



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**TESIS**

**LAS HABILIDADES SOCIALES Y SU RELACIÓN CON  
LA EFICACIA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL  
PERSONAL DIRECTIVO Y JERÁRQUICO DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CERCADO  
DE ICA, 2014.**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ULLOA BACA, SANTOS ELIZABETH**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Ica - Perú**

**2015**

## **DEDICATORIA**

**En primer lugar a Dios**, creador de todas las cosas, que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón pueda emanar le dedico este trabajo.

**A mi madre, “Pitu”** como cariñosamente la llamábamos, porque a pesar de no estar en este mundo, siento que me acompaña siempre, y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntas, sé que este momento hubiera sido tan especial para ella como lo es para mí.

**Al amor de mi vida, Alonso**, mi amado esposo, que con su amor incondicional ha sido y es, mi amigo y compañero inseparable.

**A mis queridas hijas: Raquel y Camila**, que con su luz han iluminado cada uno de mis días, haciéndome el camino más claro, el más grande regalo que Dios me ha podido dar, y por quienes ningún sacrificio es suficiente.

**ELIZABETH**

### **RECONOCIMIENTO:**

Al Dr. Edgar Núñez Román, Director General de la Universidad Alas peruanas, al Coordinador de la Escuela de Postgrado y a los catedráticos de la Universidad Alas Peruanas, quienes han contribuido a la realización de este gran paso.

**LA AUTORA**

## RESUMEN

Esta investigación se llevó a cabo con la finalidad de determinar la relación que existe entre el nivel de desarrollo de las habilidades sociales y la eficacia en la gestión pedagógica de las instituciones educativas de gestión pública del cercado de Ica.

Para tal efecto se empleó un diseño descriptivo correlacional con una muestra de 33 directivos y jerárquicos, se empleó como instrumentos de recolección de datos un cuestionario y una guía de observación, el procesamiento fue estadístico, empleándose medidas de tendencia central y de dispersión, de la misma manera se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para datos simples.

Se obtuvo como resultado la existencia de una alta correlación entre las variables Nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales (X1) y el nivel de logro de estándares básicos de calidad en la gestión pedagógica (Y1) lo cual se evidenció con un coeficiente  $r = 0.910$ ; y entre la variable nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales (X2) y el nivel de logro de estándares básicos de calidad en la gestión pedagógica (Y2) cuyo coeficiente de correlación fue  $r = 0.936$ . Dado estos resultados, queda evidenciado la existencia de una relación positiva entre el desarrollo de habilidades sociales y eficacia en la gestión pedagógica.

**Palabras Claves:** Relación positiva, habilidades sociales, eficacia en la gestión pedagógica.

## ABSTRACT

This research was conducted in order to determine the relationship between the level of development of social skills and efficacy in pedagogical management of educational institutions of governance Croft Ica.

For this purpose a descriptive correlation design with a sample of 33 managers and hierarchical, is employment was used as data collection instruments a questionnaire and an observation guide, processing was statistical, using measures of central tendency and dispersion, the Pearson correlation coefficient for simple data used same way.

The existence of a high correlation between the variables level skill development for horizontal communication in interpersonal relationships (X1) and the level of achievement of basic quality standards in educational management (Y1) was obtained as a result which is evidenced by a coefficient  $r = 0.910$ ; and between the variable level of skill development for assertive behavior in interpersonal relationships (X2) and the level of achievement of basic quality standards in educational management (Y2) whose correlation coefficient was  $r = 0.936$ . Given these results, it is evident that there is a positive relationship between the development of social skills and effective management of organizational change.

**Keywords:** Positive relationship, social skills, learning management effectiveness.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>CARÁTULA</b>	
<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>RECONOCIMIENTO</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÍNDICE</b> .....	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	viii

## CAPÍTULO I

### PLANEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	01
1.2. Delimitación de la investigación.....	03
1.3. Problema de investigación (formulación del problema).....	04
1.3.1. Problema general.....	04
1.3.2. Problemas específicos.....	04
1.4. Objetivos de la investigación.....	05
1.4.1. Objetivo general.....	05
1.4.2. Objetivos específicos.....	05
1.5. Hipótesis de la investigación.....	05
1.5.1. Hipótesis general.....	05
1.5.2. Hipótesis específicas.....	06
1.5.3. Identificación y clasificación de variables e indicadores.....	06
1.6. Diseño de la investigación.....	07
1.6.1. Tipo de investigación.....	07
1.6.2. Nivel de investigación.....	08
1.6.3. Método.....	08
1.7. Población y muestra de la investigación.....	09
1.7.1. Población.....	09
1.7.2. Muestra.....	09

1.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	10
1.8.1. Técnicas.....	10
1.8.2. Instrumentos.....	10
1.8.3. Técnicas de análisis y procesamiento de datos.....	11
1.9. Justificación e importancia de la investigación.....	12

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del estudio.....	15
2.2. Bases teóricas.....	18
2.3. Definición de términos básicos.....	53

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

3.1. Presentación e interpretación de resultados.....	57
3.2. Contratación de la Hipótesis.....	63
3.3. Discusión.....	72

<b>CONCLUSIONES</b> .....	77
---------------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	78
------------------------------	----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	79
---	----

<b>ANEXOS</b> .....	83
---------------------	----

1. Matriz de consistencia .....	84
2. Encuesta .....	86

## INTRODUCCIÓN

La relación con el otro es una parte esencial en nuestras vidas. Desde el nacimiento, incluso antes, las personas necesitamos de la relación con los demás para convertirnos en **miembros de una colectividad** con la que compartimos una serie de valores, normas y expectativas.

Los **contextos sociales** en los que interactuamos (familia, trabajo, escuela...) y los **agentes sociales** que los forman (amistades, padres, hermanos, compañeros, etc) nos ayudan a interiorizar estas normas y valores. De aquí también surgen las demandas y restricciones que debemos interpretar en cada caso para responder de manera adecuada.

Para que esta continua interacción sea provechosa, es necesario adquirir y aprender una serie de habilidades que procuren y faciliten el encuentro con las demás personas, el intercambio de ideas y pensamientos, de sentimientos, emociones y afectos.

Tener dificultades en esta faceta es un elemento importante de frustración e inadaptación. La falta de relaciones o la dificultad para entablarlas (la carencia de habilidades sociales), influye negativamente en la autoestima y puede predisponer a manifestar comportamientos agresivos y a padecer enfermedades como ansiedad, estrés o depresión.

Las habilidades sociales se aprenden a lo largo de la vida, mediante la combinación del desarrollo de la persona y el proceso de aprendizaje, por lo que no todos tienen el mismo nivel de desarrollo de estas habilidades.

En esta investigación se busca establecer la relación que existe entre el nivel de desarrollo de las habilidades sociales y la eficacia en la gestión pedagógica del personal directivo y jerárquico, en las instituciones educativas del cercado de Ica.

**LA AUTORA**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Las organizaciones o instituciones educativas a nivel nacional y en nuestro medio, en la actualidad, formalmente se encuentran inmersas en el proceso de autoevaluación y acreditación que inicialmente es voluntario pero que posteriormente ha de ser obligatorio, tal como establece las correspondientes normas del Ministerio de Educación y del organismo correspondiente como es IPEBA.

En este contexto, resulta de mucha utilidad e importancia, el estudio de su realidad y las condiciones favorables y/o desfavorables para llevar a cabo este proceso de mejoramiento de la calidad de la gestión pedagógica en las instituciones educativas y mejorar la calidad de los aprendizajes y de la educación en general.

En este esfuerzo que explícita o implícitamente asumen los directivos, jerárquicos y docentes de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo peruano, del ámbito del cercado de Ica, se observa que en algunas instituciones existen razonables avances en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes, en la materialización de algunos estándares referidos a la gestión académica, gestión administrativa y más que nada a aspectos referidos al planeamiento estratégico como por ejemplo a la implementación del Proyecto Educativo Institucional, misión y visión, Plan de mejoramiento, reglamento interno, etc; sin embargo en otras instituciones el avance es deficiente o nulo.

Mientras en algunos casos se han asumido e implementado estrategias orientadas a mejorar progresivamente las deficiencias notorias en la calidad de los aprendizajes, en otras no se muestra avance alguno, por el contrario se observa la existencia de las viejas estrategias de gestión pedagógica y administrativa que contrasta con la necesidad de implementar innovaciones en todas las actividades que por misión les corresponde a estas instituciones.

Estas diferencias en el nivel de logro de algunos estándares correspondientes a la gestión pedagógica y administrativa tienen múltiples factores y causas que van desde limitaciones de tipo económico que no permiten implementar ni llevar a cabo diferentes estrategias, hasta aquellos factores referidos a las habilidades sociales de los directivos y jerárquicos que son los que deben de emprender liderazgo y procesos de cambio pero en algunos casos, más bien se constituyen en obstáculos que limitan la mejora de la calidad educativa en estas instituciones.

Tal como se reconoce en la actualidad, la materialización progresiva de los ideales de desarrollo y de la oferta de un servicio de calidad de una institución educativa no requiere solamente de la existencia de factores tangibles y materiales, sino también de factores intangibles como lo es el capital humano y dentro de ello las habilidades sociales fundamentalmente de quienes tienen roles y funciones para motivar e implementar los estándares. Sin estos factores intangibles es poco probable que se logren los estándares exigidos por las instancias correspondientes.

Teniendo en cuenta estas consideraciones es que se ha determinado como problema de investigación el siguiente título: “Las habilidades sociales y su relación con la eficacia de la gestión pedagógica en el personal directivo y jerárquico de las instituciones educativas del cercado de Ica, 2014”

En este proyecto de investigación se pretende determinar mediante un diseño descriptivo correlacional, si existe o no una relación entre la variable habilidades sociales y la variable eficacia en la gestión del cambio en el contexto de las Instituciones educativas de gestión pública de Educación Básica Regular ubicados dentro del ámbito del cercado de Ica.

Las habilidades sociales de los líderes como lo son los directivos y jerárquicos y los mismos docentes, son finalmente los que permiten que los propósitos de mejorar de la calidad de la formación integral o de la gestión institucional se materialicen. Sin el componente afectivo, expresado en la inteligencia emocional, en la existencia de una comunicación asertiva y horizontal entre todos los miembros de la comunidad educativa, es poco probable que se logre los objetivos estratégicos, aún cuando se disponga de los recursos materiales necesarios.

En este trabajo de investigación se postula afirmar la existencia de una relación positiva entre las variables de estudio, de modo que los niveles de logro de algunos de los estándares tanto en la gestión académica como en la gestión administrativa son diferentes en cada una de las instituciones educativas, existiendo mayor nivel de logro relativo de los estándares tomados en cuenta y evaluados, en aquellas en las que los directivos y docentes tienen mayores habilidades sociales.

En todo caso, los resultados obtenidos con cada uno de los instrumentos de recolección de datos, nos permitirá conocer el tipo de relación existente entre las variables estudiadas, confirmando o rechazando estos supuestos.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En resumen este trabajo de investigación queda delimitado de la siguiente manera:

### **a) DELIMITACIÓN ESPACIAL.**

Desde el punto de vista de ámbito geográfico, esta investigación comprende a todas las instituciones educativas de gestión pública de Educación Básica ubicadas en el ámbito del cercado de Ica. Cada una de estas instituciones se comporta como una unidad muestral.

### **b) DELIMITACIÓN SOCIAL.**

Socialmente la investigación comprende al personal directivo y jerárquico y sus interrelaciones dentro de la Institución educativa en el proceso de

gestión y materialización del cambio organizacional.

**c) DELIMITACIÓN TEMPORAL.**

Por el alcance temporal, la investigación comprende los datos existentes del año lectivo del 2014

**d) DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

En la presente investigación se busca establecer la relación de las habilidades sociales con la eficacia de la gestión pedagógica.

Se entiende por habilidad social a la capacidad de ejecutar una conducta de intercambio con resultados social favorable y por gestión educativa al proceso del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman.

**1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN (FORMULACIÓN DEL PROBLEMA)**

**1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Qué relación existe entre las habilidades sociales y la eficacia en la gestión pedagógica del personal Directivo y Jerárquico de las instituciones educativas del cercado de Ica, 2014?

**1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

Los problemas específicos son:

**PE 1**

¿Qué relación existe entre el nivel de desarrollo de la habilidad comunicativa en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico de las instituciones de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica?

**PE 2**

¿Qué relación existe entre el nivel de desarrollo de la habilidad del comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales de los

directivos y jerárquicos y el nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico, en las Instituciones de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica?

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer la relación existente entre las habilidades sociales y la eficacia en la gestión pedagógica del personal Directivo y Jerárquico de las instituciones educativas del cercado de Ica, 2014

##### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

###### **OE 1**

Establecer la relación existente entre el nivel de desarrollo de la habilidad comunicativa en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico de las instituciones de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica.

###### **OE 2**

Determinar la relación existente entre el nivel de desarrollo de la habilidad del comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico, en las Instituciones de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica

#### **1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Existiría una relación positiva significativa entre las habilidades Sociales y la eficacia en la gestión pedagógica del personal Directivo y Jerárquico de las instituciones educativas del cercado de Ica, 2014

### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

#### **HE 1**

Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de la habilidad comunicativa en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico de las instituciones de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica.

#### **HE 2**

Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de la habilidad del comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico, en las Instituciones de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica

### **1.5.3. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E**

#### **INDICADORES**

Variable X:

Desarrollo de las habilidades sociales de directivos y jerárquicos.

Indicadores:

- Nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos
- Nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos

Variable Y:

Eficacia en la gestión pedagógica.

