

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

**LA COMUNICACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO
DEL ETHOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA TOP ENGLISH S.A.S.**

Dra. Amely Marieth Vargas Correa

Gina Marcela Prieto Sánchez

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía , 2014

**LA COMUNICACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO
DEL ETHOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA TOP ENGLISH S.A.S.**

Eje de profundización Mediación y Resolución de Conflictos

Dra. Amely Marieth Vargas Correa, Directora de Tesis

MBA, Universidad de Los Andes,

Gina Marcela Prieto Sánchez, Investigadora Principal

Licenciada en Filología e Idiomas, Universidad Libre de Colombia

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación,

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2014

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL	10
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL.....	11
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	12
2. OBJETIVOS	14
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2.3. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	14
3. MARCO TEÓRICO	16
3.1. COMUNICACIÓN BAJO UN ENFOQUE RELACIONAL.....	17
3.1.1. <i>Comunicación organizacional</i>	18
3.1.2. <i>El enfoque antropológico y la sociología relacional:</i>	20
3.1.3. <i>Deficiencias en la comunicación organizacional</i>	23
3.2. AUSENCIA DE LA COMUNICACIÓN: FACTOR DETERMINANTE PARA LA GENERACIÓN DE CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	24
3.2.1. <i>Origen y concepto de Conflicto</i>	24
3.2.2. <i>Condicionantes del Conflicto.</i>	27
3.2.3. <i>Conflicto en la Institución Educativa.</i>	29
3.2.4. <i>Formas del Conflicto</i>	29
3.3. SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS BAJO EL ENFOQUE RELACIONAL	31
3.3.1. <i>Métodos alternativos para la solución de conflictos en las Instituciones Educativas</i>	31
3.3.2. <i>Negociación</i>	32
3.3.3. <i>Mediación</i>	35
3.3.4. <i>Aporte de la sociología a la solución alternativa de conflictos</i>	38
4. MARCO METODOLÓGICO	43
4.1. ENCUESTA	44
4.1.1 <i>Estructura indicativa Encuesta.</i>	44
4.2. ENTREVISTA.....	44
4.2.1. <i>Estructura indicativa de la entrevista</i>	46
4.3. GRUPO FOCAL.....	46
4.3.1 <i>Estructura indicativa del Grupo Focal</i>	47
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
5.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS	49

5.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	59
5.2.1. <i>Análisis de cada una de las entrevistas</i>	59
5.2.3. <i>Análisis de cada tema</i>	64
5.3. ANÁLISIS FOCUS GROUP	68
5.3.1. <i>Análisis Focus Group Docentes</i>	68
5.3.2. <i>Análisis Focus Group Administrativos</i>	70
6. PROPUESTA PARA LA PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS COMUNICATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TOP ENGLISH S.A.S.....	73
6.1. TALLER PARA DIRECTIVOS EN: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN (MANEJO DE PERSONAS)	74
6.2. TALLER DE CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN	74
6.3. DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE DIFUSIÓN SOBRE LOS VALORES.....	74
6.4. CAPACITACIÓN ENCARGADO DE PROCESOS DE SELECCIÓN.....	75
6.5. DISEÑO Y DESARROLLO MENSAJES INTRANET	75
6.6. DEFINICIÓN PLANTILLAS DE DOCUMENTOS CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMUNICATIVOS.....	76
6.7. SESIONES PARA FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO: DESDE UN ENFOQUE RELACIONAL	76
7. DESARROLLO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	79
7.1. VALIDACIÓN DE EXPERTOS.....	79
7.2. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS.....	79
7.2.1. <i>Análisis de cada Criterio</i>	79
7.2.2. <i>Análisis General Evaluación Expertos</i>	82
7.3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	84
7.3.1. <i>Taller para directivos en: liderazgo y motivación (manejo de personas)</i>	84
7.3.2 <i>Taller de Capacitación sobre Comunicación</i>	87
7.3.3. <i>Desarrollo de un programa de difusión sobre los valores</i>	89
7.3.4. <i>Capacitación encargado de procesos de selección</i>	90
7.3.5. <i>Diseño y desarrollo mensajes intranet</i>	90
7.3.6. <i>Definición plantillas de documentos con el fin de optimizar los procesos comunicativos</i>	92
7.3.7. <i>Sesiones para fortalecimiento del departamento: desde un enfoque relacional</i>	93
8. CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFIA	96
ANEXOS.....	99

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: DIFICULTADES EN EL TRABAJO/DOCENTES.....	50
FIGURA 2: DIFICULTADES EN EL TRABAJO/ADMINISTRATIVOS	51
FIGURA 3: ORIGEN DE LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN /DOCENTES.....	52
FIGURA 4: ORIGEN DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN /ADMINISTRATIVOS.....	52
FIGURA 5: ORIGEN DEL ABUSO DE AUTORIDAD/DOCENTES.....	53
FIGURA 6: MANEJO DEL CONFLICTO CON UNA GERENCIA ALTA /DOCENTES	54
FIGURA 7: MANEJO DEL CONFLICTO CON LA GERENCIA/ADMINISTRATIVOS	54
FIGURA 8: MIEMBROS INVOLUCRADOS EN CONFLICTOS/DOCENTES.....	55
FIGURA 9: MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN INVOLUCRADOS EN CONFLICTOS /ADMINISTRATIVOS	56
FIGURA 10: HABILIDADES PARA INFLUIR EN LOS DEMÁS/ADMINISTRATIVOS.....	57
FIGURA 11: SOLUCIÓN AL CONFLICTO/ DOCENTES	58
FIGURA 12: SOLUCIÓN AL CONFLICTO/ADMINISTRATIVOS.....	58
FIGURA 13: EVALUACIÓN EXPERTOS CRITERIO: VALIDEZ.....	80
FIGURA 14: EVALUACIÓN EXPERTOS CRITERIO: CLARIDAD.....	80
FIGURA 15: EVALUACIÓN EXPERTOS CRITERIO: INNOVACIÓN	81
FIGURA 16: PROMEDIO DE CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN PROPUESTOS A LOS EXPERTOS PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	83

INDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: RESULTADOS ENTREVISTAS	67
TABLA 2: RESULTADO GRUPO FOCAL DOCENTES	70
TABLA 3: RESULTADO GRUPO FOCAL ADMINISTRATIVOS.....	72
TABLA 4: ACTIVIDADES PLAN DE MEJORAMIENTO	73
TABLA 5: CRONOGRAMA	78
TABLA 6: PROGRAMA DIFUSIÓN DE VALORES	89
TABLA 7: MENSAJES INTRANET	91

RESUMEN

En las Instituciones educativas se presentan a diario situaciones que tienden a desencadenar en conflictos, de manera que se hace necesaria la promoción de mecanismos que lleven al acuerdo de las partes involucradas. Estas situaciones conflictivas hacen parte de la dinámica diaria del entorno institucional, por lo que constituyen una preocupación para las directivas. Se originan precisamente por la coexistencia de personas que tienen intereses y personalidades distintas y que en muchas ocasiones no están dentro de los lineamientos de la Institución, lo que da lugar a las circunstancias complicadas que los directivos y coordinadores están llamados a resolver, ya que es necesaria la sana convivencia entre los miembros de la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de las relaciones entre los miembros que hacen parte de la comunidad educativa, por ello cuando existe ausencia de ésta o se usa de forma inadecuada, se presentan dificultades entre los sujetos, lo que a su vez constituye la ruptura de caminos para lograr el entendimiento y el beneficio común. Es por ello, que esta investigación busca responder al cómo se están afrontando los conflictos institucionales desde la interacción comunicativa.

Con este trabajo se intentan caracterizar los modelos y prácticas comunicativas que se desarrollan en la empresa entre los actores en conflicto. El propósito final de la comunicación en la Institución es que cada persona que la conforma dirija su comportamiento de conformidad con los objetivos de la empresa, por lo que es deber de ésta facilitar y proporcionar canales adecuados de comunicación interna que permitan llegar a acuerdos de beneficio mutuo entre los docentes, administrativos y directivos.

Palabras Clave: Conflicto, Comunicación, Mediación, Institución Educativa

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la dinámica organizacional es necesaria la presencia de la comunicación, ya que es el mecanismo con que cuentan los diferentes actores para manifestar sus posiciones y defender sus intereses. Sin embargo, se debe tener en cuenta que todo proceso comunicativo lleva consigo la posibilidad de que se presenten conflictos, y más aún en el interior de una organización en la que se encuentran latentes la diversidad de criterios. Es necesario procurar que entre los miembros de la Institución se lleven a cabo prácticas comunicativas eficientes que contribuyan a mejorar y fortalecer las relaciones sociales con el fin de optimizar los procesos productivos y la consecución de los objetivos. La comunicación persigue producir un comportamiento concreto en las personas o grupos receptores, por lo que contribuye a mejorar el entorno institucional. Un buen sistema comunicativo permite fomentar en los individuos principios de lealtad, de pertenencia, respeto y un clima laboral positivo.

La investigación que se presenta en este documento se realizó en la Institución educativa TOP ENGLISH S.A.S., con el propósito de abordar el proceso social de comunicación, su relevancia e incidencia en aquellas situaciones de conflicto que surgen entre los miembros de la organización educativa. Para desarrollar esta investigación se empleó la metodología de Investigación Aplicada, que sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias, con énfasis en la solución del problema. La razón para tener en cuenta este tipo de investigación es el énfasis que tiene hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo.

En cuanto al desarrollo de este documento, se ha organizado de la siguiente manera: en la primera parte se desarrolla el contexto institucional, identificando los principales aspectos de la organización, la descripción de la problemática institucional y se plantean las hipótesis de la investigación. En la segunda se trazan los objetivos de la investigación. La tercera presenta el marco teórico que busca

sentar la base conceptual y contextual para el estudio de los conflictos que surgen en el seno de la Institución educativa y su relación con el desarrollo de las prácticas comunicativas entre sus miembros. De ahí que se haya creído conveniente dividirla en tres capítulos: el primero, relativo al contexto de la comunicación en el marco de la organización y se estudia el enfoque antropológico de la misma; el segundo a la conceptualización del conflicto, origen, condicionantes y formas; el tercero, relacionado con las formas alternativas de resolución de conflictos y de aplicación de las teorías de la comunicación al contexto mediación como método idóneo para solucionar los conflictos en la Institución educativa, donde también se aborda la comunicación y la sociología relacional para la solución de conflictos.

En la cuarta parte se incluye la propuesta metodológica, la cual sustenta la estrategia investigativa, se definen la observación y las variables, se fundamentan las técnicas para la recopilación de información, se detalla el plan de trabajo y se plantean los instrumentos de evaluación. En la quinta parte se realiza el análisis de los hallazgos empíricos, en la sexta se plantea el plan de mejoramiento, y por último, la aplicación y resultado de la propuesta de intervención.

1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

Top English S.A.S. es una compañía dedicada a la enseñanza del idioma extranjero —inglés— a partir de estrategias pedagógicas que consolidan metodología y cultura, poniendo a disposición del aprendizaje recursos tecnológicos innovadores, docentes altamente cualificados y actualizados, que hacen que el proceso de aprendizaje y la enseñanza sean satisfactorios para aquellas personas que pretenden obtener dominio de la lengua anglosajona. Es una Institución de educación formal, de conformidad con la Resolución No. 110042 del 6 de Febrero de 2013 modificada por la Resolución No. 15-010 del 21 de Mayo de 2014 de la Secretaría de Educación.

La misión principal de la Institución educativa es brindar un método de aprendizaje basado en la práctica del idioma inglés, propiciando una cultura autodidacta que busca desarrollar y fortalecer las actividades y competencias comunicativas del idioma extranjero, de manera que puedan desenvolverse en cualquier contexto, adaptándose así a la realidad actual en la que el idioma inglés es el lenguaje que más se emplea para el intercambio cultural y socio-económico a nivel mundial. Para el desarrollo de la misión, el trabajo de la Institución está regido por principios de equidad, respeto, justicia con el fin de satisfacer los intereses de los usuarios, trabajadores y accionistas.

La empresa fue creada en el año 2000 con la visión de extender por las principales ciudades colombianas la posibilidad de acceso a este aprendizaje a todas aquellas personas que deseaban dominar el idioma denominado por muchos “Lengua Universal”. Según el proyecto educativo de la institución, se espera que para el año 2014, sea reconocida a nivel nacional como la mejor opción en desarrollar la cultura autodidacta, donde los usuarios perfeccionen el idioma.

En el plan de desarrollo institucional y la consecución de los objetivos se busca aplicar las teorías de la comunicación y la información en todos los departamentos de la empresa: Administrativo, Financiero, Servicio al cliente, Académico, Gestión Humana y Relaciones Públicas. Los colaboradores de TOP ENGLISH vinculados como empleados de planta y asesores, conforman un equipo orientado a brindar apoyo a la gestión directiva y académica en procura del logro de los objetivos institucionales basados en el PEI; es por eso que la empresa los selecciona cuidadosamente, teniendo en cuenta la formación en su área y un alto nivel ético, moral de conciencia social y compromiso institucional.

En cuanto a su organización, la Institución está conformada por tres áreas, la directiva, la administrativa y la académica. Los directivos son los responsables del sostenimiento y crecimiento de la institución, mediante la toma de decisiones que se ajusten al cumplimiento de los objetivos planteados. La junta directiva plantea y aplica estrategias concretas para encaminar a la empresa al éxito y el liderazgo dentro del mercado. El área administrativa está compuesta por cuatro departamentos, el de servicio al cliente, el financiero, de gestión humana y de relaciones públicas, su objetivo es controlar y planificar el proceso económico de la empresa, así como la gestión del talento humano. Finalmente el área académica, que presta el apoyo a la Institución relacionado con el conocimiento académico partiendo de las habilidades básicas del estudiante y su activa participación.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

Desde hace dos años en TOP ENGLISH S.A.S., es común encontrar situaciones de conflicto entre docentes y administrativos, dichas circunstancias, según los registros de los directores de cada departamento, se han presentado a causa de falta de valores, comunicación o de la comunicación indebida o insuficiente, y se cree que el manejo inadecuado de los mismos está afectando al clima laboral.

Es de resaltar, que los conflictos que se suscitan por la falta o mala comunicación tienen mayor o menor importancia según las personas entre quienes se presenten, ya que usualmente cuando se dan entre personas de diferente nivel jerárquico no generan mayores problemas. Los problemas de comunicación entre directivos y empleados se intentan mitigar mediante la persistencia del mensaje a través del empleo de diferentes canales de comunicación: comunicación directa, por escrito, a través de medios informáticos, entre otros. En el proceso comunicativo de empleados hacia directivos tampoco es muy representativa la cantidad de conflictos surgidos por un mal empleo de la comunicación, ya que no es usual que se hagan observaciones o peticiones a los superiores jerárquicos, porque en los miembros de la organización influye el miedo a decir contrariedades y sólo se comunica lo que puede ser agradable.

Las dificultades expuestas hasta ahora, obedecen a las derivadas de los problemas de comunicación de carácter formal. Sin embargo, dentro de la organización se presentan conflictos derivados de la comunicación informal, la que surge de la interacción social de quienes pertenecen a la empresa, es decir, cuando se presenta un enfoque comunicativo horizontal. Esta comunicación suele ser incompleta o distorsionada y se desarrolla según los valores y principios que rigen el comportamiento de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis que guiarán esta investigación son:

1. Circunstancias conflictivas en el interior de la organización educativa TOP ENGLISH S.A.S. hacen que el ambiente laboral no sea el adecuado para el logro de los objetivos planteados por las directivas.
2. Como consecuencia de que los conflictos más recurrentes en la Institución educativa TOP ENGLISH S.A.S. son los que se dan entre docentes y

administrativos, las causas de los conflictos parecen ser problemas de liderazgo, autoridad, falta de comunicación o comunicación indebida y ausencia de valores.

3. Al mejorar los canales de comunicación se solucionan los conflictos que surgen entre los miembros y en consecuencia se mejora el rendimiento, la productividad y los beneficios para la organización en su conjunto.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta en clave relacional para fortalecer la comunicación como una estrategia formativa en la prevención y solución de conflictos en la Institución Educativa TOP ENGLISH S.A.S.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Explicar el concepto de conflicto y la comunicación a la luz de la teoría relacional.

Identificar y analizar los aspectos de la comunicación que originan el conflicto en la Institución educativa TOP ENGLISH S.A.S.

2.3. ALCANCE Y LIMITACIONES

Este trabajo de investigación se plantea como respuesta a la necesidad de identificar qué factores están causando los conflictos en el interior de la Institución, para luego, a partir de un enfoque relacional, realizar el proceso de intervención y aplicar medidas eficaces que permitan encontrar la solución más adecuada a la problemática.

De ahí, entonces, que no se espere realizar un análisis de manifestaciones cuantificables o buscar probar teorías introducidas en las relaciones laborales de la organización, todo lo que se pretende es profundizar sobre una problemática específica, por lo que, se trata de un proceso interpretativo derivado del reconocimiento de una situación laboral específica: los conflictos que surgen en la Institución educativa y la forma más adecuada de solucionarlos.

Este estudio lleva a la exploración, descripción y comprensión de la problemática y la forma en que se da solución a la misma por parte de los involucrados. Este método hermenéutico permite el acceso a la realidad de los sujetos, al mismo tiempo que posibilita entender la realidad tal como ellos la perciben a partir de sus propias experiencias y su práctica profesional. Es importante tener en cuenta que esta investigación se refiere a un grupo específico de los participantes, en un medio determinado.

En el marco investigativo se presentan elementos coyunturales que pueden dificultar la búsqueda, entre los que se destacan los siguientes:

1. Por tratarse de un estudio de caso, los hallazgos de este proyecto de investigación no pueden generalizarse a todas las Instituciones educativas.
2. Las opiniones de los sujetos que intervinieron en la recolección de información son subjetivas, por lo tanto puede que no se ajusten a la realidad sino a las percepciones de cada uno.
3. Se evidenció la falta de colaboración de algunos de los miembros de la Institución educativa en las actividades propuestas para la aplicación de los instrumentos.

3. MARCO TEÓRICO

Hacen parte del marco teórico de esta investigación importantes exponentes del conflicto como Fisher y Ury¹, María Munne², Marines Suares³, Juan Carlos Torrego⁴, los cuales se complementan a nivel sociológico con Pierpaolo Donati⁵ y educativo y relacional con Luz Yolanda Sandoval Estupiñan, Pérez López, José Mario Barrio, Aurora Bernal, Alfredo Rodríguez Sedano, José Luis González y Fernando Carbajo López. Quienes han abordado la teoría relacional para la comprensión de conflictos en la Institución Educativa, y la comunicación como mecanismo idóneo para la solución de controversias en el ámbito organizacional y educativo. Estas construcciones conceptuales servirán de base para la comprensión y análisis de realidades.

Para presentar el horizonte teórico, se estudia en primer lugar la comunicación, sus características, elementos y su enfoque antropológico y organizacional, luego el conflicto, concepto, orígenes, condicionantes y formas, para luego enfocarlo a la organización. En tercer lugar se describen las formas alternativas para la resolución de conflictos, en donde se destaca la mediación como método más adecuado para resolver los conflictos que se suscitan en la Institución educativa. Una vez estudiados los conceptos anteriores, se aborda el aporte de la sociología a la solución alternativa de conflictos.

¹ FISHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. Si... ¡De acuerdo! Como negociar sin ceder. Norma S.A. Bogotá. 1985.

² MUNNE, María. Los diez principios de la Cultura de la Mediación. Grao. Barcelona. 2006

³ SUAREZ, Marines. Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas. Paidós Ibérica. Buenos Aires. 1996.

⁴ TORREGO, Juan Carlos. Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas. Narcea. Madrid. 2003. Los conflictos en el ámbito educativo. Cideal. Madrid. 2007

3.1. COMUNICACIÓN BAJO UN ENFOQUE RELACIONAL

Se puede decir que la comunicación es la forma de transmitir información con el objetivo de establecer contacto con los demás. Esta comunicación se desarrolla por medio de ideas, conductas o pensamientos buscando por parte del receptor una reacción a lo que se le está transmitiendo. Para que exista una verdadera comunicación debe existir un intercambio de información y retroalimentación entre las partes.

Según Donati (1995), esta acción comunicativa es propia de los seres humanos, constituyendo un elemento importante en el desarrollo de los mismos, a tal punto que no se puede prescindir de ella. La comunicación resulta ser el eje fundamental de la sociedad y de todo lo social (familia, escuela, ciudad, etc.) “(...) la sociedad está hecha de relaciones sociales que son comunicaciones entre sujetos y conciencias que interactúan con y mediante una cultura”. (Pág.61). Para el autor, lo relevante es la interacción en la sociedad, constituida necesariamente por relaciones sociales y no por sujetos individuales.

En el ámbito de la Institución, entendida como un sistema organizado de personas que buscan alcanzar objetivos y metas, la comunicación constituye el instrumento, el medio para lograr el desarrollo de tareas determinadas. Este concepto fue abordado por Francisco Tarrago Sabaté (2000), quien la define como un conjunto de instrumentos coordinados que se estructuran de forma interrelacionada para alcanzar unos objetivos que favorecen el bien común (Pág. 69).

La *comunicación*, ha sido definida por muchos autores, entre los que destaca Andrés Rodríguez (1988), quien la entiende como un proceso básico sobre el que se articula la organización en distintas dimensiones como la formal, la interna, etc. Para otros, como Yves Bannel, es el elemento que dinamiza cualquier sistema. (Pág. 87).

La comunicación resulta indispensable para la consecución de objetivos institucionales e organizacionales, ya que opera en torno a las relaciones interpersonales, lo que le permite a los individuos adquirir conocimientos y transmitirlos a los demás componentes de la organización; asimismo, ayuda en el proceso de dirección de equipos de trabajo incidiendo en la motivación, desempeño, satisfacción y compromiso.

La comunicación, cumple entonces con la finalidad de transmitir mensajes de ciertas características, formales, informales, verbales y escritos, y está dotado por una serie de elementos que configuran un esquema sólido de forma tal que, ante la ausencia de alguno, se estaría en presencia de una simple información sin carácter comunicativo. Estos elementos son: emisor, receptor, mensaje, canal, código, retroalimentación e interferencias.

Este último aspecto de la cadena o proceso de comunicación es de vital importancia, ya que altera el mensaje y podemos vernos rodeados por un aspecto negativo de la comunicación que se presenta cuando ésta no se efectúa debidamente, es insuficiente o inadecuada, lo que puede desencadenar en conflictos dentro de la estructura organizativa, pues como seres humanos convenientes, entendemos los mensajes de acuerdo a nuestras perspectivas y deseos. Teniendo en cuenta estas interferencias, Donati (1995), plantea que las relaciones sociales podrían entrar en crisis cuando en la comunicación se ven afectados algunos de los medios técnicos que componen el acto comunicativo.

3.1.1. Comunicación organizacional. Para autores como Gerard Goldhaber, por ejemplo, la comunicación organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones que dependen entre sí las unas de las otras. Es decir, es el intercambio de un conjunto de mensajes entre las personas que integran una organización, y así lo

entiende Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel⁶, quien además agrega que esta comunicación no se limita a los miembros de la organización, sino que va más allá, enfatizando que también se refiere a la relación de la organización y sus stakeholders. Con la comunicación organizacional se pretende que cada uno de los miembros que la conforman actúe según unos planes propuestos por la empresa, por lo que se debe facilitar a los individuos unos canales de comunicación adecuados entre todos, y en consecuencia se consolide una cultura sólida para la empresa.

En los modelos organizativos la comunicación se presenta en varias direcciones: descendente, ascendente y horizontal. La primera de ellas, se emplea en aras de la dirección de la organización, usualmente con el objetivo de dirigir e informar acerca de las políticas, instrucciones de trabajo, etc., estableciendo con ella una dirección al trabajo de todos los que la conforman, aunque no siempre resulta efectiva, sobre todo en organizaciones de grandes dimensiones donde se puede distorsionar el mensaje al momento de ser transmitido generando conflictos por error en los canales de comunicación. La segunda, por el contrario, busca la posibilidad de comunicación desde niveles inferiores a los órganos superiores con el fin de obtener de estos sugerencias y opiniones que puedan servir para el mejor desarrollo de la organización, sin embargo el temor a decir una verdad incómoda puede hacer que el resultado de esta comunicación no sea el más efectivo y concordante con el pensamiento real de los sujetos que intervienen en ella.

Finalmente, en la horizontal se encuentra una comunicación entre empleados del mismo nivel con el propósito de coordinar las medidas necesarias para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Aunque algunas veces se presentan conflictos derivados de la competencia, la falta de información y el sentido de pertenencia arraigado que cada persona tiene en su propio departamento.

Estas formas de comunicación descritas se refieren a la comunicación formal, sin

⁶ Citado por Fernández Collado (2002) y Valdés (2006).

embargo en el marco organizacional es evidente la existencia de la comunicación informal que surge de la interacción social entre los miembros que componen la organización, caracterizada por ser dinámica, inestable y difícil de controlar, por lo que puede ser incompleta y distorsionada, afectando a la convivencia de sus miembros. Y en este sentido, Donati (1995) es claro en afirmar que la comunicación es “(...) una dimensión de la relación social, y la relación social se configura como entrelazamiento, siempre problemático, de los siguientes elementos: valores, formas de referencia a los valores, fines y medios” (Pág. 73). La comunicación organizacional es, entonces, una relación social que supone la presencia de personas que conviven en un continuo intercambio recíproco entre alter y ego que genera vínculo entre ellos.

3.1.2. El enfoque antropológico y la sociología relacional: base para la comprensión de los procesos comunicativos. El ser humano es en esencia comunicativo, por ello la acción comunicativa “es una dimensión irrenunciable de su misma existencia” (Altarejos, 2007, p.52). Las personas están en constante comunicación, y con sus miradas, gestos y expresiones físicas y verbales, siempre están expresando algo. El autor, define la comunicación como “una relación real establecida entre dos o más seres en virtud de la cual se pone en contacto y uno de ellos o ambos hacen donación de algo al otro”⁷. Por lo tanto comunicar es darse al otro pues esta gestión supone un proceso en dos direcciones donde se busca transmitir y obtener información, tomar decisiones y lograr acuerdos para forjar relaciones.

Desde el punto de vista antropológico, la comunicación constituye un elemento de suma importancia que le va a permitir al individuo transmitir sus consideraciones como ser racional que coexiste con otros iguales. Es por ello que Altarejos (2007) sostiene que: “En la comunicación entran en juego dos dimensiones: una objetiva, cuando se transmite un saber o se intercambia información, y una subjetiva, cuando

⁷ ALTAREJOS, F. (2007). Filosofía de la Educación. Pamplona. EUNSA.

cada una de las partes hace participe al otro de sus emociones, ideas y su propio yo”(Pág. 53).

