

Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico

Contenido transversal:

Habilidades interpersonales

Guía para el participante-Primer fascículo



Contenido transversal:
Habilidades interpersonales
Guía para el participante-Primer fascículo



PERÚ

Ministerio
de Educación

Jaime Saavedra Chanduví
Ministro de Educación

Juan Pablo Silva Macher
Viceministro de Gestión Institucional

Javier Palacios Gallegos
Director de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar

Patricia Vargas Vilchez
Directora de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Contenidos

Soledad Alvarez, Giannina Paredes Galleno

Tratamiento pedagógico

José Martín Vegas Torres, Lissy Canal Enriquez, Carmen Mercedes Ravello

Diseño y diagramación

José Gonzáles de la Lama

Corrección de estilo

Roselyne Rodríguez Mora

Ministerio de Educación del Perú

Calle Del Comercio 193, San Borja
Lima, Perú. Teléfono (511) 615-5800
www.minedu.gob.pe

1.ª edición marzo 2016

Impreso en:

Ministerio de Educación.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este material por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2016-00991 – Impreso en el Perú

Índice

Introducción.....	7
Fases metodológicas.....	8
Competencia y capacidades.....	8

Primera parte:

Conociéndote en lo personal y en tu función como directivo: autoconocimiento y motivación.....	10
Conceptos claves.....	10
Indicadores	10
1. Sensibilización y motivación.....	11
2. Reflexión y construcción.....	12
a. Conociéndote a ti mismo.....	12
b. ¿Qué entendemos por autoestima?.....	13
c. La importancia de la motivación.....	13
3. Vinculación y cierre.....	15



Índice

Segunda parte:

Habilidades de comunicación.....	18
Conceptos claves.....	18
Indicadores.....	18
1. Sensibilización y motivación.....	19
2. Reflexión y construcción.....	20
a. ¿Qué se entiende por comunicación?.....	20
b. Comunicación verbal y no verbal.....	21
c. El contexto de la comunicación.....	21
d. Funciones de la comunicación.....	22
e. Habilidades para la comunicación desde el liderazgo pedagógico.....	24
3. Vinculación y cierre.....	28
Autoevaluación.....	31
Glosario.....	32
Bibliografía.....	32

Introducción

Estimado(a) participante:

Las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. Su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros.

En este sentido, las habilidades interpersonales se constituyen en un campo importante en la formación de los directores y subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de gestionar los recursos humanos presentes en sus instituciones educativas y promover su crecimiento personal y profesional, así como propiciar la construcción de climas institucionales más acogedores.

Para estos fines este primer fascículo está organizado de la siguiente manera:

En la primera parte el fascículo te proporciona oportunidades de reflexión respecto de la importancia del autoconocimiento buscando reconocerte como persona y directivo, explorando las motivaciones e impulsos que configuran las conductas e influyen en las decisiones que tomas individual y socialmente.

En la segunda parte, se resalta la importancia de la comunicación eficaz en el ámbito educativo, con particular énfasis en cómo la escucha activa, la empatía y la asertividad aportan desarrollo del liderazgo pedagógico dentro de tu rol como directivo en la IE.

Cada parte de la guía inicia con una breve presentación, conceptos claves e indicadores. A su vez articula tres fases metodológicas que orientan el desarrollo de los contenidos: *sensibilización y motivación*, busca que, a través de una actividad, te pongas en contacto con situaciones cotidianas que vives como directivo y reflexiones desde tu propia experiencia; *reflexión y construcción*, las reflexiones de tu experiencia se confrontan con los conceptos, a través de preguntas de autorreflexión; a partir de ese proceso estarás en condiciones de construir nuevos conceptos y propuestas relacionados con las *habilidades interpersonales*. Por último, la fase de *vinculación y cierre*, presenta ejemplos de estrategias que abordan cada tema desarrollado con la finalidad de que estos sean adaptados a tu contexto. En la parte final, se te plantean cuatro preguntas a manera de autoevaluación cuya resolución te permitirá evidenciar tus aprendizajes.

La presente guía constituirá un apoyo para el trabajo que realizarás con tu formador en las sesiones de habilidades interpersonales. Este instrumento junto con el cuaderno personal o bitácora facilitarán tus aprendizajes.

