las funciones que docentes y directivos deben desarrollar en el contexto de la institución educativa, la comunicación queda como un medio por el cual se puede llegar al logro de las tareas las cuales hay que cumplir, sin existir nada más. Se podría afirmar que existe comunicación por qué se debe interactuar por obligación con un otro, del cual no conozco nada ni hay interés por conocer, es decir, el rector, coordinador y docentes desempeñan el papel de receptor o emisor; la persona solo es reconocida por el rol que desempeña, por su rendimiento y la actividad que desempeñan.

Los valores e intenciones que rigen la comunicación son de eficacia y de eficiencia. Además en el eje M – N puede leerse como en la dimensión estructural, en cuanto a los medios comunicativos disponibles y que están regulados por las normas de interacción, no existen medios unificados y oficiales de comunicación, la comunicación entre directivos y docentes se da de manera informal, y por lo tanto reina la “desinformación”, y la información que se debe transmitir desde los órganos del gobierno escolar tiende a distorsionarse, se crean malos entendidos que terminan en rumores, chismes y el incumplimiento de tareas; creando en el ambiente una desconfianza o desinterés por el trabajo y donde cada cual realiza lo que bien le parece. Con esto, se pierde la institucionalidad y no hay unos objetivos concretos hacia los cuales se apunte, se convierte entonces en un círculo vicioso, donde algunos se aprovechan de la desinformación o de la informalidad de la información para manipular y crear malestar y desconfianza entre unos y otros y las relaciones son inestables y efímeras.

Es así como, Donati (2006) desde el enfoque relacional expone que: “se abre la puerta a un tipo de intervención social, que se caracteriza por actuar no sobre individuos o colectivos, sino sobre relaciones y mediante relaciones” (Pág. 43). Además, el autor también aclara “Entre los diversos elementos de la relación- medios, fines, reglas y valores- hay influencia mutua, acción recíproca, con resultados emergentes no previsibles de acuerdo con criterios funcionales predeterminados” (Pág. 42)

Por lo tanto, desde la propuesta se busca dar sentido a la relación existente entre directivos y docentes, tener claridad frente a la distinción directriz que los rige y buscar el bien común que esa relación pretende. Por supuesto que se tiene presente la importancia que lo funcional debe estar presente pero no debe atenderse exclusivamente. Es así como en un primer momento se propone visualizar a directivos y docentes la importancia de la relación como oportunidad de encuentro, de centrar la comunicación en la persona, donde hay un intercambio de dar y recibir respeto, de ser reconocidos como parte de una institución, de crecer y servir.

Desde el esquema MINV en la propuesta, se visualiza la importancia unificar los medios de comunicación, para que exista formalidad y rigurosidad frente a la información que se quiere transmitir, con esto se busca organizar los procesos comunicativos para que exista exactitud con la información, sea oportuna y que llegue a todos. Una vez organizados los procesos en lo funcional, para que haya una verdadero cambio se busca dar otro sentido al acto comunicativo y es que la comunicación se distinga por unos valores, los cuales generan confianza y fortalezca la relación, es así como a través de la reflexión de directivos y docentes se busca que sean ellos quienes de manera consiente, planteen los valores que debe tener ese acto comunicativo. Al plantear unos valores en el acto comunicativo se genera confianza entre directivos y docentes, pudiendo evitar situaciones de conflicto y planteando un nuevo significado a la relación entre directivos y docentes y así, cumplir cabalmente con el fin último que tiene la institución educativa como es el del crecimiento y perfeccionamiento de todas las personas que en ella participan.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo y explicativo, a través de la metodología de solución de un problema práctico, donde se pretende hacer una observación y análisis de la situación o problema, detectado en el sitio de trabajo, fundamentado en el referente teórico sobre conflictos visto en el eje de profundización. Se plantea desde el enfoque cualitativo.

3.2 UNIVERSO

El universo de esta investigación lo conforma las instituciones educativas del sector oficial de la ciudad de Bogotá que ofrecen educación formal en los niveles de educación secundaria y media.

3.3 POBLACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, la población la constituyen los docentes y directivos de las tres instituciones educativas del sector oficial de la ciudad de Bogotá a saber; Colegio Ricaurte, Colegio Marco Antonio Carreño Silva y Colegio María Cano, de las jornadas mañana y tarde.

3.4 MUESTRA

Para la selección de la muestra se tuvo en cuenta dos criterios: primero, que fuera un número representativo de docentes de cada una de las Instituciones y segundo, se tomará la sede en la cual el problema planteado sea más relevante. Por lo tanto, la muestra para esta investigación estará compuesta por veinte (20) docentes

y tres (3) directivos de cada una instituciones que hacen parte del presente trabajo. Es importante resaltar que la muestra de este estudio es de corte intencional no probabilística y, por ende, los hallazgos se aplican al análisis de las situaciones particulares en la institución educativa; por lo tanto, no componen una referencia de generalización o relación estadística.

3.5 INSTRUMENTOS.

Los instrumentos, seleccionados para la investigación son: el instrumento de Thomas- Kilmann, el cual hace referencia a la forma de asumir los conflictos y permite evaluar la conducta de un individuo en situaciones problema. Según el autor, es posible describir la conducta de una persona bajo dos dimensiones básicas: Por una parte la asertividad, definida cuando la persona intenta satisfacer sus propios intereses y por otra, la cooperación, en la cual la persona se preocupa o intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Es así como, a partir de estas dos dimensiones básicas de la conducta se pueden definir cinco modos específicos de manejar los conflictos, a saber: Competencia, compromiso, colaboración, evasión y acomodación. Además permitió hacer un análisis de todos los participantes a nivel individual y grupal obteniendo resultados relevantes que nos sirven de insumo para el desarrollo de la investigación.

El instrumento de Thomas Kilmann, consta de 30 situaciones con dos alternativas de respuesta, las cuales se contestan de acuerdo al criterio personal de cada uno de los participantes. (Anexo B)

El segundo instrumento utilizado, fue una encuesta semi-estructurada sobre percepción de la comunicación institucional en todos sus aspectos a saber: calidad, pertinencia, conocimiento y utilización de los medios de comunicación existentes al interior de la institución. Esta consta de dos partes, en la primera, describe el objetivo de la encuesta y se hacen algunas recomendaciones para su diligenciamiento, resaltando la sinceridad y colaboración al contestarla. En la

segunda se presentan las preguntas, de las cuales 19 son cerradas y 6 de pregunta abierta en el caso de los docentes y para los directivos docentes 15 preguntas cerradas y cinco abiertas.(Anexo C). Esta encuesta fue diseñada por las investigadoras y para su validación se hizo mediante una rejilla donde se relacionan los aspectos a revisar. (Anexo D)

La validación fue hecha por dos expertos, los cuales hicieron aportes significativos, tanto de forma y fondo que contribuyeron al mejoramiento y organización de la encuesta. (Anexo E)

Una vez validada la encuesta por el grupo de expertos, se procedió a la aplicación en cada una de las instituciones a la muestra seleccionada para esta investigación. El procedimiento utilizado para la realización de la encuesta fue manual y en presencia del estudiante investigador. Los resultados obtenidos se tabularon mediante gráficas y a la vez se hizo un análisis descriptivo.

Para la interpretación, análisis y discusión de resultado, en primera instancia se hizo por institución y luego se realizó un consolidado de los tres colegios participantes. A continuación se describe los aspectos más relevantes encontrados en las instituciones participantes.

4. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

La recolección de la información, se hizo teniendo en cuenta las dos categorías relevantes en esta investigación como son la comunicación y el conflicto a nivel institucional, fundamento del marco teórico.

Una vez aplicados los instrumentos a la muestra seleccionada, se procedió a realizar el análisis cuantitativo con el siguiente orden: se hizo la tabulación e interpretación de los resultados por cada una de las instituciones, luego se hizo el mismo procedimiento con el consolidado de las tres instituciones para cada una de las preguntas. Es de resaltar que los instrumentos se aplicaron y analizaron por separado a los directivos y a docentes.

4.1 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE THOMAS-KILMANN

4.1.1 Análisis docentes Colegio Ricaurte:

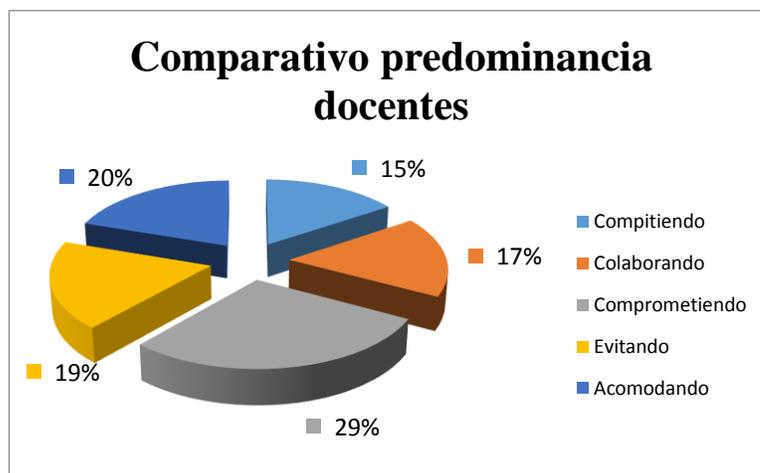


Figura 1: Comparativo predominancia docentes.

Como puede observarse, el mayor porcentaje de docentes se encuentra en comprometidos, a pesar que sólo es del 29 % , tiene una diferencia de 9 % con respecto al segundo porcentaje, que lo constituye acomodados con el 20 %. En el grupo docente el menor porcentaje se obtiene en compitiendo con un 15%.

Tal como lo expresa la interpretación de los puntajes, no existe una única modalidad que sea la “perfecta”, todas son útiles en algunas situaciones, y terminan concluyendo que cada modalidad representa un conjunto de habilidades sociales útiles.

Para el grupo de docentes del colegio Ricaurte, se tiene que, existe una predominancia por una modalidad: comprometidos. Esto significa, son personas que dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro. Son los opuestos a los competitivos.

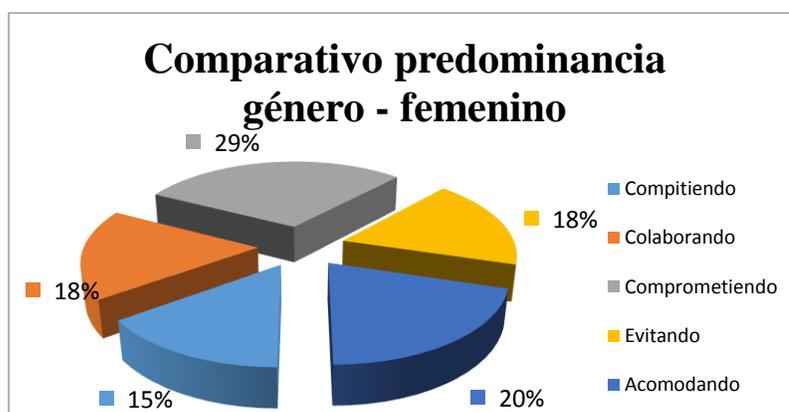


Figura 2: Comparativo predominancia género-femenino

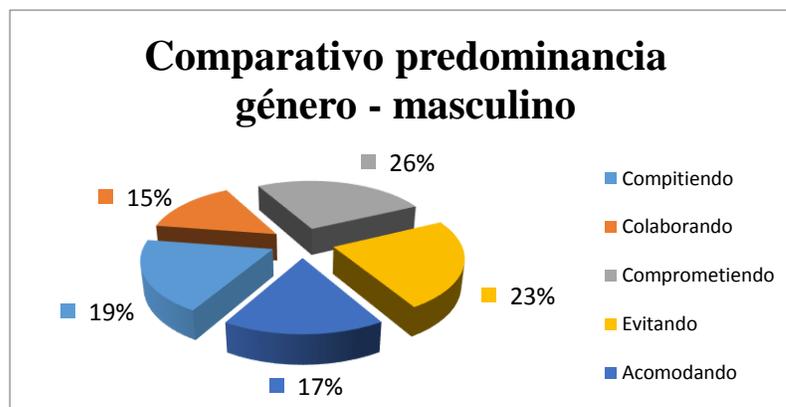


Figura 3: Comparativo predominancia género - masculino

Realizando la comparación por género, se encuentra que los resultados tienden nuevamente a presentar un mayor porcentaje en cuanto a comprometidos tanto para mujeres como para los hombres. Pero la segunda tendencia en los hombres se tiene que son evitadores mientras que las mujeres tienden a la modalidad de acomodadas. Esto quiere decir que el grupo de hombres no buscan en forma activa sus propios intereses ni los del otro, sino que tienden a no enfrentar el conflicto, mientras que las mujeres buscan soluciones rápidas y mutuamente aceptables.

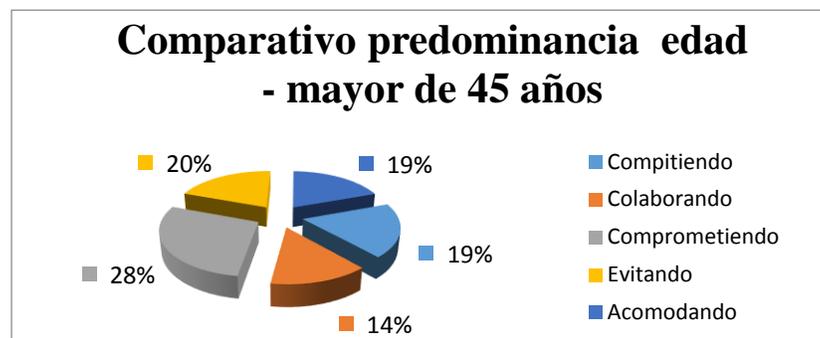


Figura 4: Comparativo predominancia grupo de edad – mayor de 45 años

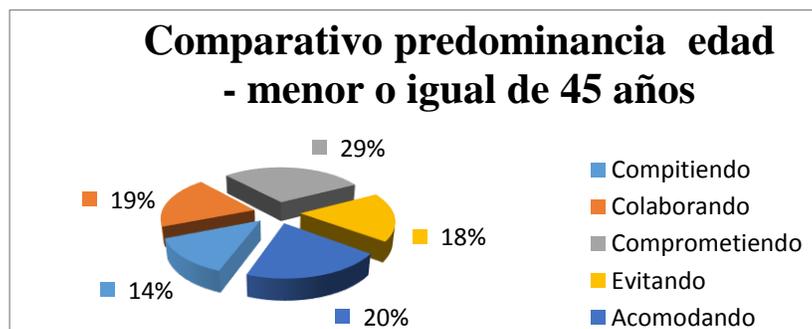


Figura 5: Comparación predominancia edad – menor o igual de 45 años

Para cada uno de los cuadros analizados: ya sea en términos generales, por género o por edad, se tiene si existe una modalidad que prevalece, pero que su porcentaje no es altamente significativo o apartado de los demás, pero que prevalece en los tres análisis: Comprometidos.

4.1.2 Análisis docentes del Colegio María Cano:

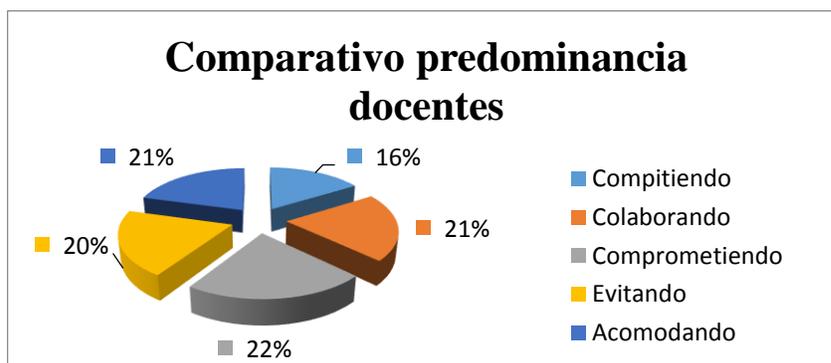


Figura 6: Comparación predominancia docentes

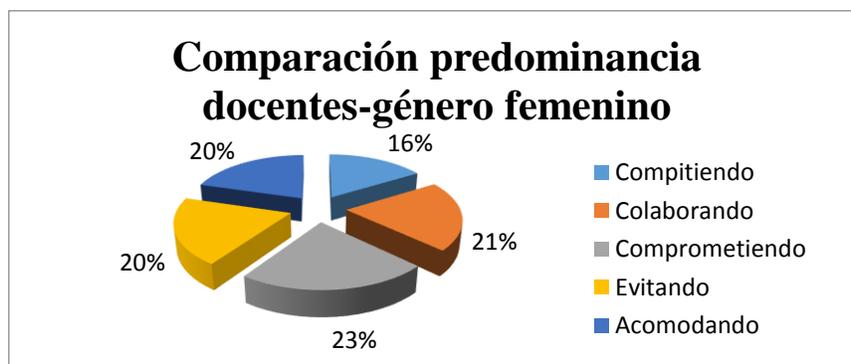


Figura 7: Comparativo predominancia de género - femenino

El mayor porcentaje de docentes se encuentra en comprometidos. Para el caso particular de este colegio, se puede percibir que los resultados del grupo de docentes, es muy similar, variando entre el 23 % y el 16 %.