El ser humano guía su comportamiento influido por características individuales y psicológicas propias de su naturaleza, así como por su carácter social y la libertad con que puede actuar. Esta libertad, según Alcázar (2012), le permite dotar a sus actuaciones de propósitos, por lo que asume las consecuencias de éstas; ser libre implica tener autonomía y capacidad de iniciativa en su vida personal, individual y social, adquirir valores y asumir compromisos.

Ahora bien, la persona adapta sus comportamientos a las realidades sociales que percibe, lo que le obliga a actuar de una u otra forma según sus condiciones morales, criterios personales y objetivos, lo que hace que potencialice al máximo sus cualidades o en sentido negativo desarrolle sus defectos; es decir, ese conocimiento de su propia naturaleza aunado a la percepción del entorno social en el que se desenvuelve le permiten al hombre emprender un autoaprendizaje que le ayude a crecer como persona o por el contrario degradar su personalidad. Esto se traduce en la posibilidad que se le presenta al ser humano de preocuparse por su propio proceso de crecimiento y la capacidad de conocer y ayudar al crecimiento de los demás. Y así lo plantea Spaemann (1987), quien considera que este conocimiento propio y del mundo lleva al individuo a identificar sus limitaciones al desarrollar su personalidad y su libertad con el fin de alcanzar sus objetivos.

Este ser humano consciente de sus capacidades debe comunicarse con otros, lo que le ayuda a conocerse mejor mediante el desempeño de roles a diferentes niveles que a su vez contribuyen al desarrollo de virtudes que reafirman su identidad. Es así como, mediante la comunicación, el individuo crea relaciones y se identifica frente a los demás y crea comunidad influyendo en su entorno social, familiar o laboral permitiendo ser influido por otros que comparten estos entornos, estableciendo relaciones e interacciones. Siguiendo a Donati (2006), “Las relaciones sociales

emergen de la acción recíproca de los sujetos implicados, cuya conducta se orienta según una determinada distinción directriz, es decir, según una forma específica de intercambio, que se establece de acuerdo con valores, reglas, metas” (Pág. 20).

En el entorno institucional (laboral) la persona se desarrolla mediante el servicio, la ayuda y la utilidad. Aquí la comunicación interpersonal es esencial y es elemento clave de las buenas condiciones del ambiente de trabajo. La comunicación es algo sustancial e inherente al ser humano, a través de esta se transmite información, mensajes, órdenes que ayudan a la consecución de los objetivos propuestos, lo que es fundamental para la organización educativa y el desarrollo de su misión.

Desde este punto de vista, la persona es el elemento central de la comunicación, por lo que ayudando a su desarrollo se contribuye al desarrollo de la Institución. Sin embargo, comunicar no solo se debe mirar desde el punto de vista de la transmisión de un mensaje, idea u opinión, es necesario que se establezca un proceso comunicativo de calidad, que se apreciará desde los efectos finales que se alcanzan con este. La comunicación es pues determinante en todos los ámbitos de la organización, a nivel directivo, de coordinación y a nivel de docentes y sus relaciones entre sí. Comunicarse bien contribuye al desarrollo del liderazgo, al fomento de la unidad y al sentido de pertenencia de cada uno de los miembros de su Institución; el éxito de una buena comunicación incide directamente en las personas generando buenas relaciones interpersonales, fomentando la cultura de empresa, lo que además ayuda a la formación del individuo como ser social que es.

Las habilidades comunicativas de las personas están influenciadas por los sentimientos, valores, virtudes y emociones. Entra en juego entonces un elemento

importante de todo ser humano, el Ethos, constituido por “hábitos”⁸ que determinan el modo de ser de cada persona, y cuyas características se van adquiriendo en el ejercicio de sus libertades. Para Altarejos, citado por Sandoval (2010), el Ethos “es una disposición a la acción que se va desarrollando por la repetición de actos buenos que le habilitan para perfeccionar la acción”, por ese motivo es necesario que la persona haga un uso inteligente de sus emociones y sentimientos, ya que a largo plazo, repercutirán en el entorno en que se desenvuelve. Esto le permitirá generar habilidades de crecimiento basadas en sus propios sentimientos y los sentimientos que capte de los demás. Para desarrollar un proceso comunicativo influenciado por las emociones, es necesario que el individuo aprenda a canalizarlas y dominarlas con el fin de darles una aplicación positiva, de lo contrario puede desencadenar en conflictos que deteriorarán sus relaciones.

De acuerdo con Bernal (2009), la aplicación positiva de las emociones permite al individuo sacar partido y convertirlas en factores motivantes y de buena comunicación con los demás. Estas competencias emocionales provienen en primer lugar, del ser humano considerado en sí mismo, por ejemplo, el autocontrol, la autoconciencia y la automotivación, y en segundo lugar, de sus relaciones con los demás, como son, la empatía y las habilidades sociales. Según Bernal (2009), cuando una persona es capaz de conjugar estas competencias de forma positiva tiende a comunicarse con los demás de forma asertiva, siendo capaz de hacer amigos fácilmente.

3.1.3. Deficiencias en la comunicación organizacional. El aspecto negativo de la comunicación está presente en el entorno organizacional en aquellos casos en que el proceso comunicacional no se desarrolla en debida forma por ser insuficiente o

⁸ BARRIO,J. (2013) afirma que : “Los hábitos son la inteligente consolidación, mediante prácticas prolongadas en el tiempo, de pautas de conducta intelectual y moral que dan estabilidad al comportamiento y que tienen la apariencia de un automatismo adquirido. Los hábitos no son innatos, se adquieren por la repetición de actos”. (Pág.39)

inadecuado. Es necesario entonces entender lo que plantea Porret en lo relacionado con lo que él denomina “arco de distorsión”, que se presenta cuando el emisor envía un mensaje que no coincide con lo que el interlocutor recibe, generándose de esta manera situaciones conflictivas que muchas veces son de difícil solución. Esta ruptura en el canal de comunicación, puede derivarse de factores como el ruido, que no es otra cosa que la interferencia que crea una situación confusa en la comunicación. Las interferencias aparecen con frecuencia en el entorno institucional en mayor medida cuando la comunicación se realiza de forma oral, ya que al necesitar de la intervención de varios individuos en la transmisión del mensaje, aumenta la posibilidad de distorsión del mismo.

La mayoría de los problemas se generan por ausencia de una comunicación clara, malentendidos, interpretaciones equivocadas, etc., lo importante es que las personas inmersas en un conflicto sean capaces de entender y escuchar y en consecuencia empezar a buscar la solución al mismo. Y así lo explica Juan Carlos Torrego, haciendo matices sobre las condiciones para que el proceso de comunicación sea eficaz, entre las que destaca el interés de las partes por los argumentos y las razones del otro (empatía), el respeto hacia la otra parte del conflicto, control sobre aspectos no verbales de la comunicación (gestos, posturas, etc.), con el fin de que no se presenten barreras en la comunicación.

3.2. AUSENCIA DE LA COMUNICACIÓN: FACTOR DETERMINANTE PARA LA GENERACIÓN DE CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

3.2.1. Origen y concepto de Conflicto. Porret (2008), quien se encuentra de acuerdo con Fisas, afirma que el conflicto es algo circunstancial e ineludible en la naturaleza humana y puede existir o no una expresión violenta de las incompatibilidades sociales que genera. Por su naturaleza humana, las personas se enfrentan a comportamientos, formas de sentir y de pensar que entran en discordia

cuando no se comparten los mismos valores, pensamientos, actitudes e intereses, como lo plantean Hunter, Whitten, citados por Porret, en su libro “Gestión de Personas”, el actuar de cada individuo está orientado a la satisfacción de sus necesidades personales, que al ser incompatibles con las de otro, da lugar a ese estado antagónico que conocemos como conflicto.

El conflicto es aquella situación, conjunto de situaciones o momentos en que varias personas, miembros de un grupo social, etnia, organización, etc., mantienen posiciones o criterios diferentes y contrarios entre sí con la finalidad de satisfacer los intereses individuales y de acuerdo con las percepciones que se tiene sobre las circunstancias que les interesa. Algunos autores consideran beneficioso el conflicto. Para Rubin, Pruitt y Kim, estas situaciones problemáticas son entendidas como un semillero que facilita la reconciliación de los intereses de las personas y que en el seno de la organización ayuda a fomentar la unidad de grupo. En ese mismo sentido, Cosér entendía el conflicto como uno de los aspectos determinantes en la formación de los grupos y lo ubica desde un punto de vista constructivo que ayuda a la vida del grupo mismo y fortalece la socialización y continuidad.

Entre otros exponentes del conflicto se encuentra Vinyamata (2001), para quién “Los conflictos son el motor y la expresión de las relaciones entre personas, las relaciones personales individuales y las sociales se expresan y fundamentan en el conflicto” (Pág.179). En este mismo sentido, y teniendo en cuenta que no todos los comportamientos conflictivos implican agresividad, Fisas (2001) opina que el conflicto es una construcción social diferenciada de la violencia, para él “puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto” (Pág.30). De igual manera, Suares (1996) considera que los conflictos a pesar de ser inevitables no son indispensables, ya que las diferencias que se presentan se pueden concertar y en consecuencia se logra evitar que se generen más conflictos.

Estos autores exponen criterios propios del enfoque del conflicto a partir de las

relaciones humanas, donde se postula la necesidad del conflicto para lograr el trabajo efectivo y coordinado de un determinado grupo. Esto se debe precisamente a la tensión creativa que surge a partir de las diferencias de cada uno de sus integrantes que a través de sus múltiples puntos de vista generan una información adicional de gran valor para la Institución educativa, dando paso a la oportunidad de detectar y solucionar los problemas.

Sin embargo, otros autores dan mayor relevancia al aspecto negativo de los conflictos. Para Taylor (1992), “Los conflictos no resueltos entre trabajadores o entre trabajadores y la gerencia dan como resultado una pérdida de productividad” (Pág.207). Del mismo modo, Valdez (1998) considera que “Los conflictos nacen como una lucha entre opuestos, ésta genera tensión que puede llevar a los oponentes a tener sentimientos de frustración que puede expresarse finalmente con una respuesta de agresión”. (Pág.44). Estos autores ven el conflicto desde el enfoque tradicional expuesto por Ho Won Jean⁹, que 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.

Por último, se encuentra el enfoque interaccionista, en el que no se resaltan los aspectos positivos o negativos del conflicto, sino que plantea que lo negativo o positivo dependerá del proceso que se emplee para llegar a una solución. Robbins considera que el conflicto debe promoverse y alentarse, ya que estimula la gestión autocrítica del grupo y ayuda a responder a las necesidades de cambio e innovación que se presentan a diario.

⁹ HO WON , Jean. Understanding Conflict and Conflict Analysis. George Mason University, Virginia. 2008

3.2.2. Condicionantes del Conflicto. Los conflictos se crean a partir de las relaciones humanas, pues cada individuo tiene una personalidad y forma de ser diferente que lo hacen único en la sociedad. El ser humano nutre su personalidad de emociones, necesidades e intereses, lo que trasmite a los demás con los que coexiste. Estas características propias de cada individuo pueden propiciar el surgimiento de conflictos, por lo que es necesario establecer cómo se relacionan.

El conflicto surge como consecuencia de posiciones encontradas entre dos o más individuos. Estas posiciones con frecuencia están basadas en las emociones y sentimientos internos de cada persona y usualmente determinan su comportamiento.

Algunos autores afirman que la ausencia de emociones en los procesos de conflictos, garantiza un buen final, a lo cual se puede afirmar que en ocasiones resulta imposible omitir u ocultar los sentimientos. Para Esguerra (2011), “sentir es algo innato al hombre, por lo que los sentimientos son determinantes en el desarrollo y resultado de la resolución de conflictos, las emociones pueden ser obstáculos o servir a la solución del mismo” (Pág. 98).

Redorta (2006), considera que muchos de los conflictos se originan a partir de las emociones y estas influyen directamente en la solución de conflictos, la causa de estas emociones no son otra cosa que las expectativas que cada uno tenga para satisfacer sus necesidades, como son: las relaciones filiales, estatus social, la amistad, etc., por ello están presentes en la solución de los conflictos la ira, el miedo, la tristeza, el interés, la personalidad y demás sentimientos, que son utilizados para describir el proceder del sujeto en la interacción humana.

La personalidad es la reunión de los patrones de conducta de un individuo en desarrollo de los atributos conativos, cognitivos, afectivos y somáticos¹⁰, es decir, es

¹⁰ Conativo: adj. Relativo a lo realizado de acuerdo con los propios deseos, con el propio esfuerzo y con lo expresado en la conducta. Volitivo, en contraste con cognoscitivo.

la cualidad que nos hace diferentes. Jung (1968) describe cuatro dimensiones claves de la personalidad, a) Fuente personal de energía, b) Manera de asimilar la información (sensación y la intuición), c) Estilo de procesar la información (Razón y Emoción) y d) Estilo de estructurar o interactuar con el mundo exterior.

Ahora bien, otros condicionantes del conflicto, que representan gran importancia en el entorno institucional, son el Autoritarismo y el Poder. El primero hace referencia a la autoridad ejercida de forma negativa, según González-Simancas y Carbajo López (2005), esto hace referencia al mal uso de la autoridad, ejercida desde el engaño y de una falsa superioridad. El segundo, según Dahl, (1957), se refiere a la posibilidad que un individuo dentro de un contexto social este en posición de ejecutar y cumplir sus deseos, a pesar de las resistencias de los subordinados.

Según Munné (1995), el origen básico del poder tiene que ver con las relaciones sociales por razones estructurales generadas por las desigualdades, la explotación y las ansias de poder de unos frente a otros, o sencillamente por el deseo de alcanzar lo que cada uno se propone por encima de cualquier cosa, como lo expresado por Nicolás Maquiavelo.

French y Raven (1968) conciben varios tipos de poder que a su vez se relacionan con el tipo de personalidad, ellos son: personal, legítimo, experto, carismático y coercitivo.

El poder es un aspecto importante en toda relación social y se caracteriza por su estado de desigualdad: el individuo que posee poder, ejerce control sobre la conducta del que considera que es inferior, de allí se desprende otro condicionante para el conflicto.

Cognitivo: adj. Del conocimiento o relativo a él

Afectivo: adj. Del afecto o relativo a este sentimiento relación afectiva. Que se emociona con facilidad. Sensible, cariñoso.

Somáticos: adj. Que es material o corpóreo en un ser animado. fisiol. [Síntoma] que es eminentemente corpóreo o material, para diferenciarlo del [síntoma] psíquico.

3.2.3. Conflicto en la Institución Educativa. Dentro de las organizaciones es inevitable que se presenten conflictos, incluso muchos autores lo consideran necesario y legítimo, ya que el conflicto no implica necesariamente una ruptura o perjuicio, puede tener aspectos positivos. Peiró (1992), hace una descripción de los diferentes aspectos positivos y negativos del conflicto dentro de una estructura organizacional, en los que cabe destacar:

1. *Positivos:* en los aspectos positivos el conflicto incrementa la motivación, el dinamismo, la innovación y el desempeño de las partes. Puede servir para la unificación de objetivos y criterios, dirige la atención hacia cambios necesarios en la organización y ayuda a descubrir nuevas estrategias de funcionamiento.

2. *Negativos:* dentro de los aspectos negativos, la producción de tensión entre los miembros implicados, lo que implica un coste personal. Generar hostilidad y frustración. Pueden presentarse reducciones de coordinación, colaboración, unificación y, lo más importante, deficiencia en la producción. Olvido de los principales objetivos y metas propuestas entre otras.

Si bien es cierto que el conflicto que surge en la organización puede servir para un desarrollo de la misma y evitar así el estancamiento, y así lo entiende Walton (1969) al determinar que es necesario que este sea controlado, ya que un conflicto excedido puede causar en la organización la disminución de productividad y pérdida de recursos (tiempo, monetarios, físicos).

3.2.4. Formas del Conflicto. El conflicto puede manifestarse en una variedad de formas¹¹:

1. *Interpersonal (individuo vs individuo):* se producen cuando los individuos pelean por una misma posición, poder, etc. Cada uno lucha por eliminar las posibilidades del otro.

¹¹ KNOWLES. K. G.: «A study in industrial Conflict», Blackwell, Oxford, 1952, p. 210 y KERR Clark: “Industrial conflict and its Mediation», American Journal of Sociology, vol. 60, noviembre, 1954.

2. *Intragrupo (individuo vs grupo)*: es evidente cuando el individuo quiere satisfacer necesidades de seguridad, afiliación o estima por medio del grupo, pero no lo logra porque le exigen demasiado y su compensación monetaria no cumple con lo esperado.

3. Finalmente, *los conflictos laborales u organizacionales*, que se originan entre individuos, grupos, departamentos, etc. por problemas vinculados con el trabajo (remuneración salarial, horarios de trabajo, recompensas) y las relaciones que se establecen en este contexto social.

Como explicación a lo anterior, dentro de la organización se pueden identificar varios tipos de conflictos donde se destacan los siguientes¹² :

1. *De procedimiento*: se desarrollan cuando la persona no sabe el procedimiento a seguir, no tiene claridad sobre la norma que se debe utilizar, o esta no existe, para la solución del problema.

2. *De jerarquía*: son los relacionados con el poder, la autoridad, categoría, actividad etc. Usualmente se considera que este tipo de conflictos son relacionados con la competencia sobre alguna área de mando.

3. *De conocimientos*: se presenta cuando las personas no poseen los conocimientos o información idónea para realizar su actividad dentro de la organización.

4. *De carencia de habilidades de dirección*: se pueden presentar cuando los directivos por falta de formación no tratan de manera adecuada a sus subalternos. Carece de capacidad de escuchar, no sabe expresarse correctamente, es una persona autoritaria, etc., lo que provoca malestar en los miembros de la organización.

5. *Grupales*: surgen como consecuencia de las comparaciones que se hacen entre los distintos grupos, especialmente en lo relacionado a condiciones laborales (retribuciones, etc.), aunque también pueden producirse por circunstancias ajenas a la

¹² ORGALLO, Carlos: «El director de recursos humanos y la resolución de conflictos». Rev. Aedipe, No 14, octubre, Madrid, 2000

empresa, por ejemplo, motivos políticos, religiosos, etc.

6. *Personales*: se refiere a problemas personales, familiares, agravios individuales, diferencias salariales, etc.

3.3. SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS BAJO EL ENFOQUE RELACIONAL

Evidentemente, necesitamos de la comunicación por ser el eje fundamental de la convivencia, ya que mediante ella nos relacionamos y a su vez nos permite evitar conflictos, o si ya están presentes, poderlos solucionar de manera eficaz. Pero la comunicación por sí sola no resuelve las situaciones conflictivas, debe estar conjugada con una serie de formas alternativas de resolución, las cuales serán explicadas a continuación.

3.3.1. Métodos alternativos para la solución de conflictos en las Instituciones Educativas. Los conflictos pueden ser resueltos en el seno de la organización, es decir, de manera interna por parte de sus miembros a través de la negociación, consultando los manuales de la misma, las directrices, etc., o en la medida que no sea posible la solución de forma directa, acudiendo a la persona autorizada para solucionarlo. Sin embargo no siempre es posible resolver los conflictos de forma sencilla y se externalizan, por lo que será necesaria la presencia de un tercero neutral que a través de una mediación propondrá fórmulas de arreglo que beneficien los intereses de las partes.

Los conflictos que se suscitan en el marco de la actividad empresarial le suponen a la empresa un desgaste económico y personal, por tanto es necesario encontrar

fórmulas de arreglo que beneficien a las partes. En este sentido, Fincher (2003)¹³ presenta ejemplos reales, así como herramientas para la integración de los sistemas de solución de controversias en los procedimientos estándar de las empresas, investiga los sistemas que diferentes organizaciones han desarrollado para gestionar sus conflictos laborales, problemas derivados de normas gubernamentales y las diferentes acciones judiciales.

En este sentido, Fincher desarrolla el método denominado ADR (Resolución alternativa de conflictos) para lograr que las partes alcancen un acuerdo sin recurrir a los entes judiciales mediante el diálogo y la negociación, con o sin la intervención de una tercera persona. Para saber cuál es la que más se ajusta a cada circunstancia en especial, es necesario tener claridad acerca de qué es cada una de ellas y cuáles son sus principales características.

3.3.2. Negociación. Para autores reconocidos, como Gómez-Pomar (1991), la negociación es el medio que se emplea para alcanzar los objetivos personales en un proceso de interacción con otros sujetos. La característica principal en la negociación radica en la voluntariedad de quienes negocian, la participación del individuo es discrecional y no requiere la presencia de un tercero. Aquí el negociador es parte activa del proceso por tener un interés directo. Y así lo entiende Roger Fisher (1991), al definirla como el proceso conjunto en el cual cada parte defiende sus intereses tratando de obtener una mejor posición sin agredir los intereses del otro con quien está llevando a cabo la negociación.

Ahora, teniendo en cuenta el concepto descrito, es necesario ahondar en los principales aspectos de la negociación. Para Fisher y Ury (1991) una negociación

¹³ LIPSKY, David, SEEBER, Ronald. FINCHEER, Richard. Emerging Systems For Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals. Jossey-Bass, San Francisco.2003.

debe representar una situación justa para quienes se ven inmersos en un conflicto y destacan varios aspectos que se deben tener en cuenta para lograr ese equilibrio. Se centran en las personas y en su participación activa para encontrar la solución del conflicto. Asimismo, consideran que es necesario determinar los intereses reales de las partes para poder plantear una alternativa que los satisfaga.

La negociación debe desarrollarse en un marco de equidad y justicia, donde intervenga un trabajo conjunto y de constante colaboración de los actores del conflicto para la solución de su problema, lo que implica un compromiso real de todos los que intervienen en la negociación. En este sentido, Deborah Kolb (1996) plantea que es necesaria la existencia de estos principios para que exista una ganancia conjunta derivada de la buena relación de quienes intervienen en la negociación.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la negociación es el proceso por el cual dos o más partes buscan satisfacer sus intereses mediante la coordinación de acciones o repartición de recursos y llegan a una situación satisfactoria (Ogliabtri, 1997 y Laxy Sebenius, 1986), es necesario identificar la razón, el porqué de la negociación.

El negociador debe identificar los intereses y motivaciones de las partes y así encontrar una solución que sea satisfactoria para todos, es decir, mejorar la posición de las partes alcanzando una situación de equilibrio, que es el objetivo que se persigue con la negociación. La consecución de este objetivo, dependerá de la experiencia del negociador, de su estilo de negociación, de su personalidad y adaptabilidad del mismo a las diferentes situaciones conflictuales.

Al ser la personalidad relevante para lograr el objetivo propuesto —“un acuerdo satisfactorio” para las partes inmersas en un conflicto— es necesario hacer referencia a los tipos de personalidad. Shell (1999) los clasifica y plantea que estas personalidades determinan el tipo de negociador: elusivo, comprometido, facilitador,

competitivo, cooperador. Así mismo, Shell concentra estas personalidades en cuatro estilos de negociación: cooperativo, competitivo, empático y asertivo.

En la práctica estos estilos de negociación se concentran usualmente en dos: el cooperativo y el competitivo. En el plano de la organización educativa, el tipo de negociador adecuado para alcanzar la satisfacción de los intereses de las partes es aquel en el que se conjuguen varios de estos tipos de personalidades: comprometido, facilitador y cooperador, ya que como lo plantea Shell, este tipo de negociadores favorecen los pactos equilibrados.

En el desarrollo de la negociación se presentan dos aspectos que determinan su alcance: La Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado y El punto de reserva:

1. La Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado: este sistema fue mencionado originalmente por Fisher y Ury (1993)¹⁴ y consiste en la mejor alternativa que tiene todo negociador respecto a la negociación que está desarrollando. Este prisma es el que debe orientar al negociador y no otros aspectos subjetivos que le rodean. Si la propuesta se encuentra dentro de esta mejor alternativa en una situación superior, el negociador debe aceptarla y en consecuencia se alcanza un acuerdo, en caso contrario debe oponerse y buscar otra alternativa.

Aquí cabe recordar la teoría de juego en lo relacionado con el dilema del prisionero. Este dilema se ve representado en los casos de negociación tácita en los que las partes se comunican mediante sus acciones, por ejemplo, para Schelling (1964) es donde cada adversario interpreta la conducta del otro y es consciente de que sus acciones también están siendo interpretadas, por lo que ambos actúan según las expectativas que se crean con sus respectivas acciones.¹⁵

¹⁴ FISHER y URY: se les atribuye el concepto de "BATNA" o MAAN en español: "Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado". Es la brújula que nos indica las fronteras de la negociación porque nos marca los límites en torno a cuándo estamos en presencia de un posible buen acuerdo que debemos aceptar y cuándo no. Pág. 113

¹⁵ Mencionado por ESGUERRA, DIAZ, Juan Pablo. La Negociación: Teoría y Práctica. Uniandes. Bogotá. Temis, 2011

2. El punto de reserva sirve para determinar la mejor alternativa de acuerdo negociado mencionada en el literal anterior. Consiste en los mínimos o máximos que cada quien está dispuesto a aceptar dentro del marco de la negociación.

Igualmente existe un tercer concepto de importancia para la negociación que es la denominada Zona de posible acuerdo. Esta es la zona que se delimita por los puntos de reserva, si la negociación se sitúa en cualquier punto dentro de esta zona será beneficiosa para las partes, ya que les ofrece la posibilidad de que como resultado de la negociación queden en una posición superior a la que se encontrarían si no actuaran así. Es la zona de intersección de las posturas de cada una de las partes.¹⁶

El negociador debe plantearse las estrategias que van a determinar el curso de acción en el estilo de negociación por el que se incline, porque no todas las estrategias se adaptan a todas las negociaciones. Para hacer esta elección de maniobras, el negociador debe analizar la situación conflictiva que va a abordar, ya que de la elección adecuada dependerá el éxito en la negociación.¹⁷

3.3.3. Mediación. Al igual que la negociación es un proceso de interacción donde se busca la consecución de unos objetivos. Existe un tercero que es llamado a intervenir en un conflicto. Este tercero “media” para lograr una solución satisfactoria para ambas partes. El mediador es facilitador del proceso y por ser un tercero neutral acompaña, presta su guía a las partes, pero son estas las que deben encontrar la solución. La característica que más destaca en este sistema es que el mediador puede ser cualquier persona de la comunidad, y las soluciones planteadas no requieren ninguna formalidad, solo basta la aceptación de las partes a la solución planteada. Todo lo relacionado con la mediación será tratado de forma más profunda en el siguiente capítulo.

¹⁶ WATKINS, Michael. Negotiation Analysis: A Synthesis. Harvard Business School. 2000

¹⁷ ESGUERRA DIAZ, Juan Carlos. La Negociación: Teoría y Práctica. Universidad de los Andes. Bogotá. 2011.