¡Te deseamos éxitos!

Fases metodológicas

La guía *Habilidades interpersonales* articula tres fases o momentos metodológicos básicos que ordenan el desarrollo de los contenidos.

Cada parte comienza con una breve presentación, conceptos claves e indicadores. También encontramos pensamientos o frases motivacionales.



- 1. Sensibilización y motivación.** Busca que, a través de una actividad, el lector se conecte con situaciones cotidianas que vive como directivo y reflexione desde la propia experiencia apoyado en preguntas que invitan a pensar y analizar situaciones o experiencias propias para profundizar en el tema.
- 2. Reflexión y construcción.** Las experiencias reflexionadas se confrontan con los conceptos. Se desarrollan los conceptos centrales sobre cada tema, se proponen preguntas de autorreflexión y construcción de nuevas experiencias.
- 3. Vinculación y cierre.** Presenta ejemplos de estrategias que abordan cada tema desarrollado, con la finalidad de que estos sean adaptados a cada contexto y realidad del directivo en lo personal y colectivo.

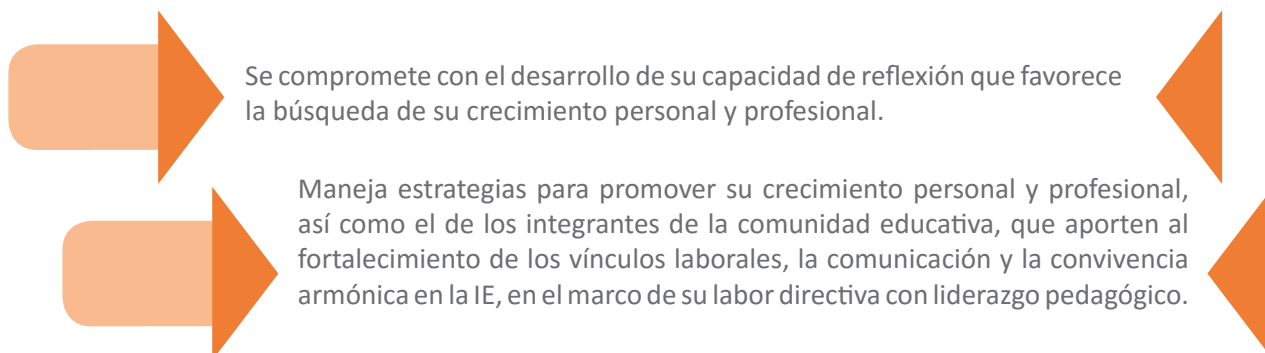
Competencia y capacidades

La guía *Habilidades interpersonales* se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes competencias y capacidades que el participante debe lograr al finalizar el desarrollo de la misma.

Competencia

Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

Capacidades:



Primera

parte



Primera parte

Conociéndote en lo personal y en tu función como directivo

Autoconocimiento y motivación

En esta primera parte, reflexionarás sobre la importancia del autoconocimiento, buscarás conocer y reconocer quién eres, tanto a nivel personal como en tu función de directivo. Como parte de este proceso de conocerte, explorarás sobre tus motivaciones, aquellas que son el impulso que te llevan, a ser quien eres, determinan tu conducta y las decisiones que tomas.

Es importante saber que tu historia personal y tus propias experiencias marcan tu vida, van construyendo y delimitando quién eres y tus relaciones con los demás.

Conceptos claves:

- Construcción de ti mismo
- Autoconocimiento
- Motivación

Indicadores

- Identifica y reflexiona acerca de sus cualidades personales y la forma en que aportan al ejercicio de su liderazgo pedagógico.
- Identifica y aplica estrategias para fortalecer su motivación como líder pedagógico
- Identifica y aplica estrategias para promover la motivación en la comunidad educativa

“Conocerse a sí mismo es el principio de toda sabiduría”.
(Aristóteles)

“Hago un llamado a ese hombre despierto que, con el conocimiento consciente y la comprensión, puede percibir sus más profundos poderes irrazonables en su alma, toda su fuerza interior, el deseo y la debilidad, y sabe contar consigo mismo”.
(Herman Hesse)

1

Sensibilización y motivación

Lee la siguiente historia:

El caso de Miguel

Mi nombre es Miguel, nací el 20 de junio de 1965, en Cusco. Soy hijo de migrantes: mi madre es Julia, natural de Lambayeque, y mi padre Miguel, natural de Cusco, quienes llegaron a la capital para forjarse un mejor futuro.