El menor porcentaje se encuentra en compitiendo, según la interpretación de los resultados, esto significa que, hay un sentimiento de impotencia frente a algunas situaciones y se dificulta tomar una posición firme y decidida, a pesar de la necesidad de hacerlo.

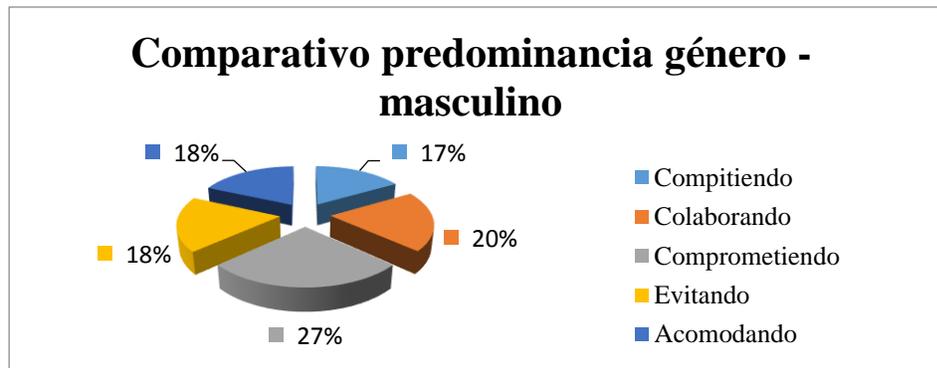


Figura 8: Comparativo predominancia de género - masculino

Se realizó la comparación por género y edad y se encuentra que los resultados tienden de nuevo a presentar un mayor porcentaje en cuanto a comprometidos tanto para mujeres como para los hombres. Pero la segunda tendencia en los hombres se tiene que son colaboradores mientras que las mujeres hay dos modalidades que tienen el mismo porcentaje, como son: colaborador y acomodado. Lo que indica que el grupo tiende a ser más homogéneo.

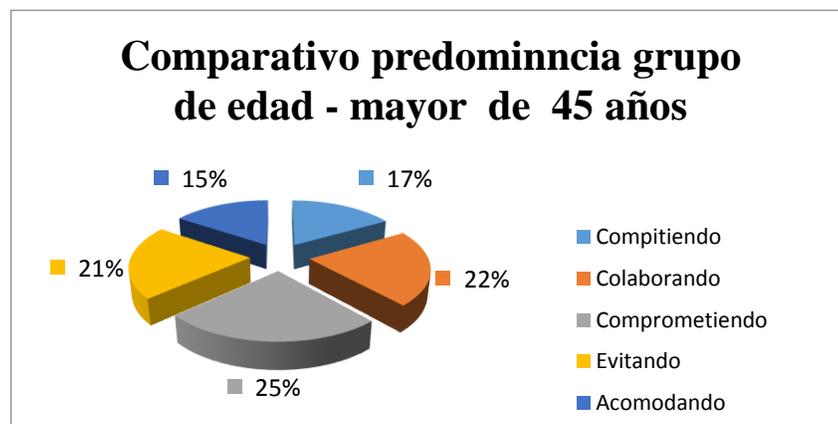


Figura 9: Comparativo predominancia de edad - Mayor de 45 años

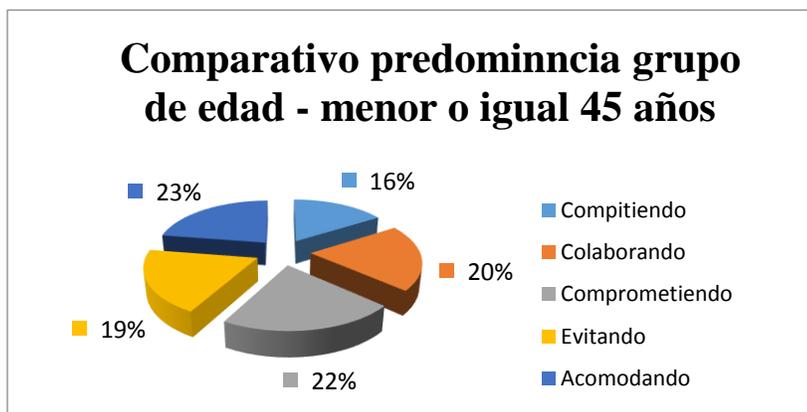


Figura 10: Comparativo predominancia de edad – menor o igual a 45 años

Para cada uno de los cuadros analizados: ya sea en términos generales, por género o por edad, se tiene si existe una modalidad que prevalece, en este caso, específico por predominancia de edad, los porcentajes oscilan entre el 25 % y el 16 %, e igualmente las diferencias no son significativas.

Nuevamente el mayor porcentaje por edad tanto en los mayores de 45 años como menores de 45 años se encuentran en la modalidad de comprometidos, a pesar que solamente hay un diferencia de un % en los menores de 45 años entre acomodados y comprometidos.

4.1.3 Análisis docentes colegio Marco Antonio Carreño

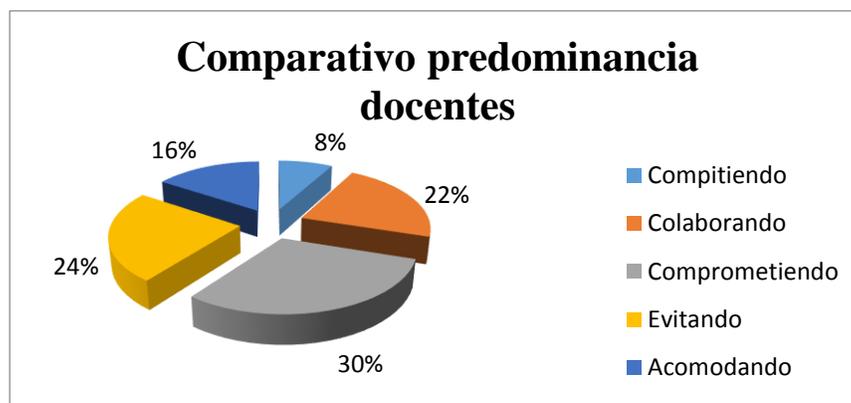


Figura 11: Comparación predominancia docente

El mayor porcentaje se obtiene en la modalidad de comprometidos, seguido por evitador, pero el más bajo porcentaje está en compitiendo. En este grupo de docentes existe una mayor diferencia porcentual entre el mayor y el menor valor, es significativa la diferencia pues es del 12 %.

En este colegio se sigue la tendencia de los dos anteriores colegios en cuanto a obtener el mayor porcentaje en comprometidos e igualmente tienen el menor valor porcentual en compitiendo.

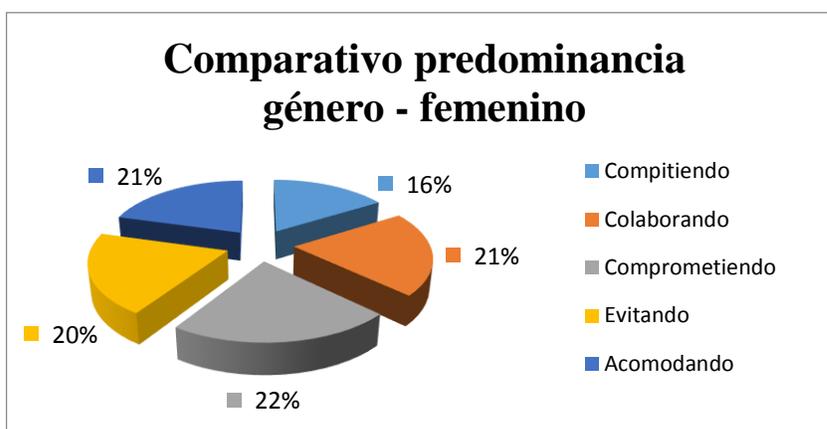


Figura 12: Comparativo predominancia de género – femenino

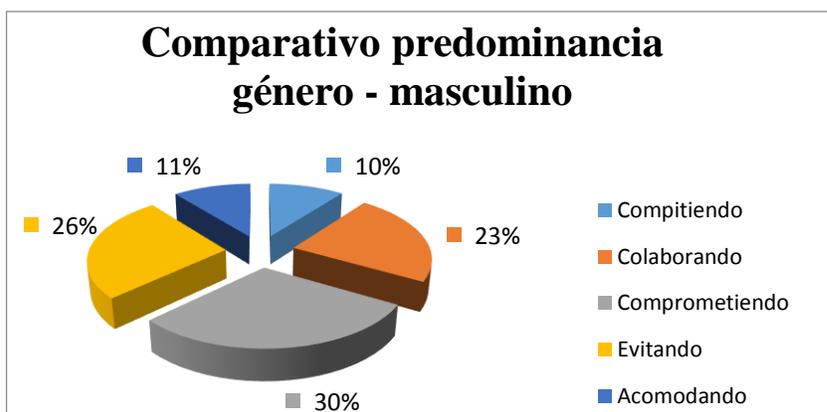


Figura 13: Comparativo predominancia de género – masculino

Para el análisis por género, se evidencia que tanto las mujeres como los hombres tiene su mayor porcentaje en la modalidad de comprometido y para el segundo porcentaje los hombres lo tienen en evitado y las mujeres en colaborador y acomodado. Esto quiere decir que el grupo de hombres no buscan en forma activa sus propios intereses ni los del otro. Tienden a no enfrentar el conflicto, mientras que las mujeres buscan soluciones rápidas y mutuamente aceptables o que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes.

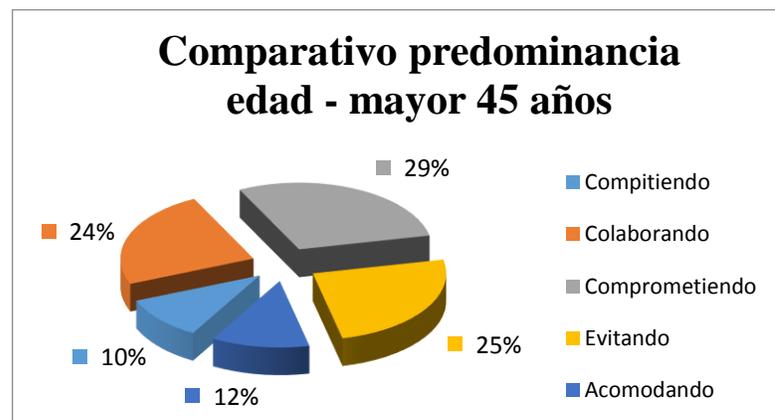


Figura 14: Comparativo predominancia edad - mayor 45 años

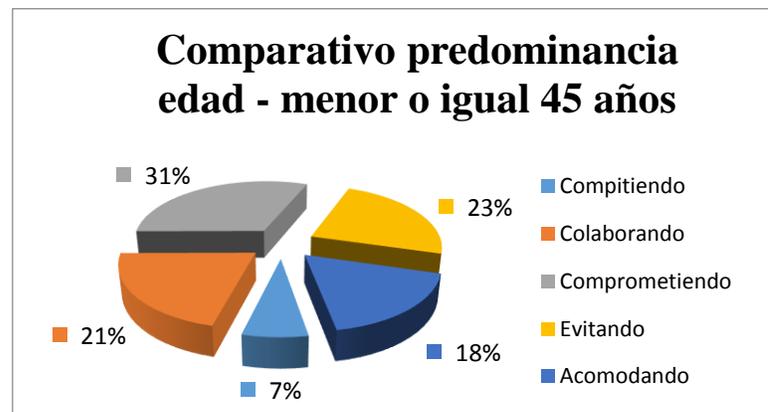


Figura 15: Comparativo predominancia edad - menor 45 años

De acuerdo con la predominancia de la edad, se tiene que, el mayor porcentaje de docentes se encuentra en comprometidos, tanto mayores como menores

de 45 años, el segundo porcentaje se encuentra igualmente para las dos rangos de edad en evitador; además, el menor valor porcentual está en compitiendo.

4.1.4 Consolidado de los docentes de los tres colegios. A continuación se presenta el consolidado del análisis realizado a las tres instituciones

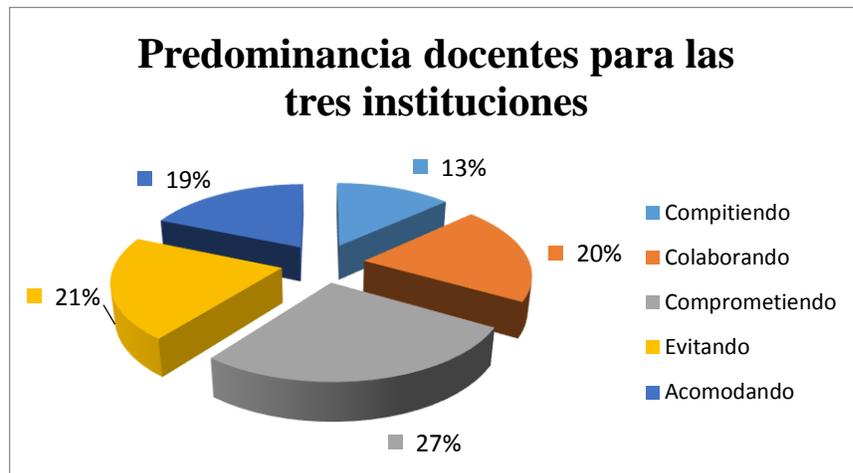


Figura 16: Predominancia docentes para las tres instituciones

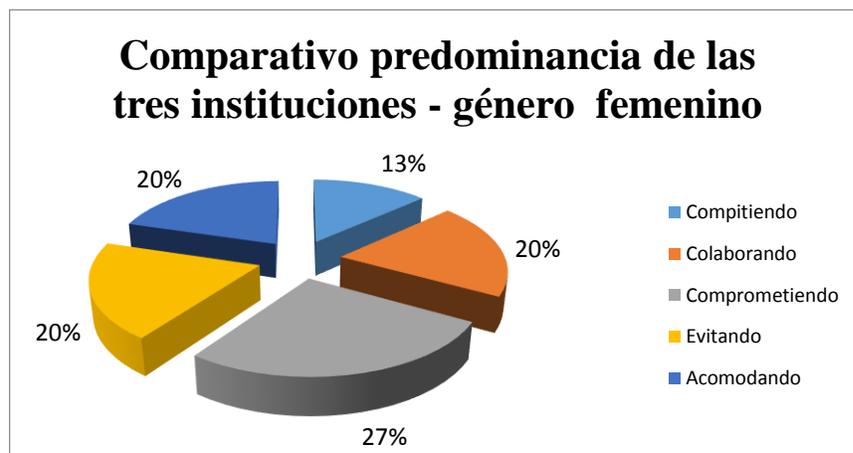


Figura 17: Comparativo predominancia de las tres instituciones –género femenino

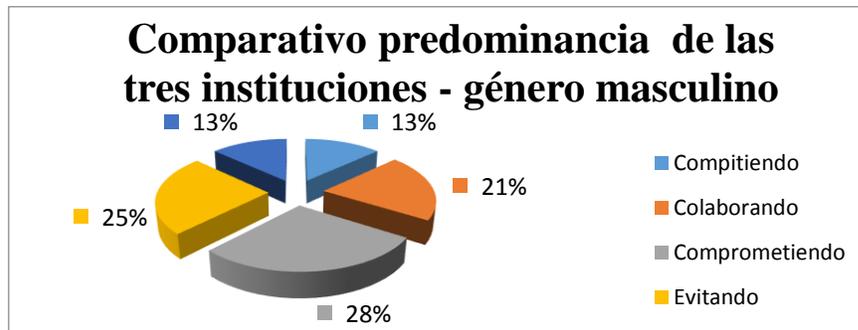


Figura 18: Comparativo predominancia de las tres instituciones - género masculino

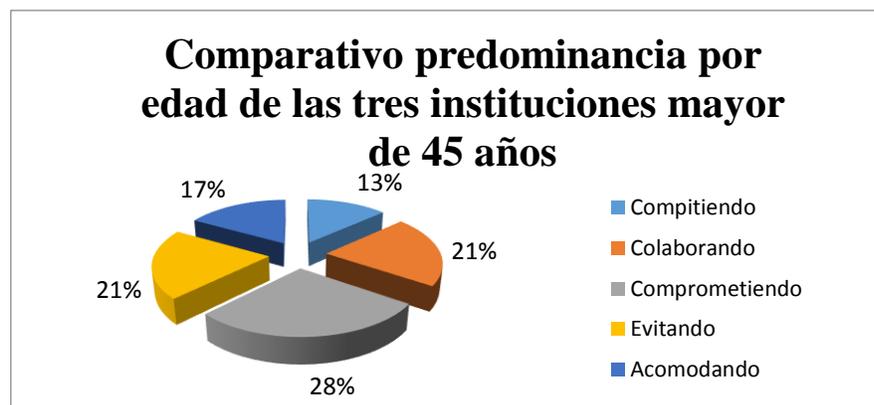


Figura 19: Comparativo predominancia de las tres instituciones edad mayor de 45 años



Figura 20: Comparativo predominancia por edad de las tres instituciones menor o igual a 45 años

Al realizar el consolidado de los datos de los tres colegios, se observa que, los resultados tanto del análisis por género, por edad y en general, el mayor porcentaje de los docentes están en la modalidad de comprometidos y el menor porcentual está en compitiendo.