Para María Munné (2006) la mediación en el ámbito educativo es un proceso de diálogo en el cual, mediante la intervención de un tercero que propone fórmulas de arreglo, las partes implicadas deciden sobre las bases de sus necesidades si aceptan o no dichas propuestas. Se ve entonces cómo en la conciliación las partes son las protagonistas del proceso, y aunque la decisión provenga de un tercero “Conciliador”, el poder de decidir sigue recayendo sobre ellas, que deciden si aceptan esa decisión.

Con antelación se definió de forma general la Mediación como ese proceso de interacción donde está presente un tercero que identifica el conflicto y media para que se llegue a un acuerdo. Ahora bien, como complemento de este concepto, Marín Suares (1996) considera además que en una Institución, no es solo un modelo de solución sino una forma de conceptualizar conflictos. Para esta autora el ser humano es protagonista y único conductor de sus relaciones, por lo que cuenta con capacidad para tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las mismas.

En este sentido, María Munné (2006) considera que la mediación ayuda a pasar de la confrontación a la colaboración con el fin de dar una respuesta positiva al conflicto y en consecuencia que los actores involucrados en el mismo transformen esta situación de disputa en una situación creativa.

Para Juan Carlos Torrego (2003), la mediación puede entenderse como una herramienta de diálogo que contribuye a mejorar las relaciones, ayuda a las personas envueltas en una situación conflictiva a buscar y encontrar una solución a la misma, potencia contextos de colaboración y desarrolla las habilidades de las partes.

La mediación se caracteriza por trabajar de forma privada los conflictos con ayuda de un tercero externo denominado mediador que solo ayuda a las partes a alcanzar la solución pero no tiene potestad sobre la misma, siendo potestativo de las partes el poder de decidir sobre el conflicto.

En las instituciones educativas las controversias se presentan casi a diario, por lo que se hace necesario aprender a canalizarlas con éxito para que no se conviertan en conflictos. Sin embargo, cuando no es posible encausarlas y se está frente a un conflicto, es necesario aprender a gestionarlo mediante el dialogo. Para Smith (2012), no se puede pretender anular el conflicto sino gestionarlo de forma equitativa y justa para quienes están involucrados en él, con lo que se consigue que la mediación se convierta en un elemento facilitador del conocimiento de los intereses de los individuos, de la comunicación y del fortalecimiento de las relaciones, la mediación es un recurso para el aprendizaje.

En el marco de una organización educativa, la mediación puede ser el medio para dar un sentido más pedagógico a las normas que la rigen, constituyendo una disciplina proactiva que cada vez está teniendo mayor reclamo en las sociedades modernas.¹⁸

En el ámbito educativo la figura del mediador puede ser asumido por cualquier miembro de esta comunidad, como docentes, estudiantes, familia, etc., lo que permite un marco flexible para desarrollarla y esto a su vez estimula la capacidad de comunicación, la autonomía, la responsabilidad y la racionalidad en el manejo de la situación de desacuerdo entre los miembros y mejora notablemente la convivencia. Sin embargo, como lo plantea Torrego (2003), ese mediador puede ser ajeno a la organización, un profesional externo que cumpla con unas condiciones específicas que le permitan encargarse del asunto y alcanzar el objetivo previsto: mediar en el conflicto para encontrar una solución.

Actualmente se ha incrementado la aplicación de la mediación como método efectivo para solucionar los conflictos en el ámbito educativo, ante la necesidad de construir una sociedad sólida en la que las personas sean capaces de establecer un

¹⁸ SUAREZ, M. Mediación: Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Paidós. 1996

ambiente de diálogo dotado de canales comunicativos adecuados que les permita enfrentarse a sus conflictos y, en consecuencia, les permita entender y aceptar sus diferencias.

3.3.4. Aporte de la sociología a la solución alternativa de conflictos. El cambio social y el conflicto siempre han estado presentes en la historia de la humanidad de forma tal que se han ido identificando con los principales hitos que han significado grandes transformaciones para las sociedades. Con el tiempo el concepto de cambio social se ha generalizado y se ha entendido como sinónimo de dinámica social, por lo que ha sido útil para indicar procesos como modernización, progreso, evolución, inmigraciones, etc., es decir la transformación de estructuras sociales y culturales.

Según Donati (1993), estos cambios se han analizado desde dos ópticas diferentes, desde el punto de vista histórico y del sociológico. Es así como las teorías sociológicas, en el estudio del cambio social, se han dividido en dos: en primer lugar, el paradigma Holístico, que entiende que el cambio social es el producto de factores, causas, procesos y estructuras de carácter colectivo que influyen en las acciones individuales, y en segundo lugar, el paradigma Accionista, que considera que el cambio social es el producto de acciones individuales y de los efectos que estas producen. Con el tiempo se han intentado combinar estas dos teorías para dar respuesta a los diferentes dilemas que los Estados enfrentan a diario.

Para Donati (1993), estas teorías no son suficientes ni explican el cambio social. Por ello desarrolla un tercer paradigma que denomina Relacional. En este sistema, el cambio social consiste en el surgimiento de realidades sociales donde los sujetos están relacionados entre sí dentro de un contexto característico y diferenciado. Esta teoría permite observar el cambio social y lo entiende como el producto de acciones de sujetos que se mueven en un contexto objetivo definido y que genera relaciones de intercambio capaces de modificar las formas institucionales existentes. La sociología relacional explica entonces el surgimiento de los cambios sociales y en consecuencia

el paso de lo tradicional a lo moderno y de lo moderno a lo post moderno. En este sentido, Sandoval y Garro-Gil (2012) plantean que “la perspectiva relacional es la única que ha sido capaz de explicar el surgimiento de los cambios sociales que han hecho posible el paso de la sociedad tradicional a la sociedad moderna, y a la que Donati denomina dopomoderna” (Pág. 251).

La teoría relacional explica cómo las relaciones constituyen un fenómeno social, existen y se transforman, por lo que las relaciones ayudan a entender las cualidades de los actores y de sus actuaciones. Este nuevo paradigma planteado por Donati interpreta la realidad social y por tanto entiende los cambios sociales como el producto de cambios culturales y estructuras de una colectividad. En ocasiones estos cambios sociales implican conflictos inevitables que inciden en el comportamiento organizacional, precisamente por ser la Institución educativa un ente conformado por personas sujetas a estos cambios, que ven afectados sus entornos y que de una u otra forma tienden a exteriorizar sus inconformidades sociales frente a otros miembros que se encuentran en una situación más privilegiada. Esta teoría permite interpretar la sociedad postmoderna como producción de un nuevo tipo de sociedad que se caracteriza por la implosión/explosión de las relaciones sociales¹⁹.

Donati (1993) sostiene que el objeto de estudio son las relaciones sociales. Los hechos sociales son realidades relacionales. Por eso es enfático al decir que en una relación intervienen varios factores: el contexto social, las personas (ya que actúan de forma diferente según el contexto en el que se encuentren). Por consiguiente, la propuesta de Donati intenta plasmar que las relaciones entre las personas no corresponden ni a uno ni a otro, es una realidad diferente que nace de ambos.

¹⁹ DONATI, P. Pensamiento sociológico y cambio social: Hacia una teoría relacional. Bolonia. Reis. 1993. Pág. 29 -51

Desde la perspectiva relacional, “el propósito de la intervención no es el sujeto sino el conjunto de interacciones, que es el que determina el estudio.” (Donati, 1994, Pág. 40). Y se centra en tres principios, así lo afirman Sandoval y Garro-Gil (2012):

“ a. No existen sujetos aislados, sino tramas de relaciones y en estas tramas de relaciones es en las que los sujetos se definen, pero lo hacen de forma relacional.

b. Cuando se interviene en un sujeto u objeto, se opera sobre la trama de relaciones, teniendo en cuenta todos los efectos que esta pueda implicar (efectos emergentes y de red).

c. Debe existir una relación entre el observador - observado y los actos-actores.

En conclusión “la Pragmática relacional fue creada para la intervención en red de los problemas relacionales” (Pág. 253).

La sociología relacional es aplicable a las instituciones educativas y contribuye a su desarrollo en la medida en que sirve a los miembros que conforman la Institución (directivos, administrativos, docentes) como una herramienta de solución a través de la identificación de las relaciones sociales que se presentan en el interior de la misma, y, en consecuencia, posibilita su análisis para que a través de mecanismos de comunicación se dote a las personas encargadas de medios idóneos para la solución de controversias y el establecimiento de relaciones sociales sólidas.

Para abordar el tema del conflicto en la organización educativa, la Sociología Relacional de Pierpaolo Donati brinda elementos que sirven de apoyo para la resolución del mismo, pues parte de los sujetos, observa su dinámica relacional, proporciona explicaciones del cambio social y da alternativas de solución, teniendo en cuenta los valores culturales que exige determinado contexto. Sandoval y Garro-Gil (2012) lo resumen de la siguiente manera: “La teoría relacional de Donati constituye un gran aporte a la Institución educativa para la reconfiguración social, al permitir a directivos, educadores, y en general, a los sujetos sociales, identificar, comprender y analizar las relaciones mal establecidas y a intervenirlas con la

participación activa de sus miembros, reformulando e introduciendo patrones relacionales estables” (Pág. 260).

Para la Teoría relacional, los problemas surgen por diferencia de significados, pero constituyen una oportunidad de cambio y crecimiento personal; su enfoque es crear relaciones consistentes, solidarias y recíprocas entre los sujetos mediante una clara comunicación y el restablecimiento de normas de convivencia.

La comunicación como elemento para resolver los conflictos debe estar rodeada de características propias de un diálogo eficaz, en el que la persona pueda comunicarse y expresar lo que le preocupa y pueda entender las razones de la contraparte, por lo que además debe existir capacidad de escuchar adecuadamente. La mayoría de los problemas se generan por ausencia de una comunicación clara, malentendidos, interpretaciones equivocadas, etc., lo importante es que las personas inmersas en un conflicto sean capaces de entender y escuchar y en consecuencia empezar a buscar la solución al mismo. Y así lo explica Juan Carlos Torrego haciendo matices sobre las condiciones para que el proceso de comunicación sea eficaz, entre las que destaca el interés de las partes por los argumentos y las razones del otro (empatía), el respeto hacia la otra parte del conflicto, control sobre aspectos no verbales de la comunicación (gestos, posturas, etc.), con el fin de que no se presenten barreras en la comunicación.

Evidentemente, necesitamos de la comunicación por ser el eje fundamental del conflicto y su proceso de resolución en el seno de la organización educativa. Pero la comunicación por sí sola no resuelve las situaciones conflictivas, debe estar conjugada con una serie de formas alternativas de resolución, las cuales fueron explicadas con antelación.

A partir de una buena comunicación, las controversias que se dan dentro de la organización constituyen una oportunidad de trascendencia y crecimiento para todos

los actores que hacen parte de los conflictos organizacionales; este paradigma relacional se interesa por las personas, su forma de actuar y el entorno en el cual se desenvuelven. Bajo esta perspectiva las relaciones internas se nutren de valores y principios que se dispersan en el entorno institucional a través de redes comunicativas, donde la confianza, el apoyo mutuo y la colaboración van alineados en pro de la consecución de los objetivos organizacionales propuestos. Sandoval y Garro-Gil (2012) plantean que en el proceso de las relaciones sociales existen personas llamadas a liderar, y que tienen a su cargo la responsabilidad relacional, porque son los llamados a generar cultura e identidad a través de la creación de pensamientos, hechos y relaciones que se dan en el ambiente educativo.

La comunicación es importante en la Institución educativa, por ello es importante determinar si se tiene en cuenta como un simple mecanismo para transmitir ideas, pensamientos y opiniones, o si por el contrario constituye una parte importante de las relaciones sociales que se suscitan en el entorno organizacional. En este sentido, Donati²⁰ hace un análisis concienzudo relacionando la cultura, la comunicación y la sociología relacional, por ser elementos importantes en la personalidad del ser humano.

Para Donati, la sociedad está constituida por relaciones sociales que se potencializan a través de la estrecha relación que existe entre la comunicación y la cultura, las cuales son consideradas elementos importantes porque le permiten al hombre interactuar. Las relaciones se configuran entonces como una mezcla de valores y fines que en algunas ocasiones puede ser problemática, precisamente por responder a intereses personales y por tanto no puede presentarse por simple casualidad.

²⁰ DONATI, P. Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional. En *communication and Society /comunicación y sociedad*, vol. VIII, n.1, 1995, pp 61 -75

4. MARCO METODOLÓGICO

La metodología desarrollada en la investigación es de tipo descriptivo, la cual permite, bajo un enfoque mixto, combinar instrumentos para el análisis particular de la información a nivel cualitativo y cuantitativo.

Como fuente primaria, a nivel metodológico se tomaron evidencias y/o testimonios directos de la población objeto de la investigación. A nivel secundario, las fuentes bibliográficas permitieron la interpretación y análisis de la información recogida en las fuentes primarias.

A nivel cuantitativo, se realizaron encuestas, ya que, teniendo en cuenta la necesidad de indagar acerca de la opinión de un número significativo de miembros de la Institución educativa, así como de obtener información de forma rápida y eficaz, la información obtenida sirvió como punto de partida para aplicar de forma combinada otros métodos que permitieron darle mayor profundidad a la investigación que se plantea.

Los instrumentos seleccionados para el desarrollo de la investigación a nivel cualitativo corresponden a entrevistas en profundidad. En primer lugar se realizó un sondeo a través de diálogo a los miembros de la Institución, para establecer el origen de la problemática presentada en los últimos años. Posteriormente se efectuó una entrevista a profundidad a un grupo de estas personas encuestadas para determinar de forma específica la percepción que tenían sobre los conflictos en la Institución. Luego se realizó un Focus Group (docentes y administrativos) en el que cada persona, partiendo de una pregunta general, emitió su opinión y planteó posibles soluciones.

4.1. ENCUESTA

La encuesta se realizó con el objetivo de capturar información acerca de las relaciones entre los miembros de la Institución, así como de la percepción que estos tenían de los conflictos, la comunicación, su funcionamiento y eficacia en el marco de las relaciones entre ellos. Se tomó una muestra de 31 personas, 16 pertenecientes al área administrativa y 15 del área académica. La selección de las mismas se realizó de forma aleatoria. El desarrollo de la encuesta estuvo delimitado por cuatro temas de estudio (Anexo A)

4.1.1 Estructura indicativa Encuesta. A partir de los temas de estudio anteriormente ilustrados y de las hipótesis de investigación que se desean verificar en este momento de la investigación, se consolida la estructura indicativa de la encuesta que será la guía de su desarrollo:

1. Inicio de la encuesta

Presentación del encuestador y del proyecto de investigación, así como de la importancia de la colaboración, sinceridad y seriedad de la persona encuestada.

2. Desarrollo de la encuesta

Se entregan las encuestas a las 31 personas seleccionadas, en primer lugar a partir del muestreo estratificado y posteriormente del sistemático, y que hacen parte del personal administrativo y académico, la cual se delimitó a partir de los ejes temáticos propuestos, pero que se organizó en un orden que ofrece al encuestado mayor practicidad a la hora de responder a los interrogantes (Anexo A).

3. Fin de la encuesta

4.2. ENTREVISTA

Una vez analizadas las encuestas realizadas, se presentó la necesidad de tener un contacto directo con los encuestados con el fin de recolectar información acerca del

conocimiento que ellos tenían sobre las problemáticas que se presentan, así como sus percepciones y experiencias.

La elección de la entrevista estructurada se fundamenta en la certeza de llevar a cabo una investigación que parte de hechos específicos, es decir, sobre un caso concreto para profundizar sobre este a través de un proceso empírico. Se pretende con este instrumento mantener un proceso de comprensión e interpretación de la percepción que tienen sobre circunstancias conflictivas al interior de la organización. Otra razón que fundamenta el uso de este método empírico de investigación es la posibilidad de controlar los factores que intervienen en la situación que se indaga y así sacar conclusiones oportunas que vayan en concordancia con los objetivos de investigación.

Se realizan entrevistas en profundidad a 5 docentes con características principales de liderazgo en la Institución, para hacer un diagnóstico de la comunicación interna (líderes formales y líderes de opinión). Los docentes se seleccionaron con base en su experiencia académica y profesional.

La entrevista, que se diseñó a nivel directivo, pretendía obtener información sobre la opinión que tenían los docentes y, con base en su experiencia, acerca de las situaciones conflictivas que han evidenciado en la Institución educativa. Con esto se limita la extensión de la información, aunque no su profundidad sobre el tema propuesto.

Se emplearon preguntas abiertas y cerradas que sirven de guía para el análisis documental posterior, las cuales se diseñaron conforme a los temas eje de estudio. Para dicho análisis se clasifican, valoran, analizan e interpretan todas las fuentes de información, así como los diferentes actores a partir de la entrevista realizada y de la observación de la misma mediante una lectura cruzada y comparativa de los documentos tomando como punto de referencia las hipótesis planteadas para el

desarrollo de la investigación. La elaboración de las preguntas, así como el desarrollo de las entrevistas, estuvo delimitada por cinco temas de estudio. (Anexo B)

4.2.1. Estructura indicativa de la entrevista. El desarrollo de las entrevistas se orienta, entonces, a partir de la siguiente estructura:

1. Inicio de la entrevista

Presentación del entrevistador y del proyecto de investigación, presentación del entrevistado, incluyendo datos demográficos de importancia tales como nivel de estudios, lugar de residencia y su entorno familiar.

Se informa a los participantes de la entrevista de, que todos los datos personales, así como sus opiniones, se toman para uso exclusivo de la investigación y que están sometidos a la ley de protección de datos vigente.

2. Desarrollo de la entrevista

Se procede al desarrollo de la entrevista mediante la formulación de las preguntas:

- 1 ¿Qué función cumple en la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
- 2 ¿Qué hace cuando sus ideas difieren de las de los demás?
- 3 ¿Ha tenido conflictos laborales? ¿Estos han sido por falta de comunicación o abuso de poder? Contar brevemente.
- 4 ¿Cómo lo manejó? ¿Cómo lo solucionó?
- 5 ¿Considera que los conflictos que ha tenido dentro de la organización han sido destructivos o constructivos?
- 6 ¿Cuál considera usted que es la solución para que no se den los conflictos dentro de la organización educativa?

3. Fin de la entrevista

Agradecimientos por la colaboración en la investigación, y despedida.

4.3. GRUPO FOCAL

La razón fundamental de emplear este método radica en las ventajas que ofrece, ya que el investigador cuenta con la posibilidad de guiar a los participantes hacia

situaciones reales. Asimismo, su forma y diseño ofrece al moderador la flexibilidad de ahondar en asuntos que se hayan quedado de lado en otras técnicas de investigación. Otra gran ventaja radica es la posibilidad de obtener información de forma simultánea de un grupo de personas, lo que permite tener mayor objetividad a la hora de sacar conclusiones.

Para sacar el mayor provecho posible es necesario que el investigador dé pie a una dinámica grupal activa entre él y los participantes, cuyo número no podrá ser superior a 10 para facilitar la retroalimentación entre ellos (Krueger, 2006). El grupo focal se realizó con la participación de cinco docentes, quienes manifestaron en la encuesta realizada haber experimentado un número significativo de eventos de conflicto en comparación con los demás participantes.

Se realizó con el objetivo de conocer las percepciones de los participantes, así como las opiniones frente a la problemática planteada para este proceso investigativo. Se inició la actividad con la siguiente pregunta: ¿Qué causas generan el conflicto?

A partir de esa pregunta se orientó a los participantes para que tratarán de responder a lo siguiente: ¿Qué sucede cuando tiene conflictos con sus pares? ¿Qué sucede cuando tiene conflictos con sus superiores?, ¿Qué hacer para que no se den o se eviten los conflictos?

4.3.1 Estructura indicativa del Grupo Focal.

1. Inicio de la sesión

Presentación del moderador (investigador). En esta corta intervención se solicita a los participantes que su participación sea lo más objetiva posible, así como se les manifiesta el motivo de la actividad y la importancia de la misma para el proyecto de investigación y la ética de la Investigación. Se les solicita que sus intervenciones

estén enmarcadas en el respeto hacia los demás participantes y sus opiniones. Acto seguido cada uno de los participantes se presenta.

2. Apertura de la sesión

Se abre la sesión con las preguntas base que se tenían preparadas de forma previa.
(30 minutos)

3. Fin de la Actividad

Agradecimientos por la colaboración en la investigación.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del trabajo de campo se presentan teniendo como hilo conductor los mismos ejes temáticos presentados en el marco teórico abordando en primer lugar el conflicto y luego dando paso al tema comunicacional, a partir de la encuesta, las entrevistas y grupo focal realizados en su orden.

5.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Una vez identificadas las personas que contestaron la encuesta y realizada la misma, se procedió al análisis cualitativo de los datos arrojados mediante la codificación y posterior relación de estos en Excel, lo cual es de utilidad para la organización y clasificación de los datos y la representación gráfica de los mismos. El análisis de las encuestas se hizo de forma consolidada al grupo de docentes (15) y administrativos (16) de forma separada.

Los hallazgos de este trabajo de campo se presentan siguiendo la metodología del análisis de Pareto, que consiste en una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema específico y que permite identificar qué aspectos hay que tratar de forma prioritaria. Se fundamenta en una relación del 80% - 20%, encontrándose dentro del mayor porcentaje las cuestiones de importancia, a las que habrá que dedicar especial atención, y, en el menor, aquellas que no es necesario considerar. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

Las diferencias de opinión de los encuestados se presentan en los temas relacionados con dificultades en el trabajo, origen del abuso de autoridad, manejo del conflicto con la gerencia, solución al conflicto, origen en el problema de comunicación, miembros de la Institución involucrados en conflictos y las habilidades necesarias para influir en los demás.

1. Para el grupo de docentes encuestados, las principales dificultades en el trabajo se presentan debido a problemas de comunicación (39%), abuso de autoridad (28%) y Competitividad (19.44%). (Véase Figura 1.).

Los temas como la falta de liderazgo, envidia y problemas de pareja, aunque aparecen reflejados en la encuesta no son representativos, ante los temas anteriormente mencionados.

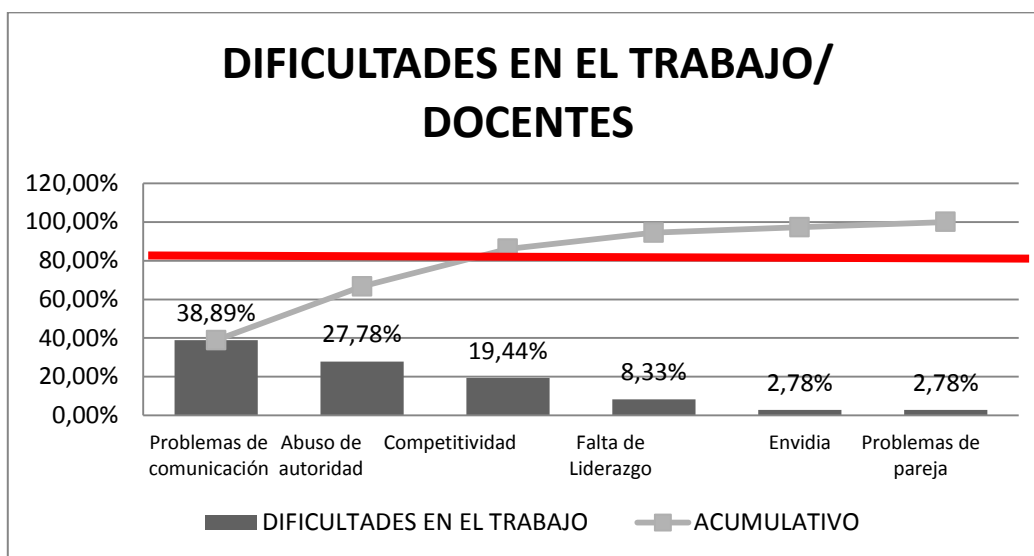


Figura 1: Dificultades en el Trabajo/Docentes.

2. Por su parte, para este grupo de administrativos encuestados, el 87,50% de las dificultades en el trabajo se presentan debido a problemas de comunicación y solo un 12,5% los atribuyen a falta de liderazgo (Véase Figura 2.). Los demás factores como abuso de autoridad y competitividad no fueron tenidos en cuenta.

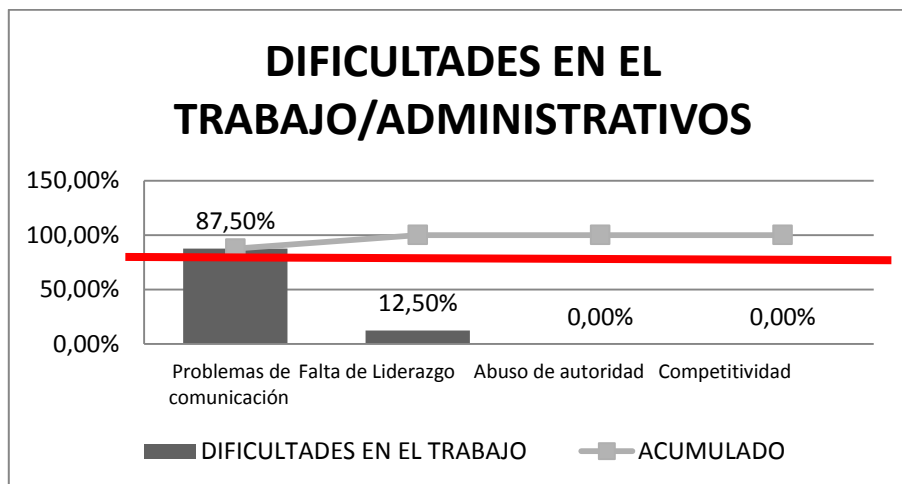


Figura 2: Dificultades en el trabajo/Administrativos

Para ambos grupos (Docentes y Administrativos), las dificultades en el trabajo se deben a problemas de comunicación. Sin embargo, el comportamiento varía entre estos en relación con factores como la falta de liderazgo, ya que para el grupo de administrativos es más relevante que para los del área académica. Esta misma tendencia se presenta en relación con el abuso de autoridad como factor que genera problemas al interior de la Institución, pero en este caso es más relevante para los docentes que para los miembros del área administrativa.

1. Para el 50% de los docentes entrevistados, el problema de comunicación radica en la Falta de Comunicación, aparece el tema del empleo de un canal inadecuado de comunicación (25%), dejando como aspectos menos relevantes los relacionados con el mensaje a saber, mensajes confusos o que no se correspondían con la situación que pretendía resolver (5%) (Véase Figura 3).