Soy el mayor de tres hermanos hombres. De niño vivía en Villa el Salvador, un lugar que en aquella época estaba lleno de arenales, mi casa era de esteras. Las noches eran muy oscuras porque aún no teníamos luz ni agua. En primaria tuve un profesor que nos castigaba jalándonos las patillas cuando no sabíamos la lección, nos tomaba siempre exámenes y yo los disfrutaba porque me iba bien en ellos, y me servían para probar lo bueno que era. Me gustaba la escuela siempre supe que estudiando saldría adelante. Desde chico ayudé a mis papás en un negocio de abarrotes en el mercado, aprendí a sacar cuentas en el puesto y me percaté de que era muy bueno con los números.

Estudí en la universidad. Ingresé preparándome solo y eso me llenó de orgullo. Fue allí donde conocí a mi esposa, que era parte de un grupo juvenil. Nos casamos y ahora soy padre de dos hijos.

Soy docente desde el año 2005. Todavía recuerdo la alegría que sentí el día que recibí por fin mi nombramiento. Suelo prepararme constantemente, me gusta leer, escribir y estar siempre investigando, me esfuerzo por las cosas que hago, por ello, en el año 2014 no dudé en presentarme al concurso para una plaza de directivo y lo logré. Me encargaron la dirección de una IE, en Lima. Es una nueva experiencia y siento que lo más difícil de la tarea es la carga laboral, el manejo de las normas, los aplicativos y todos los documentos de gestión que toman mucho tiempo y me restan oportunidades para ser un mejor líder pedagógico. En oportunidades me siento solo en la tarea, ya que a veces los docentes no entienden mi función; tanto ellos como los padres de familia reclaman constantemente sobre diversos aspectos y yo no sé bien cómo responder a todos esos pedidos, eso me hace sentir mucha tensión y no encuentro otras personas con quienes compartirlo.

Reflexionando desde la propia experiencia

- ¿Te sientes identificado con el relato? ¿En qué medida refleja tu realidad?
- ¿Cómo contarías tu propia historia en el proceso de llegar a ser directivo?
- ¿Era lo que esperabas? ¿Por qué?
- ¿Qué logros personales has alcanzado a lo largo de tu vida?
- ¿Qué te llevó a ser directivo?
- ¿Cuáles son los recursos personales que identificas en ti mismo para liderar una IE?
- ¿Cuál es tu motivación, la fuerza interior, que te impulsa a lograr tus metas para ser un buen directivo?
- ¿Qué actitudes, cualidades o habilidades interpersonales te gustaría fortalecer para mejorar tu liderazgo pedagógico?
- ¿Por qué es importante, para tu rol como directivo que trabajes tu autoconocimiento?

2 Reflexión y construcción

a. Conociéndote a ti mismo

Las personas somos seres complejos, compuestos por diversas dimensiones como la afectiva, cognitiva, biológica, social, histórica, cultural, espiritual, entre otras. Dicha complejidad está siempre en movimiento y en desarrollo. Tomar conciencia de quiénes somos significa saber sobre nuestras potencialidades, debilidades, habilidades y destrezas, valores, intereses, deseos, sueños, derechos, etc. Conocernos es una tarea permanente de la vida, ello implica ir descubriendo nuestra complejidad. Dicha tarea no es sencilla, ya que supone integrar aspectos diversos y algunas veces contradictorios, de cada persona; requiere conocer aspectos que pueden permanecer ocultos. Algo fundamental en la tarea de conocernos es que necesitamos una opinión distinta que nos reconozca en nuestra complejidad.

Las personas construimos nuestra identidad de manera relacional. Desde que somos bebés, la relación con nuestra figura de cuidado va a permitir la construcción de modelos mentales de cómo será nuestra relación con los otros, así como una imagen de cómo somos. Todo ello, en función de la relación de apego que se establezca. La presencia de otra persona, distinta a nosotros mismos, que reconoce nuestras necesidades, que las interpreta y las satisface, que también nos hace sentir la falta, va a ir construyendo en nuestra mente quiénes somos. La mirada de la otra persona nos va definiendo durante nuestra vida; en ese sentido, tenemos la necesidad de reconocimiento y, a su vez, la capacidad de reconocer a otros (Benjamin, 1996).