Indicadores:

- Nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico.
- Nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico

## Operacionalización de variables:

VARIABLE GENERAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p><b>Habilidades sociales:</b></p> <p><b>Definición conceptual</b></p> <p>Conjunto de conductas en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos y opiniones de un individuo, de manera adecuada a la situación, respetando dichas conductas en los demás y minimizando la probabilidad de futuros problemas. (Caballo, 1986)</p>	<p>Habilidades comunicativas en las relaciones interpersonales.</p> <p>Comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales</p>	<p>Nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos</p> <p>Nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos</p>	<p>Ordinal e interval</p> <p>a) Muy alto (5) b) Alto (4) c) Regular (3) d) Bajo (2) e) Muy bajo (1)</p> <p>Ordinal e interval</p> <p>a) Muy alto (5) b) Alto (4) c) Regular (3) d) Bajo (2) e) Muy bajo (1)</p>
<p><b>Eficacia en la gestión pedagógica.</b></p> <p><b>Definición conceptual</b></p> <p>Es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación (Ministerio de Educación de Colombia, 2010).</p> <p>- Es el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización o escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (Ministerio de Educación de Colombia, 2010).</p>	<p>Gestión en la planificación curricular</p> <p>Gestión en la evaluación curricular.</p>	<p>- Nivel de planificación curricular .</p> <p>- Nivel de evaluación curricular .</p>	<p>Ordinal e interval</p> <p>a) Muy alto (5) b) Alto (4) c) Regular (3) d) Bajo (2) e) Muy bajo (1)</p> <p>Ordinal e interval</p> <p>a) Muy alto (5) b) Alto (4) c) Regular (3) d) Bajo (2) e) Muy bajo (1)</p>

## 1.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

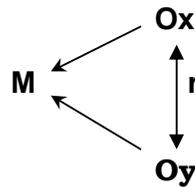
Esta investigación de acuerdo con su finalidad es una Investigación Básica o Pura, por cuanto su propósito o finalidad es aportar con nuevos conocimientos contextualizados sobre el problema investigado.

Tomando en cuenta los niveles de investigación, esta investigación es de tipo descriptivo correlacional.

### 1.6.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Por el nivel de profundidad, esta investigación corresponde a una investigación, descriptiva correlacional de corte transversal.

El diseño de investigación que se seleccionó es el Descriptivo Correlacional, que se representa de la siguiente manera:



En donde:

M = Representa a la **muestra de estudio**.

Ox = Observación realizada a la variable X: **Habilidades Sociales**

Oy = Observación realizada a la variable Y: **Eficacia en la gestión pedagógica**.

r = **Coefficiente de correlación**.

### 1.6.3. MÉTODO

El método empleado es básicamente de enfoque cuantitativo, sustantivo y básico, de modo que el proceso de recolección y procesamiento de los datos sigue la siguiente ruta:

#### a) Clasificación de Datos.

Es la etapa del procesamiento de datos que consiste en seleccionar los datos obtenidos en función de diferentes criterios como la validez de los datos, el diseño seleccionado, estadígrafos que se emplearán, etc.

#### b) Codificación de Datos.

La codificación consiste en asignar códigos o valores a cada uno de los datos de acuerdo con las escalas de medición de las variables. La asignación de códigos es fundamental para un procesamiento ya que se trabaja con los datos globales y no datos aislados.

**c) Tabulación de Datos.**

Se refiere a la elaboración de cuadros estadísticos, de acuerdo con el diseño de investigación y la naturaleza de las escalas de medición de las variables de estudio. Los estadígrafos empleados en la tabulación se adecuan a la naturaleza de las escalas de medición de las variables.

**d) Análisis e Interpretación de Datos.**

Cuando se disponga de los datos necesarios se procederá a analizar e interpretar los datos empleando las medidas de tendencia central y de dispersión.

**1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.7.1. Población**

La población de estudio se constituye de todos los directivos y jerárquicos de todas las instituciones educativas de gestión pública de Educación Básica regular del ámbito del cercado de Ica.

Se constituye de 14 Instituciones Educativas y 33 directivos y jerárquicos.

**1.7.2. Muestra: No Probabilística**

Por el carácter relativamente pequeño de la población de estudio, se trabajará con toda la población, es decir no se empleará ninguna técnica de muestreo porque es CENSAL.

## **CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN**

### **A. Criterio de Inclusión:**

Se Ha incluido a todos los directivos y jerárquicos de las instituciones educativas de educación básica regular de gestión pública del cercado de Ica, independientemente de su condición laboral, tiempo de servicio y género.

### **B. Criterios de Exclusión: Ninguno**

## **1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **1.8.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación las técnicas de recolección de datos empleados son las siguientes:

#### **a) Técnica de Encuesta**

Esta técnica consiste en recabar datos o informaciones a través de diferentes instrumentos aplicados a los elementos o unidades de la muestra seleccionados. En este caso se empleará como instrumento dos modelos de cuestionario.

#### **b) Técnica de Observación**

Esta técnica consiste en aprehender datos mediante los sentidos, utilizando diferentes instrumentos. Esta técnica será usada para la determinación de la eficacia en la gestión del cambio organizacional, referidos a la gestión pedagógica y administrativa respectivamente.

### **1.8.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **a) Cuestionario**

Este instrumento de recolección de datos se ha empleado con la finalidad de determinar el nivel de desarrollo de las habilidades sociales

de los directivos y jerárquicos de las instituciones educativas que constituyen la muestra y que cuantitativamente son 33. Se empleó dos modelos de cuestionario de 1º ítems cada uno.

#### **b) Guía de observación**

Es otro instrumento empleado para determinar la eficacia en la gestión pedagógica en las instituciones educativas estudiadas. Se empleó también 2 modelos con 10 indicadores cada uno.

### **1.8.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

En el proceso de análisis e interpretación de los datos se ha empleado la estadística descriptiva e interpretativa, mediante las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión.

Básicamente se emplearon las siguientes fórmulas:

Para media aritmética:

$$\bar{X} = \frac{f \cdot X}{n}$$

Fórmula para calcular la desviación estándar o desviación típica:

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum Y^2}{N} - \bar{Y}^2}$$

Para la determinación del coeficiente de correlación, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para datos simples o sin agrupar cuya fórmula es la siguiente:

$$r_{XY} = \frac{\sum XY - \bar{X}\bar{Y}}{S_x S_y}$$

## **1.9. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.9.1. JUSTIFICACIÓN**

#### **a) Justificación pedagógica**

En este aspecto, se parte del reconocimiento de que la universidad es una institución llamada a aportar con soluciones científicas a los grandes problemas que la sociedad afronta, y que en este caso se refiere a la crisis educativa que existe en el Perú.

La Universidad Alas Peruanas, no es ajena a esta situación, por lo que debe aportar con investigaciones pertinentes al conocimiento y la solución a los problemas educativos.

En este sentido el estudio sobre el tipo de relación existente entre la variable habilidades sociales y la variable eficacia de la gestión pedagógica en el contexto de las instituciones educativas del cercado de Ica, constituye un aporte para su conocimiento y propuesta de estrategias de mejoramiento de la situación problemática.

#### **b) Justificación estratégica**

Se entiende por estrategia a las decisiones y acciones tomadas y asumidas para lograr propósitos a mediano y largo plazo.

En consecuencia, en el contexto actual, los objetivos de la gestión organizacional se orientan a la búsqueda de la calidad y la competitividad de las instituciones educativas, que resulta una necesidad ineludible, por ello todas las instituciones educativas deben garantizar su propia supervivencia y del desarrollo organizacional.

Todo acto que aporte a este objetivo, es justificable, por ello la realización de esta investigación, con el objetivo establecido, se justifica plenamente.

### **1.9.2. IMPORTANCIA**

La importancia de este proyecto de investigación es significativa tanto para los lectores de esta investigación como fundamentalmente para

los directivos y administrativos de las instituciones educativas estudiadas y en general. Se puede indicar haciendo referencia al aporte teórico como al aporte práctico.

**a) APOORTE TEÓRICO.**

Hablar de las habilidades sociales en el contexto de la sociedad actual en las instituciones educativas de los diferentes niveles y modalidades, resulta de mucha utilidad e importancia.

En esta investigación, el aporte teórico está referido a la sistematización de los conocimientos contextualizados referentes a la relación directa existente entre la variable habilidades sociales del personal directivo y jerárquico y la eficacia de la gestión del cambio organizacional.

En esta investigación se busca obtener un conocimiento que sustente que en toda organización es fundamental un ambiente de comunicación agradable, la motivación a todos los trabajadores desde los que ocupan roles directivos, moderar los conflictos que siempre suelen presentarse, contemplar los problemas desde distintas perspectivas, reconocer los sistemas de relación e interacción de los grupos, etc. aspectos que están relacionados con las habilidades sociales. Por tales circunstancias la realización de este proyecto de investigación tendrá un aporte significativo.

**b) APOORTE PRÁCTICO.**

En lo referido al aporte práctico, esta investigación también tiene una utilidad, no solamente en el ámbito de estudio sino fuera de ella.

A partir del establecimiento de la relación existente entre la variable habilidades sociales y la eficacia en la gestión pedagógica, es viable determinar diferentes estrategias pertinentes, coherentes y contextualizadas, con el objetivo de mejorar la gestión académica y la gestión administrativa.

Asimismo, a partir de las sugerencias presentadas una vez concluida la investigación, se pueden tomar medidas pertinentes para mejorar la eficacia de las acciones en la gestión pedagógica.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

##### **A nivel internacional:**

- a) En el ámbito internacional, se tiene la siguiente cronología de los estudios efectuados por investigadores de renombre sobre las habilidades sociales, como los siguientes:

Las Habilidades sociales (HH.SS) han sido tratadas por numerosos autores en diferentes escuelas, uno de los máximos exponentes es Solter, (2001) reconocido como padre de la terapia de conducta, quién en 1949 introdujo en término basado en la necesidad de aumentar la expresividad de los individuos, algunas de las sugerencias son utilizadas en la actualidad. Desde esa fecha a la actualidad han surgido disímiles criterios que distan más o menos del primero, sin embargo - como dice Martínez - se mantiene la esencia donde se encuentran exponentes como Alberti & Emmens (1978), Linehan (1984), Phillips (1985), y finalmente Caballo quién en 1987 emite un criterio con la cual la mayor parte de los investigadores trabajan en la actualidad el tema. Los trabajos se basan en la realización de un E.H.S (Entrenamiento en Habilidades Sociales) la cual esta matizada por un conjunto de técnicas que ayudan a desarrollar el déficit de H.S.( habilidad social) que en momentos específicos de las áreas de vida de un individuo o problemática que se desencadena a raíz del intercambio social, sin embargo no existe referencia que permita valorar

elementos internos o externos que actúen como determinantes en la formación de habilidades sociales.

- b)** Del mismo modo, se tiene como antecedente otro estudio relacionado con las habilidades sociales y efectuado por Rubén Edel Navarro con el título de “El desarrollo de las habilidades sociales ¿determina el éxito académico?”

En este aspecto el autor sostiene que actualmente la evaluación del desarrollo de habilidades sociales en los estudiantes y su probable nexo con su futuro desempeño académico queda relegado a un segundo plano. Sin embargo, las limitaciones en el desarrollo de las relaciones sociales generan riesgos diversos, como abandono escolar, bajo rendimiento y otras dificultades escolares. Dadas las consecuencias a lo largo de la vida, las relaciones sociales deberían considerarse como la primera de las cuatro asignaturas básicas de la educación, es decir, aunada a la lectura, escritura y aritmética.

En resumen en este estudio el autor sostiene que aproximarse al rendimiento académico como objeto de estudio plantea entender su complejidad y las formas de abordar su comprensión como un fenómeno multifactorial. El presente artículo presenta la perspectiva de diferentes autores dedicados a la investigación sobre el rendimiento académico y plantea, como una alternativa de estudio, el desarrollo de las habilidades y/o competencias sociales como una de las variables que probablemente podrían predecirlo.

En esta investigación se concluye que las limitaciones en el desarrollo de las relaciones sociales genera riesgos diversos como: salud mental pobre, abandono escolar, bajo rendimiento y otras dificultades escolares, historial laboral precario y otros. Dadas las consecuencias a lo largo de la vida, las relaciones sociales deberían considerarse como la primera de las cuatro asignaturas básicas de la educación, es decir, aunada a la lectura, escritura y aritmética. En virtud de que el desarrollo social comienza en los primeros

años, Katz y McClellan (1999) consideran que es apropiado que todos los programas para la niñez incluyan evaluaciones periódicas, formales e informales, del progreso de los niños en la adquisición de habilidades sociales.

Generalmente en las instituciones educativas se practican exámenes de ingreso, de manera específica en las escuelas preparatorias y en las universidades en México se contempla la evaluación de las habilidades matemáticas y de razonamiento verbal entre algunos de sus indicadores predictivos de rendimiento académico, sin embargo, la evaluación del desarrollo de habilidades sociales en los estudiantes y su probable nexo con su futuro desempeño académico queda relegado a un segundo plano y la más de las veces olvidado por dichos centros de estudio.

Finalmente cabría la reflexión en torno a la importancia de vincular el desarrollo de las habilidades sociales y el éxito académico, así como de generar investigación para comprender dicho fenómeno.

#### **A nivel nacional:**

- c) Rudy Mendoza Palacios, ha efectuado una investigación titulada “Las habilidades sociales de los alumnos de la Institución Educativa “Artemio Requena” del distrito de Catacaos (Piura), en el que llega a las siguientes conclusiones de que:

El desarrollo de las habilidades sociales es fundamental para lograr las capacidades que el sistema educativo requiere, permitiendo conseguir unas óptimas relaciones con los otros, ya sean de carácter social, familiar, laboral, entre otras.

- d) Otra investigación considerada como antecedente es la realizada por González, M (2001) titulada “Efectos de la aplicación de un Programa de habilidades Sociales sobre los problemas de comportamiento de las alumnas del 6to grado de educación primaria del CEP “Sagrado Corazón” de la ciudad de Trujillo”, quien arribó a las siguientes conclusiones.