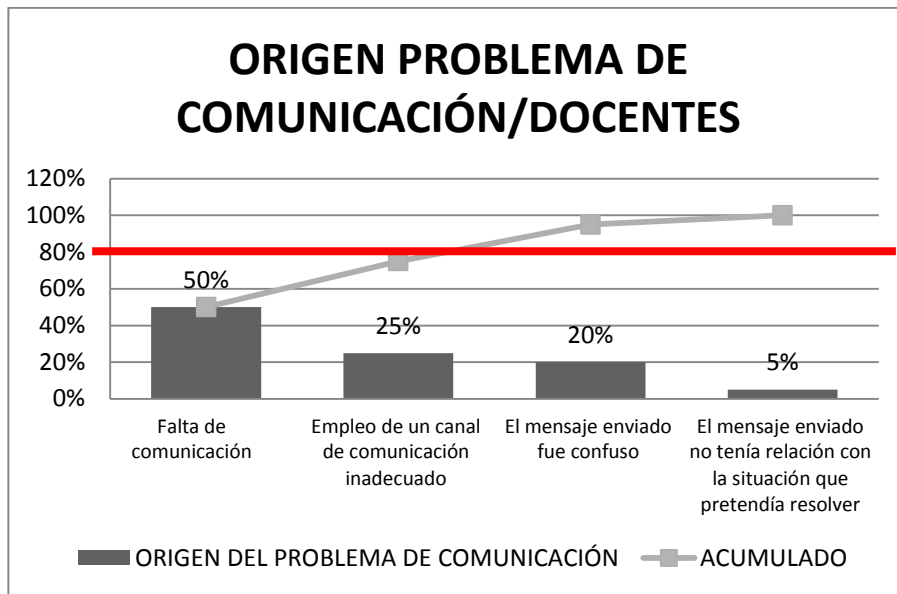


Figura 3: Origen de los problemas de comunicación /Docentes

2. En el caso del grupo del área administrativa, este factor se incrementa al 81%, dejando en segundo lugar los problemas comunicativos derivados del empleo de un canal inadecuado de comunicación y del envío de un mensaje confuso, con el 13% y 6% respectivamente. (Véase Figura 4)

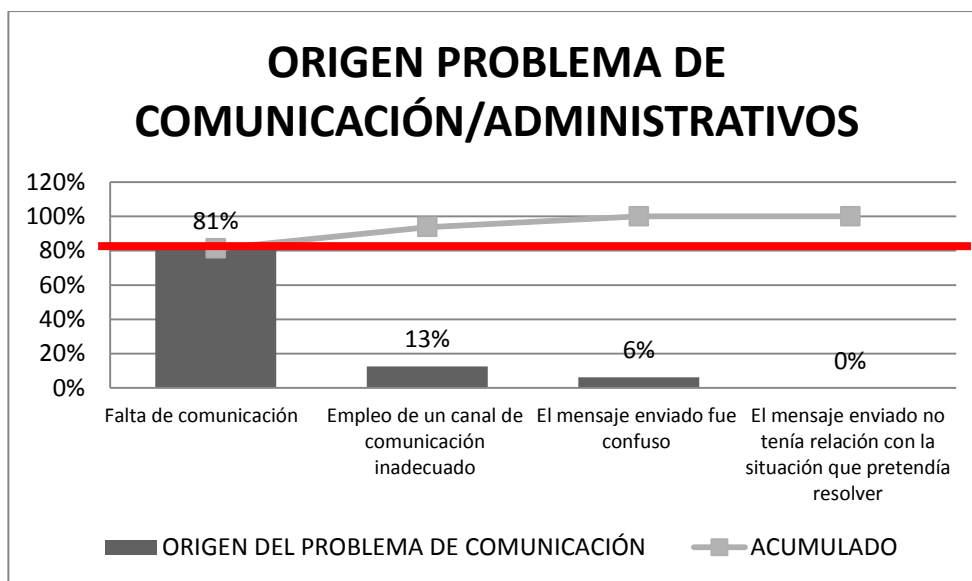


Figura 4: Origen de Problemas de comunicación /Administrativos

- Otro de los factores que fue tenido en cuenta con un porcentaje relativamente significativo fue el Abuso Autoridad, se detallan las opiniones de los dos grupos. Para el 67% de los docentes el abuso se origina en las ordenes arbitrarias, en relación con este tema el 100% de los entrevistados del área administrativa consideran que los problemas por Abuso de autoridad provienen de las órdenes arbitrarias dadas. (Véase Figura 5).

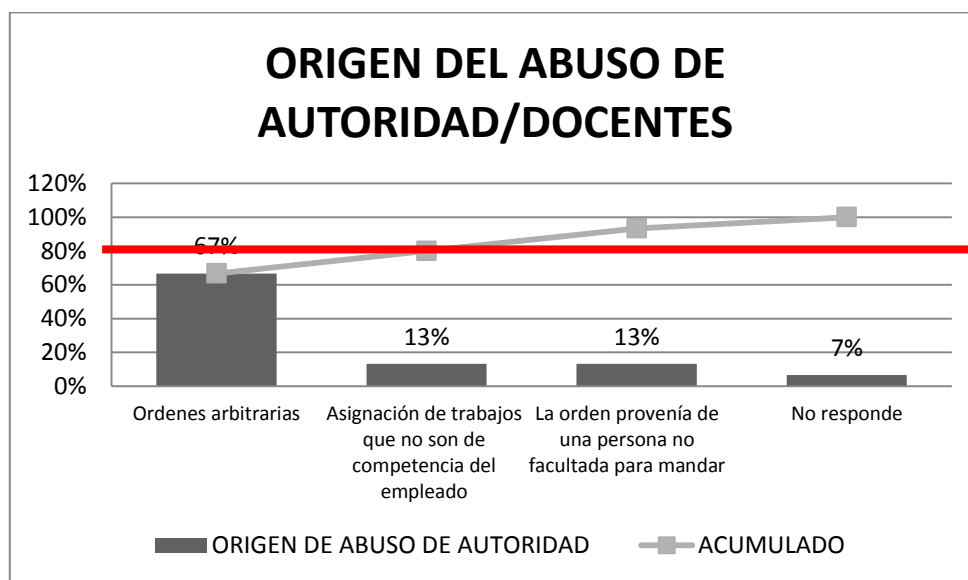


Figura 5: Origen del Abuso de Autoridad/Docentes

- Frente al manejo de una situación de conflictos con un algún directivo o miembro de una gerencia superior, el 60% del grupo de docentes lo comunica a su superior para que éste dirima el conflicto, sin embargo, una actitud que también tiene un porcentaje significativo y que se debe tener en cuenta para alcanzar el 80% propuesto es el relacionado con la solución directa del mismo (33%). El número de personas que no hacen nada es reducido (7%) del total de la muestra del grupo. (Véase Figura 6).

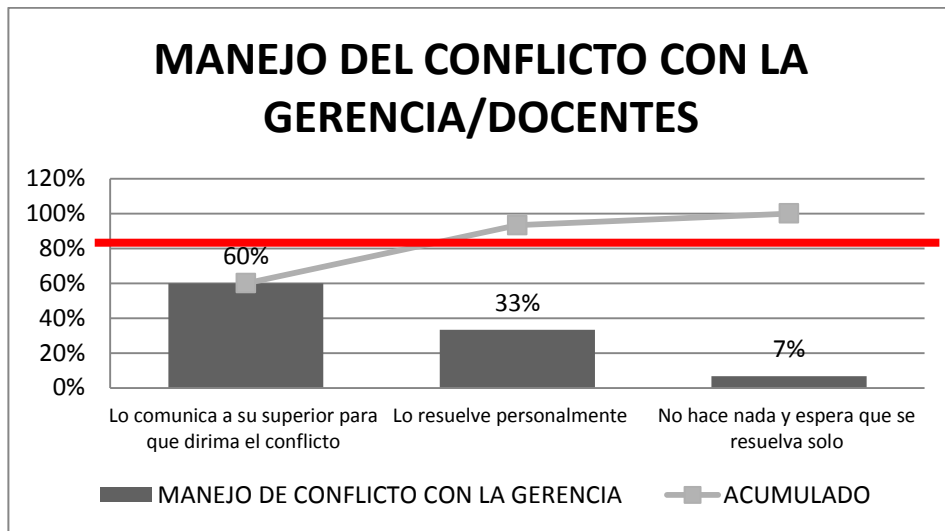


Figura 6: Manejo del Conflicto con una gerencia alta /Docentes

2. En este aspecto, el grupo del área administrativa conserva la misma tendencia que el área académica, sin embargo la mayoría se esfuerza en darle solución al problema a diferencia de los docentes. En este grupo de encuestados, el 75% opina que frente a una situación conflictiva con un una gerencia alta, lo comunica a sus superiores, frente a un 25% que intenta darle solución personalmente.

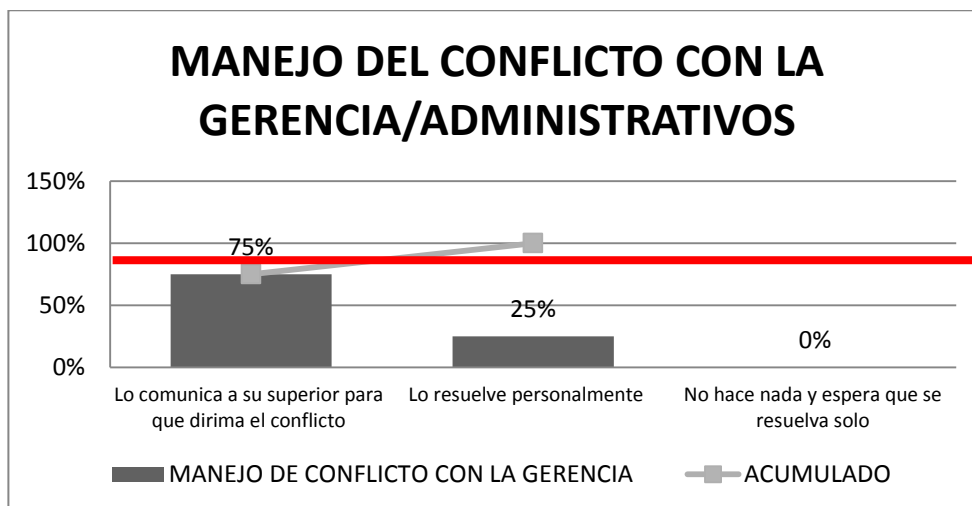


Figura 7: Manejo del conflicto con la gerencia/Administrativos

Para el grupo conformado por docentes, el 47% de las personas involucradas en estas situaciones son docentes, en segundo lugar los miembros del área administrativa (27%) y en tercer lugar los coordinadores y directivos con una representación del 13% cada uno. Por ello, teniendo en cuenta el diagrama propuesto para este análisis (Pareto), se tendrá en cuenta las incluidas en el 80%. (Véase Figura 8).



Figura 8: Miembros involucrados en conflictos/Docentes

En este mismo aspecto los entrevistados del área administrativa han tenido inconvenientes con miembros de su misma área (53%), y en segundo lugar con docentes (27%). Otras dos de las personas que se involucran en situaciones conflictivas son los coordinadores y los directivos (13%). (Véase Figura 9)

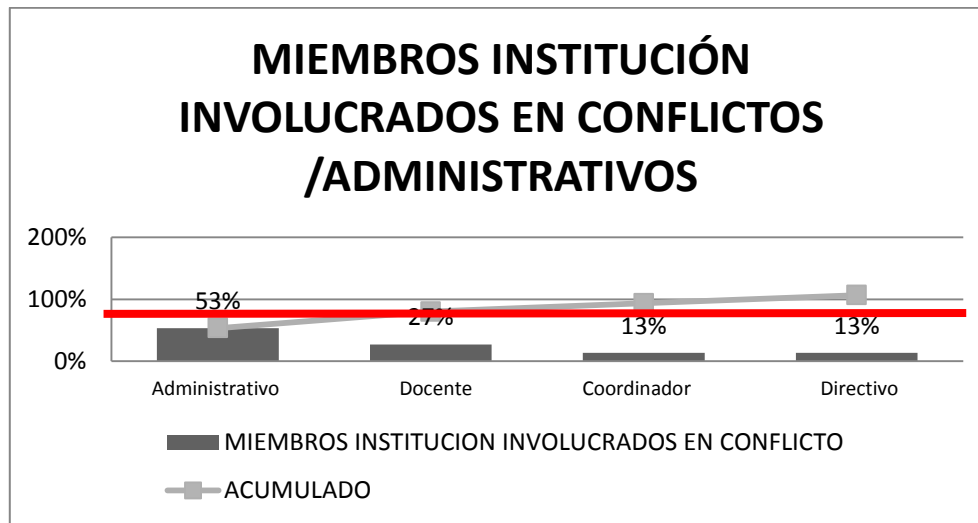


Figura 9: Miembros de la Institución involucrados en conflictos /Administrativos

La opinión de los dos grupos de encuestados en relación con los miembros de la Institución que más a menudo se ven involucrados en situaciones conflictivas es totalmente opuesta, ya que cada uno los enfoca a su área de forma específica.

En cuanto a las habilidades que cada uno emplearía para influir en las decisiones de los demás, el 100% de los encuestados del grupo docente y el 81% de administrativos consideran que poseen las Habilidades comunicativas para hacerlo. (Véase Figura 10)

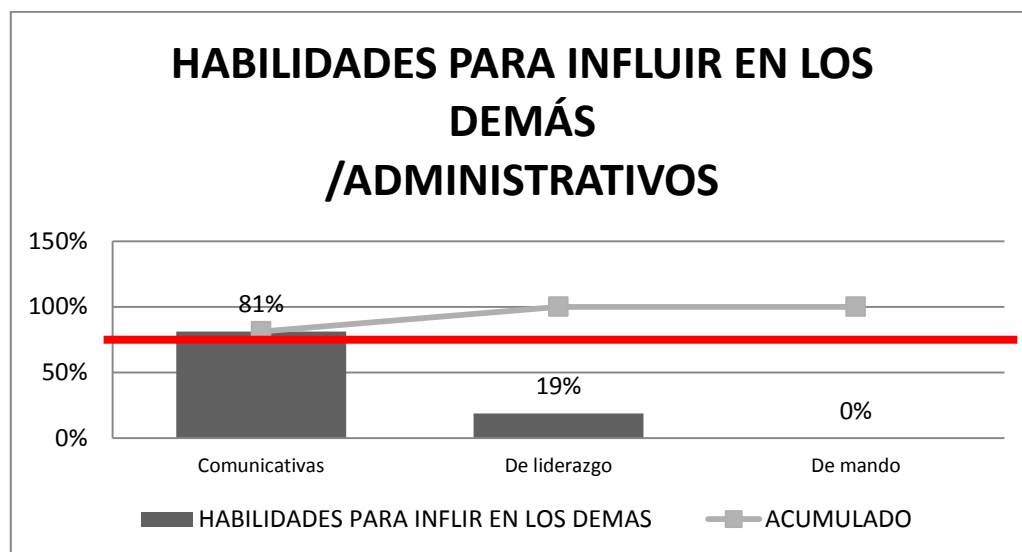


Figura 10: Habilidades para influir en los demás/Administrativos

En relación con las alternativas para la solución de conflictos, los resultados no son tan definidos hacia una actuación específica. Los docentes encuestados consideran que es necesario en primer lugar crear un departamento que se encargue de ayudar a resolver los conflictos generados (37%); en segundo lugar, fomentar el empleo de canales de comunicación adecuados (23%); y en tercer lugar instruir al jefe de departamento y coordinadores en técnicas de mediación y resolución de conflictos (23%). Estas tres alternativas son las más relevantes y a tener en cuenta. (Véase Figura 11)

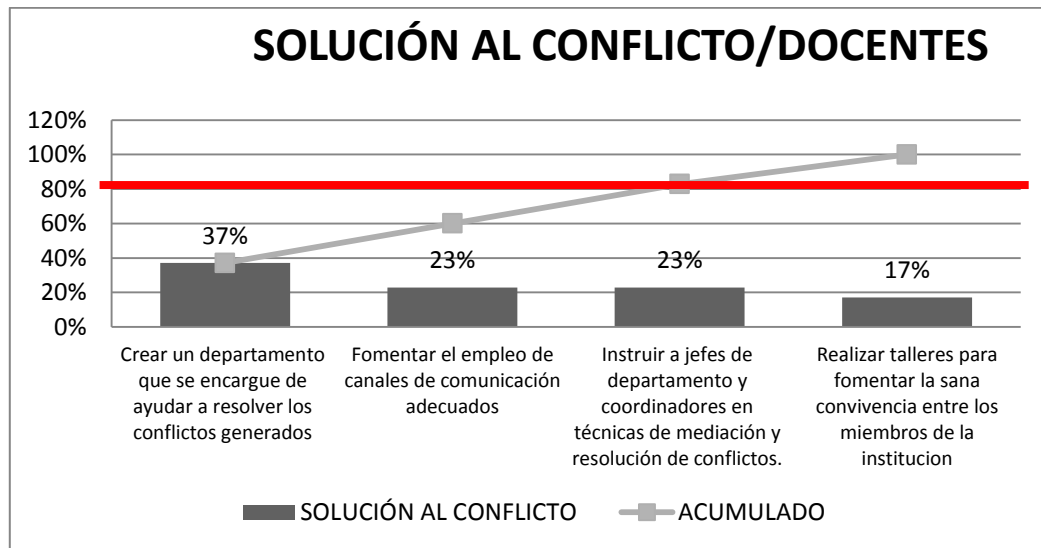


Figura 11: Solución al conflicto/ Docentes

Los administrativos, en cambio, fueron más específicos, ya que un 50% considera que es necesaria la creación de un departamento que se encargue de ayudar a resolver los conflictos generados y como segunda alternativa consideran necesario fomentar el empleo de canales de comunicación adecuados (38%).

(Véase Figura 12)

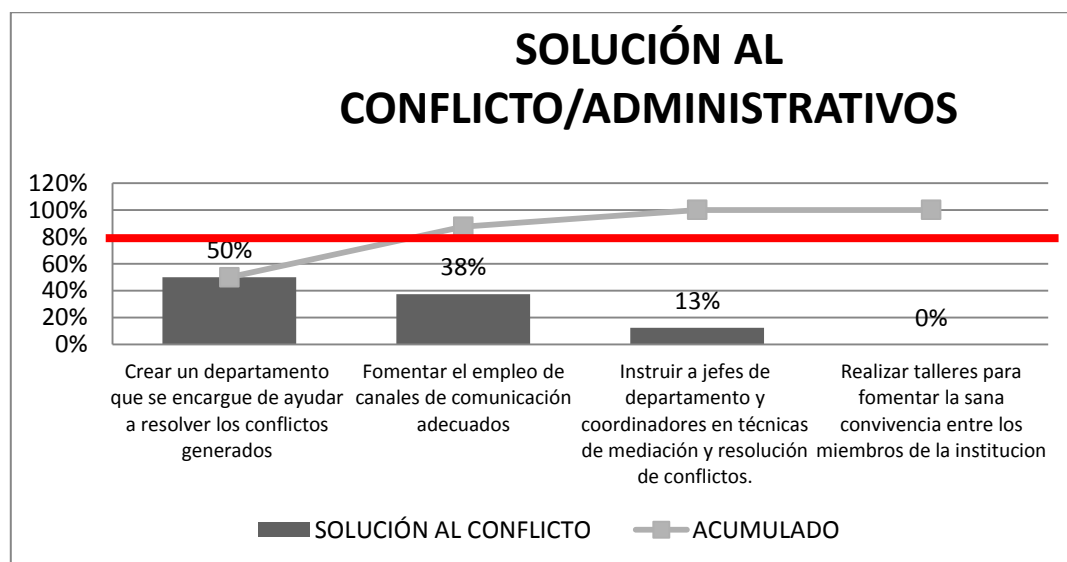


Figura 12: Solución al conflicto/Administrativos

5.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Una vez realizadas las entrevistas, se realizó la transcripción completa y literal de cada una de ellas. Partiendo de estas transcripciones, las cuales se presentan en los anexos C, D, E, F y G, se hizo la interpretación de conformidad con la estructura planteada anteriormente.

Para la interpretación y análisis de las entrevistas se tuvieron en cuenta las respuestas complementadas por las observaciones de los jefes de área, así como los lineamientos teóricos propuestos en el desarrollo investigativo, lo que permitió entender el porqué de la problemática planteada. Asimismo, se realizó la lectura cruzada de las distintas entrevistas con el fin de hacer comparaciones que permitieron establecer las diferencias y semejanzas de las opiniones dadas por los entrevistados.

La interpretación de las respuestas dadas por los entrevistados contiene comentarios complementados con todos los elementos teóricos de este trabajo investigativo, con la finalidad de comprender mejor la opinión de los docentes que intervinieron en ella frente a las situaciones del conflicto en la Institución educativa y la manera en que atribuyen las deficiencias comunicativas a esta problemática.

5.2.1. Análisis de cada una de las entrevistas. Para el análisis global de cada una de las entrevistas no se tendrán en cuenta los nombres de los entrevistados ya que por solicitud expresa de los mismos este dato se ha omitido, por ello para el caso que nos ocupa a cada uno se les asigna una letra en orden alfabético, así: Docente A, Docente B, Docente C, Docente D y Docente E.

5.2.1.1. Aspectos más relevantes del Docente. El **Docente A** es Licenciado en Lenguas Modernas de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá D.C. Cuenta con

cuatro años de experiencia profesional. Lleva trabajando en la empresa tres años y medio.²¹

El **Docente B** es Licenciado en español y Lenguas (Inglés – Francés) de la Universidad Pedagógica Nacional. Cuenta con siete años de experiencia profesional. Lleva trabajando en la empresa un año.²² Trabajó como profesora de Inglés en el Colegio Colombo Británico durante aproximadamente 4 años. Asimismo trabajó en la Universidad del Rosario como catedrática del área de Idiomas durante 2 años.

El **Docente C** es Licenciado con énfasis en Humanidades e Idiomas de la Universidad Libre de Colombia. Cuenta con cinco años de experiencia profesional. Está vinculado a la Institución educativa desde el año 2010.²³

El **Docente D** es Licenciado con énfasis en Inglés de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas de la Ciudad de Bogotá D.C. Cuenta con ocho años de experiencia profesional. Está vinculado a la Institución desde hace dos años. Se desempeñó como catedrático de Inglés de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Pontificia Universidad Javeriana durante 5 años.²⁴

El **Docente E** es Licenciado en Filología e Idiomas de la Universidad Nacional de Colombia. Cuenta con una experiencia laboral de 6 años. Se ha desempeñado como profesor de inglés en el Colegio Agustiniانو Norte de la ciudad de Bogotá durante 4 años. Está vinculado a la Institución desde hace 18 meses aproximadamente.²⁵

Cabe resaltar que durante el tiempo que estos docentes han estado vinculados a la Institución se han visto involucrados en un número significativo de conflictos con otros miembros de la misma.

²¹ Entrevista 1.

²² Entrevista 2.

²³ Entrevista 3.

²⁴ Entrevista 4.

²⁵ Entrevista 5

5.2.1.2. Ideas o conceptos que tienen los Docentes sobre el conflicto en la Institución Educativa TOP ENGLISH S.A.S.

Docente A: en relación con los conflictos al interior de la Institución, considera que surgen cuando está frente a posiciones encontradas con sus compañero de trabajo. En estas circunstancias él manifiesta: “*Defiendo mi posición con fundamentos. Siento un poco de malgenio cuando tengo la razón, pero respeto al otro*”²⁶. Considera que estas posiciones encontradas se suscitan por falta de comunicación. Para él todos los conflictos son destructivos para las relaciones laborales más aún si no se les da pronta solución, porque difícilmente se puede aprender de ellos, de los errores que se comenten en su tratamiento y se disminuye la posibilidad de crecer como personas.

*Docente B.*²⁷ Coincide con el docente A al afirmar que los problemas surgen por falta de comunicación. Usualmente cuando se ve implicado en una situación conflictiva su actitud frente a las personas involucradas cambia debido a su personalidad agresiva. Para este docente los conflictos también son destructivos y dañinos para las relaciones laborales, por ejemplo, cuando se vio inmerso en una circunstancia conflictiva pese a haberse resuelto el problema quedó un resentimiento frente al coordinador, y lo nota en las actitudes de esta persona hacia él.

Docente C. Es una persona que trata de no entrar en polémica. Pese a esto se ha visto involucrado en situaciones conflictivas en las que su posición es clara “*cuando tengo la razón entró a discutir fuertemente, en ocasiones me salgo de mis casillas, no controlo mi temperamento*”²⁸. Asimismo manifiesta que los problemas que ha tenido se han debido a problemas de comunicación y abuso de poder por parte de sus superiores. Para él los conflictos pueden tener connotaciones positivas y negativas, considera que el efecto positivo se presenta cuando a través de estos se logran

²⁶ Ver entrevista 1: Transcripción literal. Anexo C.

²⁷ Ver entrevista 2: Transcripción literal. Anexo D.

²⁸ Ver entrevista 3 Transcripción literal. Anexo E

cambios que ayudan al crecimiento del grupo y un efecto negativo cuando no se genera ningún cambio.

*Docente D*²⁹. Esta persona trata de defender sus posturas siempre en el marco del respeto para no herir a nadie con sus palabras. Los problemas que ha experimentado al interior de la Institución se han debido a problemas comunicacionales. Resalta que estas situaciones han sido destructivas y han afectado al trabajo de otras personas.

Docente E. El entrevistado, al igual que el Docente D, defiende sus posiciones con insistencia cuando cree tener la razón, pero acepta la de los demás cuando se percata de que esto no es así y pide disculpas por ello. Manifiesta que en todos los trabajos que ha tenido siempre se ha visto involucrado en alguna situación conflictiva, ya que para él es claro que “*siempre se presentan dificultades cuando se convive con otros ¿no?*”³⁰. Manifiesta que estos conflictos han surgido principalmente por falta de comunicación. Considera que los conflictos pueden tener una doble consecuencia, son positivos porque siempre generan cambios, pero negativos cuando afectan al trabajo y al bienestar de las personas.

5.2.1.3. Ideas o conceptos que tienen los Docentes en relación con el tema comunicacional.

Docente A. Como se expuso en el literal A, manifiesta que los conflictos en los que se ha visto inmerso se han presentado por falta de comunicación, ya que siempre existe alguien que distorsiona el mensaje mediante tergiversación de sus comentarios o simplemente porque los inventan.

Docente B. Con un ejemplo intenta clarificar porqué considera que la comunicación es el factor que genera los conflictos que ha tenido que enfrentar: “*Hace un mes tuve un problema porque me enviaron un mensaje interno con algo que debía hacer correspondiente a mi trabajo, pero no se usaron las palabras*

²⁹ Ver entrevista 4: Transcripción literal. Anexo F

³⁰ Ver entrevista 5: Transcripción literal. Anexo G

adecuadas para ello”³¹. Del ejemplo se evidencia que el empleo de un canal inadecuado de comunicación es relevante para la formación de los conflictos. Considera igualmente que el respeto es importante a la hora de exigir algo en el desarrollo de la actividad laboral.