¿Qué necesitas para conocerte?

- La presencia y mirada del otro.
- La mirada tolerante de uno mismo.
- Darnos la oportunidad.
- Prestar atención y ser sensible a cada uno.
- Tener apertura a las opiniones de los demás.
- Brindarte un tiempo y un espacio para pensarte y reconocerte.

Conocerte te permite construir el *concepto de ti mismo*, entendido como la totalidad de los pensamientos y sentimientos que tiene cada persona con referencia a sí misma. Dicho concepto, según Rogers (2000), se compone de:

- La imagen de ti mismo(a) o ¿cómo te ves?
- La autoestima o ¿cuánto te valoras?
- El yo ideal o ¿cómo te gustaría ser?

Reflexionando desde la propia experiencia

¿Qué responderías?

¿Cómo te ves?

¿Cuánto te valoras?

¿Cómo te gustaría ser?

b. ¿Qué entendemos por autoestima?

Como resultado de conocerte, puedes definir las percepciones, pensamientos, evaluaciones, afectos, deseos, comportamientos, características, entre otras cosas. La autoestima es la capacidad que tienen las personas para pensarse y evaluarse de forma positiva o negativa. Tiene que ver con cómo te sientes contigo mismo(a) y lo que te sientes capaz de hacer. Depende también de la mirada de los otros y de las experiencias que tengas. Esto se puede ir potenciando con el tiempo, ya que siempre puedes valorarte más; sin embargo, algunos estudios señalan que la autoestima es una característica estable en los adultos, que no se puede enseñar directamente, esta más vinculada al aprendizaje implícito en las experiencias a lo largo de la vida.

Así como las primeras figuras de cuidado son fundamentales en la construcción de nuestra identidad, la escuela es uno de los entornos claves. Diversos estudios muestran cómo los niños(as) con autoestima más alta tienen mejores resultados en el aprendizaje. Puedes observarlo también en tu trabajo si te sientes bien contigo mismo(a). Tener una buena autoestima te permite enfrentar los problemas de manera creativa, confiar en ti mismo(a), en tus habilidades y recursos, establecer límites y tener relaciones interpersonales de cuidado y respeto.

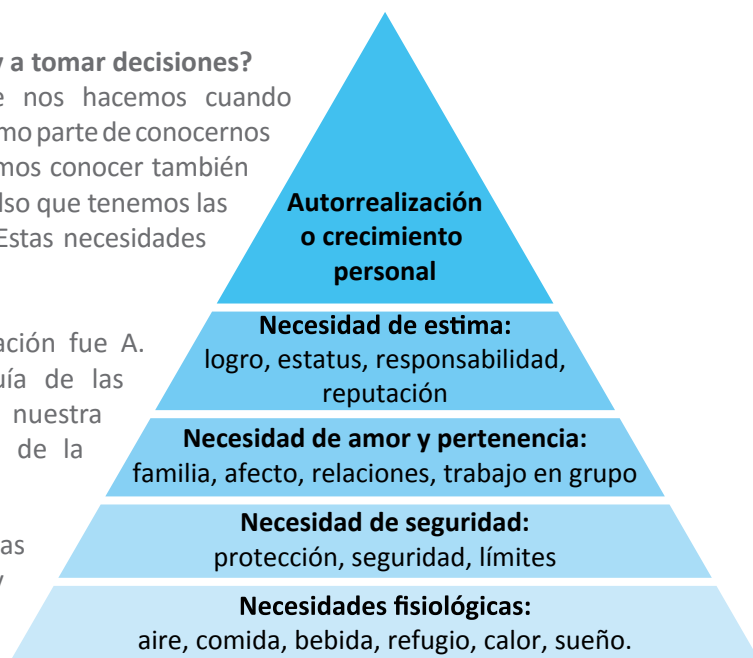
c. La importancia de la motivación

¿Qué te lleva a comportarte de cierta manera y a tomar decisiones?