1. La aplicación del programa de habilidades sociales, ha contribuido a mejorar significativamente los problemas de comportamiento de las alumnas quienes interactúan de manera más adecuada con los demás, asimismo se involucran en actividades y conversaciones de manera adecuada, disminuyendo significativamente la distractibilidad de las alumnas, cuyos cambios producidos favorecen el completar las tareas y distraerse en clase.
2. La aplicación del programa de habilidades sociales, ha contribuido a disminuir significativamente los disturbios en relación con sus compañeras.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.1.1. CONCEPTO DE HABILIDADES SOCIALES**

Existen diversas definiciones de habilidades sociales, entre algunas tenemos las siguientes:

“Capacidad de ejecutar una conducta de intercambio y/o interactiva con resultado social favorable”. (Moreno, 2009)

“Son las habilidades o capacidades que permiten a la persona interactuar con sus pares y entorno de una manera socialmente aceptable. Estas habilidades pueden ser aprendidas, y pueden ir de más simples a complejas, como: Saludar, sonreír, hacer favores, pedir favores, hacer amigos, expresar sentimientos, expresar opiniones, defender sus derechos, iniciar-mantener-terminar conversaciones, etc.” (Nuñez, Karem 2009)

“Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación inmediata, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación

mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas". (Caballo, 1986).

Según Caballo (1986), la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

De aquí podemos sacar varias ideas de gran interés para la vida diaria:

1.- Contexto interpersonal: Hay que examinar el contexto, con quién, cuando cómo se emiten las respuestas habilidosas.

2.- Respetando las conductas de los demás: Tan habilidoso es expresar un cumplido como aceptarlo de la forma adecuada. La forma como reaccionamos a las conductas de los demás tiene siempre sus consecuencias.

3.- Resuelve y minimiza problemas: Las habilidades sociales están orientadas a un objetivo. Estos objetivos pueden ser de varios tipos:

a) Objetivos materiales - Efectividad en los objetivos (Ej. conseguir que nos suban el sueldo)

b) Objetivos de mantener o mejorar la relación - Efectividad de la relación (Ej. no tener un conflicto con el jefe)

c) Objetivo de mantener la autoestima - Efectividad en el respecto a uno mismo (Ej. no sentirnos inferiores si no nos lo conceden ni criticarnos por ello)

Es la conducta socialmente positiva que te permite adaptarte al medio social e interactuar con otras personas en cualquier forma, conjunto de

habilidades de relación con las personas del entorno, capacidad de un individuo de emitir conductas reforzantes y suprimir las que le sean castigadas, es la concatenación de acciones aprendidas y/o adquiridas en el medio que permiten relaciones acertadas con el entorno, en ocasiones pueden ser manipuladas y direccionadas hacia la realidad del sujeto.

Asimismo, la habilidad social es la facultad para afrontar la vida con optimismo, haciendo feliz a las personas que nos rodean y sintiéndonos felices con nosotros mismos, estas habilidades se pueden aprender y poner en práctica, pero hay un factor muy importante en nuestra personalidad que hace que se cumplan o no, también influyen las circunstancias en las que nos desenvolvemos y el desarrollo de nuestra personalidad.

Son todas las 'reglas' que hay que respetar y seguir en la sociedad donde estás inmerso. Una habilidad social es desde un saludo hasta formas de comer, todas los hábitos que te hacen ser sociable. Todo lo imprescindible para poder vivir con los demás y contigo mismo.

Una persona entrenada en habilidades sociales es la que consigue que nunca nadie vuelva la cabeza ante un comportamiento suyo.

Es el conjunto de hábitos, adquisiciones, conductas, etc. que le permiten al sujeto adaptarse, o no, ser autónomo, o no, integrarse, o no a la sociedad de acuerdo con sus capacidades.

Es saber utilizar las reglas de convivencia social, sin parecer muy estirados, pero sin faltar a las más elementales reglas de cortesía y comportamiento.

## 2.2.2. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LAS HABILIDADES SOCIALES

Sin duda, el estudio de las habilidades sociales tiene mucha importancia.

Tres enfoques sobre la dirección pueden contribuir a explicar la importancia de las habilidades interpersonales en el trabajo directivo:

- Dirigir es obtener resultados a través de otros.
- La dirección es una combinación de ciencia y arte; la ciencia, proporciona el conocimiento de experiencias anteriores que, convertidas en regularidades y enfoques, proporcionan una base teórica-conceptual; el arte, es la aplicación creadora de los conocimientos a situaciones particulares.
- El enfoque socio-técnico, considera que las organizaciones y los procesos directivos tienen un componente técnico y un componente social.

Centrarse en las habilidades interpersonales no niega la necesidad de que el directivo tiene que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su negocio, de los instrumentos e indicadores financieros, de las herramientas de marketing, entre otros aspectos técnicos o funcionales. Pero las habilidades interpersonales le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los "especialistas" de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios.

Para determinar si es o no importante el estudio de las habilidades sociales de los directivos, es pertinente el análisis de lo que suelen hacer los directivos.

Mintzberg (1991), produjo una ruptura con el pensamiento prevaleciente sobre lo que hacen los directivos y, a partir de esto, propuso un grupo de habilidades que deben marchar juntas. Un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Esferas de actuación de los directivos.

Con respecto al primer criterio puede considerarse que el directivo, en el desarrollo de su trabajo, se interrelaciona con tres grandes esferas que son:

- El Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad. En un plano más amplio: los mercados externos, la situación económica internacional, las tendencias tecnológicas y de otro tipo que pueden influir en la actividad de la empresa.

- El Consejo o Equipo de Dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.

- La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se producen con el personal, es decir, los recursos

humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en sus relaciones con cada una de estas esferas pueden resumirse en lo siguiente:

En sus relaciones con el entorno, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos.

- El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.

- El segundo, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Lograr en el entorno lo que Benedetti, en su poema Táctica y Estrategia, plantea como objetivo de su estrategia "...que al fin me necesites..", es decir, que el entorno no sólo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino acuda a ella para satisfacerlas.

En esta esfera, las habilidades que consideramos de mayor impacto son las relacionadas con: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Una aclaración necesaria. Consenso no es unanimidad, ni siquiera mayoría, es el estado en el que en un proceso de análisis de decisiones en grupo, algunos integrantes no están totalmente identificados con una decisión, pero no tienen objeciones significativas y están dispuestos a aceptarla, aunque no estén motivados a “aplaudirla”.

Según Ouchi, se logra el consenso cuando todos los miembros del grupo están de acuerdo sobre una solución y cada uno puede afirmar:

- Creo que usted comprende mi punto de vista.
- Creo que yo comprendo su punto de vista.
- Independientemente de que yo prefiera o no esta decisión, la apoyaré porque ha sido tomada de forma franca y abierta.

El consenso es una mejor alternativa que la votación, que solo logra soluciones de ganar-perder. En los procesos de consultoría, cuando pienso que puedo llegar a un consenso en un grupo les pregunto “¿Hay alguien que no puede dormir tranquilo hoy si tomamos esta decisión?”.

Otro aspecto importante en el proceso de decisiones en grupo, es que no siempre la mayoría tiene la razón. Si el jefe, por su intuición, experiencia u otras razones, entiende que la decisión más acertada es diferente a la que piensa la mayoría, debe decidir según “su criterio” y asumir el riesgo de equivocarse.

Si decide por lo que piensa la mayoría y después las cosas no salen bien es inaceptable que diga “yo lo advertí, pero la mayoría no estuvo de acuerdo”. La responsabilidad de la decisión es del jefe, no puede eludirla, ni echarle la culpa a “la mayoría”, si se equivoca.

Finalmente, las relaciones del directivo con la organización, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel muy importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y

políticas definidas, conocer los estados de opinión, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

No es casual que, en su investigación sobre las características diferenciales de las empresas líderes, que resumió en el best-seller “En busca de la Excelencia”, Tom Peters (2002) identificó lo que llamó “gestión itinerante”, que se trata precisamente de la práctica de los líderes de estas empresas de realizar visitas y sostener encuentros frecuentes con personal de la planta (además de los clientes y proveedores) y de diferentes niveles de la organización.

Una conclusión de Tom Peters (2002) es que esta práctica “Facilita la innovación y permite inculcar la idea de ciertos valores a cada miembro de la organización” y se pregunta “¿no será esto el liderazgo?”, para concluir “La gestión itinerante es la tecnología del liderazgo”.

En un trabajo más reciente sobre ¿Qué hacen los líderes?, J. Kotter (2000) plantea:

“En la vida real los ejecutivos eficaces gastan mucho tiempo simplemente hablando con otra gente, incluso personas que no son sus subordinados. Tratan de muchos y diversos asuntos, no sólo los de su propia función específica, probablemente preguntan más de lo que ordenan, y de hecho toman muchas menos “grandes” decisiones de lo que se cree. Se dedican a esa clase de charla y chismorreo que consolida las relaciones...”.

Minzberg (1991) llegó a conclusiones similares en sus investigaciones sobre como trabajan los directivos y su preferencia por las comunicaciones interpersonales planteando que “Una conversación

informal puede ser, a veces, más reveladora que montones de estadísticas”.

### **La lógica del sistema de habilidades directivas.**

Además de la interacción entre sus partes componentes, el "sistema de habilidades directivas", para ser consistente, debe tener una lógica.

Para Korn y Ferry (2000) los ámbitos de estudio para encontrar las características del ejecutivo son las siguientes:

- 1- La formulación de estrategias.
- 2- La gerencia de recursos humanos.
- 3- Negociación y solución de conflictos.
- 4- Mercadeo y ventas.
- 5- Finanzas.

Sobre la base de estos ámbitos mencionados, las 10 habilidades que debe tener un Directivo son las siguientes:

- 1- Dirección o enfoque estratégico.
- 2- Comunicaciones interpersonales.
- 3- Estrategias y técnicas de negociación.
- 4- Manejo de conflictos.
- 5- Trabajo en equipo.
- 6- Liderazgo y motivación.
- 7- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
- 8- Administración del tiempo y delegación.
- 9- Reuniones productivas.
- 10- Gerencia del cambio.

El proceso se inicia con la estrategia y concluye con la Gerencia del Cambio, donde se resumen el conjunto de políticas, medidas y acciones que deben adoptarse para lograr el tránsito del "Estado Actual" al "Estado Deseado", que se formuló en la estrategia.

Las habilidades que se encuentran entre estos extremos están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien, desde la propia formulación e implementación de la estrategia y de los procesos de cambio hasta la obtención de resultados.

La Dirección o Enfoque Estratégico actúa, fundamentalmente, en el vínculo de la organización con su entorno, garantizando que esta responda a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, tomando en cuenta las amenazas que puedan generarle dificultades para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización.

El resultado principal de un proceso estratégico debe ser, organizar las actividades de la entidad de manera que su impacto en el entorno sea lo más efectivo posible, tanto en la utilización de insumos y oportunidades que se reciben de este, como en la entrega de los productos y servicios que satisfagan las necesidades, actuales y futuras, que puedan demandarse.

Las habilidades principales que debe desarrollar el directivo en esta esfera pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Ser capaz de prever y anticiparse a las tendencias principales del entorno (tecnologías, mercados, competidores, demandas de clientes, comportamiento de la economía, entre otros) que pueden constituir oportunidades o amenazas para la actividad de la empresa.
- Identificar los factores críticos de éxito (FCE) del negocio en el que se mueve su empresa.
- Realizar un diagnóstico certero de las fortalezas y debilidades de su empresa en cada uno de los FCE con respecto a su competencia, determinando las "competencias distintivas" en las que deberá basar su estrategia.

- Conducir el proceso de definición de la misión y de los valores corporativos, que deberán identificar a su empresa.
- Formulación de la visión a la que aspira la empresa.
- Con todos estos elementos, conducir el proceso para la determinación de los objetivos estratégicos, las estrategias para alcanzarlos y los planes de acción donde se concreten: el qué, quiénes, cuándo y cómo, de las cosas que deben hacerse.

Para desarrollar habilidades en sus Comunicaciones Interpersonales, el directivo debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos.

Las Habilidades de Negociación le permiten al directivo obtener los mejores resultados, tanto en sus relaciones e intercambio con factores del entorno (clientes, proveedores, instituciones bancarias) como internamente, dentro de la organización. Un trabajo clásico en esta esfera de Lax y Sebenius, especialistas muy reconocidos, tiene el sugestivo título de "El Directivo como Negociador", en el que plantean que "la negociación es una forma de vida de los directivos".

La aplicación exitosa de esta habilidad debe posibilitar, entre otras cosas, que el directivo sea capaz de descubrir qué puede interesarle a la "otra parte" que el pueda satisfacer con el menor costo posible, obteniendo a cambio algo de mayor valor. Además, identificar qué estrategias y tácticas y cómo debe utilizarlas, para obtener los mejores resultados en cada situación.

Las habilidades en el Manejo de Conflictos, deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. Además,

identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, para evitar confrontaciones improductivas; hasta estimularlos en determinada medida, cuando resulte conveniente para poner en tensión las mayores potenciales de cada grupo.

Las habilidades para el Trabajo en Equipo, deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que pueda garantizarse el principio que Alejandro Dumas concibió para "Los Tres Mosqueteros", "todos para uno, uno para todos", que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización.

En Liderazgo y Motivación se integran dos habilidades directivas estrechamente vinculadas. Por una parte, un liderazgo efectivo se expresa, en última instancia, en el nivel de motivación que logre el directivo en sus subordinados para alcanzar la visión, metas, y objetivos que se haya propuesto. Por otra parte, para lograr motivar a la gente es necesario, entre otras cosas, que el jefe sea capaz de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus seguidores.

Kotter (1990), aunque reconoce que no existe una definición generalmente aceptada del liderazgo, lo define como "el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo...".

Dos aspectos esenciales que deben trabajarse en la habilidad de liderazgo son: primero, comprender los mitos que existen sobre el liderazgo y; segundo, identificar la diferencia entre dirección (administración, gestión) y liderazgo.