Por lo tanto, se puede concluir que, el modo específico de manejar los conflictos de los docentes es desde la perspectiva de comprometidos, lo que significa que son personas que dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro. Son los opuestos a los competitivos, además se obtiene que el menor puntaje fue en compitiendo, significa que: hay un sentimiento de impotencia frente a algunas situaciones y se dificulta tomar una posición firme y decidida, a pesar de la necesidad de hacerlo.

El instrumento de Thomas Kilmann, presenta una serie de usos frente a los resultados para cada una de las modalidades y además presenta una serie de afirmaciones y preguntas que identifican señales de alarma respecto a la utilización excesiva o disminuida de cada modalidad.

Usos:

1. Cuando las metas son de importancia mediana y no vale la pena el esfuerzo, o el potencial enfrentamiento u oposición al utilizar modalidades más asertivas.
2. Cuando dos oponentes con igual poder buscan en forma decidida objetivos mutuamente excluyentes, por ejemplo, negociaciones laborales entre obreros y gerencia.
3. Para alcanzar acuerdos temporales sobre temas complejos.
4. Para llegar a soluciones expeditas bajo presión de tiempo.
5. Como una modalidad sustituta cuando la colaboración o la competitividad fracasan.

Cuestionamientos:

1. Se concentra demasiado en los aspectos prácticos y tácticos del compromiso, perdiendo de vista a veces temas más importantes: principios, valores, metas a largo plazo, bienestar de la compañía.

2. Produce el énfasis en la negociación y compromiso en un clima cínico de competencia deportiva. Tal clima puede minar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos o beneficios del tema que se está discutiendo.

Por otra parte, el instrumento también orienta en cuanto al puntaje más bajo; para este caso, fue en compitiendo.

1. Se siente usted habitualmente impotente frente a algunas situaciones. Puede ser porque usted no se da cuenta del poder que tiene, o se siente incómodo al usarlo. Esto puede perjudicar su eficiencia al restringir su influencia.

2. Le es difícil tomar una posición firme y decidida aunque reconozca la necesidad de hacerlo. A veces la consideración de los sentimientos o preocupaciones de los demás respecto al uso del poder nos hace vacilar lo que puede llevarnos a postergar una decisión, aumentando el sufrimiento y/o resentimiento de otros.

4.1.5 Análisis directivos docentes colegio Ricaurte

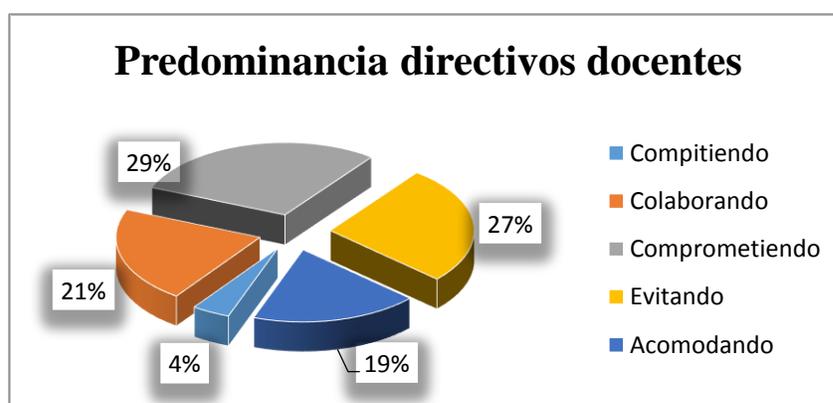


Figura 21: Predominancia directivos docente

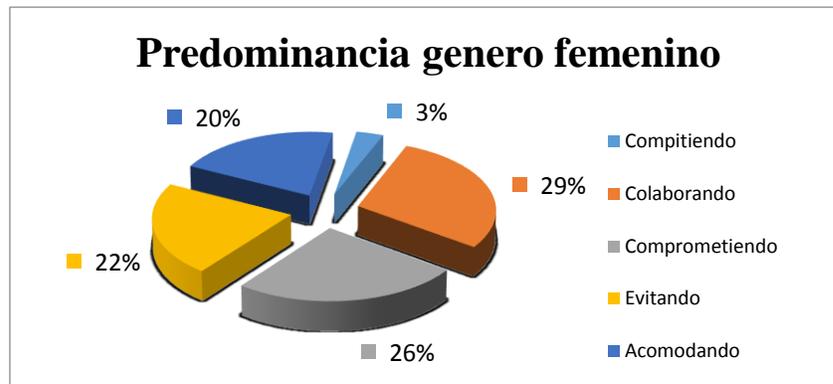


Figura 22: Predominancia género femenino.

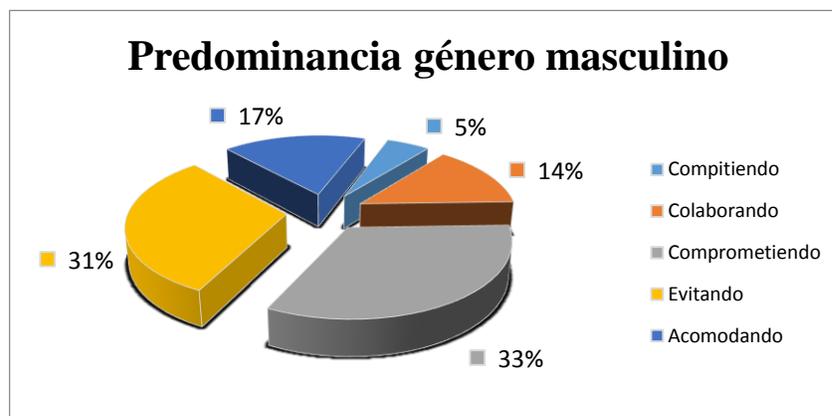


Figura 23: Predominancia género masculino

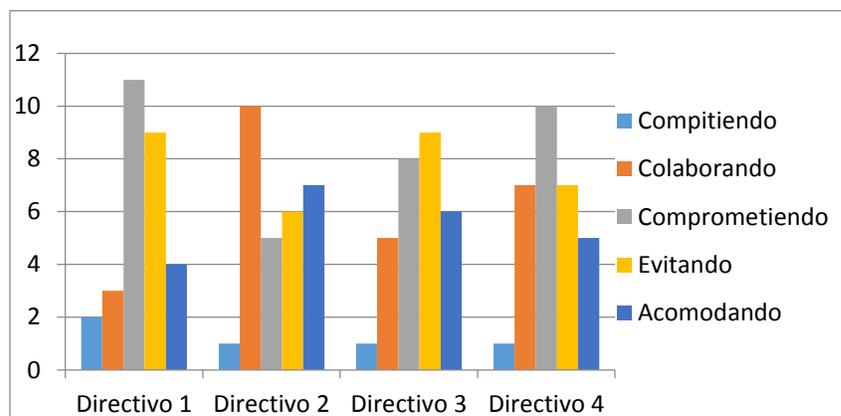


Figura 24: Comparativo directivos docentes colegio Ricaurte

Para el análisis de los resultados obtenidos por los directivos docentes, del Colegio Ricaurte, se presentan las tres gráficas, en las cuales se observa que el mayor porcentaje se encuentra en la modalidad de comprometido y el menor en

compitiendo. Pero al ser tan solo cuatro los directivos, con que cuenta la institución se puede hacer un análisis de cada uno de los resultados, permitiendo más claridad frente al perfil de cada uno.

De los cuatro directivos, se tiene que hay dos que presentan mayor número de respuestas en la modalidad de comprometidos y de la menor en compitiendo siendo de género uno femenino y el otro masculino (Directivo uno y cuatro); de otra parte, se observa que el directivo 2 tiene su mayor valor en colaborando y el menor en compitiendo, y es de género femenino. Y por último el directivo tres, de género masculino, se interpreta que su mayor resultado fue en evitando y el menor en compitiendo.

Lo cual significa, que hay dos directivos, el uno y cuatro, que son personas que dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro. Son los opuestos a los competitivos, hay un directivo que le implica trabajar con las otras personas para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes; el directivo tres, tiene un perfil que no le agrada enfrentar, ni solucionar conflictos, no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro, evita los problemas prefiere retirarse ante una situación amenazante.

Por lo tanto se tiene, que el grupo directivo está conformado por personas cuyas habilidades sociales son diferentes ante los manejos de los conflictos, es heterogéneo el equipo, lo cual podría ser una debilidad, para la resolución de conflictos o ante la toma de decisiones.

4.1.6 Directivos docentes Colegio María Cano

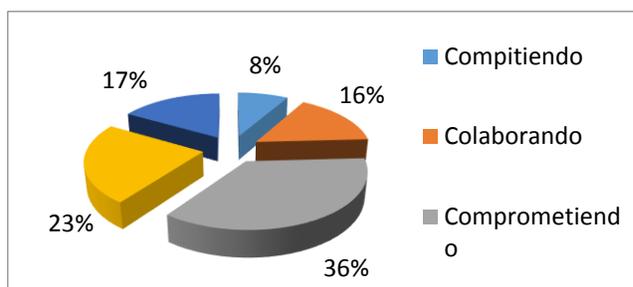


Figura 25: Predominancia directivos docentes

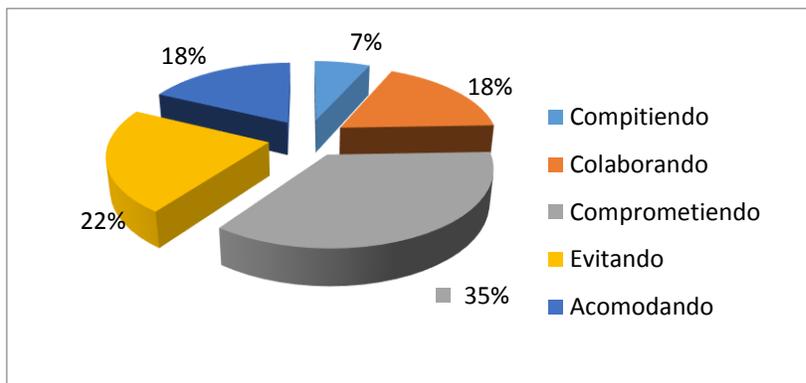


Figura 26: Comparativo predominancia género femenino

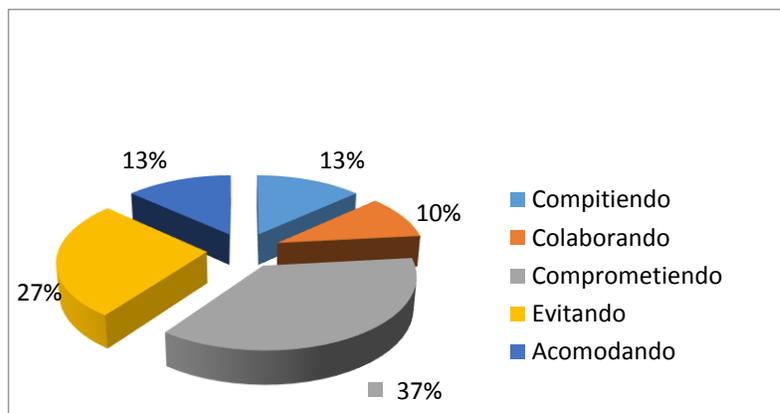


Figura 27: Comparativo predominancia género masculino

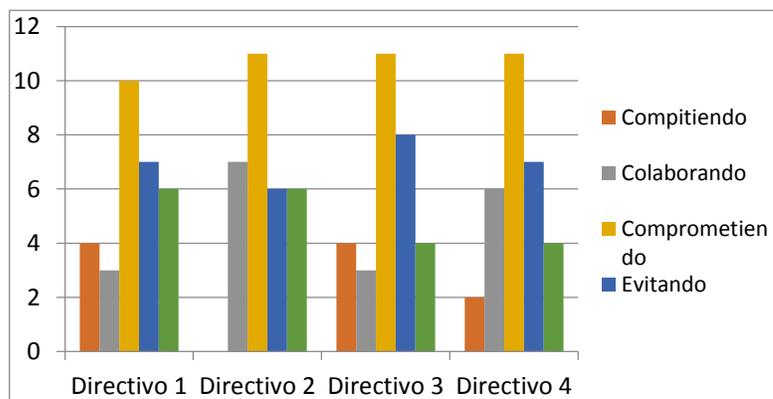


Figura 28: Comparativo predominancia directivos docentes

Para el análisis de los resultados obtenidos por los directivos docentes, del Colegio María Cano se tiene, que los cuatro, tiene el mayor porcentaje de respuestas en comprometidos; pero el menor porcentaje varía para cada uno.

El directivo uno y el directivo tres, tiene su menor porcentaje de respuestas en colaborando, el directivo dos en acomodado y evitando y el directivo cuatro en compitiendo.

Esto significa, que los cuatro son personas que dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro. Son los opuestos a los competitivos.

Por lo tanto se tiene, que el grupo directivo está conformado por personas cuyas habilidades sociales son similares ante los manejos de los conflictos, es homogéneo el equipo, lo cual representa una fortaleza, para la resolución de conflictos o ante la toma de decisiones.