Es una de las preguntas fundamentales que nos hacemos cuando comenzamos a pensar sobre nosotros mismos. Como parte de conocernos y valorar nuestros recursos y limitaciones, debemos conocer también nuestras motivaciones. La motivación es el impulso que tenemos las personas para satisfacer nuestras necesidades. Estas necesidades pueden ser diversas.

Uno de los primeros teóricos sobre la motivación fue A. Maslow (1943), quien establece una jerarquía de las necesidades de las personas y considera que nuestra conducta está determinada por la búsqueda de la satisfacción de dichas necesidades.

Maslow amplió dichas necesidades e incluyó las necesidades estéticas, necesidades cognitivas y las necesidades de autotrascendencia.



Según dicha teoría, en el contexto educativo, el estudiantado no puede pensar en la autorrealización mientras no hayan satisfecho el resto de necesidades básicas.

Una de las principales críticas a esta teoría es en relación a la jerarquía. No todos los sujetos jerarquizamos de esta manera nuestras necesidades, sumado a que se coloca a la autorrealización como un estado utópico, casi inalcanzable, y deja de lado el aspecto dinámico y cultural de cada sociedad, que también influye en la determinación de dichas necesidades. Sin embargo, es una teoría referencial para pensar sobre nuestras necesidades y motivaciones.

Otra de las teorías desarrolladas sobre la motivación es trabajada por McClelland (1989). Señala que la motivación de las personas se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: la necesidad de

Existe una expresión en quechua ("Kachkaniraqmi") que se usa como saludo entre las personas que no se ven de tiempo y que se interpreta como "a pesar de todo sigo siendo" o "estamos aquí". Podemos decir, entonces, que existe una motivación que se mantiene y se renueva, que nos hace quienes somos en el tiempo y en las experiencias.

logro (búsqueda de desafíos, éxito, superación personal), la necesidad de poder (el deseo de influir en los demás, controlar e impactar en los otros) y la necesidad de afiliación (establecer relaciones y ser parte del grupo). No somos conscientes de todas las motivaciones que tenemos y es parte de nuestra tarea ir conociéndolas.

Entre las últimas teorías sobre la motivación, Dweck (2007) enfatiza en la importancia de la actitud mental de las personas en relación con los logros alcanzados en sus vidas. En la medida en que las personas estamos en constante movimiento y aprendizaje, nuestra mente genera nuevas conexiones cerebrales y nos permite sentir que podemos vivir nuevas experiencias y disfrutarlas, a pesar del miedo que los cambios traen consigo. El poder de creer que se puede mejorar, nos habla de que las habilidades son capaces de crecimiento y este puede ser favorecido cuando se premia el proceso. Esto significa generar mentes en crecimiento que disfrutan el cambio y el proceso en sí mismo, no solo el resultado.

Cuando hay algo que aún no se logra, es importante entenderlo como "aún no" y no pensarlo desde un "no pude". Así, el significado de dificultad y esfuerzo cambian y se convierten en posibilidades y aprendizajes.

Reconocer tus necesidades, deseos e intereses te permite:

- Desarrollar empatía.
- Trabajar en equipo.
- Renovar y sostener tu compromiso en la tarea.
- Comunicarte de manera asertiva.
- Afianzar tu confianza y autoconfianza.
- Resolver o enfrentar conflictos.

La mayoría de los puntos señalados los iremos desarrollando a lo largo de este y los siguientes fascículos de la guía, de *Habilidades interpersonales*.

Reflexionando desde la propia experiencia

Retomando las preguntas del inicio de esta parte.

- ¿Qué necesidades y motivaciones consideras tuyas, a nivel personal y en tu tarea como directivo?
- ¿Qué te llevó a ser directivo?
- ¿Qué expectativas tienes de esta tarea?
- ¿Cuáles son los límites y los recursos personales e institucionales con los que cuentas?

3 Vinculación y cierre

Existen algunas dinámicas que pueden facilitar el proceso de autoconocimiento y que pueden ser trabajadas tanto de manera personal como grupal.

Las ventanas de Johari

Esta dinámica es un modelo útil que permite analizar las características personales así como la dinámica de las relaciones con los demás. El nombre de Johari es un acrónimo que recoge las primeras letras de los nombres de los autores Joseph, Luft y Harry Ingham (Fritzen, 1987).