Warren Bennis (1994), un reconocido especialista en el tema plantea: “Uno de los problemas que enfrentamos para reconocer los talentos y cualidades de liderazgo es que no estamos conscientes de los mitos acerca de los líderes que pueden estar dando forma a nuestras creencias. Después de analizar algunos mitos como: el líder nace, no se hace; los líderes están en la cúspide de las organizaciones; los líderes son carismáticos, entre otros, Bennis llega a la siguiente conclusión:

“Convertirse en líder no es fácil, como convertirse en doctor o poeta tampoco y cualquiera que diga lo contrario está engañándose a sí mismo... Pero aprender a liderar es mucho más fácil de lo que muchos de nosotros pensamos, porque cada uno posee capacidades para el liderazgo. De hecho, cualquiera de nosotros puede señalar alguna experiencia de liderazgo”. (Bennis, 1994)

Por otra parte, Drucker (2002) ha dicho, acertadamente, que lo primero que debe saber administrar un directivo es su tiempo de trabajo y que, si no lo administra bien, es difícil que pueda administrar otras cosas.

Mintzberg, en su artículo sobre “El Trabajo del Directivo” señala: “Quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo. El acceso al directivo representa ponerse delante del centro nervioso de la unidad y de quien toma decisiones.. El directivo tiene el reto de conseguir el control de su propio tiempo sacando provecho de sus obligaciones... El tiempo libre se saca, no se encuentra, en el trabajo del directivo, se fuerza su cabida en el calendario. Esperar que

haya algún rato libre para la contemplación o la planificación general equivale a esperar que las presiones del trabajo desaparezcan..”

### **La Gestión del Cambio.**

Según Drucker, "... desde mediados de los 70, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve...En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden cosas nuevas que tienen que hacer...".

Hammer y Champy (1993), son más concluyentes todavía, cuando en su primer libro "Reingeniería" pusieron como subtítulo, en la misma portada: "Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!...

Sobre la velocidad de los cambios es importante tener en cuenta que, si en los años setenta se consideraba que la humanidad duplicaba sus conocimientos cada 8-9 años, en estos momentos esto se ha reducido a 5 años y se plantea que para el III Milenio, a partir del 2020 el conocimiento humano se duplicará cada 73 días.( Hammer y Champy (1993)

La celeridad de los cambios tecnológicos tiene fuertes impactos en las estrategias empresariales. Entre otras, la más rápida obsolescencia de los productos y con esto la disminución de su ciclo de vida, la reducción del efecto de las economías de escala, al resultar más importante el cambio de surtidos que los grandes volúmenes, la mayor exigencia de los clientes ante una oferta mas diversificada, entre otras cosas. Enfoques y herramientas recientes como: el benchmarking, el outsourcing, la reingeniería y, en años anteriores la Calidad Total, en su esencia constituyen modelos o instrumentos para producir cambios organizacionales.

Las habilidades relacionadas con la Gestión del Cambio se refieren a un conjunto de procesos, técnicas y conductas que propicien la rapidez de respuesta de la organización a los cambios que se produzcan en su entorno, a la introducción de nuevas tecnologías o procesos, productivos o de servicios, a la introducción de nuevos enfoques.

Un aspecto muy vinculado con esto es el hecho de que, cualquier cambio, por pequeño que sea, lleva siempre implícito su contrapartida, la "resistencia", que puede convertirse en una oportunidad si se maneja adecuadamente.

La dificultad en discernir lo que debe ser cambiado y lo que debe preservarse la había planteado ya San Francisco de Asís (1182-1226) hace más de siete siglos cuando expresó:

"!Oh Dios!

Dame la serenidad de aceptar; lo que no puede ser cambiado. El coraje de cambiar, lo que conviene ser cambiado y; La sabiduría de distinguir lo uno de lo otro"

El cambio hay que asumirlo como una actitud, una disposición a modificar lo que hemos venido haciendo o cómo lo hemos venido haciendo, modificar nuestros paradigmas, si es necesario. Promover la cultura "del cambio por el cambio" y pretender cambiar todo, todos los días, puede resultar negativo, generar anarquía y perder cosas valiosas para la organización.

### **2.2.3. LA INTERACCIÓN SOCIAL Y SUS COMPONENTES.**

La interacción social se analiza desde dos niveles o categorías. Ese análisis, se hace desde diferentes niveles y teniendo en cuenta las dos categorías de respuesta: molar y molecular.

Las categorías molares (nivel molar) son tipos de habilidad general como por ejemplo la defensa de los derechos humanos, la habilidad heterosocial, etc. Este enfoque evita evaluaciones objetivas, las evaluaciones son subjetivas y generales. Su fiabilidad es más baja que las evaluaciones moleculares. No especifican lo que está haciendo bien o mal el sujeto. Es una evaluación cuantitativa.

Los componentes moleculares (nivel molecular) son por ejemplo el contacto ocular, volumen de la voz, la postura, etc. Este enfoque, está unido al modelo conductual de la habilidad social. La conducta interpersonal se divide en elementos componentes específicos. Estos elementos son medidos de forma objetiva. Son más fiables y válidos, pero surge el problema de saber en qué grado es significativo medir esas características de respuestas estáticas, discretas. El impacto social lo determina un patrón de respuestas determinado por la interacción con la otra persona.

Varios componentes moleculares constituyen una determinada conducta molar. Esos componentes son válidos y no están sobre una base empírica.

Otros autores seleccionan de otro modo los componentes de la conducta habilidosa, tomando como fuente la psicología social y la comunicación interpersonal, explicando cómo se relacionan los componentes moleculares para producir una conducta habilidosa. Ellos añaden a los anteriores componentes uno intermedio que recoge lo mejor de los otros dos (la relevancia clínica y la especificidad metódica).

En este nivel intermedio, las habilidades serían la expresión facial, la voz, la postura.

Para analizar los componentes de las habilidades sociales se ha tomado como referencia los elementos conductuales observables, porque se ha hecho así desde siempre, aunque hace años que se quiere considerar la conducta encubierta como el pensamiento, creencias.

Los elementos cognitivos básicos para una actuación habilidosa, están todavía por establecer. La investigación sobre estos temas es mínima todavía.

A pesar de eso los elementos más utilizados como componentes de las habilidades sociales han sido: mirada, contacto ocular, cualidades de la voz, tiempo de conversación y el contenido verbal de la misma. Pero está por comprobar que estos sean los componentes, aunque estudios recientes confirman que algunos de ellos son fundamentales de las habilidades sociales. Estos son algunos de los que se tienen en cuenta para decir si una conducta es socialmente habilidosa o no:

- Mirada/ contacto ocular (puede ser inapropiado tanto en exceso como en defecto)
- La conversación en general.
- El contenido y la fluidez.
- La duración.
- La calidad de la voz.
- Gestos con las manos.

Estos serían los componentes, y los procesos serían:

- Tomar la palabra.
- Escoger la ocasión apropiada.

### **2.2.3. DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES SOCIALES**

Las dimensiones de las habilidades sociales vienen determinadas por variables de la persona, factores ambientales y la interacción entre ambos, por lo tanto las dimensiones son:

- **Dimensión conductual** (tipo de habilidad). Los componentes conductuales son: no verbales (mirada, contacto ocular, sonrisa, gestos, postura corporal...); paralingüísticos (cualidades de la voz como el volumen, claridad, timbre, velocidad...); y verbales ( de contenido como peticiones, consentimiento, alabanzas, preguntas...) y conversación en general.
- **Dimensión personal** (habilidades cognitivas, afectivas y fisiológicas). Expresión de emociones como la ansiedad, ira...o manifestaciones fisiológicas como la presión sanguínea, ritmo cardiaco, relajación...
- **Dimensión situacional** (contexto ambiental). Problemas, conflictos, auto observación, autocontrol.

### **2.2.4. ALGUNAS HABILIDADES SOCIALES RELEVANTES**

#### **a) ASERTIVIDAD: ASPECTOS BÁSICOS.**

La asertividad es la conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa de los propios derechos personales, sin negar los derechos de los otros.

Hay que saber distinguir entre conductas asertivas, no asertivas y agresivas y para ello se emplea un modelo bidimensional de la asertividad donde está:

- expresión manifiesta/encubierta (aserción/no aserción) o
- expresión coercitiva/no coercitiva (agresión/agresión pasiva)

**Las diferencias entre conducta asertiva, no asertiva y agresiva son:**

- o **Conducta asertiva:** comportamiento adecuado y reforzante que ayuda al individuo a expresarse libremente y a conseguir, frecuentemente, los objetivos propuestos. La persona controla mejor su ambiente y está más satisfecha consigo misma y con los demás.

El entrenamiento asertivo mejora las relaciones sociales, se sienten más satisfechos consigo mismos y con el mundo, desaparecen síntomas psicósomáticos. Cuando eres asertivo, nadie tiene derecho a aprovecharse del otro en un nivel de ser humano a ser humano. Cada persona tiene derecho a expresar opiniones tenga la cultura que tenga, es decir, puede expresar sus derechos innatos.

La conducta asertiva puede aprenderse a través de la motivación, enseñando las ventajas de ser asertivo y las desventajas de ser no asertivo.

La conducta asertiva es decir “yo pienso...” o “yo siento...” sin violar los derechos de otros. Estas conductas deben ir acompañadas de una mirada, expresión facial, postura corporal, volumen de voz, etc., acordes con lo que se está diciendo.

El objetivo de la aserción es la comunicación directa, clara y no ofensiva para tener y conseguir el respeto.

La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes, puede que a veces la conducta asertiva de una persona cause molestias a la otra persona, pero la persona que ha actuado asertivamente, se siente mejor por haber sido capaz de expresar sus opiniones.

El resultado de la conducta asertiva es una disminución de la ansiedad, unas relaciones más íntimas y significativas, un mayor respeto hacia uno mismo y una mejor adaptación social.

- **Conducta no asertiva:** implica la violación de los propios derechos al no ser capaz de expresar honestamente sentimientos, pensamientos y opiniones, permitiendo a los demás que violen nuestros sentimientos, o expresarnos de forma autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza. Sería pensar lo siguiente “yo no cuento”, “puedes aprovecharte de mi”, “mis sentimientos no importan”.

Esta conducta va acompañada de negación verbal, evitación de la mirada, habla vacilante con poco volumen, postura corporal tensa y movimientos nerviosos o inapropiados. Es una falta de respeto hacia las propias necesidades.

El objetivo de la conducta no asertiva es apaciguar a los demás y evitar conflictos a toda costa.

Las consecuencias que puede tener este tipo de conducta es la insatisfacción de sus necesidades por la falta de comunicación o por la comunicación indirecta o incompleta. Se siente incomprendida, no tomada en cuenta, manipulada, puede incluso volverse hostil o irritada, incluso sentirse mal consigo mismo por no saber expresar sus sentimientos u opiniones. Puede causarle sentimientos de culpa, ansiedad, depresión y baja autoestima, además de dolores de cabeza, úlceras de diversos tipos, etc., puede que al final estalle.

Suele necesitar apoyo emocional de los demás. Son agradables pero pueden llegar a molestar o frustrar a la persona que le escucha. Son emocionalmente mentirosos. No puede actuar automáticamente, no está seguro de sus sentimientos. Son personas pasivas.

o **Conducta agresiva:** implica la defensa de los derechos personales y la expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de forma deshonesta, inapropiada y violando los derechos de los demás.

Puede expresarse de forma directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas, humillaciones, etc. La agresión no verbal incluye gestos hostiles, amenazantes, miradas intensas, ataques físicos, etc. La agresión verbal indirecta incluye sarcasmos, comentarios rencorosos, etc. La no verbal agresiva indirecta son gestos físicos dirigidos a la otra persona cuando ésta no se da cuenta o no está mirando en ese momento.

El objetivo es dominar y vencer a través de la humillación, la degradación y el dominar a los demás para que se sientan más débiles e inferiores. Sería “esto es lo que yo pienso y tu eres estúpido por pensar diferente”.

Los efectos que puede ocasionar son frustración, culpa, conflictos intrapersonales, imagen pobre de sí mismo, hacer daño a los demás, tensión, perder oportunidades, soledad, y otros.

A continuación se presenta un cuadro de resumen de los estilos de conducta interpersonales:

CUADRO RESUMEN DE LOS ESTILOS DE CONDUCTA INTERPERSONALES

<b>ESTILO PASIVO</b>	<b>ESTILO ASERTIVO</b>	<b>ESTILO AGRESIVO</b>
<p><b>CONDUCTA NO VERBAL</b></p> <p>Ojos que miran hacia abajo. Voz baja. Vacilaciones. Postura hundida. Evita la situación.</p>	<p><b>CONDUCTA NO VERBAL</b></p> <p>Contacto ocular directo. Voz conversacional. Habla fluida. Gestos firmes. Postura erecta. Mensajes en primera persona. Honestidad.</p>	<p><b>CONDUCTA NO VERBAL</b></p> <p>Mirada fija. Voz alta. Habla fluida y rápida. Gestos de amenaza. Postura intimidatoria. Mensajes impersonales.</p>
<p><b>CONDUCTA VERBAL</b></p> <p>Quizás, supongo, me pregunto si..., te importa mucho si..., solamente..., no creas que..., ehh..., no te molestes, etc.</p>	<p><b>CONDUCTA VERBAL</b></p> <p>Pienso, siento, quiero, hagamos, qué piensas, qué te parece, cómo podríamos resolver esto, etc.</p>	<p><b>CONDUCTA VERBAL</b></p> <p>Ten cuidado..., debes estar bromeando..., si no lo haces..., no actúes..., no deberías..., etc.</p>
<p><b>EFFECTOS</b></p> <p>Conflictos interpersonales. Depresión. Desamparo. Imagen pobre de uno mismo. Se hace daño a si mismo. Pierde oportunidades. Tensión. Se siente sin control. Soledad. No se gusta a si mismo.</p>	<p><b>EFFECTOS</b></p> <p>Resuelve los problemas. Se siente a gusto con los demás. Se siente satisfecho. Se siente a gusto consigo mismo. Relajado. Se siente con control. Se gusta a si mismo. Gusta a los demás.</p>	<p><b>EFFECTOS</b></p> <p>Conflictos interpersonales. Culpa. Frustración. Imagen pobre de si mismo. Hace daño a los demás. Pierde oportunidades. Tensión. Se siente sin control. Soledad. No le gustan los demás. Se siente enfadado.</p>

**TIPOS DE RESPUESTA NO-ASERTIVA:**

- Bloqueo.
- Sobreadaptación. (actuar según los deseos del otro)
- Ansiedad. (tartamudeo, sudor...)
- Agresividad. (elevar voz)

## **TIPOS DE RESPUESTA ASERTIVA:**

- Asertividad positiva. (decir lo bueno que ve en los demás)
- Respuesta asertiva elemental. (expresión simple de los propios intereses y derechos)
- Asertividad empática.
- Asertividad escalonada. (elevación gradual de la firmeza de la respuesta asertiva)
- Asertividad subjetiva. (no rechaza el comportamiento del otro, es objetivo con la descripción de lo que ha hecho el otro y de sus propios sentimientos, expresa lo que se quiere del otro)
- Respuesta asertiva frente a la no asertividad o la agresividad. (hacerle ver su comportamiento, mostrarle como podría comportarse mejor)

## **b) HABILIDADES DE COMUNICACIÓN.**

La comunicación interpersonal es la interacción recíproca o interdependiente, cara a cara entre dos o más interlocutores en el marco de secuencias de comportamiento verbal y no verbal orientados por sentimientos y /u objetivos que transmiten o intercambian recíprocamente información o mensajes.