4.1.7 Directivos docentes colegio Marco Antonio Carreño

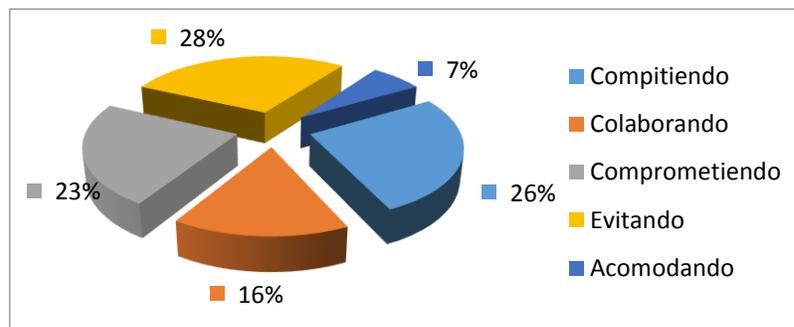


Figura 29: Predominancia directivos docentes

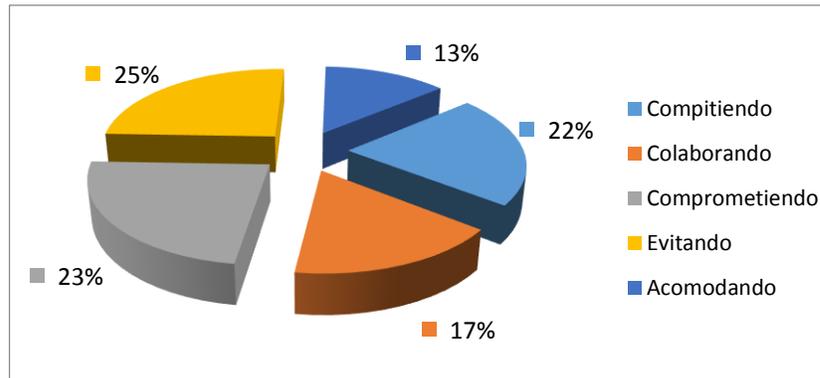


Figura 30: Comparativo predominancia género - femenino

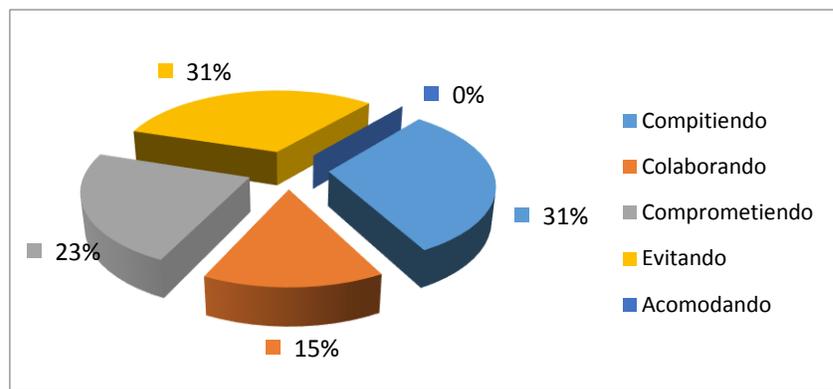


Figura 31: Comparativo predominancia género - masculino

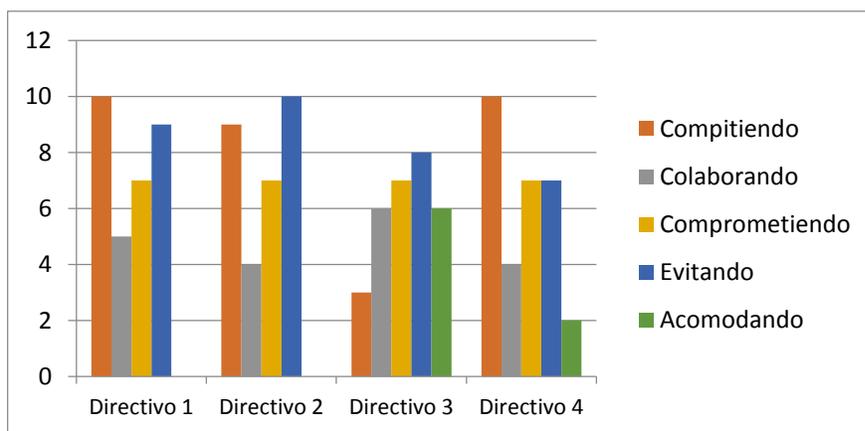


Figura 32: Comparativo predominancia directivos docentes

Para el análisis de los resultados obtenidos por los directivos docentes, del colegio Marco Antonio Carreño, se observa que en las gráficas tanto general como por género, la predominancia es evitando; y el porcentaje menor es acomodado.

Al realizar un análisis, de cada uno de los resultados, se detalla como el Directivo uno y cuatro, tienen su mayor número de respuestas en la modalidad compitiendo, el directivo dos y tres en evitando.

Para la interpretación que da el instrumento en cuanto a la modalidad de compitiendo, la define como personas no asertivas y no colaboradores, de intereses personales, a costa de los otros, están orientados hacia el poder.

Para el caso de evitando, se hace referencia de personas que tienen un perfil que no le agrada enfrentar, ni solucionar conflictos, no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro, evita los problemas prefiere retirarse ante una situación amenazante.

El Directivo tres, tiene porcentaje de respuestas muy similares, siendo marcada solamente la de compitiendo con un porcentaje menor.

Este grupo de Directivos está conformado por dos hombres y dos mujeres, el Directivo uno y dos son de género masculino y los directivos tres y cuatro son de género femenino. Tanto el Directivo uno como dos, su menor porcentaje lo tienen en la modalidad de colaborando y ninguno de los dos obtuvo respuestas en acomodando.

Este grupo de Directivos, es un grupo donde se evidencia la competencia como una de las principales modalidades y además la de evitar, de otra parte, no existe similitud en cuanto a la de menor porcentaje, tiene una modalidad diferente, el directivo tres y cuatro, mientras el uno y dos coinciden en cuanto a colaborando.

4.1.8 Consolidado de los directivos docentes de las tres instituciones.

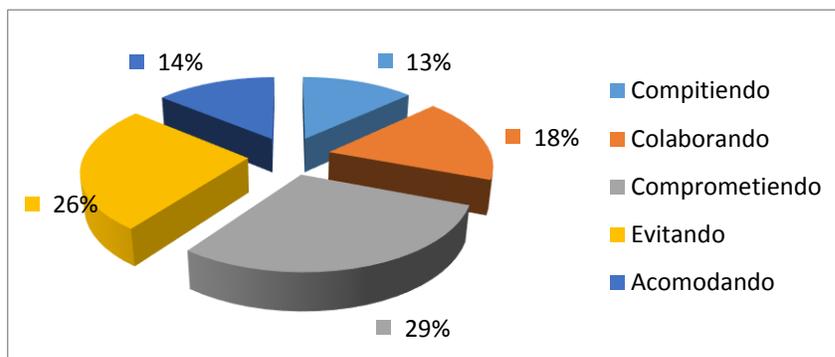


Figura 33: Comparativo predominancia directivos docentes

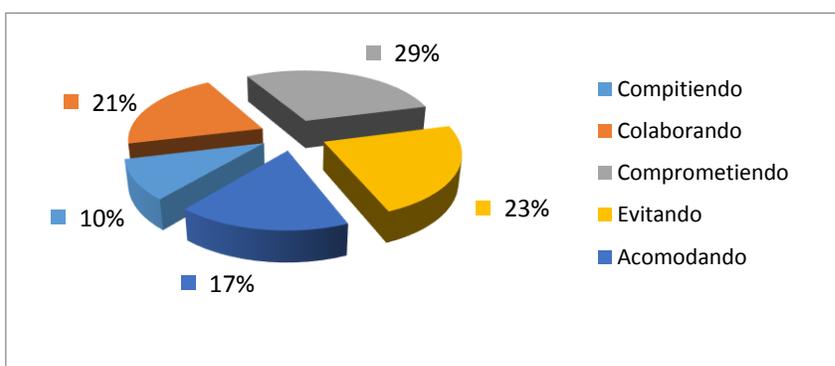


Figura 34: Comparativo predominancia género – femenino

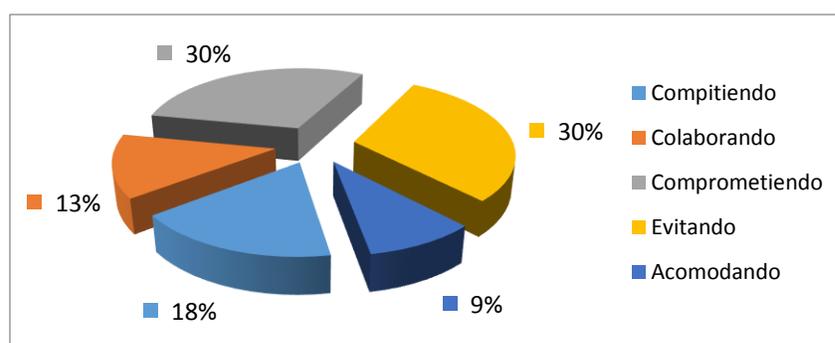


Figura 35: Comparativo predominancia género - masculino

Al realizar el consolidado de las tres instituciones, se observa que el mayor porcentaje de los directivos docentes se encuentran en la modalidad de comprometidos y el segundo porcentaje es de evitando, y como menor porcentaje compitiendo; pero al observar la categorización por género se tiene que tanto en el género femenino como masculino, nuevamente el mayor porcentaje se encuentra en comprometiendo seguido de evitando.

Dentro del análisis tanto de los docentes como de los Directivos, coinciden en cuanto a que el mayor porcentaje se da en comprometidos, pero en los directivos el menor está en compitiendo y colaborando.

El instrumento presenta una serie de usos en cuanto a este perfil y adicional presenta una serie de cuestionamientos que identifican señales de alarma respecto a la utilización excesiva de cada modalidad. Los de los comprometidos ya se enunciaron en la parte de docentes, a continuación se transcriben los del segundo puntaje obtenido, es decir, evitando: A continuación se transcriben:

Usos

1. Cuando un problema es trivial, de importancia pasajera, o cuando otros temas son más importantes y urgentes.
2. Cuando usted percibe que no hay manera de satisfacer sus deseos, por ejemplo cuando tiene poco poder o está frustrado por algo que sería muy difícil cambiar (políticas nacionales, la estructura de personalidad de otra persona, etc.).
3. Cuando el peligro potencial de enfrentar un conflicto sobrepasa los beneficios de su posible resolución.
4. Para permitir que se enfríen los ánimos -para reducir las tensiones a un nivel productivo, para recobrar la perspectiva y la compostura.
5. Cuando la búsqueda de información adicional supera las ventajas de una decisión inmediata.
6. Cuando otros pueden resolver el conflicto más eficientemente.
7. Cuando el problema parece tangencial o sintomático de otro más básico.

Si su puntaje es alto:

1. Sufre su mecanismo de coordinación porque las personas no obtienen sus datos u opiniones sobre los problemas.
2. Parece a menudo que las personas "caminan sobre huevos". A veces una cantidad excesiva de energía se dedica a la evitación de problemas, lo que es una señal que éstos deben enfrentarse y resolverse.
3. Se toman las decisiones importantes por inercia.

4.2 ANALISIS DE LA ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

4.2.1 Análisis percepción de comunicación colegio Ricaurte. De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, los docentes afirman que existen canales de comunicación entre directivos y docentes, pero en su mayoría no son efectivos ni suficientes. Así mismo aseguran que los canales de comunicación entre docentes no existen por lo tanto la información que se maneja no es veraz ni confiable.

Por otra parte, no existe un reconocimiento de los entes del Gobierno escolar como espacios de comunicación y participación y aumenta el número de docentes que afirma que no hay comunicación oportuna de las decisiones que se toman en dichos órganos del gobierno escolar.

En referencia al acceso de la información institucional, los docentes consideran que se presentan dificultades y no es fácil obtener documentos como el PEI, manual de convivencia, manual de procedimientos, entre otros.

En cuanto a si la información se difunde de manera oportuna, sobre los cambios de actividades, cronograma y reuniones, que se presentan en la organización de la Institución, la mayoría de docentes considera que sí, aunque un número menor afirma que no. En cuanto a la pregunta, si las inquietudes de los docentes, son resueltas de una manera oportuna por parte de los directivos, no todos los docentes contestaron afirmativamente. Igualmente sobre la comunicación entre directivos

docentes y docentes está basada en la transparencia y el respeto, hay un desacuerdo entre algunos docentes.

Por último en las preguntas donde se señala que si las relaciones entre directivos docentes y docentes se fortalecen gracias a los procesos comunicativos adecuados, la gran mayoría de los docentes considera que sí, pero una minoría que no. Y ante la pregunta, sobre si la institución educativa es un lugar donde se puede dialogar, relacionarse, interactuar y compartir las experiencias e información para hacer mejor su trabajo, la mayoría afirmó que sí, pero existe algunos docentes que no lo consideran así.

Entre los canales de comunicación que tiene la institución específicamente para los docentes, se mencionan: Correo electrónico, circulares personalizadas, comunicados escritos, reuniones, información verbal, emisora escolar, mensajes escritos, comunicación a través de coordinadores y orientadores, comunicación informal en descansos o celebraciones sociales.

Para el caso de especificar sobre: ¿Cuáles canales de comunicación institucionales son efectivos y porque? (resultados o impacto en la comunidad), coinciden la emisora escolar, las circulares, los correos electrónicos, anotaciones en la hoja de asistencia, comunicación a través de coordinadores y orientadores y las reuniones de maestros

¿Sobre los canales de comunicación existentes en la institución que no son funcionales y porque? (viabilidad y accesibilidad), se observa que el resultado es contradictorio respecto a la pregunta anterior, pues se mencionan: la emisora escolar, los comunicados y aparecen las notas enviadas a los cursos y las formaciones.

Con referencia a las situaciones que causan problemas de comunicación se menciona entre los más frecuentes; los rumores, la falta de honestidad y de compromiso y el lenguaje inapropiado.

¿Por último, se cuestiona si la calidad de la comunicación puede ser un factor determinante en las situaciones de conflicto? , ante lo cual todos coincidieron en un sí, argumentando que es una herramienta que aclara las diversas situaciones del

ámbito laboral y facilita la convivencia institucional, además es un factor determinante en las relaciones interpersonales.

Cabe anotar que las respuestas de los directivos en su mayoría coinciden con las respuestas de los docentes, en muy pocas preguntas difieren de los argumentos de los docentes. Resaltan que no hay un control de la información que se maneja y que no hay una difusión a tiempo de las modificaciones del cronograma escolar.

Para las últimas preguntas sobre la asequibilidad de los directivos, la resolución de inquietudes oportuna para los docentes, el total de los directivos contestaron positivamente y así mismo están de acuerdo en que la comunicación entre directivos docentes y docentes está basada en el respeto y la transparencia.

De las situaciones que son causa común de problemas de comunicación al interior de la institución educativa, respondieron sobre lenguaje inadecuado y la falta de claridad en los procedimientos

Cuando se pregunta si se considera que la calidad de la comunicación es un factor determinante en las situaciones de conflicto. ¿Por qué?, la respuesta fue un sí de todos y se argumenta sobre la generación de malos entendidos entre docentes, las informaciones ambiguas y se afirma que a partir de una buena comunicación la interacción es más cercana, existe claridad y hay confianza para preguntar, aclarar o proponer. (Ver anexo E)

4.2.2 Análisis percepción de comunicación colegio María Cano. De acuerdo con el consolidado de respuestas se puntualiza lo siguiente: existen algunos canales de comunicación entre directivos y docentes, siendo estos poco efectivos, claros y suficientes.

Sobre la comunicación institucional entre docentes se afirma que no es veraz y confiable, lo que trae como consecuencia situaciones conflictivas que se dan entre docentes y entre directivos y docentes. Por otra parte, se desconoce el Gobierno escolar como espacio de comunicación y participación.

En cuanto a aspectos como: la información oportuna sobre modificaciones de cronograma, la asequibilidad de los directivos hacia los docentes, la resolución

oportuna de inquietudes, la mayoría de docentes contestaron en forma positiva. Así mismo están de acuerdo en que la comunicación entre directivos y docentes está basada en la transparencia y el respeto.

Con respecto, a la totalidad de los docentes y directivos están de acuerdo en que las relaciones interpersonales se fortalecen gracias a los procesos comunicativos adecuados, así mismo afirman que la institución educativa es un lugar donde se puede dialogar, relacionarse, interactuar y compartir las experiencias e información para hacer mejor su trabajo.

Con referencia a los canales de comunicación que se utilizan al interior de la institución, los más comunes son: correo electrónico, circulares, comunicados escritos, reuniones, información verbal, comunicación a través de coordinadores y orientadores, comunicación informal en descansos. Cabe anotar que los docentes y directivos reconocen que el correo electrónico, siendo este el menos usado por falta de cultura a nivel institucional.

En relación con los canales de comunicación institucionales efectivos y funcionales hacen referencia a las reuniones semanales, a las circulares y comunicaciones verbales y al correo electrónico en caso de ser obligatorio.

Sobre las situaciones que causan los problemas de comunicación se hace mención a los rumores, la falta de honestidad y de compromiso, el lenguaje inapropiado. Entre los más frecuentes.

Con respecto a la calidad de la comunicación, como factor determinante en las situaciones de conflicto; en su totalidad afirman que si hay una gran incidencia entre los dos aspectos, porque la comunicación más que información, es un medio para reconocerse como personas y fortalecer los lazos de afecto y las relaciones personales.

En cuanto a las respuestas dadas por los directivos, en su mayoría concuerdan con las de los docentes. La totalidad de ellos afirman que son asequibles a los docentes, les resuelven los requerimientos con prontitud, y la comunicación está basada en el respeto y la transparencia.