El modelo se articula en el concepto de espacio interpersonal. Consiste en una matriz de doble entrada que forma cuadrantes:

- Las dos columnas hacen referencia al *yo* y las dos filas al *grupo*.
- Área libre: el primer cuadrante hace referencia a las experiencias y a los datos conocidos por la persona y por quienes la rodean. Aquello que se comunica de manera libre, pública y abierta entre el *yo* y los demás. Esta área va a aumentar en la medida que la confianza sea mayor y en la medida que se comparta más información con el grupo.
- Área ciega: se refiere a la información sobre nuestro *yo* que nosotros ignoramos, pero que es conocida por los demás. Es lo que los demás saben de nosotros, más de lo que nos dicen. Se refiere a aquello que comunicamos en un grupo y de lo cual no somos tan conscientes, por ejemplo, la manera de actuar, hablar, gestualizar, etc.
- Área oculta o privada: el área oculta para los demás se refiere a la información que cada uno sabe sobre sí mismo, pero que no comparte con el grupo. En esta área muchas veces está la mayor parte de la información sobre nosotros, ya sea por miedo, vergüenza u otros sentimientos que nos llevan a manejar aspectos nuestros en privado.
- Área desconocida: se refiere a aquellos factores de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que también los demás desconocen. Se refiere a nuestras motivaciones no conscientes, nuestros aspectos desconocidos o inexplorados.

	Yo conozco	Yo desconozco
Los demás conocen	Área libre	Área ciega
Los demás desconocen	Área oculta	Área desconocida

Esta dinámica muestra cómo conviven los diferentes aspectos de tu *yo* y la relación con los demás. En la medida que te vayas sintiendo más cómodo(a) con tus relaciones interpersonales y contigo mismo(a) los cuadrantes se van ampliando, compartes más cosas y dejas en privado otras.

La metodología de trabajo es individual, cada uno puede llenar en el cuadro la información personal. Luego de este primer momento, se recomienda compartirlo en grupo, de manera voluntaria. Si bien es un ejercicio personal, es enriquecedor conversarlo con personas del grupo que puedan devolverte su opinión sobre tus respuestas.

En este sentido, puedes trabajar esta dinámica al inicio y al final de un proceso de aprendizaje, así te irás conociendo y evaluando tus sentimientos de confianza y seguridad, o miedo, vergüenza y otros en relación contigo mismo y con el grupo.

Segunda

parte



Segunda parte

Habilidades de comunicación

En esta parte, reflexionarás sobre las características de la comunicación eficaz en el ámbito de las II.EE., con particular énfasis en cómo la escucha activa, la empatía y la asertividad aportan para el desarrollo de tu liderazgo pedagógico en tu rol como directivo.

Conceptos claves:

- Comunicación eficaz
- Empatía
- Escucha activa
- Asertividad

Indicadores:

- Identifica la empatía y la escucha activa como rasgos importantes en su rol como líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.
- Practica estrategias para fortalecer la asertividad y la comunicación eficaz con los integrantes de su comunidad educativa.

“Cada uno se comunica con un mundo que no es de la tierra, de nuestra época o dimensión; depende de cada uno, de su cultura, sus encuentros, su juventud.”

(Jean Giraud)

“Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.”

(Peter Drucker)

1

Sensibilización y motivación

Lee el siguiente caso con atención:

El caso de Luisa

Luisa se desempeña hace diez años como directora de una pequeña institución educativa inicial, en Rioja, región San Martín. Dentro de su personal docente cuenta con Leonor con quien tiene muchas dificultades. Leonor labora en la institución desde hace dos años, tiene gran experiencia, es dedicada a su trabajo, responsable y puntual; con ella los niños aprenden mucho y logra los mejores niveles académicos, para ella la disciplina, el orden y el conocimiento son los pilares de la educación. Pero es poco cariñosa con los niños, es fría, distante y esta actitud la proyecta también con los padres y madres de familia con quienes es poco sociable manteniendo distancia. Luisa ha conversado en varias oportunidades con Leonor, con la esperanza de que comprendiera y se diera cuenta de lo importante que es brindar a la niñez afecto para su desarrollo integral, y del impacto negativo que sus prácticas podían llegar a tener en los niños a su cargo, sin embargo, los resultados no fueron los esperados. Su carácter difícil, su enfoque sobre la educación y su falta de apertura, inhiben la comunicación cercana con los niños.