La comunicación es un asunto interpersonal pero público al mismo tiempo que implica al joven y al educador y también al educador y los recursos comunitarios. El educador usa la comunicación para ayudar al joven, sus padres y familiares, policía, instituciones de socialización y custodia, centros culturales y otros recursos comunitarios en general.

Pero establecer y compartir escenarios de comunicación no es una tarea fácil, ¿no habéis querido persuadir a alguien de algo pero por más

que lo intentáis más y más se cierra?. Pues esta es la tarea de muchos educadores que pretenden comprometer a niños y jóvenes en las normas de convivencia argumentando sobre la bondad de las mismas, y a pesar de sus argumentaciones, éstos se cierran más y más.

Por ello los educadores necesitan conocer las leyes que regulan la comunicación, las reglas de la situación y los objetivos.

### **- CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN**

La comunicación es un proceso básico para la supervivencia de cualquier organismo. Existen unos procesos de intercambio de información con su medio, estos procesos están regulados por unas normas o leyes que se pueden aprender para que la comunicación sea efectiva:

- Debe haber un emisor y un receptor.
- El emisor percibe, piensa y siente una situación y recoge una información.
- El objetivo es transmitir esa información al receptor y suscitar en él el deseo de comunicarse.
- Elabora mensajes propulsados por sus sentimientos y sensaciones procurando lograr la efectividad de sus objetivos en el receptor.
- El receptor percibe, piensa y siente el acercamiento del emisor y actúa comunicándose con el emisor.
- El emisor introduce en la comunicación un proceso de retroalimentación o feedback continuado para acercarse más al receptor. Este feedback permite al emisor corregirse y autorregularse en función de lo que pretende alcanzar.

- El receptor se va abriendo, ya hay una comunicación interpersonal, interacción recíproca.
- Se rige por las reglas de la situación, que le informan acerca de lo que debía o no hacer para lograr sus objetivos. Y también se rige por los objetivos que guían y orientan nuestras acciones, por ello hay que tenerlos claros. Hay que mostrar un comportamiento social afectivo, es decir, un comportamiento adecuado a la situación que suele tener éxito en lograr los objetivos que pretende alcanzar.
- Posee una naturaleza comportamental para comunicar alegrías, tristezas, y demás sentimientos. Esto lo hacemos de forma verbal (dando información sobre hechos personales o no, opiniones y actitudes, describir o expresar sentimientos, acuerdos o desacuerdos, hacer preguntas, pedir y demandar información, razonar y argumentar, etc.) y de forma no verbal (expresión facial, mirada, postura, gestos, proximidad, contacto físico, claves vocales, apariencia personal, etc.). Para que el mensaje sea efectivo debe haber consistencia entre ambos comportamientos.
- Tiene una función interactiva e interdependiente. El comportamiento de cada interlocutor puede ser fuente de resistencias o de cambio del otro, influidos también por las circunstancias ambientales y la propia historia de desarrollo y aprendizaje de cada uno.
- Tiene una dimensión recompensante. Lo que decimos y hacemos cuando nos comunicamos, son consecuencias y resultados que el interlocutor se encuentra cuando participa con nosotros en los escenarios de comunicación. A través de estas consecuencias y resultados, podemos influir como educadores, porque lo que más influye es lo más recompensante.

## - LOS OBSTÁCULOS DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Los obstáculos de las habilidades de comunicación son:

- Objetivos contradictorios.
- El lugar o momento elegido.
- Estados emocionales que perturban la atención, comprensión y recuerdo de los mensajes.
- Acusaciones, amenazas y/o exigencias.
- Preguntas de reproche.
- Declaraciones del tipo “deberías”.
- Inconsistencias de los mensajes.
- Cortes de conversación.
- Etiquetas.
- Generalizaciones “siempre”.
- Consejo prematuro y no pedido.
- Utilización de términos vagos.
- Ignorar mensajes importantes del interlocutor.
- Juzgar los mensajes del interlocutor.
- Interpretar y hacer diagnósticos de personalidad “tu carácter te lleva”
- Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados. Justificación excesiva de las propias posiciones.
- Hablar en “chino”.
- No escuchar.

### **c) LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

La inteligencia emocional es la habilidad para mejorar los sentimientos y las emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. Es una meta-habilidad que precisa de la utilización correcta de otras HH.SS. Incluye la habilidad para motivarse y persistir frente a las frustraciones, controlar impulsos y demorar gratificaciones, regular los estados de humor, evitar que las desgracias obstaculicen la habilidad de pensar, desarrollar empatía y esperanza, etc.

La inteligencia emocional es independiente de la inteligencia académica, es una habilidad que debería enseñarse en el sistema educativo a los jóvenes, para que estén preparados para la vida, para una sociedad llena de conflictos interpersonales, familiares, económicos, enfermedad, entre otros.

#### **Dimensiones de la inteligencia emocional:**

- **Inteligencia interpersonal:** incluye liderazgo, resolver conflictos, empatía (comprender a los demás, ver que les motiva, como trabajan, etc.), análisis social (observar a los demás para saber como relacionarnos con ellos de forma productiva). Este tipo de inteligencia es el que interviene en las decisiones esenciales de la vida.
- **Inteligencia intrapersonal:** capacidad para elaborar un modelo preciso de si mismo y utilizarlo apropiadamente para interactuar de forma efectiva.

#### **La inteligencia emocional consiste en:**

- Conocer las propias emociones. (competencia emocional fundamental).

- Manejar las emociones. (autocontrol). Habilidad para suavizar las emociones negativas (reestructuración cognitiva, relajación, ejercicio físico, ocio, ayudar a los demás...)
- Motivarse a si mismo. (controlar impulsos y demorar gratificaciones. Optimismo y esperanza)
- Reconocer las emociones de los demás. (empatía). Altruismo y moral.
- Establecer relaciones. (dominio de las reglas de manifestación)

**Las características de la inteligencia emocional son:**

- Actitud positiva.
- Reconocer los propios sentimientos y las emociones.
- Capacidad para expresar sentimientos y emociones.
- Capacidad para controlar sentimientos y emociones.
- Empatía.
- Ser capaz de tomar decisiones adecuadas.
- Motivación, ilusión e interés.
- Autoestima.
- Saber dar y recibir.
- Tener valores alternativos.
- Ser capaz de superar las dificultades y frustraciones.
- Ser capaz de integrar polaridades.

### **2.2.5. LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.(Casassus, 1992).

En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas.

Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.

#### **2.2.6. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así

podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria (Friguero 1992)

Según el Ministerio de Educación del Perú (2012), las dimensiones de la gestión educativa son.

#### **Dimensión pedagógica:**

Opciones educativo-metodológicas

Planificación, evaluación y certificación.

Desarrollo de prácticas pedagógicas.

Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

#### **Dimensión comunitaria:**

Respuesta a necesidades de la comunidad.

Relaciones de la escuela con el entorno.

Padres y madres de familia.

Organizaciones de la localidad.

Redes de apoyo.

### **Dimensión administrativa:**

Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.

Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

Dimensión institucional:

Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.

Formas de relacionarse Normas explícitas e implícitas.

### **2.2.7. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA COMO DIMENSIÓN**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de

mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria. (Frigerio, G 1992)

De manera particular, la dimensión pedagógico-didáctica se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación (Frigerio et al 1992).

En segundo lugar es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares pre-escritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas).

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este

segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

Es en la escuela, ubicada como nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo durante los procesos y prácticas educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porque enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

No se trata de arribar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación de los elementos centrales de éstos planteamientos para estar en posibilidad de contextualizar las problemáticas que se determinen atender.

La gestión pedagógica de los directivos y jerárquicos, en esta investigación asume como dimensiones los siguientes:

## **GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar

también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Fuentes (1980), después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es «un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación»

Otras aportaciones de interés son las de Yeheskel Dror (1973), Ander-Egg (1993) y Mascort (1987). Para el primero, «Planificar, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles».

## **EJECUCIÓN**

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno. Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «super» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical.

También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutina de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

## GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN Y MONITOREO

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

Los términos más empleados son:

#### **a) APRENDIZAJE**

Es el proceso mediante el cual el sujeto adquiere conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la interacción con su medio, como efecto de haber vivido experiencias.

**b) ADQUISICIÓN DE HABILIDADES**

La adquisición de habilidades es la incorporación al repertorio de una persona un conjunto de aptitudes para realizar con eficiencia una determinada acción.

**c) CALIDAD DEL APRENDIZAJE.**

Bajo el enfoque cognitivo, enfoque que es asumido en este proyecto, la calidad del aprendizaje está referido a los diferentes niveles en la jerarquía del dominio cognitivo establecido por diferentes autores, dentro de los que se asume lo propuesto por Bloom. En este sentido, se establece 6 niveles. Desde el más alto o de mayor calidad hasta el de menor calidad, estos niveles son:

- Capacidad para juzgar o evaluar
- Capacidad de Síntesis.
- Capacidad de Análisis.
- Capacidad para Aplicación o uso de conocimientos.
- Capacidad de comprensión
- Reproducción del conocimiento.

**d) CAPACIDAD.**

Habilidad que tiene una persona para realizar con eficiencia alguna actividad.

Esta habilidad puede ser en el dominio conceptual, procedimental o actitudinal.

**e) CAMBIO**

Cambio, según indica el diccionario es " acción o efecto de cambiar ", que a su vez es dar, tomarlo poner una cosa en otra, mudar, variar, alterar.

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

#### **h) EFICIENCIA**

La noción de **eficiencia** tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción para obtener un resultado óptimo.

La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una **optimización**.

#### **i) GESTIÓN**

El término de gestión, proviene del latín *gestiō*, y hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias **que** hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

#### **j) GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Es el proceso mediante el cual se toma decisiones y realiza acciones para implementar las políticas educativas, así como orientar y aplicar estrategias para mejorar la calidad de la educación de las II.EE: Supervisión Educativa a las II.EE. de su ámbito, Adecuación de los currículos, Desarrollo de programas educativos de actualización,

Programas de Promoción Comunal, Promoción Estudiantil, Identidad cultural, Investigación Educativa y Otras de carácter pedagógico.

**k) HABILIDADES SOCIALES**

Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, deseos, actitudes, opiniones y derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas. (Caballo, 1996)

**l) RELACIÓN**

Se entiende por relación a la posición que guarda una variable respecto a otra. En esta posición cabe la posibilidad de establecerse 3 tipos de relación: Una relación de asociación, en la que dos o más variables simplemente coinciden en el tiempo o en el espacio, sin que entre ambas exista alguna influencia. Relaciones de covarianza, es cuando entre dos o más variables, los cambios en los valores de una de ellas va asociada con los cambios de otra variable, en este caso no existe necesariamente una relación de causalidad. Y el tercer tipo es una relación de causalidad, es cuando los cambios de los valores de una variable son efecto u originan cambios en las valores e otra variable, en este caso sí se da necesariamente una relación de causalidad entre las variables.

## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### 3.1.1. Resultados obtenidos de la relación entre habilidades para la comunicación horizontal (X1) y nivel de logro de estándares básicos en la gestión pedagógica (Y1).

Teniendo en cuenta el diseño empleado que es descriptivo correlacional, y tomando también en consideración las dimensiones y variables que se tomó en la investigación, así como considerando las hipótesis de investigación, los resultados se presentan en relación a las variables empleadas en cada una de las hipótesis específicas, para lo que se toma en cuenta la siguiente referencia:

X = Nivel de desarrollo de las habilidades sociales.

X1 = Nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales

X2 = Nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales

Y= Eficacia en la gestión pedagógica.

Y1 = Nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico .

Y2= Nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico

Asimismo, se presenta primeramente los resultados globales obtenidos, teniendo en cuenta que las escalas de medición de cada ítem son entre 10 puntos como mínimo y 50 como máximo en los 2 instrumentos empleados, luego se presta un cuadro que establece la relación entre las variables y

finalmente se somete a una prueba de hipótesis que permite determinar el rechazo o la aceptación de la hipótesis nula.