Docente C. Ha experimentado conflictos derivados de falta de comunicación con miembros del departamento de relaciones públicas, ya que por vender el programa que ofrece la Institución suministran al cliente información que no corresponde con la realidad, a lo que los usuarios reaccionan de forma agresiva con los docentes. Y agrega: “*Creo que debemos manejar un mismo lenguaje*”³².

Docente D. Los problemas comunicacionales que ha experimentado surgen por falta de comunicación o una comunicación deficiente. Se ha sentido agredida de muchas formas por otros docentes, cuyas actitudes, gestos y palabras no son adecuados.

Docente E. Algunos de los problemas que ha tenido en los diferentes trabajos que ha tenido se han derivado de la falta de comunicación, debidos a la tendencia de las personas a aumentar o cambiar los comentarios que él hace.

5.2.1.4. Ideas o conceptos que tienen los Docentes en relación con la solución de conflictos en la Institución educativa. *Docente A.* Opina que, como lo manifestó anteriormente, los problemas surgen por problemas comunicacionales y es necesario mejorar la comunicación dentro de la Institución. Considera necesario que exista coherencia y que todos los empleados manejen la misma información. Una forma eficaz de lograr este objetivo es que se cree un departamento que se encargue de la solución de los problemas y trabajen directamente con los empleados.

³¹ Ver Entrevista 2. Transcripción literal. Anexo D

³² Ver Entrevista 3. Transcripción literal. Anexo E.

Docente B. Para él la solución de conflictos depende de la importancia que se le dé al respeto por los demás. Considera necesario incentivar a los empleados en el fortalecimiento de este valor, para lo que es necesario disponer de espacios adecuados para la solución de los problemas.

Docente C. Para la solución de conflictos considera necesario la creación de un departamento que se dedique a resolverlos de forma exclusiva y trabaje los problemas internos de la empresa mediante talleres, charlas, etc.

Docente D. Todos los trabajadores de la Institución deben cambiar sus actitudes, para él “*el ser humano es comunicación en potencia, que todo lo que decimos y hacemos puede afectar a los demás*”. Una forma de hacerlo es emplear el meeting de los viernes para trabajar los temas que afectan directamente al trabajo y a la convivencia.

Docente E. Manifiesta la necesidad de mejorar la comunicación entre los miembros de la Institución (directivos, coordinadores y docentes).

5.2.3. Análisis de cada tema.

5.2.3.1. Aspectos más relevantes del Docente. Los docentes entrevistados son personas para quienes la buena convivencia juega un papel importante en su trabajo. Se encuentran vinculados con la Institución desde hace 1 y 3 años y sus edades oscilan entre los 24 y 28 años. Son personas con un nivel educativo superior, profesionales universitarios con una experiencia laboral y una trayectoria media, con un nivel socioeconómico medio y medio alto, cuyos lugares de residencia se encuentran en los estratos sociales 3 y 4. De lo anterior se evidencia que todos poseen condiciones socioeconómicas y culturales similares, por lo que puede que estos factores no sean determinantes de los conflictos en que se ven implicados.

5.2.3.2. Ideas o conceptos que tienen los Docentes sobre el conflicto en la

Institución Educativa TOP ENGLISH S.A.S. Existe una tendencia dividida en relación a la posición que cada persona asume para la defensa de sus ideas frente a los demás. En este sentido, dos de los entrevistados, por ejemplo, manifestaron defender sus posiciones con fundamentos siempre dentro de un marco de respeto. Otros dos manifiestan no controlar su temperamento y reaccionan agresivamente y sólo uno pide disculpas cuando concluye que no tiene la razón.

Estas posiciones generan conflictos dentro de la Institución, por ello es importante resaltar cuál fue la solución adoptada por los entrevistados frente a estas. En este orden de ideas, se destaca que tres de ellos recurrieron a una instancia superior para solucionar el conflicto y dos decidieron darle solución de forma personal y directa. En uno de los casos la relación con la persona involucrada en la situación conflictiva quedó resentida.

En este punto es pertinente recordar lo estudiado en el marco teórico de esta investigación, en lo relacionado con el origen de los conflictos y la conceptualización de esto que hace Redorta, (2006), quien considera que muchos de los conflictos se originan a partir de las emociones y estas influyen directamente en la solución de conflictos, la causa de estas emociones no son otra cosa que las expectativas que cada uno tenga para satisfacer sus necesidades³³. Es importante tener en cuenta que la defensa de las opiniones está directamente ligada con las emociones de los individuos, su sentir influye en las alternativas y la magnitud que cada uno da a los conflictos, así como en la alternativa de solución que proponga.

Otro aspecto a destacar es el efecto que produce ese conflicto en la Institución y en los miembros de la misma. Se evidencia que la mayoría considera que los conflictos tienen un efecto negativo en las relaciones laborales y que perjudican el entorno de la organización si no se aprende de ellos. Por el contrario, dos de los encuestados opinan

³³ Ver capítulo 1.2.1. Conflicto y las emociones

que pueden tener efectos tanto positivos como negativos, ya que pueden constituir una oportunidad para aprender de ellos y crecer como personas y como empresa.

En este aparte es importante referenciar los matices que hacen autores como Peiró (1992)³⁴ sobre cada uno de estos efectos. Así como el enfoque interaccionista de Robins (1999)³⁵, donde se plantea que el aspecto negativo o positivo del conflicto depende del proceso que se emplee para lograr la solución, por lo que es una situación que debe promoverse para estimular al grupo y alcanzar los cambios necesarios.

5.2.3.3. Ideas o conceptos que tienen los Docentes en relación con el tema comunicacional. Como se evidenció, los entrevistados han experimentados problemas en el entorno laboral, por lo que se hizo necesario plantear el porqué de estas circunstancias. En este sentido, la respuesta es unánime al manifestar que la mayoría de los conflictos se deben a la falta de comunicación o a una comunicación defectuosa que hace que se presenten malas interpretaciones y distorsiones en el mensaje.

5.2.3.4. Ideas o conceptos que tienen los Docentes en relación con la solución de conflictos en la Institución educativa. Para los docentes entrevistados, la alternativa para darle solución a los conflictos que surgen al interior de la Institución educativa es clara: *mejorar la comunicación entre cada uno de sus miembros*. Los entrevistados proponen crear un departamento que dé un manejo directo a los conflictos que surgen entre los trabajadores. Asimismo, consideran necesario realizar talleres, charlas y espacios de discusión para plantear los problemas y circunstancias que afectan la convivencia laboral.

³⁴ Ver capítulo 1.3. Conflicto en la organización

³⁵ Ver capítulo 1.1. Origen y concepto de Conflicto

A continuación se encuentra una referencia detallada de las respuestas de cada uno de los docentes entrevistados. (Tabla 1)

Tabla 1: Resultados entrevistas

DOCENTE	EDAD	GENERO	P1	P2	P3	P4	P5	P6
D1	24	Femenino	Docente de Ingles Antigüedad de 3 años	Defiende posición con fundamentos. Malgenio pero respeto	Falta de comunicación Distorsión en el mensaje problemas por comentarios que no ha hecho	Habló con las personas involucradas Intervención del director para solucionar conflicto	Son destructivos sino se resuelven pronto destructivos sino se saca provecho y se aprende de errores destructivos sino se crece como persona	Mejorar la comunicación dentro de la empresa Manejar la misma información. Existiera un departamento que se encargue del manejo de problemas. Departamento que trabajara con la gente.
D2	27	Femenino	Profesora de ingles tiempo completo Antigüedad de 1 año	Cambio de actitud Agresividad	Falta de comunicación No se usaron las palabras adecuadas Exigencia con respeto	Ofuscada Habló con la Directora Académica. La relación no volvió a ser la misma.	Destructivos. Dañan la relación laboral La comunicación no es sólo verbal. Los gestos y miradas también agreden Cambio de actitud	1. Incentivar el respeto por los demás. 2. Disponer de espacios adecuados para resolver los problemas que se dan en la empresa
D3	25	Masculino	Profesor de Inglés Trabaja desde el año 2010	Trata de no entrar en polémica. Cuando tiene la razón discute fuertemente No controla su temperamento	Por comunicación y abuso de poder Empleo de palabras con tono grosero e impositivo Se debe manejar un mismo lenguaje	Habló con la directora académica, quien a su vez habló con el director de relaciones públicas.	Los dos. Positivos, cuando se logran cambios que ayudan a crecer la empresa Negativos, cuando no generan cambios en las personas ni en la empresa.	Tener un espacio o un departamento que ayude a trabajar los problemas internos de la empresa. Talleres, charlas
D4	28	Femenino	Profesora de Inglés Antigüedad de 2 años	Trata de defender lo que piensa sin agredir a los demás	Falta de comunicación y mala comunicación Se ha sentido agredida con ciertas actitudes de sus compañeros	Trata de resolverlo personalmente y de buena forma pues está en juego su trabajo	Constructivos en su caso destructivos porque han visto que han afectado el trabajo de los demás	Cambiar actitudes El ser humano es comunicación en potencia. Todo lo que se dice y hace puede afectar a otros Emplear el meeting del viernes para trabajar temas que afectan el trabajo y la convivencia.
D5	28	Masculino	Profesor Antigüedad de 1 año y medio	Si tiene razón, pelea hasta que los otros acepten sus ideas Si no la tiene pide disculpas	Comunicación. Porque la gente siempre quiere aumentar o cambiar los comentarios	Resuelve los problemas solo	Los dos. Generan cambios Destructivos cuando afectan el trabajo y el bienestar de las personas.	Que haya mas comunicación entre todos Dejar el papeleo.

Fuente Elaboración propia

5.3. ANÁLISIS FOCUS GROUP

Una vez realizada la actividad (en el área docente y administrativa), se procedió a la transcripción completa y literal de la misma. Partiendo de esta transcripción, la cual se presentan en los anexos H y I, se hizo la interpretación teniendo en cuenta las respuestas de los participantes. Para ello se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

1. Clasificación de la Información mediante la revisión de la transcripción de las diferentes opiniones las cuales se categorizan conforme a las preguntas guía.
2. Análisis de forma transversal de la información original de y la información conceptual a través de la interpretación de los puntos de vista de los participantes y contraste de las observaciones.

5.3.1. Análisis Focus Group Docentes. Se llevó a cabo la actividad de grupo con cinco (5) docentes que llevan vinculados a la Institución entre 1 y 3 años, con edades que oscilan entre los 24 y 28 años. Los participantes fueron invitados mediante comunicación escrita. Los resultados arrojados por esta actividad se describen teniendo en cuenta los ejes temáticos planteados y que se han empleado en cada una de las herramientas propuestas.

5.3.1.1. Ideas o conceptos que tienen los Docentes sobre el conflicto en la Institución Educativa TOP ENGLISH S.A.S. Se preguntó a los participantes acerca del conflicto y cuál es su actitud frente al mismo dependiendo de la persona con quien se presente esta circunstancia. En este sentido los participantes hacen una distinción en su forma de actuar cuando los conflictos se suscitan con sus iguales o con un superior.

En relación con los conflictos entre pares el grupo manifiesta de forma unánime que ante esta situación lo mejor es el diálogo, sin embargo las opiniones varían frente a la posibilidad de que este no surta los efectos esperados, algunos opinan que entran

en polémica o sencillamente no hacen nada al respecto, lo que generara un conflicto mayor.

Las posiciones varían cuando el conflicto se suscita con un superior, ya que la mayoría considera que lo mejor es dialogar directamente con la persona implicada, independientemente de que se trate de un superior, pues lo importante es decir las cosas con respeto. Uno de los participantes del grupo no opinó frente a este cuestionamiento.

5.3.1.2. Ideas o conceptos que tienen los Docentes en relación con el tema comunicacional. Frente a las causas que generan los conflictos el grupo, coincide que los conflictos se originan en la falta de comunicación y la falta de valores. Adicionalmente, de los cinco miembros del grupo uno manifestó que el conflicto podría generarse por la metodología de cada uno de los docentes y otro que se deben a los intereses particulares.

5.3.1.3. Ideas o conceptos que tienen los Docentes en relación con la solución de conflictos en la Institución educativa. En cuanto a la posible solución a los conflictos, es decir, qué se debe hacer para que los conflictos no se den, todos manifiestan que lo mejor es incentivar el diálogo mediante el establecimiento de parámetros comunicativos, habilitación de espacios para aportar ideas y resolver dificultades, así como la creación de un grupo encargado de ayudar a solucionar los conflictos. A continuación se encuentra una referencia detallada de las respuestas de cada uno de los docentes del grupo. (Tabla 2)

Tabla 2: Resultado Grupo Focal Docentes

PREGUNTAS	D1	D2	D3	D4	D5
1. ¿Qué causas generan el conflicto?	En la docencia podría ser la metodología, la forma como cada uno enseña. La falta de comunicación entre docentes y administrativos	Individualización del ser, intereses particulares Falta de valores	Falta de comunicación Falta de valores	Abuso de poder Falta de comunicación Ausencia de valores	Acoso Laboral Falta de comunicación
2. ¿Qué sucede cuando tiene conflictos con sus pares?	Diálogo, toma puntos de vista. Busca soluciones a partir de una buena comunicación	Escucha al otro sin llegar al conflicto. Entra en polémica cuando no respetan sus ideas.	Trata de dialogar, sino se llega a una solución prefiere no hablar. Esto genera un mal ambiente laboral.	Trata de defender las ideas con dialogo y respeto para obtener buenos resultados	Hablar, si no hay agresión verbal, lo hace.
3. ¿Qué sucede cuando tiene conflicto con sus superiores?	Es obsoleto pensar en jerarquias, en una estructura organizacional cualquier departamento aporta a la organización. Trata de hablar con esa persona.	Le hace conocer sus ideas con respeto pues es importante tener en cuenta las opiniones de los trabajadores, saber que ellos aportan a la organización		Hablar con ellos todo se puede si hay buena comunicación	Parte de un buen diálogo. Dice: "Somos seres humanos merecemos decir lo que sentimos y pensamos".
4. ¿Qué hacer para que no se den o se eviten los conflictos?	Establecer parámetros comunicativos Proceso comunicativo claro. Reuniones periódicas para resolver problemas	Generar espacios para aportar ideas que beneficien la empresa la interacción y la comunicación.	Crear como un grupo de que se encargue de ayudar a otros para solucionar problemas		Hablar un mismo idioma, ya sean reglas normas etc. Incentivar el diálogo

Fuente Elaboración propia

5.3.2. Análisis Focus Group Administrativos. Se llevó a cabo la actividad de grupo con cinco (5) administrativos que llevan vinculados a la Institución entre 2 y 4 años, con edades que oscilan entre los 25 y 30 años. Los participantes fueron invitados mediante comunicación escrita. Los resultados arrojados por esta actividad se describieron teniendo en cuenta los ejes temáticos planteados y que se han empleado en cada una de las herramientas propuestas.

5.3.2.1. Ideas o conceptos que tienen los Administrativos sobre el conflicto en la Institución Educativa TOP ENGLISH S.A.S. Se pregunta a los participantes acerca

del conflicto y cuál es su actitud frente al mismo dependiendo de la persona con quien se presente esta circunstancia. En este sentido, los participantes hacen una distinción en su forma de actuar cuando los conflictos se suscitan con sus iguales o con un superior.

En relación con los conflictos entre pares, el grupo manifiesta que el diálogo directo es la mejor opción y cuando este falla lo mejor es dejar la situación así y esperar que con el tiempo se olvide. Cuando el conflicto se presenta con un superior, la mayoría considera que lo mejor es que lo resuelva un superior. Uno de los participantes del grupo no opinó frente a este cuestionamiento.

5.3.2.2. Ideas o conceptos que tienen los Docentes en relación con el tema comunicacional . Frente a las causas que generan los conflictos, el grupo coincide en que los conflictos se originan en la falta de comunicación y la falta de valores como el respeto por la opinión y el trabajo de los demás, así como la falta de honestidad para decir las cosas.

5.3.2.3. Ideas o conceptos que tienen los Docentes en relación con la solución de conflictos en la Institución educativa. En cuanto a la posible solución a los conflictos, es decir, qué se debe hacer para que los conflictos no se den, todos manifiestan que es necesario mejorar las habilidades comunicativas y de liderazgo en los miembros de la Institución. Asimismo, consideran necesario fomentar valores como el respeto, la honestidad y la solidaridad. A continuación se encuentra una referencia detallada de las respuestas de cada uno de los docentes del grupo. (Tabla 3)

Tabla 3: Resultado Grupo Focal Administrativos

PREGUNTAS	A1	A2	A3	A4	A5
1. ¿Qué causas generan el conflicto?	Problemas de comunicación Falta de Respeto	Falta capacidad para el trabajo en equipo Falta de solidaridad No asunción de responsabilidades	Ausencia de Valores Falta de respeto hacia el trabajo de los demas	Ausencia de Lideres	Ausencia de Respeto Falta trabajo en equipo
2. ¿Qué sucede cuando tiene conflictos con sus pares?	El diálogo es lo principal, hablar en un entorno de respeto. A veces es imposible con algunos compañeros.	Planteo mi opinión, y escucho a la persona con la que tengo el problema. si percibo que no hay un posible acuerdo no hago nada mas	No le doy importancia a los problemas	Hablo con mi superior y espero que me ayude a solucionarlo. Para ser honesto casi nunca se solucionan.	El dialogo es importante solo si hay intensidad de dialogo por la otra parte, si no la hay no pierdo mi tiempo.
3. ¿Qué sucede cuando tiene conflicto con sus superiores?	Los superiores son los encargados de resolver asuntos de discordia	Lo importante es el diálogo directo con la persona involucrada en el conflicto	Es necesario buscar un acuerdo directo, ya si no se logra un buen resultado, se habla con un superior.	Siempre debe mediar la intervención de un superior jerarquico	
4. ¿Qué hacer para que no se den o se eviten los conflictos	Emplear canales comunicación. Emplear buenas habilidades comunicativas es primordial para evitar que se presenten los conflictos.	Identificar las personas que tienen habilidades de liderazgo en el grupo para que colaboren en las situaciones conflictivas y ayuden a que no empeoren.		Combinar habilidades comunicativas y de liderazgo	Necesidad de fomentar los valores morales en los empleados, valores como el respeto, la honestidad y la solidaridad

Fuente Elaboración propia

6. PROPUESTA PARA LA PREVENCION Y SOLUCION DE CONFLICTOS COMUNICATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TOP ENGLISH S.A.S.

Una vez aplicadas las herramientas de diagnóstico descritas y analizados los resultados obtenidos con las mismas, se determinó la necesidad de desarrollar un plan de mejoramiento encaminado al fomento de las habilidades comunicativas, así como el fortalecimiento de los hábitos y valores en la comunidad educativa: sociabilidad (virtudes sociales) y socialización (destrezas sociales), que permitan alcanzar los objetivos propuestos evidentes en la misión y visión de la Institución a través del crecimiento personal de los miembros que la conforma.

Con base en esto, se pretende realizar una propuesta de mejoramiento que permita optimizar la comunicación interna en la Institución, para ello es indispensable la participación e interacción de sus miembros con el fin de que todos se responsabilicen de su acto comunicativo a través de la libertad, veracidad y compromiso con que manejan la información y la transmiten. Este es el verdadero sentido positivo y formativo de la comunicación.

Para hacer realidad esta propuesta edificadora, se sugieren las siguientes actividades:

Tabla 4: Actividades Plan de Mejoramiento

No.	Actividad	Dirigido a (Departamento)	Responsable	Costo
1	Taller para directivos en : Liderazgo y motivación (manejo de personas)	Todos	Gerente General	\$200.000
2	Taller de Capacitación sobre Comunicación	Todos	Directores de Departamento	\$200.000
3	Programa de Difusion: Valores	Todos	Gerente General	\$200.000
4	Capacitación encargado de procesos de selección	Gestión Humana	Director de Departamento	-
5	Diseño y desarrollo mensajes Intranet	Todos	Director Departamento servicios	-
6	Definicion plantillas de documentos: optimiza proceso comunicativo interno y externo	Todos	Director Departamento Gestión Humana	-
7	Sesiones para fortalecimiento del Departamento: enfoque relacional	Todos	Directores de Departamento	-

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describe cada actividad, cómo se llevará a cabo, se plasmarán los objetivos y beneficios que se consiguen con cada una de ellas.

6.1. TALLER PARA DIRECTIVOS EN: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN (MANEJO DE PERSONAS)

- **Objetivos:** se pretende que los directivos tengan claridad sobre la información que deben impartir a sus colaboradores, la forma en que lo deben hacer y el impacto que se produce en las personas al transmitirla.
- **Beneficio:** permite que los directores reconozcan en sus colaboradores su ser personal e incentiven o promuevan habilidades de liderazgo en su vida personal y laboral.

6.2. TALLER DE CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN

- **Objetivo:** se pretende que los asistentes al taller tengan acceso a conceptos relacionados con habilidades comunicativas y su importancia en el desarrollo de las relaciones sociales.
- **Beneficios:**
 1. Adquisición y aprehensión de conceptos comunicacionales por parte de los miembros de la Institución.
 2. La persona genera conciencia de la necesidad de la comunicación para el restablecimiento de relaciones sociales y reconocimiento del otro.
 3. Se contribuye a transformar la cultura Institucional a través del fortalecimiento de habilidades comunicativas.

6.3. DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE DIFUSIÓN SOBRE LOS VALORES

- **Objetivo:** desarrollar un cronograma en el que se determinen los valores necesarios para el fortalecimiento de las relaciones, el objetivo que se persigue con la implementación de cada uno, la actividad a desarrollar, la fecha y los responsables de la misma.
- **Beneficios:**
 1. Se contribuye a transformar la cultura Institucional a través del fortalecimiento de valores como resultado de hábitos libremente adquiridos que capacitan y llevan al ser humano a crecer y ser mejor persona.
 2. El aprovechamiento de los buenos hábitos y de las virtudes de cada uno, entre otros, con la finalidad que poco a poco sean personas capaces de tomar decisiones libres encaminadas a la búsqueda del bien común.

6.4. CAPACITACIÓN ENCARGADO DE PROCESOS DE SELECCIÓN

- **Objetivo:** se busca dotar al responsable del proceso de selección, de herramientas que le faciliten la identificación de valores y comportamientos compatibles con los establecidos institucionalmente.
- **Beneficios:**
 - Permite la identificación de empleados claves para la organización por su alto potencial.
 - Ayuda a alcanzar la misión y la visión de la Institución a través de la contribución de los miembros de la Institución en su desempeño y trato con los demás.
 - Contribuye a que las personas seleccionadas sean capaces de conformar equipos de trabajo comprometidos con la Institución.

6.5. DISEÑO Y DESARROLLO MENSAJES INTRANET

- **Objetivo:** tomando como punto de partida una herramienta ya implementada en

la Institución se pretende fortalecer la misión, visión y cultura institucional mediante la recordación y promoción de valores.

- **Beneficio:** permite mensualmente trabajar un valor específico y necesario para el desarrollo de las relaciones en el entorno institucional de una forma dinámica y de fácil recuerdo.

6.6. DEFINICIÓN PLANTILLAS DE DOCUMENTOS CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMUNICATIVOS

- **Objetivo:** elaborar plantillas de los documentos que se emplean en la empresa con la finalidad de permitir una comunicación adecuada, coordinada y fiable.
- **Beneficio:** ayuda a la implementación de un proceso de comunicación adecuado ya que ayuda a evitar confusiones y malentendidos, errores en la transmisión de los mensajes, etc.

6.7. SESIONES PARA FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO: DESDE UN ENFOQUE RELACIONAL

- **Objetivo:** aprovechar el espacio quincenal que ya está destinado a reuniones de cada departamento para que cada director trabaje la comunicación, las habilidades comunicativas y los valores, de conformidad con la planeación realizada.
- **Beneficios:**
 - Creación de conciencia en los miembros de la Institución mediante el aprovechamiento de tiempos y espacios establecidos, acerca de la importancia de la comunicación en el entorno, para lo cual se abordaran temas tales como: competencias y habilidades comunicativas desde el enfoque relacional, importancia del lenguaje corporal, escrito y verbal. Asimismo se trabaja el fortalecimiento de valores de forma coordinada.

- Se potencia en cada directivo la capacidad de guiar este proceso no solo de forma específica (al interior de su correspondiente área), sino actuar de forma simultánea, coordinada y conjunta con los demás departamentos.

Nota: Los encuentros serán quincenales y tendrán una duración de 1 hora 30 minutos.

A continuación se detalla el cronograma que se trabajara con las actividades descritas.

Tabla 5: Cronograma

No	Actividad	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	Taller para directivos en : Liderazgo, motivación y manejo de Grupos de personas		24	31																						
2	Taller de Capacitación sobre Comunicación						3	10																		
3	Capacitación encargado de procesos de selección		8	15	22																					
4	Definición plantillas de documentos: optimiza proceso comunicativo interno y externo		15	al	31																					
5	Programa de Difusion: Valores									1	2	3	4	5												
6	Diseño y desarrollo mensajes Intranet							14		1					2				3				4			5
7	Sesiones para fortalecimiento del Departamento: enfoque relacional														1	2	3	4	5	6						

Fuente: Elaboración Propia

PLANEADO
 EJECUTADO
 NO SE HA EJECUTADO

1.	RESPECTO
2.	RECONOCIMIENTO
3.	HONESTIDAD
4.	ESFUERZO
5.	HUMILDAD
6.	CONSOLIDACIÓN Y APREHENSION DE VALORES

7. DESARROLLO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

7.1. VALIDACIÓN DE EXPERTOS

La propuesta de intervención fue puesta a consideración de tres expertos con el fin de que estos colaboraran con la validación de la misma. (Anexo J). El objetivo de esta validación fue la de someter la propuesta a una evaluación en la que se formularan recomendaciones y observaciones que sirvieran para orientar la investigación, asimismo, se determinará la importancia de su aplicación y el impacto que pudiera generar al Interior de la Institución.

Para el desarrollo de la labor se hizo entrega de una Guía para la Validación de la Propuesta y las Plantillas para que fueran plasmados los resultados de la evaluación.

7.2. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Los resultados derivados de la evaluación de los expertos se esgrimen a continuación y se presentarán teniendo en cuenta los criterios de evaluación propuestos, por lo que se hará un análisis particular de cada criterio para posteriormente hacer un análisis global.