De las situaciones que son causa común de problemas de comunicación al interior de la institución educativa, señalaron que la falta de ética y compromiso y la falta de liderazgo y poco interés a los procesos comunicativos, siendo estas las más relevantes.

4.2.3 Análisis de la percepción de la comunicación en el colegio Marco Antonio Carreño. Al hacer el consolidado de respuestas, se observa que la totalidad de los directivos y la mayoría de docentes conocen la historia de la institución. Se presenta una clara percepción de que los canales de comunicación entre directivos y docentes, no son suficientes y los que existen no son utilizados adecuadamente por parte de algunas personas; sin embargo, la mayoría de docentes expresa que la comunicación entre directivos y docentes facilita el desarrollo de las actividades. Por otra parte, se carece de un control efectivo sobre la información que circula al interior de la institución entre directivos y docentes. Algunos medios empleados para difundir información o para enviar comunicados no son funcionales. Así mismo Los docentes expresan que si existen canales de comunicación entre docentes pero no son muy efectivos.

El 50% de los profesores considera que la comunicación institucional entre pares, no es confiable y veraz. Igualmente las decisiones tomadas en los distintos órganos del gobierno escolar, no se informan oportunamente a los docentes. Además expresan sobre el fácil acceso a la información registrada en archivo documental y diferentes manuales.

Los directivos son accesibles al diálogo con los docentes y procuran resolver oportunamente sus inquietudes, las relaciones interpersonales entre directivos y docentes están basadas en la transparencia y el respeto. Los procesos comunicativos de calidad pueden contribuir al fortalecimiento de las relaciones entre directivos y docentes.

La mayoría de los profesores consideran que la institución educativa es un lugar para relacionarse e intercambiar experiencias para hacer mejor su trabajo. En cuanto a los canales de comunicación, los docentes y los directivos indican que el

canal de comunicación más efectivo es el correo electrónico, pero no siempre se usa, el otro medio más empleado es el mensaje escrito; no son funcionales la emisora escolar, ni la vía telefónica.

Los espacios de participación en el colegio, son las reuniones de docentes (área, jornadas pedagógicas). Los entes del gobierno escolar no son reconocidos como medios de comunicación y participación y desconocen las decisiones y acuerdos que se dan al interior de este.

Los rumores, se constituyen en el factor que más afecta la comunicación al interior de la institución, lo cual trae como consecuencia permanente, la ruptura de las relaciones interpersonales. Así mismo tanto directivos como docentes, afirman que la calidad de la comunicación es factor determinante en la generación de conflictos al interior de la Institución educativa.

4.2.4. Análisis general de la percepción de la comunicación de las tres instituciones. En cuanto a los canales de comunicación, en las tres instituciones, existe diversidad de medios, los cuales cumplen propósito funcional y administrativo, desconociendo la mirada relacional, es decir están más centrados en los alcances de eficiencia y eficacia. Igualmente no existen canales de comunicación institucionalizados que conlleven a una mayor confiabilidad de la comunicación que se emite.

En la utilización de los canales de comunicación, se observa que los medios tecnológicos, estos son usados de manera permanente pero más con fines sociales, no se cuenta un correo institucional, por lo tanto no es un medio institucional utilizado por la mayoría de los docentes y directivos

De acuerdo con la mirada de los docentes, los canales existentes en los tres colegios, no son suficiente, claros y pertinentes, no existen control ni supervisión de los mismos por parte de las directivas, tampoco cumplen una función relacional.

Las situaciones más comunes que se presentan por la falta de una buena comunicación, coinciden en las tres instituciones que son: los rumores, lenguaje

inadecuado ente las partes, supuestos como verdades, comunicación distorsionada, incumplimiento con las tareas académicas, relaciones interpersonales frágiles.

La comunicación informal es la más usada en las tres instituciones por parte de directivos y docentes, aunque de manera funcional es válida y cumple con su propósito, no es la más adecuada para favorecer las relaciones interpersonales.

Los docentes en su mayoría desconocen la función del gobierno escolar, no es visto como un medio de participación y comunicación, por lo tanto, no son partícipes ni tampoco se enteran de las decisiones y acuerdos que se dan al interior de los entes que conforman el gobierno escolar. Igualmente, aducen no tener canales de comunicación exclusivos para el personal docente que faciliten el dialogo, el consenso a la hora de tomar decisiones.

La totalidad de los encuestados de las tres instituciones están de acuerdo con que la calidad y la mirada que se le dé a la comunicación es un condicionante para la generación de conflictos, siendo este aspecto el de mayor transcendencia porque están implicadas las relaciones interpersonales.

Igualmente, el total de los encuestados, están de acuerdo en que la institución debe ser un lugar donde se pueda dialogar, discernir, llegar acuerdos, donde la ética y el respeto siempre estén presentes y creen que es, el camino más seguro para fortalecer las relaciones personales y crecer en comunidad.

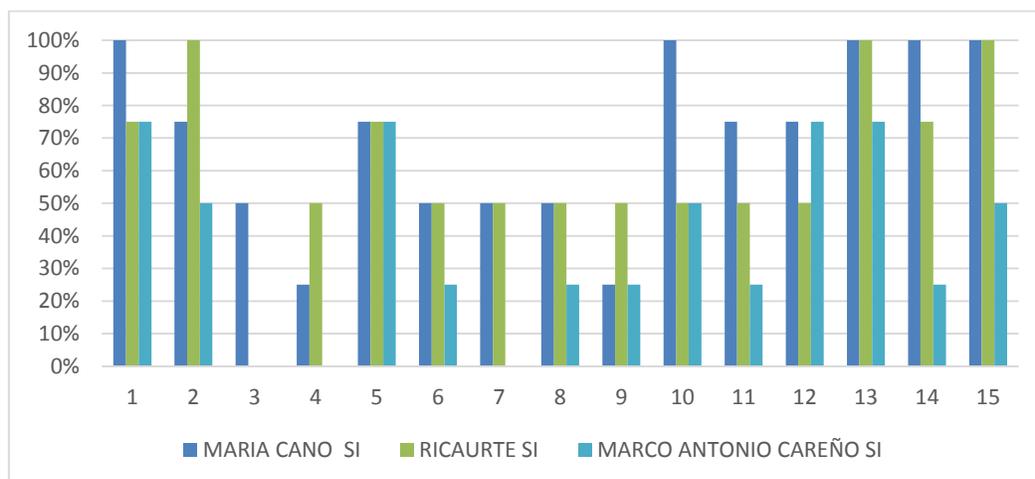


Figura 36: Comparativos directivos respuesta positiva.

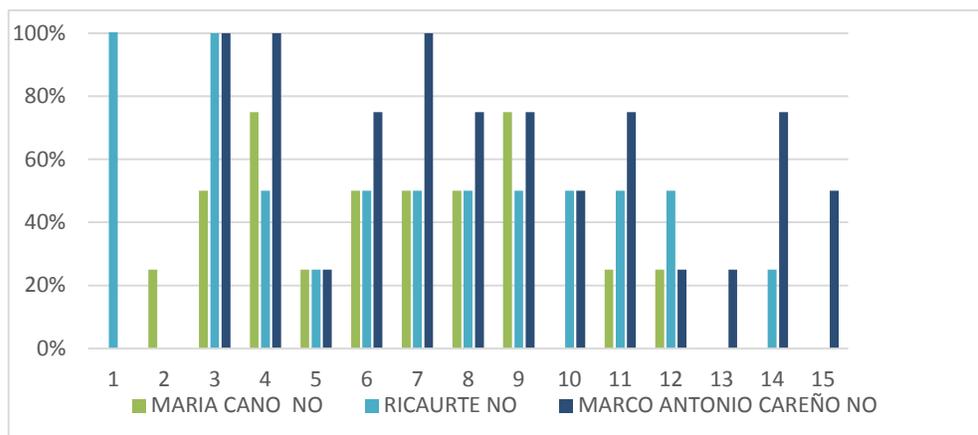


Figura 37: Comparativo directivos respuesta negativa

Como se puede apreciar la imagen positiva por parte de los directivos docentes en la mayoría de las preguntas (ver cuadro de preguntas) es relativamente alta en los tres colegios; las preguntas referentes a la relación de los directivos con los docentes y la información fluye de manera normal. El colegio Marco Antonio Carreño presenta algunos picos bajos en cuanto a dicha percepción frente a este mismo ítem, en los colegios Ricaurte y Marco Antonio Carreño presenta debilidad en los canales de comunicación, la difusión de la información y la comunicación informal.

Es importante resaltar que en los colegios María Cano y Ricaurte prevalece la mirada funcionalista de la comunicación (preguntas 3, 4,8) allí la percepción no es muy positiva diferente a la relacional (preguntas 13, 14,15), donde se reitera una visión positiva entre docentes y directivos. En el caso del colegio Marco Antonio Carreño, hay una percepción negativa tanto en la parte funcional y la relacional.

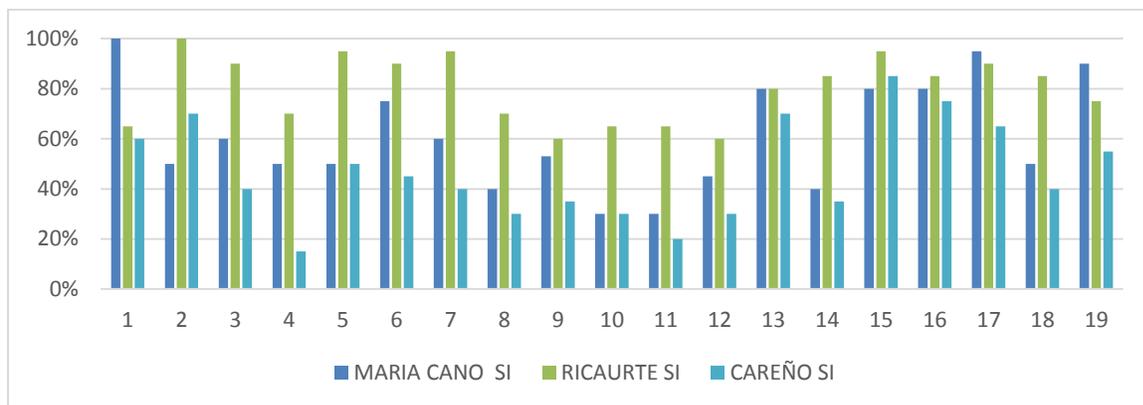


Figura 38: Comparativo docentes respuestas positivas

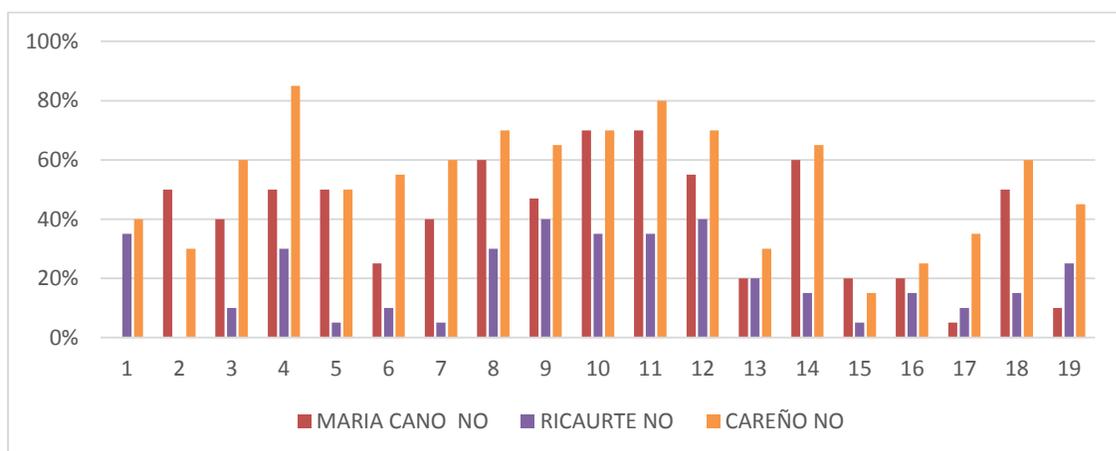


Figura 39: Comparativo docentes respuestas negativas

Los docentes encuentran en un nivel de satisfacción aceptable frente a la funcionalidad de la comunicación (canales, eficiencia, eficacia) al igual que en las relaciones con la parte directiva. Existe un punto inflexible de no armonización y confianza en la información (preguntas 8 – 12) donde se consideran los canales como insatisfactorios. En el colegio Marco Antonio Carreño la percepción en la mayoría de ítems es negativa comparado con las otras instituciones.

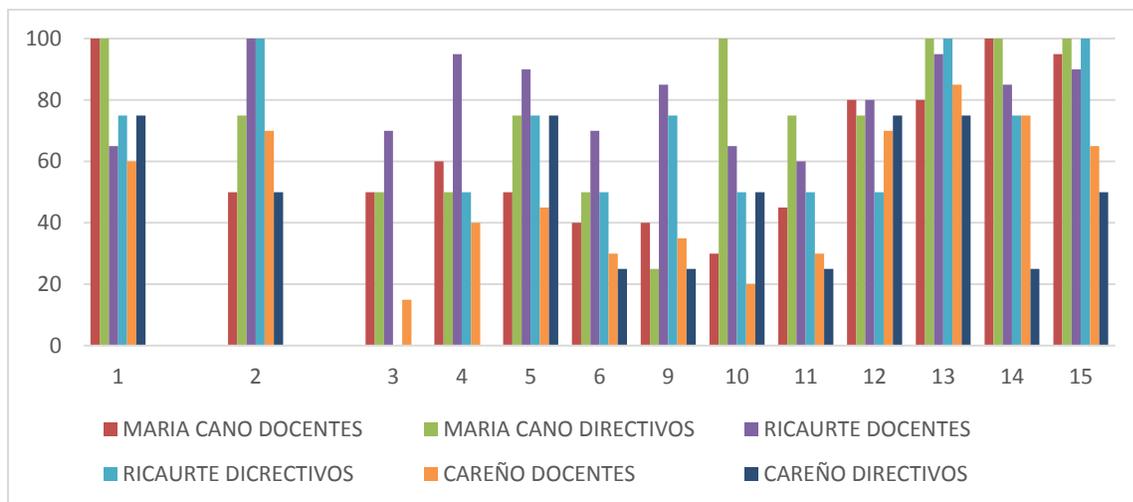


Figura 40: Comparativo respuestas correlacionadas directivos - docentes

Hay homogeneidad entre docentes y directivos en cuanto a sus percepciones puesto que se presenta un escaso margen diferencial entre las respuestas de unos y otros. En los casos del colegio María Cano y del Colegio Ricaurte la situación es similar, empero en la institución Carreño es bastante distante en la percepción relacional, sobre todo, por parte de los directivos.

A manera de conclusión se enumera los aspectos de mayor relevancia:

- 1- Existe disposición para participar de una propuesta de mejoramiento.
- 2- Existe la conciencia de que las relaciones interpersonales entre directivos y docentes si se fortalecen gracias a procesos comunicativos adecuados.
- 3- Se reconoce la institución como un espacio de diálogo, de relaciones, y de compartir experiencias que contribuye al crecimiento personal e institucional.
- 4- Los canales de comunicación no son eficientes, efectivos suficientes y pertinentes.
- 5- Existen problemas de comunicación que desembocan en conflicto y debilitan las relaciones personales.

- 6- El chisme, el lenguaje inadecuado, los rumores, las suposiciones son aspectos comunes que se dan al interior de los colegios diariamente, debido a los procesos comunicativos.
- 7- Los docentes no identifican los medios de comunicación existentes.
- 8- No hay control de la comunicación institucional.
- 9- La comunicación institucional se interpreta solamente como medio de información.

5. PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES

Una vez analizado la información recogida, se hace necesaria la formulación de una propuesta pedagógica y su implementación a corto, mediano y largo plazo, con el fin de contribuir al fortalecimiento de los procesos comunicativos en las instituciones educativas objeto de estudio, fundamentada en el enfoque relacional, en la que docentes y directivos participen, se apropien y sean los responsables directos de los cambios que se deben dar con respecto a la comunicación institucional.