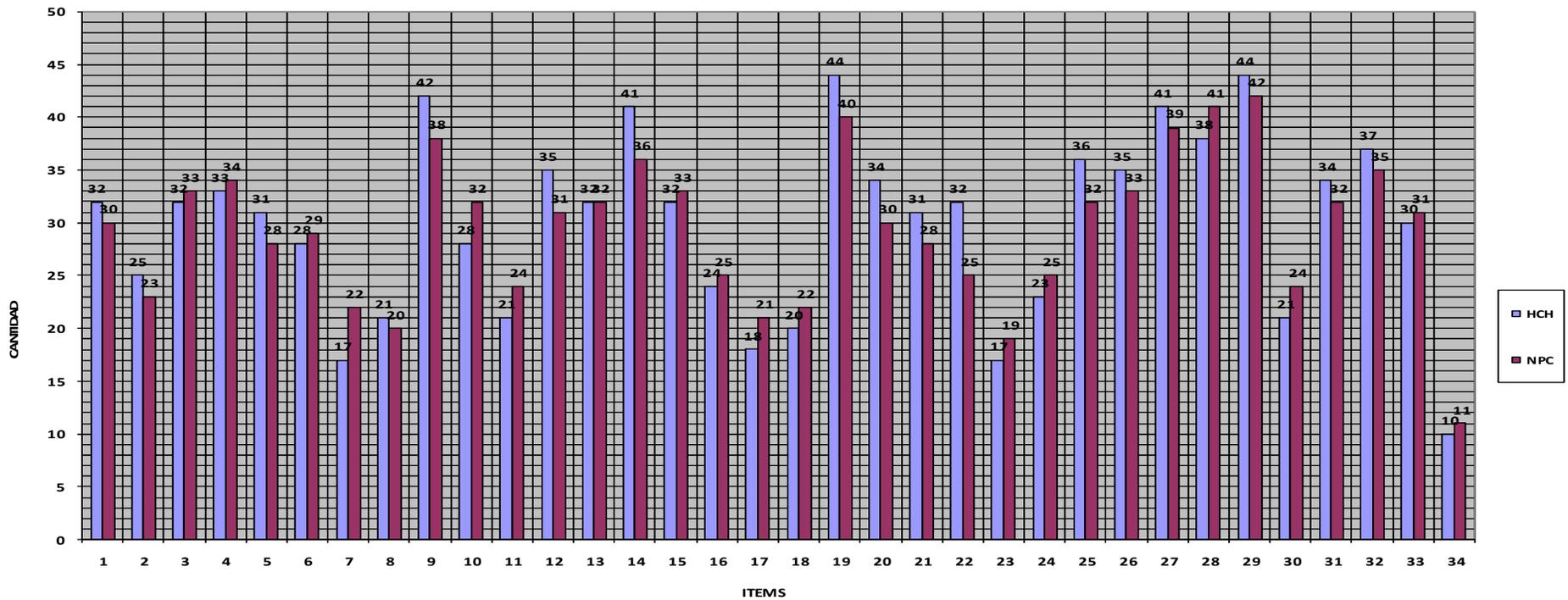
**CUADRO N° 01**

**Base de datos del desarrollo de habilidades en la Comunicación horizontal (X1) y nivel de planificación curricular (Y1)**

Nº	X	Y
1	32	30
2	25	23
3	32	33
4	33	34
5	31	28
6	28	29
7	17	22
8	21	20
9	42	38
10	28	32
11	21	24
12	35	31
13	32	32
14	41	36
15	32	33
16	24	25
17	18	21
18	20	22
19	44	40
20	34	30
21	31	28
22	32	25
23	17	19
24	23	25
25	36	32
26	35	33
27	41	39
28	38	41
29	44	42
30	21	24
31	34	32
32	37	35
33	30	31
	$\sum X$ 997= 30.2	$\sum Y$ 990=30

## GRÁFICO N° 01

Base de datos del desarrollo de habilidades en la Comunicación horizontal (X1) y nivel de planificación curricular (Y1)



HCH = Habilidades para la comunicación horizontal

NPC = Nivel de planificación curricular

## INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 01

El cuadro N° 01, contiene los datos globales de los puntajes obtenidos por cada uno de las 33 unidades de la muestra respecto a la variable Habilidades para la comunicación horizontal (X1) y el nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico (Y1), en el que se observa que en la variable (X1) el puntaje mínimo es de 17 y un puntaje máximo de 45 de un puntaje total de 50 puntos. La media aritmética en este caso es de 30.2 puntos, lo que significa que las habilidades para la comunicación horizontal se ubican en la categoría regular.

Para el caso de la variable nivel de planificación curricular (Y1) el puntaje mínimo es de 19 y un puntaje máximo de 40 puntos, con una media aritmética de 30 puntos en una escala de 50 puntos, lo que significa también que el nivel de logro de estándares básicos de calidad es medio o regular de acuerdo con los indicadores tomados en cuenta.

## CUADRO N° 02

**Relación entre las variables desarrollo de habilidades en la Comunicación horizontal (X1) y nivel de planificación curricular (Y1)**

N°	X	Y	X.Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	32	30	960	1024	900
2	25	23	575	625	529
3	32	33	1056	1024	1089
4	33	34	1122	1089	1156
5	31	28	868	961	784
6	28	29	812	784	841
7	17	22	374	289	484
8	21	20	420	441	400
9	42	38	1596	1764	1444
10	28	32	896	784	1024
11	21	24	504	441	576
12	35	31	1085	1225	961
13	32	32	992	1024	1024
14	41	36	1436	1681	1296
15	32	33	1056	1024	1089
16	24	25	600	576	625
17	18	21	378	324	441
18	20	22	440	400	484
19	44	40	1760	1936	1600
20	34	30	1020	1156	900
21	31	28	868	961	784
22	32	25	800	1024	625
23	17	19	323	289	361
24	23	25	575	529	625
25	36	32	1152	1296	1024
26	35	33	1155	1225	1089
27	41	39	1499	1681	1521
28	38	41	1558	1444	1681
29	44	42	1848	1936	1764
30	21	24	504	441	576
31	34	32	1088	1156	1024
32	37	35	1295	1369	1225
33	30	31	930	900	961
	$\sum X$ 997= 30.2	$\sum Y$ 990=30	$\sum XY$ <b>31545</b>	$\sum X^2$ <b>32823</b>	$\sum Y^2$ <b>30907</b>

Fuente: resultados obtenidos con el cuestionario y Guía de observación

Procesando estos datos, de acuerdo con los requerimientos para determinar el coeficiente de correlación de Pearson, se ha establecido las medias aritméticas de X1 y de Y1, así como la desviación típica (S) tanto de la variable X1 como de la variable Y1. Los resultados obtenidos son los siguientes:

La media aritmética de la variable X1:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} = \frac{997}{33} = 30.2$$

Media aritmética de la variable Y1:

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{N} = \frac{990}{33} = 30.0$$

Desviación típica de la variable X1:

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N} - \bar{X}^2} = \sqrt{\frac{32823}{33} - (30.2)^2} = 9.08$$

Desviación típica de la variable Y1:

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum Y^2}{N} - \bar{Y}^2} = \sqrt{\frac{30907}{33} - (30)^2} = 6.04$$

Coefficiente de correlación de Pearson:

$$r_{XY} = \frac{\frac{\sum XY}{N} - \bar{X}\bar{Y}}{S_x S_y} = \frac{\frac{31545}{33} - 30.2 \times 30}{9.08 \times 6.04} = 0.91$$

De acuerdo con los datos presentados, el coeficiente de correlación de Pearson ha resultado 0.91 lo que significa que hay alta correlación entre la variable Comunicación institucional interna descendente (X1) y nivel de planificación curricular (Y1).

## 3.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 3.2.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Para contrastar y validar la hipótesis se presenta la hipótesis nula y la hipótesis alterna 1:

#### **Hipótesis nula (Ho):**

“No existiría una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales y el nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico, en las Instituciones educativas de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica”.

#### **Hipótesis alterna 1:**

“Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales y el nivel de de planificación curricular del personal directivo y jerárquico, en las Instituciones educativas de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica”.

Para determinar el tipo de relación que existe entre las variables nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de logro de estándares básicos de calidad en la gestión pedagógica, así como para determinar si esta relación es significativa estadísticamente, se aplicó la ecuación del coeficiente de correlación de Pearson para datos sin agrupar que en resumen fueron los siguientes:

$$\bar{X} = 30.2$$

$$\bar{Y} = 30.0$$

$$S_x = 9.08$$

$$S_y = 6.04$$

$$r_{XY} = 0.910$$

**Interpretación:**

Habiendo determinado que el coeficiente de correlación de Pearson para datos simples y de acuerdo con la fórmula de puntuación directa, se concluye que este coeficiente de correlación de 0.910, indica que existe una correlación alta entre la variable nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales y el nivel de logro de de planificación curricular del personal directivo y jerárquico en las instituciones educativas de gestión pública del cercado de Ica.

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1, ya que el coeficiente de correlación de 0.910 indica la existencia de alta correlación entre X1 y Y1.

**2.1.1. Resultados obtenidos del nivel de desarrollo de habilidades para el comportamiento asertivo (X2) y nivel de evaluación curricular (Y2).**

Respecto a las variables nivel de desarrollo de habilidades para el comportamiento asertivo (X2) y nivel de evaluación curricular (Y2), se obtuvo los siguientes resultados:

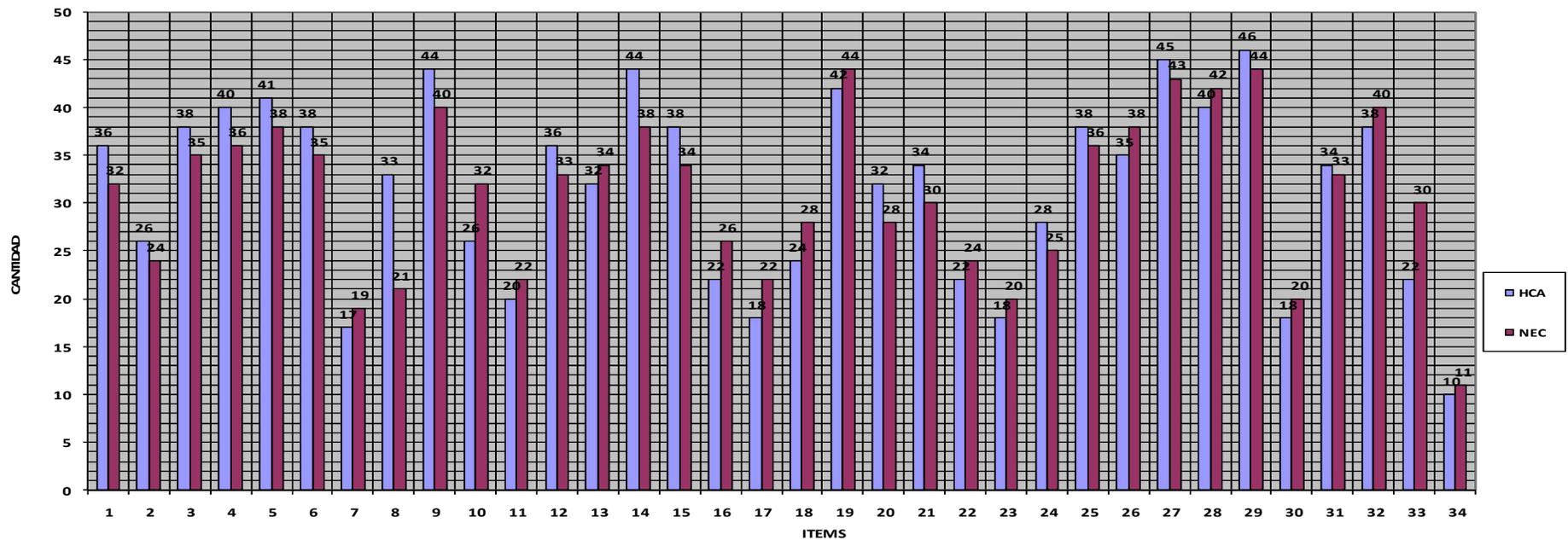
### CUADRO N° 03

Base de datos del nivel de desarrollo de habilidades para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales (X2) y nivel de evaluación curricular (Y2)

N°	X	Y
1	36	32
2	26	24
3	38	35
4	40	36
5	41	38
6	38	35
7	17	19
8	23	21
9	44	40
10	26	32
11	20	22
12	36	33
13	32	34
14	44	38
15	38	34
16	22	26
17	18	22
18	24	28
19	42	44
20	32	28
21	34	30
22	22	24
23	18	20
24	28	25
25	38	36
26	35	38
27	45	43
28	40	42
29	46	44
30	18	20
31	34	33
32	38	40
33	32	30
	$\sum x$ 1065 = 32.2	$\sum y$ 1046 = 31.6

GRÁFICO N° 02

Base de datos del nivel de desarrollo de habilidades para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales (X2) y nivel de evaluación curricular (Y2)



HCA = Habilidades para el comportamiento asertivo

NEC = Nivel de evaluación curricular

### **INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 03**

El cuadro N° 03, contiene los datos globales de los puntajes obtenidos por cada uno de las 33 unidades de la muestra respecto a la variable nivel de desarrollo de las habilidades para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales (X2) y nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico (Y2) en las instituciones educativas de gestión pública del cercado de Ica.

En el caso de la variable X2 se observa que el puntaje mínimo es de 17 y un puntaje máximo de 46 de un puntaje total de 50 puntos. La media aritmética en este caso es de 32.2 puntos, lo que significa que el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales es mediano o regular.

Para el caso de la variable nivel de evaluación curricular (Y2) el puntaje mínimo es de 19 y un puntaje máximo de 44 puntos, con una media aritmética de 31.6 puntos en una escala de 50 puntos, lo que significa también que el nivel de logro es en promedio regular.