7.2.1. Análisis de cada Criterio

7.2.1. 1 Criterio de evaluación: Validez. En relación con este criterio dos de los expertos consideraron que la propuesta es válida con un alto o suficiente nivel de validez, obteniendo una puntuación de 4 o superior, mientras que para uno de ellos, la propuesta es muy válida con un nivel excelente de validez obteniendo una puntuación de 5. Esto significa que la propuesta genera inferencias válidas y demuestra un nivel alto de estabilidad, consistencia y coherencia. (Ver figura 13)

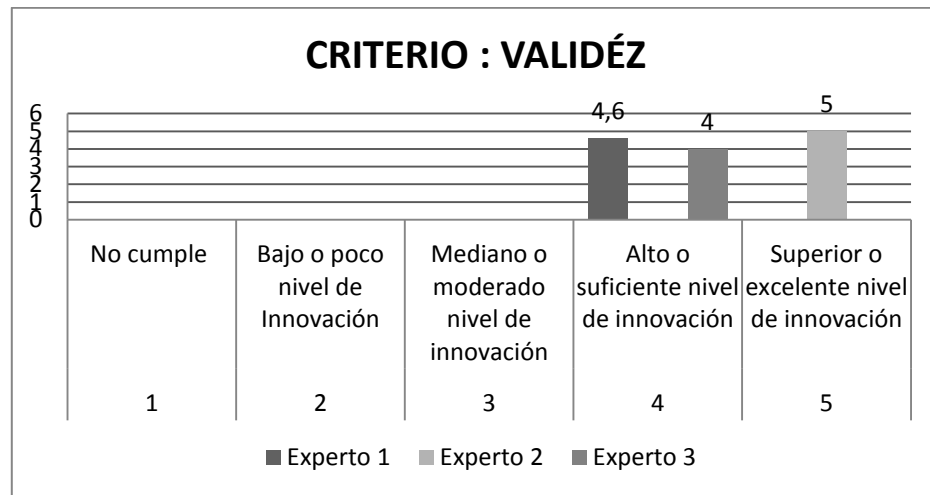


Figura 13: Evaluación Expertos Criterio: Validez

7.2.1.2. Criterio de evaluación: Claridad. Este criterio de evaluación fue valorado por dos de los expertos con la puntuación más alta, es decir 5 puntos y el tercer experto aunque no le dio la máxima calificación su puntuación se encuentra en un nivel alto, considerando entonces que la propuesta cuenta con un nivel suficiente de claridad otorgándole un puntaje de 4,7. Lo anterior significa que los expertos consultados consideran que la exposición de la propuesta fue clara y comprensible en sus principales aspectos así como en los medios a emplear. (Ver figura 14).

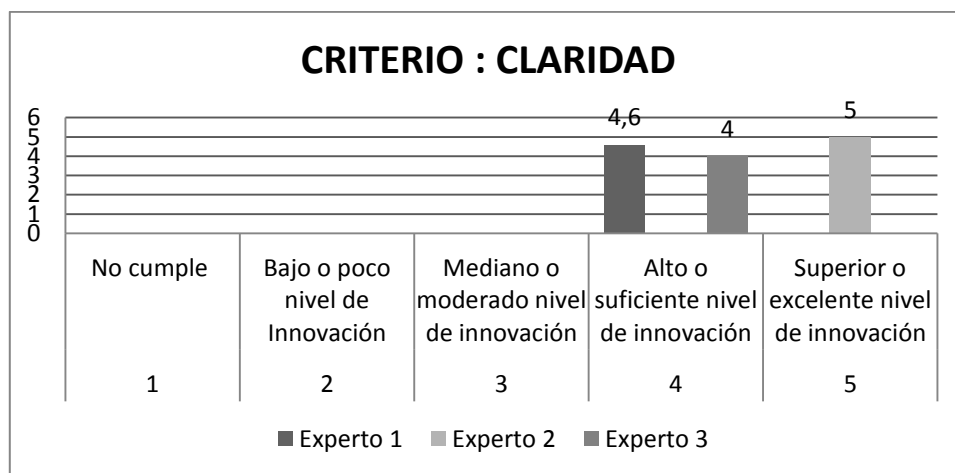


Figura 14: Evaluación Expertos Criterio: Claridad

7.2.1.3. Criterio de evaluación: Pertinencia. En relación con este criterio todos los expertos consideraron que la propuesta cuenta con un Excelente nivel de pertinencia, es decir, responde a las necesidades del contexto institucional y se adecúa a los objetivos propuestos, por lo que le han dado una calificación de 5 puntos cada uno, motivo por el cual no es necesario graficar el resultado.

7.2.1.4. Criterio de evaluación: Innovación. Este criterio de evaluación obtuvo diferentes resultados por parte de los tres expertos evaluadores. El experto número uno consideró que la propuesta es innovadora con un alto o suficiente nivel, dándole una puntuación de 4,6. En este mismo sentido el experto número tres consideró este criterio teniendo en cuenta una puntuación de 4. El experto número 2 por el contrario le dio la más alta calificación considerando que la propuesta cuenta con un excelente nivel de innovación. (Ver figura 15)

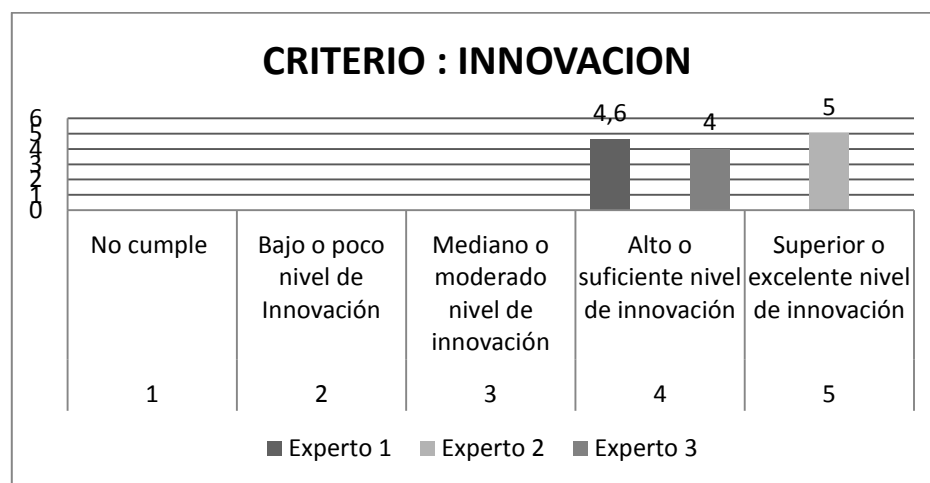


Figura 15: Evaluación Expertos Criterio: Innovación

7.2.1.5. Criterio de evaluación: Relevancia. En relación con este criterio dos de los expertos consideraron que la propuesta es válida con un Superior o Excelente nivel de relevancia, obteniendo una puntuación de 5. El experto número uno consideró que la propuesta cuenta con un superior nivel de relevancia dándole una

puntuación de 4,9. Por lo anterior se considera que la propuesta responde a las problemáticas identificadas dentro del ámbito institucional por lo que se espera que aporte a la solución de las mismas. Como la diferencia de puntuación dada a este criterio por parte de los tres expertos no es significativa, correspondiendo solo 0,1 puntos, no se considera necesario graficar.

7.2.1.6. Criterio de evaluación: Factibilidad. Con una puntuación de 5 cada uno de los tres expertos consideraron que la propuesta presentada es factible, esto quiere decir que los procedimientos, las actividades y los recursos necesarios para llevarla a cabo son factibles. Al existir unanimidad de criterio no se considera necesario graficar.

Los resultados fueron tomados de las plantillas debidamente diligenciadas que fueron facilitadas por los expertos en su labor evaluativa.³⁶ (Anexos K, L, M)

7.2.2. Análisis General Evaluación Expertos. Para los expertos, la propuesta cumple con todos los criterios propuestos para su validación por lo cual es aplicable a la Institución Educativa TOP ENGLIS S.A.S, es por ello que las recomendaciones y observaciones propuestas por cada uno de ellos se describen a continuación.

La propuesta muestra coherencia en cuanto al objetivo pedagógico y práctico ya que vincula a todos los departamentos de la compañía en una meta común que mejora el ambiente laboral y al mismo tiempo la productividad de la empresa. (Anexo N). A su vez, constituye un gran aporte a la Institución, porque a través de ella se puede desarrollar de forma eficaz y efectiva el mejoramiento de la comunicación y de los valores, mejorando el entorno laboral, ayudando a alcanzar los objetivos propuestos a mediano y largo plazo e instaurando una política organizacional que involucra a todos sus miembros.

³⁶ Anexos K : Experto 1 (Fernando Bejarano)
Anexos L: Experto 2 (Nel Dustano Urrego Cárdenas)
Anexos M: Experto 3 (Tyron E. Vargas M.)

Se trata entonces de una propuesta coherente y pertinente, que al aplicarla de forma concienzuda ayudará a la solución de los conflictos que se presentan en la Institución, ya que mediante la optimización de los canales de comunicación y del fortalecimiento de los valores se logrará una mejora en el ambiente laboral. Asimismo, las actividades propuestas son adecuadas y de fácil aplicación (Anexo Ñ)

Es una propuesta válida e innovadora, aunque, se considera que es necesario trabajar más a fondo lo relacionado con la delimitación de los cambios de la cultura institucional existente y el nivel de concienciación de los miembros de la Institución sobre la importancia de su papel al interior de la misma. (Anexo O)

Se puede observar entonces que la propuesta obtuvo una aceptación positiva por parte de los expertos ya que los criterios empleados para su evaluación fueron calificados con los más altos puntajes encontrándose dentro de un Excelente nivel. (Veáse figura 16)

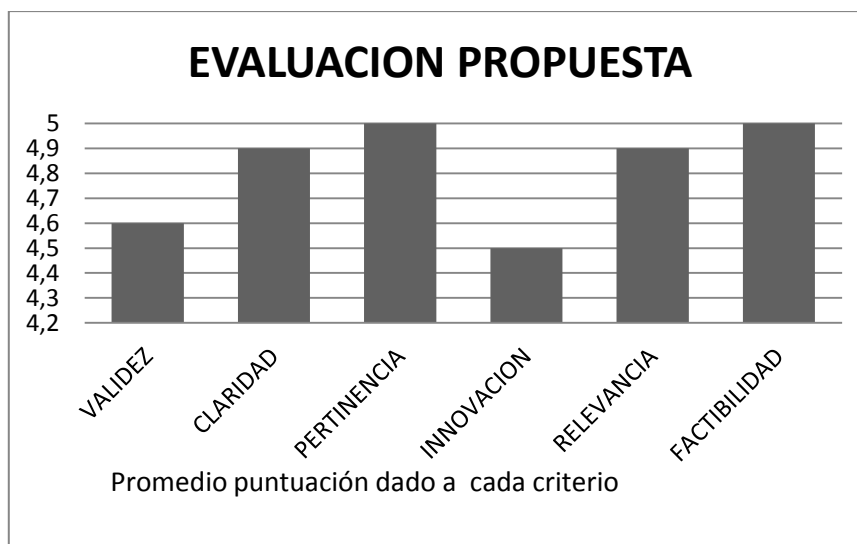


Figura 16: Promedio de calificación de los criterios de Evaluación propuestos a los Expertos para la validación de la Propuesta de Intervención

7.3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

7.3.1. Taller para directivos en: liderazgo y motivación (manejo de personas).

El taller fue realizado los días 24 y 31 de enero de 2014 por el Gerente General, Sr. Nel Urrego Cárdenas, en las instalaciones de Centro de Convenciones San Agustín, ubicado en la Autopista norte # 128c-31, Bogotá, D.C.

En la primera sesión se hizo énfasis en el Liderazgo, por ser un tema de gran importancia para el fortalecimiento del perfil profesional de los asistentes, evidenciando por parte de estos un gran interés y participación. Las competencias profesionales que se pretendieron cimentar en los miembros de la Institución se encaminaron a la creación y el mejoramiento de la productividad y la competitividad, así como promover en estos la capacidad personal de tomar decisiones fundamentadas en planteamientos analíticos, conocimientos técnicos y resolución de problemas.

Dentro de esta temática se habló del Liderazgo y el papel del Directivo en la formación de líderes, la importancia del liderazgo en la vida, el trabajo y el fortalecimiento de las habilidades para el desarrollo de la función directiva. Se hizo énfasis en la crisis actual de directivos que se presenta en las Instituciones, derivada de la inexperiencia o incapacidad de estos para lograr los objetivos propuestos. Los directivos hoy día se limitan a ejercer su función sin tener en cuenta a la persona, dejan de lado los recursos emocionales y espirituales, los valores, las aspiraciones y los compromisos con el talento humano.

Se planteó a los asistentes la siguiente pregunta: ¿Estamos contribuyendo al trabajo en equipo, al sentido de pertenencia?. Ante esto, la respuesta de los asistentes fue unánime, NO. Y esta afirmación es real, si tenemos en cuenta que en nuestras funciones como directivos nos encerramos en una monotonía y no estamos abiertos a

la participación de los trabajadores de forma activa y dinámica. Entonces, ¿Qué es dirigir? ¿Administrar? ¿Mandar? ¿Gestionar?

Dirigir es un privilegio de servicio, es entender que a través de este placer diario de nuestro trabajo podemos alcanzar no sólo objetivos empresariales sino la realización personal, es saber que al delegar se está sembrando en el otro ser (SER – CON) la capacidad de la responsabilidad y la virtud de la estudiosidad y perseverancia, sin dejar de lado la audacia y creatividad.

Dirigir, es amar al otro. Es aprender a dar lo mejor de nosotros mismos a los seres que amamos, el buen directivo debe aprender a amar a través de sus acciones, trasciende en la medida en que pueda reflejar su propia realización en los demás. Quien ama, escucha, ayuda, habla con la verdad, forma seres virtuosos, es decir, asiste a sus colaboradores en ese encuentro consigo mismos, lo cual les brindará un sentimiento de autorrespeto y autoconfianza que se evidenciará en una labor de calidad.

Dirigir es perdonar. En el trabajo diario se cometen errores, lo normal es que nos equivoquemos, somos seres humanos, pero lo importante es tener una buena actitud porque del manejo que se le dé a la situación depende que no vuelva a suceder, se deben dar nuevas oportunidades.

Dirigir es tener autonomía, significa amar lo que se hace y tener la actitud para decidir lo que conviene o no. Es la capacidad que el directivo tiene para tomar decisiones, teniendo en cuenta el trabajo de los demás, es aprender a dominar las emociones, y saber que por encima de estas está la Razón.

Sin duda alguna tenemos en nuestras manos vidas, seres humanos que aún podemos formar en principios y valores. Los valores de la fortaleza y la voluntad, forman personas con altos propósitos, debido a esto, siempre tratarán de hacer las

cosas bien, lo especial de la vida estará en aprender cosas nuevas, con fortaleza, nosotros y nuestros colaboradores dejaremos de lado el miedo y obtendremos seguridad para realizar con calidad y amor nuestros encargos.

Se termina la sesión con el compromiso de los directores y colaboradores de escribir cinco aspectos que consideran importantes para mantener motivado al equipo del trabajo.

En la segunda sesión se trabajó la motivación. La apertura de esta etapa del taller se hizo partiendo de los aspectos pensados y propuestos por los miembros de la Institución, las cuales se pueden condensar en las siguientes:

1. Animar a la gente a expresarse libremente
2. Crear oportunidades de desarrollo a través de la asignación de trabajos apropiados y alentadores.
3. Promover entre los miembros del equipo de trabajo el espíritu de ayuda y cooperación.
4. Reconocer el esfuerzo, la dedicación y el buen desempeño de los trabajadores.
5. Incentivar con ayudas económicas, premios, bonificaciones etc., a los trabajadores cuyo desempeño sea sobresaliente.

Partiendo de estos aspectos se procedió a hablar de la motivación, entendiéndola como todo aquello que lleva a actuar a las personas de una u otra forma. En principio la motivación es inherente al ser humano, es algo natural, sin embargo muchas veces las personas necesitan que sus capacidades, habilidades y actuaciones sean valoradas por los demás.

Vemos cómo entonces la motivación está muy ligada a las necesidades de las personas, necesidades a nivel social (laboral), a nivel psicológico (estima y reconocimiento) y necesidades de realización personal. Cuando un trabajador es reconocido, valorado y respetado se siente motivado y en consecuencia aumenta su

sentido de pertenencia en la Institución, por consiguiente su trabajo, su desempeño y sus relaciones personales son reflejo de su bienestar emocional al interior de la comunidad educativa.

El indicador final del Taller de Liderazgo y motivación consistió en un listado que debían hacer los asistentes en el cual describían los principales aspectos o condiciones que debe reunir un directivo líder que se preocupa por los problemas de sus colaboradores y su motivación, el cual se describe a continuación:

1. Capacidad de organización y planeación.
2. Habilidades comunicativas (verbales y no verbales)
3. Imparcial en la resolución de conflictos y consecuente con las decisiones adoptadas.
4. Ser ejemplo en todos los aspectos del ser humano, contar con un alto nivel de compromiso social y ético.
5. Capacidad crítica constructiva y autocrítica.
6. Respeto, tolerancia y fomento del trabajo en equipo.

7.3.2 Taller de Capacitación sobre Comunicación. El taller fue realizado los días 3 y 10 de Febrero de 2014 por cada uno de los Directores de Departamento (Académico, Gestión Humana, Financiero, Administrativo, Relaciones Públicas y Servicio al Cliente) en las instalaciones de La Institución Educativa.

En la primera sesión se abordaron temas de importancia como el reconocimiento, el conflicto como consecuencia de una mala o indebida comunicación, se conceptualizó la comunicación, sus formas, obstáculos y redes comunicacionales. En la segunda sesión se trabajaron los canales de comunicación idóneos en el entorno laboral y los valores inmersos en el proceso. Al final se realizaron ejercicios y prácticas que llevaron a cada equipo de trabajo a exponer su proyecto donde se planteará el desarrollo de la comunicación al interior de la Institución. (Anexo P)

Los resultados de este taller se describen a continuación:

1. Los participantes identificaron como principal causa de los conflictos al interior de la Institución los derivados de falta de comunicación y de comunicación indebida entre ellos.
2. El continuo uso de palabras soeces entre pares genera conflicto en ellos.
3. La falta de respeto a la opinión de los demás en reuniones de grupos genera roce entre los diferentes departamentos.
4. Los gestos, las expresiones y los tonos de voz, también son determinantes a la hora de presentarse diferencias entre los equipos de trabajo.
5. Falta de valores como la humildad el respeto, el reconocimiento por el trabajo que desempeñan los demás ocasionan situaciones de tensión y desinterés por parte de los miembros de la Institución.
6. No se cuentan con plantillas adecuadas para cada requerimiento, ejemplo como se debe elaborar un memorando, una carta, un plan de trabajo, de manera que se transmita la información de forma rápida, eficaz y clara.
7. Los participantes manifestaron que en ellos radica la solución para tener un buen ambiente laboral, ya que a partir del cambio en sus hábitos comunicativos se puede fortalecer las relaciones laborales, familiares y sociales.

Una vez identificadas las causas, los participantes presentaron proyectos encaminados a mejorar el desarrollo comunicacional al interior de la Institución, entre las cuales destacan:

1. Fortalecimiento de los valores como el respeto, mediante la concienciación de los miembros de la necesidad de reforzar el empleo de buenos modales en sus relaciones cotidianas: decir gracias, por favor, saludar, despedirse, etc.
2. Adquirir compromisos y responsabilidades encaminados a corregir las actitudes negativas (vicios) de forma individual en el interior de cada departamento y a su vez que estos trasciendan a toda la Institución.

3. Implementar cadenas de comunicación entre pares y entre estos y los superiores, con la finalidad de que la información que se transmita sea clara, eficaz y no se tergiversa.
4. Reconocer y valorar el trabajo que desarrollan los demás, valorar las habilidades de los demás.

7.3.3. Desarrollo de un programa de difusión sobre los valores. El Gerente General, contando con el acompañamiento de los Directores de cada Departamento, planearon el programa de difusión de valores, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las actividades anteriores: Taller para directivos en Liderazgo y Motivación (Manejo de Personas) y el Taller de Capacitación sobre Comunicación. A continuación se presenta el cronograma final con los valores a trabajar, en el cual se plasman los objetivos, actividades a desarrollar, fechas, y responsables.

Tabla 6: Programa Difusión de Valores

No.	Valor a trabajar	Objetivo	Actividad a desarrollar	Duración de la Actividad	Fecha	Responsable
1	Respeto	Aprender a reconocer, apreciar y valorar a todos aquellas personas que hacen parte del entorno laboral, social y personal.	PRESENTACION BROCHURE	90 minutos	03/03/2014	Nel Urrego
2	Reconocimiento	Reconocer en los demás las capacidades, valores y habilidades. Reconocer los propios fallos. Autoevaluación	PRESENTACION TALLER TEST	90 minutos	10/03/2014	Nel Urrego
3	Honestidad	Entender la honestidad como la cualidad humana de comportarse coherentemente entre lo que se piensa, se hace y se dice.	PRESENTACION BOLETIN ACTIVIDAD INDIVIDUAL Y GRUPAL	90 minutos	17/03/2014	Nel Urrego
4	Esfuerzo	Reconocer que con disciplina y esfuerzo se tienen las condiciones para conseguir y mantener una empresa sólida.	PRESENTACION PANCARTA	90 minutos	24/03/2014	Nel Urrego
5	Humildad	Aprender a reconocer la importancia del trabajo de los demás. Ninguna labor es inferior a otra.	VIDEO	90 minutos	01/04/2014	Nel Urrego

Fuente Elaboración Propia

Algunas de las actividades proyectadas y realizadas para el trabajo de cada uno de los valores se presentan en el Anexo Q

7.3.4. Capacitación encargado de procesos de selección. Esta actividad fue desarrollada por el señor Armando Díaz, socio de la Institución Educativa, Administrador de Empresas y experto en Coaching empresarial. Estuvo dirigida al señor Edgar Oviedo, Director del Departamento de Gestión Humana y encargado de llevar a cabo todos los procesos de selección de personal.

La capacitación se realizó los días 8, 15 y 22 de Enero de 2014, en horario de 8:00 a.m. a 12:00 a.m., tiempo en el que se revisaron los perfiles de los actuales miembros de la Institución y se diseñó un listado de competencias adecuado a cada área de trabajo, el cual está siendo aplicado y es de propiedad de la compañía, razón por la cual no se anexa a esta investigación.

Estuvo orientada a la facilitación de herramientas que le permitieran identificar en los diferentes candidatos competencias y habilidades tendentes a la facilitación de la comunicación, al trabajo en equipo, reconocimiento y valoración del trabajo propio y de los demás. Estas características son de gran importancia para la Institución toda vez que contar con miembros con determinados perfiles permite alcanzar los objetivos propuestos a cada departamento.

7.3.5. Diseño y desarrollo mensajes intranet. Esta actividad se planeó el día 27 de Enero de 2014 y se estableció un cronograma de los principales valores a trabajar y los mensajes orientados al fortalecimiento de los mismos, el cual se muestra a continuación.

Tabla 7: Mensajes Intranet

VALOR	MENSAJE	FECHA CREACION	FECHA IMPLEMENTACION
Respeto	Respeto es la actitud y la acción del ser humano, de no dañarse a sí mismo, a sus semejantes ni a su entorno. (Anónimo)	27/01/2014	A Partir del 1 de Febrero
Reconocimiento	La causa de la mayoría de los problemas de relaciones humanas esta en la falta de reconocimiento mutuo." (Cieri Estrada Doménico)	27/01/2014	A Partir del 1 de Marzo
Honestidad	Las honestas palabras nos dan un claro indicio de la honestidad del que las pronuncia o las escribe.(Miguel de Cervantes)	27/01/2014	A Partir del 1 de Abril
Esfuerzo	Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa. (Mahatma Ghandi)	27/01/2014	A Partir del 1 de Mayo
Humildad	Saber que no se sabe, eso es humildad. Pensar que uno sabe lo que no sabe, eso es enfermedad. (Lao-Tse)	27/01/2014	A Partir del 1 de Junio

Fuente: Elaboración Propia

El Director del Departamento de Gestión Humana, Sr. Edgar Oviedo, hizo un trabajo de sondeo acerca de la percepción que tenían los integrantes de TOP ENGLISH S.A.S de los mensajes transmitidos en la intranet desde el 1 de febrero de 2014. Se evaluó la utilidad de los mismos mediante test realizados a una muestra de tres personas por departamento, los cuales fueron escogidos de forma aleatoria.

De los resultados obtenidos se concluyó:

1. Los mensajes fueron claros, significativos, constantes y de fácil recuerdo.
2. La mayoría de las personas consultadas manifestaron que los mensajes transmitidos sí influyeron de forma significativa en su estado de ánimo y trascendió de forma positiva a sus relaciones interpersonales.
3. De las dieciocho personas consultadas, cuatro manifestaron no haberse centrado mucho en los mensajes, sin embargo consideraron que el mejoramiento del clima laboral que se presentó en los últimos meses pudo deberse a los mensajes transmitidos.

4. Todos los encuestados coincidieron en proponer que este plan se desarrolle a lo largo del año, ya que se dirige a cada uno de los miembros y usuarios de la Institución, a través de sus computadores y los televisores que se encuentran distribuidos en las instalaciones.

7.3.6. Definición plantillas de documentos con el fin de optimizar los procesos comunicativos.

Esta actividad fue llevada a cabo por el equipo de Gestión Humana coordinado por el Director del Departamento, Sr. Edgar Oviedo. El trabajo de diseño se realizó por este equipo de trabajo desde el 15 al 31 de Enero de 2014 y se crearon plantillas para los siguientes aspectos:

1. Memorandos
2. Solicitud de Material Didáctico
3. Entrega de Material Didáctico
4. Entrega y recepción de comunicaciones
5. Observaciones, sugerencias, quejas y reclamos.
6. Informes de Gestión
7. Nuevo diseño de la Assistant Card

Las plantillas se elaboraron buscando que de una manera fácil se pudiera llevar a cabo una comunicación adecuada, coordinada y fiable, de manera que los procesos de comunicación se optimicen evitando confusiones, errores de transmisión etc.

El Director del Departamento de Gestión Humana presentó un informe acerca de la utilidad de estos documentos. En el mencionado informe se resalta la pertinencia de la implementación de estas plantillas que antes no existían en la Institución Educativa y que al ser sistematizadas, ofrecen mayor organización, celeridad, unanimidad en la entrega y recibimiento de información y claridad en la comunicación no verbal.

El Señor Oviedo resalta que aun cuando al comienzo fue difícil que todos los miembros de la Institución se familiarizaran con las plantillas, se logró a corto plazo

optimizar los canales de comunicación y se han presentado un número inferior de inconvenientes, sobre todo en lo relacionado con la comunicación entre departamentos.

Las plantillas elaboradas, así como el informe presentado por el Director de Gestión Humana, hacen parte de la propiedad Intelectual de la Institución, razón por la cual los documentos no se incluyen en esta investigación.

7.3.7. Sesiones para fortalecimiento del departamento: desde un enfoque relacional. Durante los días 22 de Febrero, 14 y 21 de Marzo, 11 y 25 de Abril y 5 de Mayo de 2014, en las instalaciones de la Institución Educativa TOP ENGLISH S.A.S, y con la coordinación de cada Director de Departamento, se llevaron a cabo las sesiones para el fortalecimiento de cada uno de los departamentos con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, buscando el bien común y el cambio de cultura institucional a través de la creación de una identidad colectiva basada en valores.