5.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar acciones y estrategias fundamentadas de la sociología relacional que conlleven al fortalecimiento de la comunicación entre directivos y docentes, con la participación activa de los mismos.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Socializar los aportes del enfoque relacional y su incidencia en el fortalecimiento de la comunicación y las relaciones interpersonales al interior de cada institución.
2. Transformar las prácticas cotidianas comunicativas a través de, en y mediante las relaciones con la participación activa de todos los miembros, fortaleciendo los valores y virtudes

3. Propiciar espacios de encuentro entre docentes y directivos para reflexionar sobre sus actuaciones diarias, reconocimiento del otro y fortalecer lazos de fraternidad.
4. Cualificar los procesos comunicativos al interior de la institución desde la perspectiva relacional
5. Socializar la propuesta a los demás actores de la comunidad educativa y a otras instituciones como alternativa para el fortalecimiento de la comunicación desde el enfoque relacional.

5.3 VALIDACION DE LA PROPUESTA

La propuesta pedagógica fue validada a través de una plantilla entregada a cada uno de los expertos con el fin de que se emita un concepto sobre los diferentes componentes de la propuesta para su mejoramiento. (Anexo F)

Esta validación fue hecha por cinco expertos, los cuales revisaron, evaluaron y determinaron el impacto, pertinencia y claridad para hacer los ajustes necesarios antes de su implementación. (Anexo G)

5.4 ACTIVIDADES PROPUESTAS.

5.4.1 Apropriación de la comunicación en clave relacional. Mediante talleres, dar a conocer los aportes del enfoque relacional en los procesos comunicativos y reflexionar sobre la visión que se tiene de la comunicación al interior de la institución.

1. “La comunicación desde la perspectiva del enfoque relacional”.

Propósito: Socializar los fundamentos del Enfoque relacional y brindar herramientas para el mejoramiento de los proceso comunicativo en clave relacional.

2. “El papel de los valores y virtudes en la comunicación”

A partir de la lectura y reflexión del libro:” los Cuatro acuerdos” de Miguel Ruiz, construir unos principios institucionales que rijan la comunicación. Se visibilizaran mediante un poster. Estos principios serán un aporte para el horizonte institucional. Propósito: Concientizar a directivos y docentes de la importancia del ejercicio de las virtudes y valores en la comunicación, siendo esta una herramienta útil para el fortalecimiento del vínculo relacional.

3. “Los ruidos en la comunicación”: Como me comunico, conmigo, con los demás y con el entorno.

Propósito: Identificar y analizar las debilidades (chismes, rumores y suposiciones) y fortalezas de cada uno de los participantes sobre la forma de comunicarse y proponer acciones de mejoramiento que fortalezcan las relaciones personales.

4. Registro de reflexiones y actuaciones. En la realización del primer taller se entregará a cada docente un diario donde consignara todos los aportes y acuerdos establecidos en los talleres.

5. Encuentro de docentes y directivos: Se realizarán dos encuentros de docentes y directivos, con el fin de compartir experiencias y reflexiones personales y de grupo con el propósito de fortalecer la identidad colectiva y ser protagonistas del cambio.

5.4.2 Proyecto de comunicación institucional. A través de un encuentro pedagógico con docentes y directivos, se presentara la propuesta de creación de un proyecto de comunicación a nivel institucional, con el fin de cualificar, institucionalizar y fortalecer los canales de comunicación y así mismo conformar un comité de docentes y directivos que se destaquen por sus habilidades comunicativas

y su ética profesional. Con el objetivo de liderar, hacer seguimiento evaluaciones y planes de mejoramiento de los procesos comunicativos.

Propósito: Organizar los procesos comunicativos y de participación a nivel institucional.

5.4.3 Presentación y promoción de la propuesta. Diseñar un folleto con la propuesta pedagógica para ser socializada y proyectada con los demás actores de la comunidad educativa de cada institución y a los rectores de cada localidad a la que pertenecen las instituciones objeto de investigación.

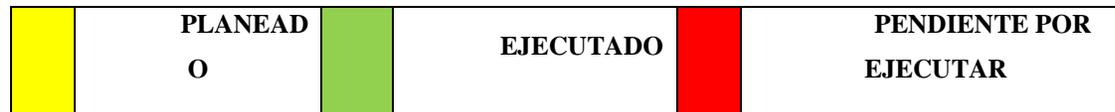
Propósito: Socializar y sensibilizar a los demás actores de la comunidad educativa de cada colegio participante como son los estudiantes y los padres de familia y así mismo con los directivos de otras instituciones, sobre la importancia de la comunicación a la luz del enfoque relacional.

TABLA N° 1 – CONSOLIDADO DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA PEDAGOGICA.

ASPECTO O CATEGORIA DE LA COMUNICACIÓN A MEJORAR	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	RESPONSABLE
Visión de la comunicación en la Institución	Talleres de sensibilización y socialización sobre la comunicación desde la Teoría relacional.	Socializar los fundamentos del enfoque relacional y brindar herramientas para el mejoramiento del proceso comunicativo.	Equipo de investigadoras
Los canales de comunicación.	Creación de comité de comunicación e institucionalización de medios.	Organizar los procesos comunicativos y de participación a nivel institucional.	Equipo de gestión Institucional.
La apropiación de la comunicación en clave relacional.	Diseño de folleto.	Socializar y sensibilizar a los demás actores de la comunidad educativa y a directivos de otras instituciones, sobre la importancia de la comunicación a la luz del enfoque relacional	Equipo de investigadoras

TABLA N ° 3 CRONOGRAMA DE EJECUCION DE ACTIVIDADES SEGUNDA FASE

MES- SEMANA	OCTUBRE/ 2015			ENERO/ 2016			FEBRERO			MARZO			ABRIL			JUNIO/DICIEMB RE		
ACTIVIDAD																		
Socialización de la propuesta ante Consejo Directivo.			■															
Taller: “La comunicación desde la perspectiva del enfoque relacional”.			■			■												
Reflexión del libro:” los Cuatro acuerdos”						■												
Taller: “Los ruidos en la comunicación”									■									
Jornada Pedagógica: Comité y medios de comunicación.											■							
Folleto de socialización para directivos de tres localidades															■			
Primera y segunda Evaluación de la propuesta.																	■	



5.5 IMPACTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACION.

Con referencia al impacto se espera con la implementación de la propuesta materializar todos los conceptos fundamentados en la teoría relacional y en las diferentes áreas del conocimiento vistos durante el curso de la maestría, a través de las prácticas y vivencias al interior de la institución, logrando así, solucionar el problema detectado y avanzar en una transformación de las relaciones con la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa para iniciar un verdadero cambio social.

En cuanto al seguimiento se realizará a través del Comité de comunicación institucional, una vez este conformado y las investigadoras mediante reuniones periódicas y a través de un formato diseñado para este propósito, donde se registrarán todos los aspectos relacionados con el desarrollo de cada una de las actividades de la propuesta, los aciertos, dificultades, aportes y los posibles ajustes. (Anexo H)

Con respecto a la evaluación se llevará a cabo mediante la aplicación nuevamente de los instrumentos utilizados en la investigación para hacer una comparación, análisis y reflexión de los resultados encontrados. Este proceso se realizará una vez termine la implementación de la primera fase y servirá de insumo para los ajustes de la propuesta.

5.6 IMPLEMENTACION.

La implementación de la propuesta se lleva a cabo en dos fases. La primera fase se desarrolla en una de las instituciones educativas, como propuesta piloto, con el fin de evaluarla y realizar ajustes pertinentes y la segunda fase se llevará a cabo a partir del mes de enero de 2016, con la aplicación definitiva en las otras dos

instituciones. El desarrollo de cada fase estará liderado por el equipo de las tres investigadoras.

A la fecha se han realizado las siguientes actividades: taller sobre los aportes de la teoría relacional y su incidencia en el fortalecimiento de la comunicación, se contó con la participación de todos los docentes y directivos de la institución María Cano, fue dirigido por el rector Juan Manuel Méndez Álvarez y las investigadoras, hubo buena disposición y acogida por parte de todos los participantes, se logró el objetivo propuesto. Una vez terminada la actividad se registró todos los aspectos en cuanto a participación, dificultades, aciertos y ajuste en el formato diseñado para tal fin. (Anexo I).

Otra actividad realizada es un conversatorio sobre el papel de las virtudes y valores en la comunicación, se hizo a partir de la lectura y reflexión del libro:” los Cuatro acuerdos” de Miguel Ruiz, igualmente se construyeron de los principios institucionales que regirán la comunicación a nivel institucional. La participación fue del total de los docentes de la institución. Las investigadoras junto con el equipo directivo del colegio María Cano, hicieron la consolidación de todos los trabajos presentados para determinar los principios institucionales, los cuales serán presentados al Consejo Directivo para su inclusión en el horizonte institucional del Proyecto Educativo Institucional. Una vez queden institucionalizados, se plasmaran en unos posters, los cuales serán ubicados en sitios estratégicos de la institución para su cumplimiento. Una vez terminada la actividad se hizo la respectiva evaluación y registro, destacándose que se cumplió con el objetivo propuesto. (Anexo J)

6. CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo general de esta investigación, se cumplió teniendo en cuenta que se diseñó la propuesta en clave relacional para el fortalecimiento de la comunicación entre directivos y docentes, resaltando que un primer momento se pretende analizar la comunicación a nivel funcional y en la medida que se profundiza en los aportes de la teoría relacional se define la comunicación a nivel relacional, por lo tanto la propuesta tiene como fin último transformar las relaciones, mejorando los procesos comunicativos, ya que son los conflictos que se derivan de ellos los que afectan la trama relacional de los colegios.

En referencia al primer objetivo específico, se identificó que los aspectos que deterioran los procesos comunicativos son el uso inadecuado de los canales de comunicación y la visión que se tiene de la comunicación fundamentada solo en lo funcional.

Sobre el segundo objetivo se cumplió ya que se pudo establecer que algunos de los conflictos que se presentan entre directivos y docentes se deben a procesos de comunicación mal establecidos y en consecuencia debilitan las relaciones interpersonales y el cumplimiento a cabalidad de la misión institucional.

En cuanto al tercer objetivo, se cumplió teniendo en cuenta que se diseñó una propuesta en clave relacional fundamentada en el marco teórico de esta investigación y los conocimientos adquiridos en el trascurso de la maestría en dirección y gestión de instituciones educativas y se convierte en un aporte a la solución del problema detectado en la institución.

Al término de esta investigación se rechaza la primera hipótesis, que afirma que el principal aspecto por el cual se deteriora el proceso comunicativo entre directivos y docentes es el uso inadecuado de canales de comunicación, puesto que a pesar de que existan canales de comunicación adecuados e institucionalizados, si la comunicación no es vista como un encuentro entre personas, que busca ir más allá de

la transmisión de información, el efecto seguirá teniendo nada más que un impacto en lo operativo pero sin cambios en la cualificación de las relaciones personales.

Al respecto de la segunda hipótesis, donde se manifiesta que los conflictos se deben a los procesos comunicativos mal establecidos, se confirma este postulado, teniendo en cuenta que la comunicación es vista solo en términos de eficiencia y eficacia, desconociendo el potencial que tiene para mejorar el sistema relacional, haciéndolo transcendental al interior de la institución.

En el caso de la tercera hipótesis, la cual afirma que una propuesta en clave relacional fortalece la comunicación entre directivos y docentes, se acepta por cuanto la comunicación desde la teoría relacional se plantea como un camino para repensar las relaciones y favorecer el crecimiento personal e institucional.

En cuanto al alcance de la investigación, se ha conseguido poner como objeto de estudio el sistema de relaciones de las instituciones educativas e iniciar un proceso de cambio cultural para que los docentes y los directivos sean conscientes de la urgente necesidad de ser ellos mismos protagonistas principales de las acciones propuestas en esta investigación para que la comunicación no sea fuente de conflictos.

De acuerdo con los lineamientos del marco teórico, se resalta, que para la solución del conflicto en un ámbito escolar, se destacan dos métodos eficaces: la negociación y la mediación, que tienen mucho que ver con las relaciones humanas y el ejercicio comunicativo, además la relación establecida entre ellos debe estar fundamentada en valores y virtudes como la sinceridad, la confianza, la apertura y la prudencia.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron pertinentes y acordes al desarrollo de la investigación. En cuanto al cuestionario de Thomas –Kilmann se aplicó para analizar la individualidad del cómo la persona asume una situación de conflicto, lo que nos permite inferir sobre el comportamiento grupal. Sobre la encuesta de percepción de la comunicación, el objetivo en primer lugar es indagar sobre cómo se percibe la comunicación entre directivos y docentes a

nivel funcional, para identificar las causas que generan conflicto y evidenciar, lo planteado en el problema de investigación. Y la segunda parte de preguntas abiertas está encaminada a la percepción de la comunicación como relación. Se resalta que este instrumento, fue validado por expertos.

Con la aplicación del instrumento de Thomas Kilmann, se pudo evidenciar que en las tres instituciones educativas, el perfil que presentan docentes y directivos, en cuanto a la tendencia a resolución de conflictos, es de compromiso y buena disposición, lo cual facilita el cumplimiento de los objetivos de la propuesta planteada.

En cuanto a los canales de comunicación que existen al interior de la institución se evidenció a través de los instrumentos que no son claros, funcionales, pertinentes, que no hay un control sobre ellos y que no están institucionalizados y, en consecuencia, se presentan situaciones que generan conflictos como el chisme, el lenguaje inadecuado, las suposiciones, diferentes interpretaciones de una información, entre otros.

Los aportes de la sociología relacional, se constituyeron en un fundamento teórico para el análisis y desarrollo de la investigación y a la vez para el diseño de la propuesta, la cual comprende dos fases y a la fecha se está culminando la primera, contando con la participación de todos los docentes de la institución, siendo esta muy fructífera en cuanto a motivación y concientización del problema detectado.

La propuesta planteada desde la teoría relacional se caracteriza por: hacer protagonistas de la dinámica de cambio a los sujetos implicados, por fortalecer la identidad individual y colectiva, por apuntar no a los individuos ni a las estructuras sociales sino al análisis e interpretación de las relaciones sociales, como punto de partida para entender los problemas y como vía apropiada para su posible solución.

El aporte desde el enfoque relacional para analizar y transformar los procesos comunicativos mal establecidos se inicia, como lo afirma Donati, en, desde y a través

de las relaciones, comprendiéndolos no como problemas individuales o institucionales sino como patologías sociales relacionales, partiendo de cómo se configuran y establecen las relaciones e influyendo en la manera de pensar y actuar de las personas, para dar lugar al verdadero cambio social.

Según los postulados de la teoría relacional, el verdadero reto como directivos y líderes de las instituciones educativas, es crear y gestionar relaciones actuales, potenciales y virtuales, y para ello se requiere una nueva forma de interpretarlas, que permita observar, analizar y comprender los problemas sociales en clave relacional, es decir actuando sobre y mediante relaciones, con la participación activa de los implicados, identificando y reformulando las relaciones mal establecidas para establecer relaciones capaces de integrar y crear nuevos vínculos recíprocos.

La postura de las investigadoras sobre el concepto de conflicto, es el que se define desde el enfoque relacional, como un evento positivo, de aprendizaje y constructivo donde las diferencias no se ven como problemas sino como diferencias con posibilidad de integración que constituyen oportunidad de conocimiento y de crecimiento personal para todos.

La comunicación desde la perspectiva relacional se define como una donación mutua, por un compartir sin pérdida, por mostrarse uno mismo, donde no cabe el engaño, la mentira ni la manipulación y donde se espera asumir una serie valores y virtudes como la apertura, la sinceridad y la reciprocidad, y tendrá como frutos descubrirse a uno mismo por medio de los otros, adquirir la propia identidad y contribuir al cambio social.

REFERENCIAS

- Abellán, A. (2007). El pensamiento relacional como fundamento para una nueva teoría de la comunicación. *Revista Comunicación y Hombre, No 3*, 24-35.
- Algarra, M. (2003). *Teoría de la comunicación: Una propuesta*. (1ª Ed.). Madrid: Tecnos.
- Altarejos, F., Rodríguez, A. y Fontrodona, J. (2003). *Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria*. (1ª Ed.). Pamplona: EUNSA.
- Cascón, P. (2012). *Educación en y para el conflicto*. Cátedra UNESCO, Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 31 de Octubre de 2012, en http://catedu.es/escuela_de_paz/IMG/pdf/educ._eny_para_conflicto-_Gascon.pdf.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. (5ª Ed.). Santafé de Bogotá: Mc. Graw- Hill.
- Donati, P. (1993). Pensamiento sociológico y cambio social: hacia una teoría Relacional. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*
- Donati, P. (1995). *Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional*. Obtenido de Depósito Académico Digital Universidad de Navarra: [http](http://)
- Donati, P. (2006). *Repensar la sociedad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- González, J. y Carbajo, F. (2005). *Tres principios de la acción educativa*. (1era Ed.). Navarra: Universidad de Navarra.