**CUADRO N° 04**  
**Relación entre las variables nivel de desarrollo de habilidades para el**  
**comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales (X2) y nivel de**  
**planificación curricular (Y2)**

N°	X	Y	X.Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	36	32	1152	1296	1024
2	26	24	624	676	576
3	38	35	1330	1444	1225
4	40	36	1440	1600	1296
5	41	38	1558	1681	1444
6	38	35	1330	1444	1225
7	17	19	323	289	361
8	23	21	483	529	441
9	44	40	1760	1936	1600
10	26	32	832	676	1024
11	20	22	440	400	484
12	36	33	1188	1296	1089
13	32	34	1088	1024	1156
14	44	38	1672	1936	1444
15	38	34	1292	1444	1156
16	22	26	572	484	676
17	18	22	396	324	484
18	24	28	672	576	784
19	42	44	1848	1764	1936
20	32	28	896	1024	784
21	34	30	1020	1156	900
22	22	24	528	484	576
23	18	20	360	324	400
24	28	25	700	784	625
25	38	36	1368	1444	1296
26	35	38	1330	1225	1444
27	45	43	1935	2025	1849
28	40	42	1680	1600	1764
29	46	44	2024	2116	1936
30	18	20	360	324	400
31	34	33	1122	1156	1089
32	38	40	1520	1444	1600
33	32	30	960	1024	900
	$\sum X$ 1065= 32.2	$\sum Y$ 1046=31.6	$\sum XY$ <b>35803</b>	$\sum X^2$ <b>36949</b>	$\sum Y^2$ <b>34988</b>

Fuente: resultados obtenidos con el cuestionario y Guía de observación

Procesando estos datos, de acuerdo con los requerimientos para determinar el coeficiente de correlación de Pearson, se ha establecido las medias aritméticas de X2 y de Y2, así como la desviación típica (S) tanto de la variable X2 como de la variable Y2. Los resultados obtenidos son los que se presenta a continuación:

La media aritmética de la variable X2:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} = \frac{1065}{33} = 32.2$$

Media aritmética de la variable Y2:

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{N} = \frac{1046}{33} = 31.6$$

Desviación típica de la variable X2:

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N} - \bar{X}^2} = \sqrt{\frac{36949}{33} - (32.2)^2} = 9.45$$

Desviación típica de la variable Y2:

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum Y^2}{N} - \bar{Y}^2} = \sqrt{\frac{34988}{33} - (31.6)^2} = 7.85$$

Coficiente de correlación de Pearson:

$$r_{XY} = \frac{\frac{\sum XY}{N} - \bar{X}\bar{Y}}{S_x S_y} = \frac{\frac{35803}{33} - 32.2 * 31.6}{9.09 * 7.85} = 0,93$$

De acuerdo con los datos presentados, el coeficiente de correlación de Pearson ha resultado 0.93, lo que significa que hay muy alta correlación entre la variable nivel de desarrollo de habilidades para el comportamiento

asertivo en las relaciones interpersonales (X2) y nivel de logro de evaluación curricular (Y2) en las instituciones educativas investigadas.

### **3.2.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2**

Para contrastar y validar la hipótesis se presenta la hipótesis nula y la hipótesis alterna 2:

#### **Hipótesis nula (Ho):**

“No existiría una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales y el nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico, en las Instituciones educativas de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica”

#### **Hipótesis alterna 2:**

“Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales y el nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico, en las Instituciones educativas de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica”

Para determinar el tipo de relación que existe entre la variable nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de logro de estándares básicos de calidad en la gestión administrativa, así como para determinar si esta relación es significativa estadísticamente, se aplicó la ecuación del coeficiente de correlación de Pearson para datos sin agrupar que en resumen fueron los siguientes:

$$\bar{X} = 32.2$$

$$\bar{Y} = 31.6$$

$$S_x = 9.08$$

$$S_y = 7.85$$

$$r_{XY} = 0.93$$

### **Interpretación:**

Habiendo determinado que el coeficiente de correlación de Pearson para datos simples y de acuerdo con la fórmula de puntuación directa, se concluye que este coeficiente de correlación de 0.93, indica que existe una correlación muy alta entre la variable nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de evaluación curricular en las instituciones educativas de gestión pública del cercado de Ica.

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2, ya que el coeficiente de correlación de 0.93 indica la existencia de una muy alta correlación entre X2 y Y2.

### **PRUEBA DE LA HIPÓTESIS GENERAL.**

A partir de los resultados parciales de la discusión y validación de las hipótesis específicas 1 y 2 se procede a validar la hipótesis general que sostiene lo siguiente:

Existiría una relación positiva entre el nivel de desarrollo de las habilidades sociales del personal directivo y jerárquico y la eficacia de la gestión pedagógica en las Instituciones educativas de Educación Básica Regular de gestión Pública del cercado de Ica

Habiéndose contrastado y validado las hipótesis específicas 1 y 2, tomando en cuenta criterios de tipo lógico, también la hipótesis general queda contrastada y validada. Esta validación es consistente por cuanto mediante

el proceso de operacionalización de las variables generales de la hipótesis general como son la comunicación ( X) y la variable gestión del cambio educativo (Y), se han operacionalizado o convertido en sus expresiones más concretas como son las variables X1, X2 y las variables Y1 y Y2.

En consecuencia, habiéndose contrastado, analizado los resultados y validado las hipótesis específicas 1 y 2, queda también validada la hipótesis general.

Asimismo, los datos presentados en los cuadros N° 2 y 4 nos muestran que existe relación positiva entre las variables dado que el coeficiente de correlación de Pearson que se obtuvo fue de  $r = 0.91$  en la hipótesis específica 1 y  $r = 0.93$  para la hipótesis específica 2.

Asimismo, tal como se ha presentado en el marco teórico y los antecedentes, existe un amplio sustento teórico que justifica y sustenta la relación existente entre la comunicación institucional y la actitud hacia el cambio en la gestión institucional.

### **3.3. DISCUSIÓN**

En esta investigación básicamente se evidencia que, en el contexto de las instituciones educativas de gestión pública del cercado de Ica, existe una relación positiva entre el nivel de desarrollo de las habilidades sociales del personal directivo y jerárquico y la eficacia de la gestión pedagógica.

Traducido esta hipótesis general en sus dimensiones más específicas, también se confirma que existe una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de planificación curricular, por una parte; y también por otra parte la relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de la habilidad para el

comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de evaluación curricular.

Cuando la comunicación es positiva, horizontal, tanto en la forma de comunicación descendente como ascendente, se genera condiciones adecuadas para que agentes educativos reconozcan y asuman sus roles en la gestión pedagógica, sean protagonistas de los cambios necesarios, en cambio cuando la comunicación es deficiente o impositiva y verticalista, su efecto es negativo, puesto que genera un rechazo de los interlocutores.

A estas mismas conclusiones llegan otros investigadores como por ejemplo Alberti & Emmens (1978), Linehan (1984), Phillips (1985), y finalmente Caballo han realizado diversas investigaciones en los que se sostiene la importancia del desarrollo de las habilidades sociales especialmente del personal encargado de liderar los procesos de cambio organizacional y por lo mismo propugnan el entrenamiento de las habilidades sociales.

Asimismo, Rubén Edel Navarro en su investigación titulada “El desarrollo de las habilidades sociales, ¿determina el éxito académico?, sostiene que el tema de las relaciones sociales debería ser una de las áreas que necesariamente se promueva en las instituciones educativas, para lograr aprendizajes significativos.

Por otra parte, las habilidades sociales no son necesarios solo para la gestión pedagógica dentro de una institución, se necesita también para gestiones de diverso tipo fuera de la institución.

Las instituciones educativas no son exclusivamente instancias académicas y educativas, sino que son instituciones cada vez más complejas, en las que se desarrollan múltiples actividades, y constituyen espacios de intervención e interacción habitual para otros colectivos de profesionales, además del docente, en los que concurren e interactúan grupos, individuos, roles e intereses y en los que las relaciones interpersonales ocupan un lugar de máxima relevancia (Antúñez, 2007).

Un director o jerárquico, en el desempeño de su funciones directivas, dedica una considerable cantidad de tiempo a gestionar las relaciones humanas, ya que además de tener que relacionarse con su equipo colaborador más directo, debe relacionarse intensa y cotidianamente con todos los interlocutores internos y externos del ámbito educativo, como son las familias, los alumnos, la administración o los representantes de la institución a la que pertenece el centro, los medios de comunicación local, los proveedores de todo tipo, que cada día son más heterogéneos e importantes, etc. (Álvarez, 2006).

La función directiva requiere del director escolar, no sólo el conocimiento administrativo y técnico necesario para el correcto ejercicio de la misma, sino también el dominio de determinadas habilidades de relación interpersonal, imprescindibles en una gestión donde las relaciones personales juegan un papel fundamental. Habilidades de relación interpersonal como pueden ser, saber comunicarse, saber motivar para el trabajo, solucionar conflictos de manera adecuada, ser asertivo, saber afrontar situaciones difíciles con familias, profesorado y alumnado, tener capacidad de escuchar, de saber gestionar la información etc., ya que del dominio de estas habilidades depende el buen clima del centro y el grado de satisfacción de la comunidad.

En el desempeño de sus funciones, los directores están diariamente involucrados en una delicada y frenética actividad de relaciones interpersonales, en las que poseer y desarrollar las pertinentes habilidades sociales, constituye un requisito para un adecuado desempeño de su tarea profesional (Antúñez, 2007). Estas habilidades de interacción social, les permitirá afrontar apropiadamente las diversas situaciones cotidianas y resolver efectivamente los conflictos que se le presentan en los diferentes contextos en que se desenvuelve (Díaz, González y Ortega, 2005)

Al director no sólo le concierne el mantenimiento del sistema educativo y organizativo del centro, sino también el desarrollo personal de quienes trabajan en la escuela y, especialmente, de los alumnos (Egido, 2006), y esto le obliga a desarrollar un liderazgo dinamizador de los grupos y de la organización, para generar su propio crecimiento, en función de una misión o proyecto compartido. Esta función de liderazgo, es considerada una competencia clave de la dirección. La función del liderazgo en la escuela es movilizar a las personas comprometidas con ella, para hacer que el modo como actúan colectivamente se oriente a satisfacer las necesidades del alumnado y las demandas de la sociedad (Padilla, 2008).

Según Gil (1999), la función directiva y el liderazgo se asientan en estrategias como planificar, coordinar, dirigir y controlar, y para todos esos procesos, es imprescindible el dominio de habilidades interpersonales de comunicación, instrucción, supervisión, delegación, evaluación del rendimiento, motivación, solución de conflictos y negociación, habilidades asertivas, en definitiva, habilidades para afrontar situaciones difíciles y en ocasiones límite.

Conceptualmente, los directores difieren de los líderes, si bien se considera que los directores más eficaces son aquellos que, en lugar de emplear con exclusividad recursos de poder legítimo, emplean habilidades propias de liderazgo. No es lo mismo ser un buen gestor o un buen jefe, que ser un líder. Gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (Lorenzo, 2004).

Como plantea González (2003), el equipo directivo ha de convertirse en “arquitectos del liderazgo”, dedicando su atención a la construcción de equipos, al desarrollo de una toma de decisiones compartida y de la colegialidad, descubriendo, posibilitando y potenciando las habilidades y

conocimientos de las personas de la organización, manteniendo unidas las distintas piezas de la organización y apoyando el que las personas de las mismas se sientan responsables de su contribución al resultado colectivo.

## CONCLUSIONES

- 1) Que, existe una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de las habilidades sociales y la eficacia en la gestión pedagógica de las instituciones educativas de gestión pública del cercado de Ica.
- 2) Que, existe una relación positiva significativa entre el Nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales la comunicación institucional interna descendente (X1) y el Nivel de planificación curricular (Y1) en las instituciones educativas de gestión pública del cercado de Ica, por cuanto el coeficiente de correlación resultante (r) es = 0.910
- 3) Que, existe una relación positiva significativa entre el Nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales (X2) y el Nivel de evaluación curricular (Y2) en las instituciones educativas de gestión pública del cercado de Ica, por cuanto el coeficiente de correlación resultante (r) es = 0.930

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Se debe profundizar la investigación en torno a la relación entre las habilidades sociales y la gestión institucional en el ámbito de las instituciones educativas de la Región Ica, mediante un estudio de las relaciones entre habilidades sociales y gestión institucional, con otras variables, a fin de evidenciar con mayor sustento la relación entre estas variables, y mejorar las deficiencias.
  
- 2) La Dirección Regional de Educación de Ica, debe aplicar estrategias pertinentes como talleres vivenciales a fin de fortalecer el nivel de desarrollo de las habilidades sociales, especialmente en el personal directivo de las instituciones educativas de nuestro medio.
  
- 3) Los directores de las instituciones educativas deben implementar seminarios y capacitaciones que prioricen la aplicación del liderazgo transformacional para fortalecer las habilidades requeridas para una gestión pedagógica de calidad, en todo el personal directivo y jerárquico de su ámbito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELED, C. L. (2003): Investigación en universidades y formación de recursos humanos en disciplinas seleccionadas, Informe de consultoría, Lima, Proyecto CONCYTEC-BID.
- ALBERTI, R. E. Y EMMONS, M. L (1978). Your perfect right: A guide to assertive behavior. San Luis Obispo, California: Impact.
- Álvarez, M. (2006). La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional. Avances en supervisión educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, 4 (Monográfico)
- Álvarez, M. (2007). La dirección escolar que tenemos. La dirección escolar que necesitamos. Participación Educativa, 5, 83-92.
- Antúnez, S. (2007). Dirección de Centros Escolares y Habilidades Sociales. Temáticos Escuela, 19, 4-5.
- ANDERSON, H.H. Y ANDERSON, G.L. (1954): Social development, en L. Carmichael (Ed.): Manual of child psychology, New York: Wiley.
- ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES (ANR) (2002, 2003, 2004): Actas de sesiones de la Comisión Nacional de Rectores para la Acreditación, Lima, ANR.
- BAER, J. Y FENSTERHEIM, H. (1987): No digas sí cuando quieras decir no, Barcelona: Grijalbo.
- Bennis, W; Goldsmith, J.; (1994). Learning To Lead. A Workbook On Becoming A Leader. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- BLANCO, A. (1981): Evaluación de habilidades sociales, en R. Fernández Ballesteros y J. Carrobes (Eds.): *Evaluación conductual: Metodología y evaluación*, Madrid: Ed. Pirámide.
- BOLUARTE MÉNDEZ, Alicia. Influencia de un programa de entrenamiento en habilidades sociales en las habilidades de comunicación e integración social de jóvenes con retraso mental leve y moderado instituto especializado de rehabilitación. (tesis)
- CABALLO, V. (1988): Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales, Valencia: Promolibro.