En estas sesiones se buscó que cada persona reconociera al otro, asimismo tuviera una apertura y un crecimiento, es decir, que afianzara su identidad personal para poder trascender. Para ello se partió de las actividades realizadas por el Señor Nel Urrego en el Programa de Difusión de Valores, así como lo transmitido en el taller de Liderazgo y motivación y en el taller de comunicación, y se pretendió hacer un refuerzo de lo percibido por cada uno en estos talleres.

Los temas trabajados en estas sesiones fueron:

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Motivación y manejo de personas
4. Hábitos y Valores

5. Concienciación acerca de la importancia de contar con una identidad colectiva y un sentido de pertenencia.
6. Cambio de cultura institucional.

Los Directores de cada Departamento concluyeron que en estas sesiones la actitud de las personas fue muy positiva, ya que la participación fue activa, constante y los aportes que se hicieron en las mismas fueron muy significativos. De otro lado, el ambiente laboral ha experimentado un cambio sustancial con respecto al mismo periodo del año 2013 en el que el índice de conflictos era muy superior. Es evidente que en este primer semestre el ánimo de los miembros de TOP ENGLIHS S.A.S en desarrollo de sus labores cotidianas ha mejorado.

Los informes presentados por cada director de departamento, así como el informe General presentado por el Director de Gestión Humana, hacen parte de la propiedad Intelectual de la Institución, razón por la cual los documentos no se incluyen en esta investigación.

8. CONCLUSIONES

Se evidenció que en la Institución educativa TOP ENGLISH S.A.S se estaban presentando situaciones conflictivas que perjudicaban de forma significativa el ambiente laboral y la consecución de los objetivos planteados por las directivas no sólo a nivel general sino en cada uno de los departamentos.

Estos conflictos se presentaron de forma recurrente entre los docentes y los miembros del área administrativa y se originaron principalmente por problemas de comunicación (como la falta de comunicación verbal y no verbal, empleo de canales inadecuados), abuso de autoridad (órdenes arbitrarias) y competitividad.

De lo descrito queda claro que las personas toman decisiones basadas en sus intereses, emociones, situaciones sociales y económicas, presiones de grupo, lineamientos morales, costumbres, etc., y que cada una de estas decisiones significa un triunfo o un fracaso según el caso. Tomar o no una decisión es para el ser humano un acto relevante ya que por naturaleza una derrota o pérdida tiene más peso sobre sus emociones y estas repercuten en su comportamiento.

Mediante la implementación de la propuesta para la prevención y solución de conflictos que se planteó en este trabajo, se logró determinar que al fortalecer los valores y mejorar los canales de comunicación, los conflictos en la Institución educativa han disminuido significativamente, ya que al crear condiciones idóneas de trabajo que involucren las relaciones interpersonales, se ayuda a los miembros de la Institución a construir una identidad colectiva y a fomentar en sus actuaciones los valores, los buenos hábitos, el compromiso y la responsabilidad, aspectos relevantes en la búsqueda del bienestar común.

BIBLIOGRAFIA

- Altarejos, F. (2007). *Filosofía de la educación*. Pamplona: Eunsa.
- Barrio, J. M. (2013). *La innovación educativa pendiente: formar personas*. Barcelona: Erasmus Ediciones.
- Donati, P. (1993). Pensamiento sociológico y cambio social: hacia una teoría relacional. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 63, 29 – 51.
- Donati, P. (1995). Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional" en: *Communication and Society/Comunicación y Sociedad*, vol. VIII, n. 1. pp.61-75.
- Donati, P. (1999). *La Ciudadanía Societaria*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Donati, P. (2002). La Ciudadanía y Sociedad Civil: dos paradigmas (ciudadanía Lib/Lab y ciudadanía societaria). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 98,37-64.
- Donati, P. (2004). Nuevas Políticas Sociales y Estado social relacional. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 108,9-47.
- Donati, P. (2006). *Repensar la sociedad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Donati, P. (2011). *Relational sociology: a new paradigm for the social sciences*. London: Routledge.

- Donati, P. y Lucas, A. (1987). La política social en el Estado de bienestar: el desafío de los sistemas complejos. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 37,57-68.
- Esguerra, D., J.C. (2011). *La Negociación: Teoría y Práctica*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Fisher, R.; Ury, William, y Patton, B. (1985). *Si... ¡De acuerdo! Como negociar sin ceder*. Bogotá: Norma S.A.
- González –Simancas, J. y Carbajo. (2005). *Tres principios de la acción educativa*. Pamplona: Eunsa.
- Ho Won, J. (2008). *Understanding Conflict and Conflict Analysis*. Virginia: George Mason University.
- Knowles, K. G. (1952). *A study in industrial Conflict*. Oxford: Blackwell. 210.
- Kerr, C. (1954). Industrial conflict and its Mediation. *American Journal of Sociology*. 60, 230-245.
- Lipsky, D.; Seeber, R. y Fincheer, R. (2003). *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Munne, M. (2006). *Los diez principios de la Cultura de la Mediación*. Barcelona: Grao.
- Orgallo, C. (2000). El director de recursos humanos y la resolución de conflictos. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personas*, 14.

Porret, G; P. (2008). *Gestión de Personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic.

Rubin, J.; Pruitt, D y Kim, S.(2004). *Social Conflict*. New York: McGraw Hill.

Sandoval-Estupiñan, L.Y. y Garro-Gil, N. (2012). La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la Institución educativa. *Educ* Vol.15, Mo.2, 247-262.

Suarez, M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós Ibérica.

Tarrago, F. (1996). *Administración de empresas. Apuntes*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Torrego, J.C. (2003). *Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas*. Madrid: Narcea.

Torrego, J.C. (2007). *Los conflictos en el ámbito educativo*. Madrid: Cideal.

Watkins, M. (2000). *Negotiation Analysis: A Synthesis*. Massachusetts: Harvard Business School.

ANEXOS

ANEXO A

ESQUEMA DE LA ENCUESTA

A. Conflicto

1. ¿Cuál es el papel que desempeña en la empresa?
2. ¿Ha tenido algún tipo de dificultad en la empresa?
3. ¿Cuál es el motivo de las dificultades que ha tenido?
4. ¿Con qué miembros de la Institución ha tenido ésta (s) dificultad(es)?

Con este primer tema se trata de enfocar al encuestado hacia la identificación del conflicto y el origen de los mismos.

B. Comunicación

1. Si las dificultades que ha experimentado se debieron a Problemas de comunicación, señale la opción que considere es el origen de este.
2. Usted cree que en la compañía, los conflictos que se presentan son a causa de la falta de comunicación? Porque?
3. Recuerda usted alguna situación en la cual se haya sentido agredido o molesto por falta de comunicación.

El tratamiento del segundo tema permite identificar el origen de los problemas que han tenido relación directa con el proceso comunicativo de la Institución.

C. Solución del conflicto

1. Qué suele hacer usted cuando le toca trabajar con otras personas con las cuales usted no se siente cómodo?
2. Si usted se ha visto envuelto en una situación de conflicto, ¿Qué manejo le dio a la misma?
3. ¿Cómo manejaría un conflicto entre usted y una gerencia más alta?
- 4.Cuál cree que sea la solución para que no se generen conflictos dentro de la Institución?
5. ¿Qué habilidades o destrezas identifica en usted mismo, para influenciar en la manera de actuar o pensar de otras personas?
6. Qué hace usted ante una situación de conflicto?

Con el tercer tema se trata de identificar la posición del encuestado frente al tratamiento y solución del conflicto.

C. Otros aspectos a considerar

1. Si las dificultades que ha experimentado se debieron a falta de Liderazgo, señale la opción que considere es el origen de ésta.
2. Si las dificultades que ha experimentado se debieron a Abuso de autoridad, señale la opción que considere es el origen de ésta.

En este último tema se espera detectar otros aspectos que el encuestado considera relevantes para la problemática institucional.

ANEXO B

ESQUEMA DE LA ENTREVISTA

A. Posición y función en la organización

1. ¿Qué función cumple en la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?

B. Experiencias conflictivas propias en la organización

1. ¿Ha tenido conflictos laborales?
2. ¿Estos han sido por falta de comunicación o abuso de poder? Contar brevemente.

C. Manejo de conflictos

1. ¿Qué hace cuando sus ideas difieren de los demás?

D. Percepción del conflicto en la organización, causas

1. ¿Considera que los conflictos que ha tenido dentro de la organización han sido destructivos o constructivos?

E. Solución de conflictos

1. ¿Cuál considera usted, es la solución para que no se den los conflictos dentro de la organización educativa?

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este instrumento son:

- Identificar las causas que motivan los conflictos organizacionales
- Identificar el impacto personal del conflicto y su solución dentro de la organización.

ANEXO C

ENTREVISTA D1

EDAD: 24 años

NIVEL DE ESTUDIOS: PROFESIONAL

LUGAR DE RESIDENCIA: Barrio las Villas

- 1 ¿Qué función cumple en la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
- 2 ¿Qué hace cuando sus ideas difieren de los demás?
- 3 ¿Ha tenido conflictos laborales? ¿Estos han sido por falta de comunicación o abuso de poder? Contar brevemente.
- 4 ¿Cómo lo manejó? ¿Cómo lo solucionó?
- 5 ¿Considera que los conflictos que ha tenido dentro de la organización han sido destructivos o constructivos?
- 6 ¿Cuál considera usted, es la solución para que no se den los conflictos dentro de la organización educativa?

Respuestas

1. Soy docente de inglés. Llevo trabajando 3 años y medio
2. Defiendo mi posición con fundamentos. Siento un poco de malgenio cuando tengo la razón, pero respeto al otro.
3. Sí. Totalmente por falta de comunicación. Siempre hay alguien que distorsiona o cambia los mensajes. Me he visto envuelta en problemas por comentarios que no he hecho o que si he hecho lo aumentan.
4. Hable directamente con las personas involucradas, y no vuelvo nunca más a mandar mensajes con nadie. Gracias a la intervención del director pudimos solucionar los problemas y malos entendidos.
5. Todos los conflictos son destructivos sino se resuelven pronto y se saca provecho de ellos, si uno aprende de los errores, crece como persona.
6. De pronto mejorar la comunicación dentro de la empresa, que todos manejemos la misma información. Sería bueno que existiera un departamento que se encargue del manejo de problemas, que se dedicara a trabajar directamente con la gente.

ANEXO D

ENTREVISTA D2

EDAD: 27 años

NIVEL DE ESTUDIOS: PROFESIONAL

LUGAR DE RESIDENCIA: Toberin

1. ¿Qué función cumple en la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
2. ¿Qué hace cuando sus ideas difieren de los demás?
3. ¿Ha tenido conflictos laborales? ¿Estos han sido por falta de comunicación o abuso de poder? Contar brevemente.
4. ¿Cómo lo manejó? ¿Cómo lo solucionó?
5. ¿Considera que los conflictos que ha tenido dentro de la organización han sido destructivos o constructivos?
6. ¿Cuál considera usted, es la solución para que no se den los conflictos dentro de la organización educativa?

Respuestas

1. Soy profesora de inglés de tiempo completo. Llevo en esta empresa 1 año
2. Siempre cambia mi actitud hacia ellos, reconozco que algunas veces soy agresiva
3. Sí. Han sido por falta de comunicación. Hace un mes tuve un problema porque me enviaron un mensaje interno con algo que debía hacer correspondiente a mi trabajo, pero no se usaron las palabras adecuadas para ello. Creo que si uno exige algo debe hacerlo con respeto.
4. Estaba muy ofuscada, hable directamente con la directora académica, y ella llamó al coordinador de sede y se aclararon las cosas, él aceptó su culpa, pero la relación laboral no volvió a ser la misma.
5. En mi caso destructivos porque se dañó la relación laboral. Si se resolvió el problema pero quedo ese sinsabor con el coordinador. Creo que la comunicación no solo es verbal, también hace parte de la comunicación los gestos, las miradas y el no tiene la mejor actitud hacia mí.
6. Primero, incentivar el respeto por los demás, segundo, disponer de espacios adecuados para resolver los problemas que se dan en la empresa.

ANEXO E

ENTREVISTA D3

EDAD: 25 años

NIVEL DE ESTUDIOS: PROFESIONAL

LUGAR DE RESIDENCIA: Chapinero

1. ¿Qué función cumple en la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
2. ¿Qué hace cuando sus ideas difieren de los demás?
3. ¿Ha tenido conflictos laborales? ¿Estos han sido por falta de comunicación o abuso de poder? Contar brevemente.
4. ¿Cómo lo manejó? ¿Cómo lo solucionó?
5. ¿Considera que los conflictos que ha tenido dentro de la organización han sido destructivos o constructivos?
6. ¿Cuál considera usted, es la solución para que no se den los conflictos dentro de la organización educativa?

Respuestas

1. Profesor de inglés. Estoy trabajando en top desde el año 2010.
2. Trato de no entrar en polémica. Sin embargo algunas veces, cuando tengo la razón entró a discutir fuertemente, en ocasiones me salgo de mis casillas, no controlo mi temperamento.
3. Sí. Por los dos, por comunicación y abuso de poder. Precisamente la semana pasada tuve un inconveniente con una persona de relaciones públicas, por vender el programa dan información que no corresponde con la realidad, y luego llegan aquí con un tono grosero e impositivo a decir que nosotros los profesores debemos decir lo mismo que ellos han dicho, así sea mentira. Creo que debemos manejar un mismo lenguaje.
4. Hablé directamente con la directora académica, quien a su vez habló con el director de relaciones públicas, se solucionó el problema.
5. Los dos. Positivos cuando se logran cambios que ayudan a crecer a la empresa, pero negativos cuando no genera cambios en las personas ni en la empresa.
6. De pronto tener un espacio o un departamento que ayude a trabajar los problemas internos de la empresa, ya sea con talleres, charlas etc.

ANEXO F

ENTREVISTA D4

EDAD: 28 años

NIVEL DE ESTUDIOS: PROFESIONAL

LUGAR DE RESIDENCIA: Suba

1. ¿Qué función cumple en la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
2. ¿Qué hace cuando sus ideas difieren de los demás?
3. ¿Ha tenido conflictos laborales? ¿Estos han sido por falta de comunicación o abuso de poder? Contar brevemente.
4. ¿Cómo lo manejó? ¿Cómo lo solucionó?
5. ¿Considera que los conflictos que ha tenido dentro de la organización han sido destructivos o constructivos?
6. ¿Cuál considera usted, es la solución para que no se den los conflictos dentro de la organización educativa?

Respuestas

1. En este momento soy profesora de inglés. Llevo trabajando aquí 2 años.
2. Trato de defender lo que pienso, pero sin agredir a los demás con mis palabras.
3. Sí. Por falta de comunicación y mala comunicación. Las personas se comunican todo el tiempo con sus gestos no sólo con palabras y la verdad me he sentido agredida con ciertas actitudes de otros profesores.
4. Siempre trato de resolverlo personalmente y de buena manera ya que está en juego mi trabajo
5. Por el manejo que se le han dado, han sido constructivos en mi situación en particular, pero he visto que algunos conflictos si han sido destructivos porque han afectado el trabajo de otras personas.
6. Cambiar actitudes, que veamos que el ser humano es comunicación en potencia, que todo lo que decimos y hacemos puede afectar a los demás. También emplear el meeting de los viernes para trabajar todos estos temas que en ocasiones afectan el trabajo y por supuesto la convivencia.

ANEXO G

ENTREVISTA D5

EDAD: 28 años

NIVEL DE ESTUDIOS: PROFESIONAL

LUGAR DE RESIDENCIA: Suba

1. ¿Qué función cumple en la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
2. ¿Qué hace cuando sus ideas difieren de los demás?
3. ¿Ha tenido conflictos laborales? ¿Estos han sido por falta de comunicación o abuso de poder? Contar brevemente.
4. ¿Cómo lo manejó? ¿Cómo lo solucionó?
5. ¿Considera que los conflictos que ha tenido dentro de la organización han sido destructivos o constructivos?
6. ¿Cuál considera usted, es la solución para que no se den los conflictos dentro de la organización educativa?

Respuestas

1. Profesor. 1 año y medio
2. Si yo tengo razón, peleo hasta que la otra persona o personas entiendan y acepten mis ideas. Si ellos tiene la razón, las acepto y pido disculpas.
3. Si y en todos los trabajos que he tenido, pues siempre se presentan dificultades cuando se convive con otros ¿no? Algunos han sido por falta de comunicación otros por razones que no vienen al caso. Por comunicación, porque la gente siempre quiere aumentar o cambiar los comentarios que uno hace y de ahí surgen los problemas.
4. Siempre trato de resolver mis problemas directamente, pues hable con esa persona y logramos llegar a un acuerdo para una mejor convivencia en el trabajo.
5. Destructivos y constructivos, porque todo problema genera cambios. Y destructivo porque muchos de esos cambios afectan el trabajo y bienestar de algunas personas.
6. Que haya más comunicación entre directivos, coordinadores y docentes. Dejemos un poco el papeleo. Es todo!

ANEXO H

FOCUS GROUP

Transcripción literal.

A. Inicio de la sesión

Investigador:

Buenas tardes a todos. Hoy 23 de mayo de 2013, estamos reunidos con el propósito de identificar las causas que originan el conflicto dentro de la Institución educativa TOP ENGLISH S.A.S. Ustedes han sido seleccionados de un grupo de 15 docentes con el fin que expongan sus opiniones respecto a una pregunta que se le planteará. Se espera que sus respuestas sean lo más objetivas posibles, claras y sinceras, ya que constituirán un marco importante para alcanzar el objetivo propuesto por ésta investigación.

Todas sus opiniones, así como los datos que surjan en este grupo de opinión serán manejados con la absoluta reserva y se emplearán únicamente para los fines previstos en esta investigación.

Solicito además que el uso de la palabra sea adecuado, ordenado y siempre dentro de un marco de respeto hacia las opiniones de los demás.

Nota: Se hizo la presentación de cada uno de los participantes pero la información se omite a petición de los mismos.

B. Apertura de la sesión

Investigador:

Se da apertura a la sesión con la pregunta:

¿Cuáles son las causas que originan el conflicto dentro de la Institución educativa TOP ENGLISH S.A.S.?

Docente 1. En la docencia las causas que originan el conflicto pueden estar relacionadas con la metodología, considero que la forma como cada uno enseña influye en el entorno. Otro aspecto que me parece importante resaltar es el relacionado con la falta de comunicación entre docentes y administrativos, es muy notorio que existen problemas en este sentido.

Docente 2. Estoy de acuerdo con el compañero, sin embargo considero que lo realmente importante en estas situaciones es lo relacionado con Individualización, oséa, los intereses particulares que tiene cada uno de nosotros. Y si a esto le sumamos la falta de valores, entonces encontramos los conflictos.

Docente 3. Considero que las apreciaciones de los dos compañeros son muy acertadas, para mí los conflictos en TOP surgen por la falta de comunicación y de valores de algunos de sus miembros.

Docente 4. Sí, todo eso es cierto, pero además no debemos dejar de lado lo relacionado con el Abuso de poder que en ocasiones se presenta por parte de nuestros superiores. Y me uno a lo que plantean los otros participantes, la Falta de comunicación y la ausencia de valores son dos aspectos que influyen mucho en la problemática que se esta presentando en la Institución.

Docente 5. Al igual que mis compañero considero que la falta de comunicación es el principal problema que existe en esta empresa y por eso se causan muchos conflictos, pero hay otro que nadie a mencionado y que me parece relevante y es el relacionado con el acoso laboral.

Investigador

Tomando en cuenta que ustedes confirman que existen conflictos me gustaría que respondieran a la siguiente pregunta:

¿Qué sucede cuando tienen conflictos con sus pares?

Docente 1. Bueno yo dialogo con mi compañero y entre los dos encontramos los puntos de vista positivos y negativos y de ahí pues buscamos solución a partir de una buena comunicación.

Docente 2. Por mi parte yo escucho al otro sin llegar al conflicto porque no me interesa tener problemas con nadie. Sin embargo entro en polémica cuando no respetan mis ideas.

Docente 3. Yo trato de dialogar pero si no se llega a una solución prefiero en realidad no discutir con nadie. La verdad prefiero no hablar. Desde mi punto de vista todas esas discusiones que nosotros tenemos con nuestros compañeros generan un mal ambiente laboral.

Docente 4. Personalmente trato de resolver las ideas con diálogo y respeto para obtener mejores resultados.

Docente 5. Hablo, si yo veo que no hay agresión verbal ni física intentar llegar a algo.

Investigador

Bueno, estas reacciones que acaban de describir se refiere a conflictos entre ustedes que son docentes, pero ¿Qué sucede cuando tienen conflictos con sus pares?

Docente 1. Considero que es obsoleto pensar en jerarquías, en una estructura organizacional cualquier departamento aporta a la organización, lo realmente importante es tratar de hablar con esa persona.

Docente 2. Bueno, Yo le hago conocer todas mis ideas con respeto pues creo que es importante tener en cuenta todas las opiniones, ya que los trabajadores también aportamos a la institución.

Docente 4. Pues hablo con ellos, todo se puede si hay buena comunicación, si no, dejo las cosas así.

Docente 5. Parto de un buen diálogo, somos seres humanos y merecemos decir lo que sentimos y pensamos. Si el directivo no tiene en cuenta mi opinión prefiero dejar las cosas así.

Nota: el *Docente 3* no opinó en esta pregunta.

Investigador

Bueno, ¿Qué hacer para evitar los conflictos?

Docente 1. Yo me enfocaría en tres procesos, el primero establecer parámetros comunicativos, el segundo tener un proceso comunicativo claro y por último tener reuniones periódicas para resolver los problemas que surgen dentro del área.

Docente 2. En mi opinión creo que es conveniente generar espacios para generar ideas que beneficien a la empresa como la interacción y la comunicación.

Docente 3. La solución es crear como un grupo que se encargue de ayudar a otros a solucionar problemas.

Docente 5. Pienso que hablar un mismo idioma es bueno para la empresa, es necesario establecer normas, reglas de convivencia, crear canales de comunicación claros entre las diferentes dependencias de la Institución. Es necesario incentivar el diálogo.

Nota: *Docente 4.* No opinó.

C. Fin de la Actividad

Gracias por su tiempo, y por su aporte en este proceso de investigación. Que tengan una feliz tarde.

ANEXO I

FOCUS GROUP ADMINISTRATIVOS

Transcripción literal.

A. Inicio de la sesión

Investigador:

Buenas tardes a todos. Hoy 22 de Octubre de 2013, estamos reunidos con el propósito de identificar las causas que originan el conflicto dentro de la Institución educativa TOP ENGLISH S.A.S. Ustedes han sido seleccionados de un grupo de 16 Administrativos con el fin que expongan sus opiniones respecto a una pregunta que se le planteará. Se espera que sus respuestas sean lo más objetivas posibles, claras y sinceras, ya que constituirán un marco importante para alcanzar el objetivo propuesto por ésta investigación.

Todas sus opiniones, así como los datos que surjan en este grupo de opinión serán manejados con la absoluta reserva y se emplearán únicamente para los fines previstos en esta investigación.

Solicito además que el uso de la palabra sea adecuado, ordenado y siempre dentro de un marco de respeto hacia las opiniones de los demás.

Nota: Se hizo la presentación de cada uno de los participantes pero la información se omite a petición de los mismos.

B. Apertura de la sesión

Investigador:

Se da apertura a la sesión con la pregunta:

¿Cuáles son las causas que originan el conflicto dentro de la Institución educativa TOP ENGLISH S.A.S.?

Administrativo 1. En el área administrativa las causas que originan el conflicto están relacionadas con los problemas de comunicación. Muchos compañeros no saben expresar las cosas, piden las cosas de mala manera.

Administrativo 2. Estoy de acuerdo con el compañero, pero además me gustaría añadir que estos problemas se derivan es por la falta de capacidad para el trabajo en equipo y la falta de solidaridad a la hora de asumir responsabilidades.

Administrativo 3. Los compañeros aciertan en este sentido sin embargo considero que todo se puede resumir en el ausencia de valores como el respeto hacia el trabajo de los demás, muchas veces no valoramos el trabajo de los demás y creemos que unos lo hacen mejor que otros.

Administrativo 4. Sí, todo eso es cierto, pero además existe una notoria falta de liderazgo. Considero que no hay verdaderos líderes en el área administrativa.

Administrativo 5. Estoy de acuerdo con mis compañeros en todo, pero quisiera hacer énfasis en la ausencia de respeto y trabajo en equipo que se presenta a diario en la Institución.

Investigador

Tomando en cuenta que ustedes confirman que existen conflictos me gustaría que respondieran a la siguiente pregunta:

¿Qué sucede cuando tienen conflictos con sus pares?

Administrativo 1. El dialogo es lo principal, si tienes un problema con algún miembro de tu equipo de trabajo hay que hablarlo en un entorno de respeto, claro que eso a veces es imposible con algunos compañeros.

Administrativo 2. Planteo mi opinión, y escucho a la persona con la que tengo el problema, pero igual si percibo que no vamos a llegar a un acuerdo desisto y espero que el problema se solucione con el tiempo.

Administrativo 3. Yo la verdad no le doy importancia a los problemas, por eso no hago nada para solucionar alguna controversia que se presente con alguien, total a la larga en medio del trabajo el estrés hace que uno a veces conteste de forma inadecuada, pero luego pasa.

Administrativo 4. Hablo con mi superior y le planteo el problema y espero que me ayude a solucionarlo, aunque para ser honesto casi nunca se solucionan.

Administrativo 5. El dialogo para mi es importante, pero solo si veo intension dde dialogo por parte de la otra parte, si no la hay no pierdo mi tiempo.

Investigador

Bueno, estas reacciones que acaban de describir se refiere a conflictos entre ustedes que son administrativos, pero ¿Qué sucede cuando tienen conflictos con sus superiores?

Administrativo 1. En un sistema organizado existen superiores que son los encargados de resolver asuntos de discordia, por eso lo importante ante una situación así lo importante es comunicarlo a un superior que sea capaz de dirimirlos. *Administrativo 2.* Yo pienso que lo importante es dialogarlo con la persona directamente, sobre todo cuando el asunto no sea de mayor trascendencia. El dialogo es lo más importante.

Administrativo 3. Estoy de acuerdo, en principio es necesario buscar un acuerdo directo, ya si no se logra un buen resultado, se habla con un superior para que colabore con la solución del conflicto.

Administrativo 4. Pienso que siempre debe mediar la intervención de un superior jerárquico que escuche a las dos partes en igualdad de condiciones, independientemente el cargo que cada uno ostente en la Institución..

Nota: el *Administrativo 5* no opinó en esta pregunta.

Investigador

Bueno, ¿Qué hacer para evitar los conflictos?