- Ho Won, J. (2008). *Understanding Conflict and Conflict Analysis*. Virginia: George Mason University.
- Munné, M. & Mac-Crag, P.(2006). *Los 10 principios de la Cultura de Mediación*, (1era Ed.) Barcelona: Editorial GRAO.
- Prada de Prado, J. y López Gil, A. (2007). *Proyecto Armonía: Mejorar la convivencia escolar*. Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León.
- Raiffa, H. (2002). *Negotiation Analysis. The Belknap Press de Harvard University Press*. Cambridge y London, Reino Unido.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13era Ed.)México D.F.: Pearson Education.
- Rubín, J. Z. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement (2a. Ed.)*. NewYork: McGraw Hill.
- Ruiz, M. (1998). *Los cuatro acuerdos*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones distintas*. Navarra, España: EUNSA
- Sandoval, L.Y., Rodríguez, A. y Ecimaca, I. (2010). *Cualidades éticas del desarrollo profesional de educador una perspectiva humanística necesarias para gestionar una nueva forma de ver la calidad de la educación*. *Procedía Social y ciencias de la conducta* 2, 2589-2593

Sandoval, L. Y. y Garro-Gil, N. (2012). *La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa*. *Educ. Educ.*, Vol15, No (2), 247-262.

Suares, M. (1996). *Mediación: Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Teixodo, J. (1999). *La Comunicación en los Centros Educativos*. *Universidad Oberta de Catalunya*. Recuperado el 05 de agosto de 2014, en www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf.

Torrego, J. C. (2007). *Los conflictos en el ámbito educativo: Aportaciones para una cultura de paz*. Madrid: Cideal.

Torrego, J.C. (coord.) (2010). *Mediación de conflictos en las instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Madrid: Narcea

ANEXOS

ANEXO A.

FORMATO DE REGISTRO DE OBSERVACIONES REALIZADAS EN LAS INSTITUCIONES SOBRE SITUACIONES QUE GENERAN CONFLICTOS.

SITUACIONES	IMPLICADOS	CAUSAS
Incumplimiento en tarea por realizar: entrega de evaluaciones bimestrales a coordinación	Directivos y docentes	Desde el consejo Académicos se tomó la determinación de realizar evaluaciones tipo ICFES y la información no se dio de manera oficial.
No hubo entrega de proyectos ante Consejo Directivo.	Docentes y directivos	No se dio la información sobre las fechas de entrega de los proyectos ni se unificaron criterios para la elaboración de los proyectos
Malestar por parte de los docentes por “desconocimiento” de protocolos internos para la solución de situaciones comunes que se presentan en la institución educativa.	Docentes y directivos	Hay unificación de criterios por parte de directivos y docentes para las soluciones de situaciones comunes, pero no se escriben y con el tiempo se desconocen.
Información para docentes mediante comunicación informal o de pasillo.	Docentes y estudiantes	Premura de tiempo por tareas por realizar.
Manejo de información de manera personal, sin ningún control.	Directivos y docentes	Premura de tiempo.
Sobrecarga de información en reunión de docentes.	Directivos y docentes	No existe una programación de reuniones con docentes, se realizan de manera esporádica de acuerdo a las necesidades de la dinámica institucional.
No se informa de manera oportuna por parte de los docentes a las directivas sobre incapacidades médicas.	Directivos y docentes	Existe malestar por parte de los docentes hacia las directivas por no situaciones personales que no han sido consideradas en su momento.
Realización de circulares por sedes y jornadas sin unificación de criterios	Equipo directivo.	No se propicia el encuentro del equipo directivo
Toma de decisiones por parte de los docentes para la realización de actividades	Directivos	No hay espacios para que los docentes se reúnan y se llegue a consenso sobre las actividades a realizar.
Solicitud de tareas por realizar con estudiantes	Directivos y docentes	Desinterés por parte de los directivos de tener un acercamiento a los docentes
Malestar de los docentes por el	Directivos y docentes	A los docentes les incomoda que las

lenguaje o la actitud ante la solicitud de tareas.		observaciones que se hagan por parte de los directivos no se realicen de manera personal y en espacios privados.
Tono de voz y lenguaje inadecuado para realizar observaciones a docentes e igualmente de docentes a directivos	Docentes y directivos	No hay unos pactos o principios sobre el respeto y el procedimiento de hacer las observaciones y sugerencias.
Malestar de docentes por falta de reconocimiento por su labor	Directivos y docentes	No hay un reconocimiento como personas, se trabaja por el cumplimiento de tareas.
No hay colaboración entre los docentes ante la ausencia de uno de ellos	Directivos y docentes	No hay cooperación ni disposición para trabajar en equipo
Manejo de la información mal intencionado para evadir algunos compromisos por parte de algunos docentes hacia otros docentes (desinformación)	Docentes y docentes	Incomodidad de algunos docentes hacia otros docentes por su alto nivel de compromiso institucional
La comunicación informal no tiene credibilidad debido a que no hay unos mínimos éticos por parte de algunos docentes	Docentes y directivos	Desconfianza por parte de los docentes hacia los mismos compañeros o directivos
La visión de la comunicación como medio de información únicamente	Directivos y docentes	No hay coherencia entre la vivencia de valores y virtudes y la comunicación.

ANEXO B:

CUESTIONARIO DE TOMAS Y KILMAN

INSTRUCCIONES:

1. Considere algunas situaciones en las cuales sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo reacciona habitualmente en esos casos?

2. En las páginas siguientes hay varios pares de frases que describen posibles respuestas conductuales. En cada par encierre en un círculo la alternativa (A o B) que sea más característica de su propio comportamiento.

3. En algunos casos ni la alternativa A ni la B pueden ser muy típicas de su forma de reaccionar, pero le rogamos que indique cuál sería la conducta más probable que usted elegiría.

CUESTIONARIO

1.

A. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.

B. En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.

2.

A. Trato de buscar una solución de compromiso.

B. Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.

3.

A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.

B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.

4.

A. Trato de buscar una solución de compromiso.

B. A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.

5.

A. Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.

B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.

6.

A. Trato de evitarme desagrados.

B. Trato de imponer mi posición.

7.

A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.

B. Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.

2

8.

A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.

B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.

9.

A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.

B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.

10.

- A. Soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Trato de encontrar una solución de compromiso.

11.

- A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.
- B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.

12.

- A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
- B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.

13.

- A. Propongo una posición intermedia.
- B. Hago presión por mis puntos de vista.

14.

- A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.

Instrumento Thomas - Kilmann

- B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.

15.

- A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
- B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

16.

- A. Trato de no herir los sentimientos del otro.
- B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.

17.

- A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.

18.

- A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
- B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.

19.

- A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
- B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.

20.

- A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.
- B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.

21.

- A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
- B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.

22.

- A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.
- B. Impongo mis deseos.

23.

- A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
- B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.

24.

- A... Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos.

- B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.
- 25.
- A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
- B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
- 26.
- A. Propongo una proposición intermedia.
- B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
- 27.
- A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
- B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
- 28.
- A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
- 29.
- A. Propongo una posición intermedia.
- B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.
- 30.
- A. Trato de no herir los sentimientos del otro.
- B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

Instrumento Thomas - Kilmann

Puntuación del Instrumento de Thomas Kilmann

Haga un círculo en las letras que marcó en el cuestionario

Competiendo Colaborando Comprometiendo Evitando Acomodando

1 A B

2 B A

3 A B

4 A B

A B

6 B A

7 B A

8 A B

9 B A

A B

11 A B

12 B A

13 B A

14 B A

15B A

16 B A

17 A B

18 B A

19 A B

20 A B

21 B A

22 B A

23 A B

24 B A

25 A B

26 B A

27 A B

28 A B

29 A B

30 B A

Totales por columna

Compitiendo Colaborando Comprometiendo Evitando Acomodando

ANEXO C:

ENCUESTA SEMIESTRUCTURADA DE COMUNICACIÓN PARA DIRECTIVOS

El siguiente instrumento está diseñado para obtener información sobre la comunicación entre Directivos y Docentes. Los resultados serán utilizados con carácter anónimo y confidencial.

Instrucciones:

- 1) Debe señalar con una (X) la opción que más se ajuste a la realidad.
- 2) Sea lo más sincero y objetivo posible.
- 3) Se le plantean 20 preguntas, las cuales deben ser respondidas en su totalidad
- 4) En caso de alguna duda, consultar al encuestador

Agradecemos su colaboración.

PREGUNTA	I	O	/A
1) Existe conocimiento de la historia del colegio desde su creación por parte de los docentes.			
2) Existen canales de comunicación entre directivos docentes y docentes, que permiten el desarrollo de las actividades institucionales			
3) Los canales de comunicación existentes entre directivos docentes y docentes, son suficientes en ambos sentidos.			
4) Los canales de comunicación existentes son funcionales para el personal docente.			
5) Existen canales de comunicación entre directivos docentes y docentes, que faciliten el desarrollo de las actividades institucionales			
6) Existen canales de comunicación entre docentes.			
7) Existe un interés constante por evaluar los canales de comunicación por parte de los directivos docentes.			
8) Existe un control sobre la información que circula en la institución educativa, especialmente entre docentes y directivos docentes.			
9) La Institución difunde clara y oportunamente información sobre los cambios o modificaciones de las actividades escolares especialmente a los docentes			
10) Los diferentes estamentos del Gobierno Escolar como Consejo Directivo, Consejo Académico, Comité de convivencia entre otros sirven como espacios de comunicación y participación entre docentes y directivos docentes.			

11) Existe una comunicación oportuna entre los diferentes estamentos del Gobierno Escolar.			
12) Se puede acceder de manera oportuna al manual de procedimientos, manual de funciones, manual de convivencia, PEI y otros documentos institucionales.			
13) Los Directivos son accesibles en los momentos que se requieran, por parte de los docentes.			
14) Las inquietudes de los docentes son resueltas de una manera oportuna por parte de los directivos			
15) La comunicación entre directivos docentes y docentes está basada en el respeto y la transparencia.			

PREGUNTAS ABIERTAS

- 16) ¿Cuáles canales de comunicación tiene la institución específicamente para los docentes?
- 17) ¿Cuáles canales de comunicación existentes en la institución son funcionales y porque? ¿Qué espacios de participación existen entre Directivos docentes y docentes?
- 18) ¿Cuáles de las siguientes situaciones son causas comunes de problemas de comunicación: rumores, agresiones, lenguaje inadecuado? ¿Existen otras, cuáles?
- 19) La calidad de la comunicación es un factor determinante en las situaciones de conflicto. ¿Por qué?

MUCHAS GRACIAS

ANEXO D:

ENCUESTA SEMIESTRUCTURADA DE COMUNICACIÓN PARA DOCENTES

DIRIGIDO A LOS DOCENTES

El siguiente instrumento está diseñado para obtener información sobre la comunicación entre Directivos y Docentes. Los resultados obtenidos serán utilizados con carácter anónimo y confidencial.

Instrucciones:

- 1) Debe señalar con una (X) la opción que más se ajuste a la realidad.
- 2) Sea lo más sincero y objetivo posible.
- 3) Se le plantean 25 preguntas, las cuales deben ser respondidas en su totalidad
- 4) En caso de alguna duda, consultar al encuestador.

Agradecemos su colaboración.

PREGUNTA	I	O	/A
1) Conoce la historia del Colegio desde su creación.			
2) Existen canales de comunicación entre directivos docentes y docentes, que permiten el desarrollo de las actividades institucionales.			
3) Los canales de comunicación entre directivos docentes y docentes son efectivos.			
4) Los canales de comunicación existentes entre directivos docentes y docentes, son suficientes en ambos sentidos.			
5) Existen canales de comunicación entre directivos docentes y docentes, que faciliten el desarrollo de las actividades institucionales			
6) Los canales de comunicación desde los docentes hacia los directivos docentes son claros.			
7) Los canales de comunicación desde los docentes hacia los directivos son pertinentes.			
8) Existen canales de comunicación entre docentes.			
9) Los canales de comunicación entre docentes son efectivos.			
10) La comunicación institucional que se maneja entre docentes es veraz y confiable.			

11) Los diferentes estamentos del Gobierno Escolar como Consejo Directivo, Consejo Académico, Comité de convivencia entre otros sirven como espacios de comunicación y participación entre docentes y directivos docentes.			
12) Existe comunicación oportuna de las decisiones tomadas en los diferentes estamentos del Gobierno Escolar para los docentes.			
13) Se puede acceder de manera oportuna al manual de procedimientos, manual de funciones, manual de convivencia, PEI, entre otros.			
14) La Institución difunde oportunamente la información sobre los cambios que ocurren en todos los niveles.			
15) Los Directivos son accesibles en los momentos que se requieran, por parte de los docentes.			
16) Las inquietudes de los docentes son resueltas de una manera oportuna por parte de los directivos.			
17) La comunicación entre directivos docentes y docentes está basada en la transparencia y respeto.			
18) Las relaciones entre directivos docentes y docentes se fortalecen gracias a los procesos comunicativos adecuados.			
19) La institución educativa es un lugar donde se puede dialogar, relacionarse, interactuar y compartir las experiencias e información para hacer mejor su trabajo.			

PREGUNTAS ABIERTAS

20) ¿Cuáles canales de comunicación tiene la institución específicamente para los docentes? ¿Cuáles canales de comunicación existentes en la Institución son efectivos y porque?

21) ¿Cuáles canales de comunicación existentes en la institución son funcionales y ¿porque?

22) Existen espacios de participación entre docentes y directivos docentes. ¿Cuáles?

23) Cuáles de las siguientes situaciones son causas comunes de problemas de comunicación: rumores, agresiones, lenguaje inadecuado. ¿Existen otras, cuáles?

24) La calidad de la comunicación es un factor determinante en las situaciones de conflicto. ¿Por qué?

MUCHAS GRACIAS

Nota: Las preguntas de los Directivos y los docentes que se resaltan con un mismo color están correlacionadas para el análisis respectivo.

ANEXO E:

CARTA EXPERTOS PARA VALIDACION DE LA ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN.

Bogotá, 01 de Octubre de 2014

Profesores:

Mg. Tyrone Eliécer Vargas Moreno

Mg. José Omar Castaño León

Asunto: Validación de Instrumento.

Cordial saludo,

En calidad de estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana, solicitamos comedidamente su colaboración para la validación del cuestionario sobre Comunicación institucional, el cual servirá como insumo para el trabajo de Grado del Eje de Profundización: Mediación y Resolución de Conflictos a cargo de la Dra. Marieth Vargas Correa.

Anexamos plantilla de validación.

Agradecemos su colaboración.

Atentamente,

Jeannette Barahona Cifuentes

Sandra Elizabeth Marín Castro

Rosario Del Pilar Villota Ojeda

ANEXO F:

PLANTILLA DE VALIDACION DE EXPERTO –ENCUESTA COMUNICACIÓN.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRIA EN DIRECCION Y GESTION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

VALIDACION DE ENCUESTA

TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:

LA COMUNICACIÓN DESDE EL ENFOQUE RELACIONAL: UNA PROPUESTA PARA LA SOLUCION DE CONFLICTOS EN LOS COLEGIOS DISTRITALES MARCO ANTONIO CARREÑO SILVA, MARÍA CANO Y RICAURTE

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Conocer la percepción personal de los docentes y directivos sobre los procesos de comunicación y su incidencia en el desarrollo de la organización institucional.

ALCANCE: Se pretende hacer una caracterización de los procesos comunicativos entre directivos docentes y docentes.