- CABALLO, (1986) . Evaluación de las habilidades sociales. En: R. Fernández y J.A.I. Carrobles, eds. Evaluación conductual. Pirámide, Madrid, (pp. 553 - 595). Madrid: Pirámide 1986. P 556
- CABALLO, V. (1993). Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales. Editorial Siglo XXI. Madrid. España.
- CABALLO, V. e Irurtia, M.J. (2008). Entrenamiento en habilidades sociales. En F.J. Labrador (Coord.). Técnicas de modificación de conducta (pp. 573-591). Madrid: Pirámide.
- CARROBLES, J. A. I. (1988): Prólogo al libro de V. Caballo: *op. cit.*, IV-VI.
- COSTA, Joan (1999). La comunicación en acción. Buenos Aires, editorial Paidós.
- COSTA, M. y López, E. (1996). Las habilidades básicas para dirigir organizaciones y equipos. En M. Costa y E. López (Eds.). Los secretos de la dirección (pp. 177-251). Madrid: Pirámide
- CHIAVENATO, I (1992). Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana.
- EDEL NAVARRO, Rubén. "El desarrollo de las habilidades sociales ¿Determina el éxito académico? (Tesis)
- DAMANPOUR, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 555-590.
- Díaz, S.A.; González, M.A. y Ortega, P.B. (2005). Representaciones sociales de habilidades sociales, liderazgo y clima organizacional en directivos y docentes de establecimientos municipales, subvencionados y particulares de la ciudad de Temuco. Tesis. Facultad de Educación. Universidad Católica de Temuco. Chile.
- DELACÔTE G. (1997): Enseñar y aprender con nuevos métodos. La revolución cultural de la era electrónica, Barcelona, Gedisa.
- FRIGERIO, G., POGGI, M., TIRAMONTI, G., AGUERRONDO, I (1992). "Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires.
- FUENTES MARTÍNEZ, Sandra. Comunicación eje estratégico para la gestión del cambio educativa. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia
- GIL, F. (1980). Entrenamiento en habilidades sociales: el procedimiento "eficacia personal" de Liberman, *Rev. Psic. General y Aplicada* N° 35.

- GIL, F. (1984). Entrenamientos en habilidades sociales, en J. Mayor y F.J. Labrador (Eds.): Modificación de conducta, Madrid: Alambra.
- Gil, F. (1998). Habilidades sociales en el trabajo y en las organizaciones. En F. Gil y J.M. León, Habilidades sociales. Teoría, investigación e intervención (pp. 187- 200) Madrid: Eudema.
- Gil, F. (1999). El entrenamiento en habilidades sociales de dirección en equipos multiprofesionales y en organizaciones. Actas. I Simposium sobre "Habilidades sociales: Técnicas y áreas de aplicación". Granada, Mayo.
- GOLDSTEIN, A. P. et. al. (1989). Habilidades y autocontrol en la adolescencia, Barcelona: Martínez Roca.
- GONZÁLES MORENO, Mónica Patricia. Título: Efectos de la aplicación de un Programa de habilidades Sociales sobre los problemas de comportamiento de las alumnas del 6to grado de educación primaria del CEP "Sagrado Corazón" de la ciudad de Trujillo. (Tesis de pregrado).
- González, M.T. (2003). Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos. Madrid: Prentice-Hall.
- Hammer, M.; Champy, J.(1993); Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Barcelona, págs. 93-94.
- KATZ, Lilian G, y MCCLELLAN, Diane E. (1991). The teacher's role in the social development of Young children.
- Kliksberg, B.(1991). Las Perspectivas de la Gerencia Empresarial en los Años Noventa, Revista Pensamiento Iberoamericano.
- Kotter, John P. (2000); ¿Qué hacen los líderes?. Gestión 2000, Barcelona.
- Lorenzo, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Enseñanza, 22, 193-211.
- MANUCCI, Marcelo (2004). Comunicación corporativa estratégica, Colombia, Editorial SAF Grupo.
- MALOTT, María E. (2001). Paradoja del Cambio organizacional, México, Editorial Trillas. .
- MARTÍNEZ, N.D y SANZ, M. Y. (2001). Trabajo en Diploma. Entrenamiento en habilidades sociales, aplicado a jóvenes tímidos. Cuba.
- Mintzberg, H.; (1991). Acoplamiento del análisis y la intuición en la dirección. En "Mintzberg y la Dirección", Díaz de Santos S.A., Madrid, págs. 65-90.

- MORENO ACUÑA, Carlos A.(2009). Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales. En: *www.psicopedagogia.com*
- NÚÑEZ, Karen. Definición de habilidades sociales. En: de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/habilidades%20sociales>.
- OLIVERA DA SILVA, Reinaldo (2002). Teorías de Administración. Thomson Editores S.A. p 20
- Padilla, M.T. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía. *Relieve*, 14(1), 1-27.
- PARRA R., CASTAÑEDA E., Camargo M. y Tedesco J. C. (1997), Innovación escolar y cambio social, Bogotá, Colombia, Fundación FES-FRB-COLCIENCIAS.
- PÉREZ, Rafael Alberto (2001) .Estrategias de comunicación. Barcelona, Editorial Ariel.
- PÉREZ TORNERO, José Manuel (2000). Comunicación y educación en la sociedad de la información. Buenos Aires.
- PHILLIPS. E. L. (1985): Social skills: History and prospect, en L. L'Abate y M.a. Milan (Eds.).
- PIZZOLANTE, Italo (2004). El poder de la comunicación estratégica. Colombia, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- ROBBINS STEPHEN Y COULTER, Mary ( 2005). Administración. Pearson education. Octava edición.
- UNESCO (2011).Manual de gestión para directores de Instituciones educativas. Perú. 2011
- WENGER, E. (1998). "Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad". Ed. Piados.
- ZIMMERMANN Arthur (1998). Gestión del cambio organizacional. Ecuador, Ediciones Abya-Yala.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**PROYECTO: “Las habilidades sociales y su relación con la eficacia de la gestión pedagógica en el personal directivo y jerárquico de la Instituciones Educativas del cercado de Ica, 2014”**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>METODO</b>
<p style="text-align: center;"><b>PG</b></p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades sociales y la eficacia en la gestión pedagógica del personal Directivo y Jerárquico de las instituciones educativas del cercado de Ica, 2014?</p>	<p style="text-align: center;"><b>OG</b></p> <p>Establecer la relación existente entre las habilidades sociales y la eficacia en la gestión pedagógica del personal Directivo y Jerárquico de las instituciones educativas del cercado de Ica, 2014</p>	<p style="text-align: center;"><b>HG</b></p> <p>Existiría una relación positiva significativa entre las habilidades sociales y la eficacia en la gestión pedagógica del personal Directivo y Jerárquico de las instituciones educativas del cercado de Ica, 2014</p>	<p style="text-align: center;"><b>V HG</b></p> <p>Habilidades sociales.</p> <p>Eficacia en la gestión pedagógica.</p>	<p style="text-align: center;"><b>I VHG</b></p> <p>- Nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales</p> <p>- Nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales</p> <p>- Nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico.</p> <p>- Nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico</p>	<p>- Cuestionario A y B.</p> <p>- Guía de observación A y B.</p>	<p>TIPO: Por su finalidad es investigación Básica.</p> <p>METODO: Cuantitativo y correlacional</p> <p>DISEÑO: Diseño correlacional.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PE 1</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico de las instituciones de educación básica</p>	<p style="text-align: center;"><b>OE 1</b></p> <p>Establecer la relación existente entre el nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales de los directivos y jerárquicos y el nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico de las instituciones de educación básica</p>	<p style="text-align: center;"><b>HE 1</b></p> <p>Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales y el nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico de las instituciones de educación básica regular de gestión Pública del cercado de Ica.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VHE 1</b></p> <p>Nivel de desarrollo de la habilidad para la comunicación horizontal en las relaciones interpersonales.</p> <p>Nivel de planificación curricular del personal directivo y jerárquico.</p>	<p style="text-align: center;"><b>IVHE 1</b></p> <p>Puntaje categorizado obtenido con el cuestionario A:</p> <p>- Muy alto</p> <p>- Alto</p> <p>- Regular</p> <p>- Bajo</p> <p>- Muy bajo</p> <p>Puntaje categorizado obtenido con la guía de observación A</p> <p>- Muy bueno</p> <p>- Bueno</p> <p>- Regular</p>	<p>Cuestionario A</p> <p>Guía de observación A</p>	<p>- UNIVERSO. Todos los directivos y jerárquicos de las II.EE del cercado de Ica.</p> <p>- MUESTRA: Se considera como muestra a toda la población de estudio.</p> <p>Técnica de recolección de datos: La encuesta y la observación.</p>

regular de gestión Pública del mercado de Ica?	regular de gestión Pública del mercado de Ica.			- Deficiente - Muy deficiente		El procesamiento de los datos será estadístico.
<b>PE 2</b> ¿Qué relación existe entre el nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales y jerárquicos y el nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico, en las Instituciones de educación básica regular de gestión Pública del mercado de Ica?	<b>OE 2</b> Determinar la relación existente entre el nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales y jerárquicos y el nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico, en las Instituciones de educación básica regular de gestión Pública del mercado de Ica	<b>HE 2</b> Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de desarrollo de a habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales y el nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico, en as Instituciones de educación básica regular de gestión Pública del mercado de Ica	<b>VHE 2</b> Nivel de desarrollo de la habilidad para el comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales  Nivel de evaluación curricular del personal directivo y jerárquico	<b>IVHE 2</b> Puntaje categorizado obtenido con el cuestionario B: - Muy alto - Alto - Regular - Bajo - Muy bajo  Puntaje categorizado obtenido con la guía de observación B - Buen bueno - Bueno - Regular - Deficiente - Muy deficiente	Cuestionario B  Guía de observación B	Para determinar la correlación entre las variables se hará uso del Coeficiente de correlación de Pearson



## VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO

INSTRUMENTO VALIDADO: .....

VARIABLE QUE MIDE EL INSTRUMENTO; .....

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO.....

Nº DE ÍTEMS DEL INSTRUMENTO: .....

EXPERTO: .....

### INSTRUCCIONES

Por favor, en el casillero correspondiente, marque el grado en que está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de los ítems, teniendo en consideración los indicadores señalados la **pertinencia, relevancia, claridad y corrección gramatical**. El grado en que está usted de acuerdo, debe anotar de acuerdo con la escala de puntuación de 5 a 1 punto en cada indicador o ítems. En el casillero de observaciones puede anotar, de ser necesario, sus recomendaciones o sugerencias para mejorar o modificar el ítem.

Nº de Indica Dores O ítems	Perti- nen- cia	Rele- van- cia	Clari- dad	Correc- ción Grama- tical	Ptje	..... $\bar{X}$	Observaciones
Ítem N° 1							
Ítem N° 2							
Ítem N° 3							
Ítem N° 4							
Ítem N° 5							
Ítem N° 6							
Ítem N° 7							
Ítem N° 8							
Ítem N° 9							
Ítem N° 10							

#### Escala de Puntuación:

- 5 = Completamente de acuerdo
- 4 = De acuerdo.
- 3 = Indefinido.
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Completamente en desacuerdo

Fecha de validación: .....

.....  
FIRMA DEL EXPERTO

## VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO

INSTRUMENTO VALIDADO: .....

VARIABLE QUE MIDE EL INSTRUMENTO; .....

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO.....

Nº DE ÍTEMS DEL INSTRUMENTO: .....

EXPERTO: .....

### INSTRUCCIONES

Por favor, en el casillero correspondiente, marque el grado en que está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de los ítems, teniendo en consideración los indicadores señalados la **pertinencia, relevancia, claridad y corrección gramatical**. El grado en que está usted de acuerdo, debe anotar de acuerdo con la escala de puntuación de 5 a 1 punto en cada indicador o ítems. En el casillero de observaciones puede anotar, de ser necesario, sus recomendaciones o sugerencias para mejorar o modificar el ítem.

Nº de Indica Dores O ítems	Perti- nen- cia	Rele- van- cia	Clari- dad	Correc- ción Grama- tical	Ptje	..... $\bar{X}$	Observaciones
Ítem N° 1							
Ítem N° 2							
Ítem N° 3							
Ítem N° 4							
Ítem N° 5							
Ítem N° 6							
Ítem N° 7							
Ítem N° 8							
Ítem N° 9							
Ítem N° 10							

#### Escala de Puntuación:

- 5 = Completamente de acuerdo
- 4 = De acuerdo.
- 3 = Indefinido.
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Completamente en desacuerdo

Fecha de validación: .....

.....  
FIRMA DEL EXPERTO

## VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO

INSTRUMENTO VALIDADO: .....

VARIABLE QUE MIDE EL INSTRUMENTO; .....

.....

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO.....

.....

Nº DE ÍTEMS DEL INSTRUMENTO: .....

EXPERTO: .....

### INSTRUCCIONES

Por favor, en el casillero correspondiente, marque el grado en que está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de los ítems, teniendo en consideración los indicadores señalados la **pertinencia, relevancia, claridad y corrección gramatical**. El grado en que está usted de acuerdo, debe anotar de acuerdo con la escala de puntuación de 5 a 1 punto en cada indicador o ítems. En el casillero de observaciones puede anotar, de ser necesario, sus recomendaciones o sugerencias para mejorar o modificar el ítem.

Nº de Indica Dores O ítems	Perti- nen- cia	Rele- van- cia	Clari- dad	Correc- ción Grama- tical	Ptje	..... $\bar{X}$	Observaciones
Ítem N° 1							
Ítem N° 2							
Ítem N° 3							
Ítem N° 4							
Ítem N° 5							
Ítem N° 6							
Ítem N° 7							
Ítem N° 8							
Ítem N° 9							
Ítem N° 10							

#### Escala de Puntuación:

- 5 = Completamente de acuerdo
- 4 = De acuerdo.
- 3 = Indefinido.
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Completamente en desacuerdo

Fecha de validación: .....

.....

FIRMA DEL EXPERTO