Administrativo 1. Considero necesario emplear la comunicación para que se hable siempre de los problemas que surgen. El empleo de buenas habilidades comunicativas es primordial para evitar que se presenten los conflictos.

Administrativo 2. En mi opinión es necesario identificar las personas que tienen habilidades de liderazgo en el grupo para que esta sea la encargada de colaborar en las situaciones que se puedan presentar y así evitando que los problemas crezcan.

Administrativo 4. Estoy de acuerdo con mis compañeros, pero me parece que las dos opciones por separado no funcionan, lo importante sería combinarlas para obtener mejores resultados.

Administrativo 5. Pienso que todo parte de la necesidad de fomentar los valores morales en los empleados, valores como el respeto, la honestidad y la solidaridad que muchas veces se encuentran ausentes, esto ayuda a fomentar la mejor convivencia.

Nota: El *Administrativo 3.* No opinó.

C. Fin de la Actividad

Gracias por su tiempo, y por su aporte en este proceso de investigación. Que tengan una feliz tarde.

ANEXO J

MODELO CARTA ENVIADA A EXPERTOS

Bogotá, Noviembre 13 de 2013.

Señor

(Cargo)

Institución

La Ciudad.

Respetado Señor:

Reciba un cordial saludo.

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración como juez experto en la validación de la propuesta de Fortalecimiento de la Comunicación y de los Valores desde el Enfoque Relacional al Interior de la Institución Educativa Top English SAS, desarrollada dentro de la investigación titulada: **LA COMUNICACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DEL ETHOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TOP ENGLISH S.A.S.**

El objetivo de la labor que respetuosamente se le encomienda es el de llevar a cabo un trabajo de evaluación en el que se formulen recomendaciones y observaciones sobre la propuesta presentada, con la finalidad de orientar la investigación hacia el logro de los objetivos trazados, de manera que se determine la importancia de su aplicación y el impacto que pueda generar al Interior de la Institución.

Cuento con su valiosa opinión, así como con su imparcialidad, independencia y confidencialidad, convencida de que sus capacidades, competencias profesionales, conocimientos y ética, contribuirán para el mejoramiento de este trabajo investigativo.

Agradezco su colaboración.

Atentamente,

GINA MARCELA PRIETO SANCHEZ

Candidata a Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

ANEXO K

PLANTILLA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA ...

Apreciado(a) Experto(a):

Coloque una X sobre el número de valoración e indicadores que más se identifiquen con su criterio.

CATEGORIAS	INDICADORES	VALORACION
VALIDEZ	1. La propuesta no es válida	1. No cumple
	2. La propuesta requiere de modificaciones importantes para su validez	2. Bajo o poco nivel de validez
	3. La propuesta requiere una sola modificación para su validez	3. Mediano o moderado nivel de validez
	4. <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es válida	4. Alto o suficiente nivel de validez
	5. La propuesta es muy válida	5. Superior o excelente nivel de validez
CLARIDAD	1. La propuesta no es clara	1. No cumple
	2. La propuesta requiere de modificaciones importantes para su claridad	2. Bajo o poco nivel de claridad
	3. La propuesta requiere una sola modificación para su claridad	3. Mediano o moderado nivel de claridad
	4. <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es clara	4. Alto o suficiente nivel de claridad
	5. La propuesta es muy clara	5. Superior o excelente nivel de claridad
PERTINENCIA	1. La propuesta no es pertinente	1. No cumple
	2. La propuesta requiere de modificaciones importantes para su pertinencia	2. Bajo o poco nivel de pertinencia
	3. La propuesta requiere una sola modificación para su pertinencia	3. Mediano o moderado nivel de pertinencia
	4. La propuesta es pertinente	4. Alto o suficiente nivel de pertinencia
	5. <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es muy pertinente	5. Superior o excelente nivel de pertinencia
INNOVACIÓN	1. La propuesta no es innovadora	1. No cumple
	2. La propuesta requiere de modificaciones importantes para su innovación	2. Bajo o poco nivel de innovación
	3. La propuesta requiere una sola modificación para su innovación	3. Mediano o moderado nivel de innovación
	4. <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es innovadora	4. Alto o suficiente nivel de innovación
	5. La propuesta es muy innovadora	5. Superior o excelente nivel de innovación
RELEVANCIA	1. La propuesta no es relevante	1. No cumple
	2. La propuesta requiere modificaciones importantes para que sea relevante	2. Bajo o poco nivel de relevancia
	3. La propuesta requiere de modificaciones importantes para que sea relevante	3. Mediano o moderado nivel de relevancia
	4. La propuesta es relevante	4. Alto o suficiente nivel de relevancia
	5. <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es muy relevante	5. Superior o excelente nivel de relevante
FACTIBILIDAD	1. La propuesta no factible	1. No cumple
	2. La propuesta requiere modificaciones importantes para que sea factible	2. Bajo o poco nivel de factibilidad
	3. La propuesta requiere de modificaciones importantes para que sea factible	3. Mediano o moderado nivel de factibilidad
	4. La propuesta es factible	4. Alto o suficiente nivel de factibilidad
	5. <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es muy factible	5. Superior o excelente nivel de factibilidad

Comentarios:

La propuesta a nivel evaluativo tiene un alto valor, ya que muestra claridad en el objetivo que se quiere desarrollar y tiene en cuenta las necesidades propias de la compañía.

Firma experto:

ANEXO L

PLANTILLA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA ...

Apreciado(a) Experto(a):

Coloque una X sobre el número de valoración e indicadores que más se identifiquen con su criterio

CATEGORÍAS	VALORACIÓN		INDICADORES	
VALIDEZ	1.	No cumple	1.	La propuesta no es válida
	2.	Bajo o poco nivel de validez	2.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para su validez
	3.	Mediano o moderado nivel de validez	3.	La propuesta requiere una sola modificación para su validez
	4.	Alto o suficiente nivel de validez	4.	La propuesta es válida
	5. X	Superior o excelente nivel de validez	5. X	La propuesta es muy válida
CLARIDAD	1.	No cumple	1.	La propuesta no es clara
	2.	Bajo o poco nivel de claridad	2.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para su claridad
	3.	Mediano o moderado nivel de claridad	3.	La propuesta requiere una sola modificación para su claridad
	4.	Alto o suficiente nivel de claridad	4.	La propuesta es clara
	5. X	Superior o excelente nivel de claridad	5. X	La propuesta es muy clara
PERTINENCIA	1.	No cumple	1.	La propuesta no es pertinente
	2.	Bajo o poco nivel de pertinencia	2.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para su pertinencia
	3.	Mediano o moderado nivel de pertinencia	3.	La propuesta requiere una sola modificación para su pertinencia
	4.	Alto o suficiente nivel de pertinencia	4.	La propuesta es pertinente
	5. X	Superior o excelente nivel de pertinencia	5. X	La propuesta es muy pertinente
INNOVACIÓN	1.	No cumple	1.	La propuesta no es innovadora
	2.	Bajo o poco nivel de innovación	2.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para su innovación
	3.	Mediano o moderado nivel de innovación	3.	La propuesta requiere una sola modificación para su innovación
	4.	Alto o suficiente nivel de innovación	4.	La propuesta es innovadora
	5. X	Superior o excelente nivel de innovación	5. X	La propuesta es muy innovadora
RELEVANCIA	1.	No cumple	1.	La propuesta no es relevante
	2.	Bajo o poco nivel de relevancia	2.	La propuesta requiere modificaciones importantes para que sea relevante
	3.	Mediano o moderado nivel de relevancia	3.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para que sea relevante
	4.	Alto o suficiente nivel de relevancia	4. X	La propuesta es relevante
	5. X	Superior o excelente nivel de relevante	5.	La propuesta es muy relevante
FACTIBILIDAD	1.	No cumple	1.	La propuesta no factible
	2.	Bajo o poco nivel de factibilidad	2.	La propuesta requiere modificaciones importantes para que sea factible
	3.	Mediano o moderado nivel de factibilidad	3.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para que sea factible
	4.	Alto o suficiente nivel de factibilidad	4.	La propuesta es factible
	5. X	Superior o excelente nivel de factibilidad	5. X	La propuesta es muy factible

Comentarios:

La propuesta es viable y aplicable en la institución educativa más aun en las circunstancias actuales, plantea una metodología clara y ambiguo alcanzable.

Firma experto:



ANEXO M

PLANTILLA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA ...

Apreciado(a) Experto(a):

Coloque una X sobre el número de valoración e indicadores que más se identifiquen con su criterio

CATEGORIAS	INDICADORES		VALORACION	
VALIDEZ	1.	La propuesta no es válida	1.	No cumple
	2.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para su validez	2.	Bajo o poco nivel de validez
	3.	La propuesta requiere una sola modificación para su validez	3.	Mediano o moderado nivel de validez
	4. X	La propuesta es válida	4. X	Alto o suficiente nivel de validez
	5.	La propuesta es muy válida	5.	Superior o excelente nivel de validez
CLARIDAD	1.	La propuesta no es clara	1.	No cumple
	2.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para su claridad	2.	Bajo o poco nivel de claridad
	3.	La propuesta requiere una sola modificación para su claridad	3.	Mediano o moderado nivel de claridad
	4.	La propuesta es clara	4.	Alto o suficiente nivel de claridad
	5. X	La propuesta es muy clara	5. X	Superior o excelente nivel de claridad
PERTINENCIA	1.	La propuesta no es pertinente	1.	No cumple
	2.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para su pertinencia	2.	Bajo o poco nivel de pertinencia
	3.	La propuesta requiere una sola modificación para su pertinencia	3.	Mediano o moderado nivel de pertinencia
	4.	La propuesta es pertinente	4.	Alto o suficiente nivel de pertinencia
	5. X	La propuesta es muy pertinente	5. X	Superior o excelente nivel de pertinencia
INNOVACIÓN	1.	La propuesta no es innovadora	1.	No cumple
	2.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para su innovación	2.	Bajo o poco nivel de innovación
	3.	La propuesta requiere una sola modificación para su innovación	3.	Mediano o moderado nivel de innovación
	4. X	La propuesta es innovadora	4. X	Alto o suficiente nivel de innovación
	5.	La propuesta es muy innovadora	5.	Superior o excelente nivel de innovación
RELEVANCIA	1.	La propuesta no relevante	1.	No cumple
	2.	La propuesta requiere modificaciones importantes para que sea relevante	2.	Bajo o poco nivel de relevancia
	3.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para que sea relevante	3.	Mediano o moderado nivel de relevancia
	4.	La propuesta es relevante	4.	Alto o suficiente nivel de relevancia
	5. X	La propuesta es muy relevante	5. X	Superior o excelente nivel de relevante
FACTIBILIDAD	1.	La propuesta no factible	1.	No cumple
	2.	La propuesta requiere modificaciones importantes para que sea factible	2.	Bajo o poco nivel de factibilidad
	3.	La propuesta requiere de modificaciones importantes para que sea factible	3.	Mediano o moderado nivel de factibilidad
	4.	La propuesta es factible	4.	Alto o suficiente nivel de factibilidad
	5. X	La propuesta es muy factible	5. X	Superior o excelente nivel de factibilidad

Comentarios:

Firma experto:

Tyrone E. Vargas M.

ANEXO N

Bogotá D.C., Diciembre 5 de 2013

Señora
Marcela Prieto
Candidata a Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
La ciudad.

Respetada Señora Prieto,

Por medio de la presente, como Director Nacional Académico de Amerycan System Service SAS., me remito cordialmente a evaluar su propuesta de Fortalecimiento de la Comunicación y de los valores desde el enfoque relacional al interior de la Institución Educativa Top English S.A.S.


El texto de la propuesta muestra coherencia en cuanto al objetivo pedagógico y práctico ya que vincula a todos los departamentos de la compañía en una meta común que mejora el ambiente laboral y al mismo tiempo la productividad de la empresa, ya que utiliza todas las herramientas necesarias para su ejecución y valoración. De la misma manera se reconoce el gran aporte que dará dentro de la institución en los momentos previos y posteriores a su aplicación teniendo en cuenta la importancia de una comunicación efectiva y eficaz para el mejoramiento el uso de valores necesarios en el entorno laboral, para lo cual se resaltan algunos puntos.

1. Crea un mejoramiento oportuno teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa ya que al ser una compañía dirigida a prestar un servicio, es de vital importancia el perfeccionamiento de la comunicación entre los actores internos de la compañía en todos sus departamentos.
2. Se efectúa una comunicación directa entre el personal del trabajo y los directivos, lo que fortalece la confianza y lazos entre los mismos a la hora de crear metas que mejoren la productividad.
3. Implementa un mejoramiento continuo dentro del objetivo del proyecto, puesto que muestra planes no sólo a mediano plazo, lo que instaura una nueva política organizacional dirigida a todos los miembros de la compañía, reflejada dentro de la misión y visión de la institución.

4. Ser más claro en las herramientas a utilizar en cada una de las sesiones, mostrando que tipo de información se les mostrara para cada uno de los departamentos teniendo en cuenta el trabajo grupal.

Por último se agradece su colaboración en el mejoramiento de la institución ya que al ejecutar este plan se desarrollaran mejoras que ayudaran en el fortalecimiento de la empresa en todos sus ambitos.

Cordialmente,



Fernando Bejarano
MBA (Hons) BM LE

ANEXO Ñ

Bogotá D.C., Diciembre 9 de 2013

Señora
Marcela Prieto
Candidata a Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
La ciudad.

Estimada Marcela,

Reciba un cordial saludo deseándole éxitos en sus labores. En primer lugar quiero extenderle mi agradecimiento en relación con su interés y dedicación en nuestra Institución. A continuación y teniendo en cuenta su petición, realizaré unas observaciones a su propuesta de Fortalecimiento de la Comunicación y de los valores desde el enfoque relacional al interior de la Institución Educativa Top English S.A.S.

De conformidad con los criterios de evaluación indicados por usted en su guía de validación, considero que se cumplen todos estos a cabalidad, toda vez que se trata de una propuesta coherente y pertinente, que puede servir de mucha ayuda para la solución de las problemáticas que se presentan al interior de la Institución.

Los planteamientos que en su propuesta se esbozan son de gran relevancia para el mejoramiento del ambiente laboral, asimismo, las herramientas, las actividades y los recursos que propone para llevarla a cabo, son viables, ya que no implican mayores gastos y la Institución ya dispone con espacios que se pueden aprovechar de una manera más óptima al implementar su innovadora propuesta.

Asimismo, el hecho de involucrar a todos y cada uno de los miembros de la Institución en este proceso de crecimiento, además de fortalecer relaciones en todos los niveles, contribuye a la concienciación sobre la existencia de un objetivo común: mejorar la productividad de la empresa a través del fortalecimiento de las relaciones laborales.

Por lo anterior, en mi condición de Gerente General, considero que esta propuesta reúne todas las características esenciales para su aplicación inmediata en la Institución, razón por la cual le extiendo mi aprobación y me pongo a su entera disposición para lo que requiera.

Cordialmente,


Nel Dustano Urrego Cárdenas
Gerente General

ANEXO O

Bogotá D.C., 4 de diciembre de 2013

Señora
GINA MARCELA PRIETO
Candidata a Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Apreciada Señora

Mediante la presente hago entrega de mis conceptos para validar la PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y DE LOS VALORES DESDE EL ENFOQUE RELACIONAL para la Institución Educativa Top English SAS.

Considero que la propuesta tiene alto nivel de validez e innovación. Si hubiera algo que ampliar sería relacionado con la delimitación de posibles cambios, concretamente en la cultura institucional, en cuanto al nivel de conciencia que puedan llegar a tener los colaboradores sobre la importancia de ser parte de la red de relaciones en la institución y de ayudar a mejorarla permanentemente. Este aspecto, sin embargo, es de largo plazo y por esto considero que no altera la efectividad de la propuesta.

En los demás aspectos considero que la propuesta permite el logro de los objetivos formulados y puede superar las expectativas del proceso cuando finalice su ejecución.

Con estos comentarios espero haber cumplido cabalmente el encargo y quedo a su disposición si algo más hiciera falta al respecto.

Cordialmente,


TYRONE VARGAS MORENO
Candidato a Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Universidad de La Sabana

ANEXO P

TALLER DE COMUNICACIÓN BOGOTÁ D.C., 3 Y 10 DE FEBRERO DE 2014

RESPONSABLE: DIRECTORES DE CADA DEPARTAMENTO

DURACION: 2 HORAS.- Dos sesiones de 60 minutos cada una.

OBJETIVO: Se pretende que los asistentes al taller tengan acceso a conceptos relacionados con habilidades comunicativas y su importancia en el desarrollo de las relaciones sociales y a su vez planteen propuestas para el mejoramiento de la comunicación y el fortalecimiento de los hábitos comunicativos en la Institución.

TEMAS A TRATAR:

- **3 de Febrero**
 1. Reconocimiento del entorno de trabajo
 2. El conflicto como consecuencia de una mala comunicación o indebida.
 3. Conceptualización de comunicación
 - 3.1. Comunicación Verbal
 - 3.2. Comunicación no Verbal
 4. Reconocimiento de los ruidos y obstáculos en la comunicación.
 5. Redes comunicacionales y redes conversacionales

- **10 de Febrero**
 1. Canales de comunicación adecuados
 2. Valores en la comunicación
 3. Realización de ejercicios y prácticas.

ACTIVIDADES:

Estrategia Metodológica: Se trata de un taller interactivo donde se realizaran dinámicas grupales consistentes en ejercicios prácticos y exposiciones de lo trabajado, con el fin de llevar a cabo una retroalimentación adecuada.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

En grupos de 3 personas identifique:

“La principal causa de los problemas de comunicación que ha experimentado o de los que ha tenido conocimiento”.

Luego..... “Plantee una idea o propuesta de forma creativa y dinámica a implementar, para el mejor desarrollo de la comunicación al interior de la Institución.

Finalmente.... Un representante del grupo de trabajo expondrá su proyecto a los demás grupo” – Feedback.

ANEXO Q

GUIA DE TRABAJO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO (30 minutos)

Beneficios del programa de reconocimiento:

1. Mejora el rendimiento y desempeño
2. Incrementa la productividad
3. Motiva a los empleados
4. Incrementa el autoestima
5. Genera un clima laboral agradable.

Como se hace?

Creando un comité de trabajo integrado por 2 o 3 empleados de diferentes áreas. Estos empleados deben tener conocimiento de la empresa, los servicios que ofrece, su misión, visión y objetivos.

Pasos:

1. Identificar la estrategia de la Institución.
2. Identificar las conductas o comportamientos que se necesita fomentar en los trabajadores para llevar a cabo la estrategia.
3. Identificar los resultados que desea obtener al reforzar esas conductas en los miembros de la institución.
4. Determinar cómo va a llevar a cabo la medición de los resultados de la implementación del Programa de Reconocimiento.
5. Establecer que actividades de reconocimiento se podrán utilizar para reforzar las conductas.
6. Diseñar el programa.

Una vez determinen las conductas a reforzar y las actividades que se emplearan para llevar a cabo este refuerzo desarrollen el Programa de Reconocimiento.

1. Describa la Conducta a reforzar
2. Establezca la meta que se debe alcanzar (objetivos)
3. Quienes participaran en el programa
4. Que se debe hacer para participar
5. Indicadores y criterios para medir el cumplimiento de los objetivos
6. Premios, incentivos y reconocimientos a entregar a quien alcance el objetivo
7. Plazos y cronogramas.

Posibles inconvenientes de un Programa de Reconocimiento mal aplicado:

1. Sensación de Injusticia o Favoritismo.
2. Objetivos mal planteados: muy altos o inadecuados, lo que disminuye la motivación.
3. Mal diseño de los indicadores de modo que generen confusiones
4. No satisfacer las expectativas de los empleados en relación con los premios o incentivos

TALLER RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO DE LOS DEMAS

OBJETIVO:

Ser capaz de reconocer el trabajo de los demás miembros de mi equipo de trabajo.

PARA EL DESARROLLO DE ESTE TALLER ES IMPORTANTE:

1. Valorar las diferencias: reconocer y valorar como positivas las diferencias en la forma de pensar y de actuar de los demás miembros de la Institución.
Un equipo eficiente lo conforman personas con ideas e intereses personales diferentes, que a partir de poner en conocimiento de los demás sus ideas y proyectos se pueden construir ideas y proyectos nuevos.
2. Valorar las aportaciones de los demás.
3. Tener capacidad de darse cuenta del esfuerzo de los demás miembros del equipo: evaluar de forma objetiva la aportación de cada miembro de un equipo de trabajo.
4. Tener Capacidad de expresar a los demás miembros del equipo el reconocimiento debido a sus aportes y al esfuerzo.

ACTIVIDADES

1. Formar equipos de 5 personas
2. Nombrar un coordinador.
3. Responder las siguientes preguntas:

1ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Nos sentimos valorados dentro del equipo de trabajo?”. 5 minutos.

El coordinador escribe lo que dicen los miembros del grupo en un tablero de manera que se puedan leer a cierta distancia. Un miembro del equipo manifiesta su estado de ánimo sin explicar porque se siente así.

2ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es el problema del equipo, para reconocer el trabajo de los demás?” 5 minutos.

Con esta pregunta se trata de identificar el problema principal del equipo, que alimenta las emociones expresadas en la pregunta anterior.

3ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es la solución a los problemas de reconocimiento al desempeño de los demás? 10 minutos

Esta tercera pregunta se trabaja de forma individual se deben plasmar soluciones breves.

15 minutos: Cada uno describe la solución sin justificarla y cuando hayan participado todos, se hace el recuento de las soluciones.

Se discuten las soluciones aportadas y se llega a un consenso sobre la solución que se debe aplicar.

TEST DE AUTORECONOCIMIENTO DE HABILIDADES**Duración: 15 minutos**

1. ¿Qué habilidades adquirí en mi casa, con mis amigos, etc.. que son o pueden llegar a ser útiles en mi trabajo actual?
2. ¿Qué habilidades adquirí en la escuela, universidad, etc.. que son útiles en lo laboral?
3. ¿Qué habilidades adquirí en trabajos anteriores, que pueda aplicar en mi trabajo actual?
4. ¿Qué habilidades suelen destacar en mí: familiares, amigos, jefes, pares, etc., más allá de distinguirlas yo o no?
5. Considerando todo lo anterior, las siguientes son las habilidades de AUTO-GESTIÓN que me distinguen:
6. Considerando todo lo anterior, las siguientes son las habilidades INTERPERSONALES que me distinguen:
7. Considerando todo lo anterior, las siguientes son las habilidades ANALÍTICAS que me distinguen:
8. Considerando todo lo anterior, las siguientes son las habilidades COMUNICACIONALES que me distinguen:

ACTIVIDAD
VALOR: HONESTIDAD

OBJETIVO:

Entender la honestidad como la cualidad humana de comportarse coherentemente entre lo que se piensa, se hace y se dice.

ACTIVIDAD:

Para el desarrollo de esta actividad usted debe tener en cuenta:

1. Leer atentamente el caso planteado.
2. Resolver las preguntas con la mayor honestidad posible.
3. Tener capacidad de dar una conclusión objetiva y un aporte que contribuya a la retroalimentación.

Primera parte: (20 minutos) Leer el caso y hacer las reflexiones de forma individual.

Segunda parte: (20 minutos) Compartir las reflexiones con los compañeros, con la finalidad de sacar conclusiones para la retroalimentación.

¿QUIEN TUVO LA CULPA?

CASO A RESOLVER: Joaquín no entregó el informe de ventas que le pidió su jefe con una semana de anticipación. El día de la entrega, el viernes a las 11:00 am, manifestó que no tenía listo el trabajo requerido, pero que esto no era su culpa.

La labor que se le encomienda en esta actividad es descubrir cuál de las personas que se mencionan a continuación es responsable de que Joaquín no haya hecho el trabajo que le pidieron.

Posibles culpables:

Sergio, el jefe de recursos humanos, le pidió que asistiera 1 hora a una conferencia y a él no le quedó más remedio que asistir.

Daniel, compañero de trabajo, le pidió que lo orientara sobre un trabajo que tenía que entregar, por lo que no tuvo tiempo de hacer el informe ese día.

Juliana, la secretaria del área administrativa, cuyo puesto de trabajo queda al lado del suyo estaba transcribiendo unas grabaciones de una reunión por lo que el ruido que hacía le distrajo.

Luisa, su esposa, ya que cuando él llegó a su casa y se disponía a adelantar trabajo pendiente, quiso que cenaran en familia, así que no tuvo más remedio que sentarse a cenar.

Su jefe, por haberle puesto a hacer ese informe.

Conclusiones (parte individual)

¿Quién tiene la culpa que Joaquín no hiciera el informe?

1. Sergio
2. Daniel
3. Juliana
4. Luisa (esposa)
5. Su jefe
6. El mismo Joaquín

Notas sobre el caso: _____

Conclusión del caso: El verdadero culpable de que Joaquín no haya hecho su trabajo es: _____

Reflexión

¿Por qué es importante no engañarse a sí mismo y a los demás?

¿Sabe cuáles son sus fallos?

¿En qué situaciones le cuesta trabajo decir la verdad?

¿Sabe aceptar sus errores frente a las demás personas?

¿Considera que la persona que dice la verdad se gana el respeto de los demás?

Conclusión para retroalimentación (parte grupal):

Reflexión: Es importante reconocer nuestras equivocaciones sin tratar de justificar nuestros actos o culpar a los demás.

TALLER
EL ESFUERZO COMO VALOR

OBJETIVO:

Reconocer que con disciplina y esfuerzo se tienen las condiciones para conseguir y mantener una empresa sólida.

Para el desarrollo de este taller es importante:

5. Tener claridad de la importancia de El esfuerzo como valor.
6. Es responsabilidad del grupo verificar la calidad de su pancarta. Recuerden que esta es un reflejo del trabajo en equipo.
7. Asegúrese de que su pancarta sea legible y se exprese en un orden lógico.

Actividad

4. Formar equipos de 5 personas
5. Nombrar un coordinador.
6. Instrucciones Generales:
 - a. Leer el artículo: El valor del esfuerzo en la formación de la persona
 - b. Preparar el contenido de su Pancarta (texto, selección de imágenes, tablas, etc.).
 - c. Plasmar la información en su pancarta de forma clara, ordenada y concisa.

Tiempo: 60 minutos.

TALLER
LA HUMILDAD

Objetivo

Aprender a reconocer la importancia de trabajo de los demás. Ninguna labor es inferior a otra.

Actividad

1. Ver el siguiente video:
<http://www.youtube.com/watch?v=5EpcGpX0YNY>
Duración del video 5 minutos.
2. En grupos de 5 personas discuta acerca de los 8 pasos para ser mas humilde.
Tiempo para discusión 30 minutos.
3. Cuál de los pasos considera más importante. Escojan 3 y haga una exposición acerca de la importancia de estos pasos.
Tiempo de exposiciones: 50 minutos.
4. Conclusiones y cierre de la actividad.