PLANTILLA PARA CALIFICACION DE EXPERTOS

CARTEGORIAS	VALORACION	INDICADORES
CLARIDAD		La redacción de la pregunta se presenta de manera clara y precisa.
		La pregunta es comprensible y no da lugar a otras interpretaciones diferentes a las intenciones de la encuesta.
		La explicación de cómo responder a la encuesta es suficiente.
		La escala valorativa de respuesta es entendible y no da lugar a interpretaciones diferentes a las requeridas por la encuesta
COHERENCIA		Las baterías de preguntas están relacionadas y acordes a la población dirigida.
		Las preguntas se relacionan directamente con el objetivo de la investigación y los alcances de la misma.
		Existen preguntas control para evitar inconsistencias en el análisis de la encuesta.
		La escala valorativa asignada como respuesta a cada pregunta es suficiente para la recolección de la información requerida.
		El número de preguntas es suficiente para cumplir con el objetivo y el alcance de la misma

PERTINENCIA		Existe claridad en la ponderación asignada a cada pregunta y su respuesta para el análisis posterior
		La encuesta se realiza sobre el contexto, las adaptaciones desde otros modelos están bien dirigidas a la población u objeto de estudio
		La encuesta permitirá describir, medir o clasificar la información requerida y planteada en el objetivo de la misma junto con su alcance.

CRITERIOS DE EVALUACION.

1. No cumple.
2. Bajo o poco nivel de cumplimiento.
3. Mediano o moderado nivel de cumplimiento.
4. Alto o suficiente nivel de cumplimiento.

ANEXO G:

CONCEPTO DE LOS EXPERTOS SOBRE LA ENCUESTA DE PERCEPCION DE LA COMUNICACIÓN.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRIA EN DIRECCION Y GESTION DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS.

VALIDACIÓN DE ENCUESTA

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:
LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES: UNA PROPUESTA
PARA FORTALECER EL ETHOS DE LAS INSTITUCIONES DISTRITALES EN
BOGOTÁ.

Una mirada desde las instituciones Marco Antonio Carreño Silva, María Cano y Ricaurte

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:
 Conocer la percepción personal de los docentes y directivos sobre los procesos de comunicación y su incidencia en el desarrollo de la organización institucional.

Alcance: Se espera identificar si existen problemas relacionados con la comunicación y su afectación en las relaciones interpersonales y la organización institucional.

Comentado [1]: Esto se parece mas al objetivo de la encuesta.
 Comentado [2]: El alcance sería la caracterización de los procesos comunicativos entre docentes y directivos docentes

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS

CATEGORIAS	VALORACIÓN	INDICADORES
CLARIDAD		La redacción de la pregunta se presenta de manera clara y precisa.
		La pregunta es comprensible y no da lugar a otras interpretaciones diferentes a las intenciones de la encuesta.

He revisado la encuesta y me parece que esta algo desordenada con respecto al objetivo que quiere conseguir, hay preguntas que no le apuntan al objetivo.

Pienso que podrían iniciar preguntando si existen los canales de comunicación, después identificando cuales son los que funcionan y cuales no funciona, y el por qué.

Miran después si los espacios institucionales de comunicación y participación existen y son funcionales, (los diferentes consejos) si hay comunicación entre ellos.

Después indagar si existe una comunicación efectiva tanto vertical (ascendente y descendente) así como horizontal y si no es efectiva que se pregunten cual es la razón de que no lo sea, y si no lo es, cómo afecta eso las relaciones entre directivos y profesores y entre directivos y profesores.

Creo que debería haber preguntas con respuestas múltiples, es decir, que no solo sean si o no, que existan preguntas abiertas para evaluar la calidad de los procesos comunicativos y posteriormente con otro instrumento determinar como afectan los problemas de comunicación las relaciones entre directivos y docentes.

En la encuesta no hay referencia al papel que puedan desempeñar medios como el correo electrónico, las redes sociales o similares en las relaciones entre docentes y directivos.

ANEXO H:

MODELO DE CARTA ENVIADA A LOS EXPERTOS PARA VALIDACION DE LA PROPUESTA PEDAGOGICA

Bogotá, Marzo 16 de 2015

Señor:

La Ciudad.

Respetado rector

Reciba un cordial saludo.

En calidad de estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana, solicitamos comedidamente su valiosa colaboración como Juez experto en la validación de la Propuesta de Intervención formulada a partir del proyecto de investigación ***“UNA PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LOS COLEGIOS MARCO ANTONIO CARREÑO SILVA, RICAURTE Y MARIA CANO”***.

El propósito de su participación es hacer una valoración de y emitir sus criterios, sugerencias y aportes, que conlleven a la validación de la misma, teniendo los siguientes criterios: claridad, relevancia y pertinencia.

Agradecemos de antemano su colaboración y en espera de una pronta respuesta.

Atentamente

SANDRA MARIN CASTRO

Coordinadora IED Marco Antonio

JEANNETTE BARAHONA CIFUENTES

Coordinadora IED Ricaurte

PÍLAR VILLOTA O.

Rectora IED María Cano

ANEXO I

VALIDACION DE LA PROPUESTA PEDAGOGICA POR EXPERTOS.

Nombre del experto. TYRONE ELIÉCER VARGAS MORENO

Fecha: Marzo 21 de 2015

Respetado experto, agradecemos calificar cada una de las categorías presentadas con una de las valoraciones de la escala: no estoy de acuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo, además si es necesario agregar alguna observación para cada categoría evaluada.

CATEGORIAS	DEFINICION	ESCALA			OBSERVACIÓN
		No estoy de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
CLARIDAD	La propuesta se presenta de manera comprensible		X		
RELEVANCIA	Se refiere a la incidencia que tiene la propuesta sobre la población que será aplicada		X		
PERTINENCIA	La propuesta responde a la problemática que se presenta en la investigación.			X	

APORTES Y COMENTARIOS DEL EXPERTO. Considero que la propuesta debe ser complementada en los aspectos que señalo en el cuerpo del documento para que se comprenda mejor y no deje dudas de interpretación. Sin embargo, se observa que es clara en cuanto al propósito de construir mecanismos para mejorar los procesos comunicativos de las tres instituciones.

TYRONE E. VARGAS MORENO

Nombre del experto. Hna. Yuly Yohana Ascencio Patiño

Fecha: 30 de marzo de 2015

Respetado experto, agradecemos calificar cada uno de las categorías presentadas con una de las valoraciones de la escala: no estoy de acuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo, además si es necesario agregar alguna observación para cada categoría evaluada.

CATEGORIAS	DEFINICION	ESCALA			OBSERVACIÓN
		No estoy de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
CLARIDAD	La propuesta se presenta de manera comprensible		x		Ver anotaciones de rojo
RELEVANCIA	Se refiere a la incidencia que tiene la propuesta sobre la población que será aplicada		x		Sería interesante incluir otras instancias que intervienen en la comunicación
PERTINENCIA	La propuesta responde a la problemática que se presenta en la investigación.		x		

BOGOTÁ, ABRIL 15 DE 2015

SEÑORAS

SANDRA MARIN CASTRO

JEANNETTE BARAHONA CIFUENTES

PILAR VILLOTA OJEDA

LA CIUDAD

Agradezco la invitación a participar de la evaluación de la propuesta pedagógica formulada a partir del proyecto de investigación titulada: ***UNA PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LOS COLEGIOS MARCO ANTONIO CARREÑO SILVA, RICAURTE Y MARIA CANO***”.

“Al respeto debo hacer los siguientes aportes.

1. No hay un objetivo general o específico de los puntos que se quieren resolver o solucionar con base en la propuesta.
2. En los aspectos arrojados por los instrumentos aparecen muchos problemas relacionados con la comunicación que no son atacados por directamente por la propuesta.
3. Habría que categorizar los aspectos que arrojaron los instrumentos, en los conceptos relevantes y que fallan de comunicación; de tal manera que la actividad que se realice vaya relacionada con las fallas detectadas. Así mismo habría que asignar un responsable y un indicador que mida el impacto que tiene la actividad en la mejora del aspecto de la comunicación que está fallando.
4. Del libro los cuatro acuerdos pueden ser útiles los dos primeros acuerdos que son los que están directamente relacionados con el problema de comunicación... ¿es necesario hacer la lectura de todo el libro?
5. ¿Cuál es la actividad que ataca el problema de los chismes y rumores que aparecen en las Instituciones educativas?
6. Frente a los canales de comunicación que existen en las instituciones no hay un argumento que sustente qué es lo que falla, si es el canal o es el uso del canal. Esto permitiría sacar mejor provecho a cualquier actividad que se realice.
7. Les propondría un cuadro que sintetice la propuesta muy similar al que nos sugirió Marieth para nuestro trabajo de grado,

ASPECTO O CATEGORIA DE LA COMUNICACIÓN A MEJORAR	PROPOSITO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD	INDICADOR NDE SEGUIMIENTO

Espero con estas sugerencias contribuir a mejorar su propuesta para su trabajo de grado.

Cordialmente,

JOSE OMAR CASTANO LEON
MAGISTER EN DIRECCION Y GESTION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

PLANTILLA DE VALIDACION PARA EXPERTOS.

Nombre del experto. Hernando Martínez Niño

Fecha:	Abril 5 de 2015
--------	-----------------

Respetado experto, agradecemos calificar cada uno de las categorías presentadas con una de las valoraciones de la escala: no estoy de acuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo, además si es necesario agregar alguna observación para cada categoría evaluada.

APORTES Y COMENTARIOS DEL EXPERTO: Visualizan variables de análisis que se interpretan desde la propuesta, pero no es de fácil comprensión ya que carece de un marco conceptual al cual hacer referencia. Es muy preciso el objetivo y la población, define el problema de manera contundente, aunque no es claro el proceso entre el levantamiento de información y el análisis para llegar a conclusiones.

CATEGORIAS	DEFINICION	ESCALA			OBSERVACIÓN
		No estoy de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
CLARIDAD	La propuesta se presenta de manera comprensible		X		El marco estructural entre objetivos, población y posibilidades de intervención son claros. No es evidente el levantamiento de información, ni el proceso de análisis, para llegar a las conclusiones y de allí las propuestas.
RELEVANCIA	Se refiere a la incidencia que tiene la propuesta sobre la población que será aplicada			x	

Bogotá, Febrero 26 de 2015

Señor:

MARCOS GUTIERREZ CRUZ
RECTOR COLEGIO SAN AGUSTIN IED
La Ciudad.

Respetado Rector.

Reciba un cordial saludo.

En calidad de estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana, solicitamos comedidamente su valiosa colaboración como Juez experto en la validación de la Propuesta Pedagógica formulada a partir del proyecto de investigación “**PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LOS COLEGIOS MARCO ANTONIO CARREÑO SILVA, RICAURTE Y MARIA CANO**”.

El propósito de su participación es hacer una valoración de la Propuesta pedagógica y emitir sus criterios, sugerencias y aportes, que conlleven a la validación de la misma, teniendo los siguientes criterios: claridad, relevancia y pertinencia.

Agradecemos de antemano su colaboración y en espera de una pronta respuesta.

Atentamente.

SANDRA MARIN CASTRO
Coordinadora IED Marco Antonio

JEANNETTE BARAHONA CIFUENTES
Coordinadora IED Ricaurte

PÍLAR VILLOTA OJEDA
Rectora IED María Cano

PLANTILLA DE VALIDACION DE PROPUESTA PEDAGOGICA.

Nombre del experto. MARCO FIDEL GUTIÉRREZ CRUZ

Fecha: 19-03-2015

Respetado experto, agradecemos marcar con una X cada uno de las categorías presentadas con una de las valoraciones de la escala: no estoy de acuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo, además si es necesario agregar alguna observación para cada categoría evaluada.

CATEGORIAS	DEFINICION	ESCALA			OBSERVACIÓN
		No estoy de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
CLARIDAD	La propuesta se presenta de manera comprensible			X	
RELEVANCIA	Se refiere a la incidencia que tiene la propuesta sobre la población que será aplicada			X	
PERTINENCIA	La propuesta responde a la problemática que se presenta en la investigación.			X	

APORTES Y COMENTARIOS DEL EXPERTO: Uno de los mayores inconvenientes en el trabajo que se realiza en las instituciones educativas oficiales es la ausencia de procesos comunicativos claros y precisos entre los diferentes estamentos especialmente directivos y docentes. Que exista una investigación que pretenda contribuir al mejoramiento de los procesos comunicativos entre los diferentes estamentos de las instituciones educativas, fundamentada en el ser humano individual y colectivo viene a llenar un gran vacío administrativo. Es por esto que considero que la propuesta cumple a cabalidad con cada una de las categorías presentadas. Por otra parte me parece muy valioso que sea socializada a todas las instituciones.

ANEXO J

FORMATO PARA SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA PEDAGOGICA

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: _____

OBJETIVO: _____

RESPONSABLES: _____

FECHA DE REALIZACION: _____

ASISTENCIA Y PARTICIPACION	CUMPLIMIENTO DEL PROPOSITO	DIFICULTDES	ACIERTOS	OBSERVACIONES

ANEXO K

FORMATO DILIGENCIADO DE SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: “La comunicación desde la perspectiva del enfoque relacional”

OBJETIVO: Socializar los fundamentos del Enfoque relacional y brindar herramientas para el mejoramiento de los procesos comunicativos en clave relacional.

RESPONSABLES: SANDRA MARIN, JEANNETE BARAHONA, PILAR VILLOTA

CONFERENCISTA: RECTOR JUAN MANUEL MENDEZ

ASISTENCIA Y PARTICIPACION	CUMPLIMIENTO DEL PROPOSITO	DIFICULTADES	ACIERTOS	OBSERVACIONES
<p>La asistencia fue de todos los docentes y directivos de la institución y las tres investigadoras. El taller se realizó en dos horas como estaba previsto. La participación de todos los docentes y directivos fue muy activa, propositiva y reflexiva.</p>	<p>Se cumplió con el objetivo a cabalidad la explicación por parte del conferencista fue clara, concreta y práctica.</p> <p>La participación y el interés de los participantes sobre la nueva visión de la comunicación fueron excelentes y muy acertadas.</p>	<p>El tiempo fue corto según los docentes y se amplió a otra sección para concluir con el tema.</p>	<p>Buen manejo y apropiación del tema por parte del conferencista.</p> <p>La asistencia de las tres investigadora fue clave porque aportaron sus conocimientos y experiencia desde el punto de vista directiva.</p> <p>La reflexión sobre la visión de la comunicación desde lo relacional fue muy enriquecedora, creando compromiso de cambios a partir de los mismos participantes.</p>	

6. “El papel de los valores y virtudes en la comunicación”

A partir de la lectura y reflexión del libro: “los Cuatro acuerdos” de Miguel Ruiz, construir unos principios institucionales que rijan la comunicación. Se visibilizaran mediante un poster. Estos principios serán un aporte para el horizonte institucional. Propósito: Concientizar a directivos y docentes de la importancia del ejercicio de las virtudes y valores en la comunicación, siendo esta una herramienta útil para el fortalecimiento del vínculo relacional.

ANEXO K

FORMATO DILIGENCIADO DE SIGUIIMIENTO A LAS ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: “El papel de los valores y virtudes en la comunicación”

OBJETIVO: Concientizar a directivos y docentes de la importancia del ejercicio de las virtudes y valores en la comunicación, siendo esta una herramienta útil para el fortalecimiento del vínculo relacional. A partir de la lectura y reflexión del libro:” los Cuatro acuerdos” de Miguel Ruiz, construir unos principios institucionales que rijan la comunicación. Se visibilizaran mediante un poster. Estos principios serán un aporte para el horizonte institucional.

RESPONSABLES: PILAR VILLOTA Y EQUIPO DIRECTIVO

ASISTENCIA Y PARTICIPACION	CUMPLIMIENTO DEL PROPOSITO	DIFICULTDES	ACIERTOS	OBSERVACIONES
<p>La asistencia fue de todos los docentes y directivos de la institución María Cano.</p> <p>En cuanto a la participación fue activa por parte de todos, además fue fructífera y trascendente con la lectura del libro.</p>	<p>Se cumplió con el fin propuesto, en cuanto a participación, reflexión y análisis del libro.</p> <p>En lo referente a la temática del taller se logró la apropiación y autocritica con respecto a los valores, virtudes y la ética del desempeño docente.</p>	<p>Lograr el consenso para la construcción de los principios.</p>	<p>La reflexión e interiorización de los valores y virtudes que manejamos al comunicarnos y su relevancia.</p> <p>Se concretó los principios institucionales, con la participación activa de todos, para ser parte del PEI.</p> <p>Realización de los posters para ser ubicado en espacios estratégicos para su difusión y apropiación.</p>	<p>Por parte de los docentes realizaron esta actividad con los estudiantes para validar los principios y que sean institucionalizados para todos los miembros de la comunidad.</p>