Luisa se encuentra ahora frente al dilema de decidir qué grupo asignarle a Leonor. Después de mucho pensar, finalmente, decidió darle el aula de los niños de 5 años, por ser los más grandecitos, asimismo, colocó a Ana como profesora auxiliar, pues sabe que ella es muy comprometida y afectuosa con los niños y padres.

La directora tenía la esperanza que esta dupla funcione, pero al poco tiempo Luisa se pudo percatar de que Leonor seguía siendo muy dura con los niños y niñas, su tono de voz y postura corporal lo hacía evidente, en su clase todos trabajaban arduamente, en silencio, siguiendo las indicaciones. Los que no lo hacían recibían llamados de atención poco amables. Claramente, en sus clases el tiempo era “bien aprovechado”. Frente a esta situación Luisa vuelve a pensar: “Nuestros niños y niñas tienen grandes carencias afectivas y vienen aquí también para eso. ¿Cómo no preocuparse por sus afectos?, ¿cómo no demostrarles amor y dejarles que se expresen con libertad?”.

Luisa decidió nuevamente conversar con Leonor para llegar a una solución, pero ni bien iniciado el diálogo ella se puso a la defensiva aludiendo: “yo estoy aquí para enseñarles y que ellos aprendan, me remito a mi experiencia y resultados, siempre consigo los mejores aprendizajes con mi grupo, además, mi labor no es consentirlos y la mayor preocupación de las familias debe ser apoyar a sus hijos para que aprendan conmigo, de otras situaciones se pueden preocupar otras personas, como Ana. Mi principal responsabilidad es que los estudiantes aprendan”.

Luisa se quedó pensando sobre la conversación con Leonor, cuando llegó la madre de Rosita y le informó que venía a retirar a su hija del jardín, porque la profesora Leonor la trata mal y parece que no la quiere, además le señaló que su niña ya no quiere venir porque le tiene miedo, por lo que prefiere que se quede en casa con su abuelita. Luisa trató de hacer cambiar de decisión a la mamá, pero fue en vano.

Luisa no dejaba de sentirse culpable, pensaba que esta situación se podría haber evitado, pero a la vez recordó todas las ocasiones en que había hablado con Leonor y lo difícil que resultaba hacerla entender y que se abriera a otras ideas. Luisa no sabía qué hacer y cómo abordar el problema.

Extracto adaptado del libro *Enfrentando desafíos*, de Katherine Merseth (2015).

Reflexionando desde la propia experiencia

A partir de la lectura anterior:

- ¿Qué dificultades de comunicación se evidencian en el caso?
- ¿Qué estrategias de comunicación podría emplear Luisa para comunicarse efectivamente con Leonor?
- ¿Qué habilidades de comunicación tendría que desarrollar Leonor en la relación con sus estudiantes?
- ¿Qué habilidades de comunicación tendría que fortalecer Luisa para ejercer su liderazgo pedagógico?
- ¿Cómo directivo has tenido que afrontar una situación similar?
- ¿Cómo podrías hacer para tener una comunicación asertiva frente a situaciones problemáticas en tu IE?

2 Reflexión y construcción

a. ¿Qué se entiende por comunicación?

La comunicación, como capacidad de transmisión de necesidades, deseos e ideas respecto del mundo y a uno mismo, es un proceso complejo. Conocer algunos de sus elementos constitutivos y las habilidades que potencian esta capacidad debería ser un punto de partida básico para las personas que trabajan en un espacio de interacción social como son las II.EE., donde cientos de actos y situaciones comunicativas se producen simultáneamente.

La situación comunicativa implica a una persona (emisor) que quiere transmitir un contenido (mensaje), a una o varias personas (receptor), a través de un medio y unos signos particulares (canal y código), en un escenario determinado (contexto). Si tomas como referencia el caso de la página anterior, sería así:

Quién	Emisor	Profesora Leonor del aula de 5 años
Qué	Mensaje	“Yo estoy aquí para enseñarles y que ellos aprendan, me remito a mi experiencia y resultados, siempre consigo los mejores aprendizajes con mi grupo, además, mi labor no es consentirlos y la mayor preocupación de las familias debe ser apoyar a sus hijos para que aprendan conmigo, de otras situaciones se pueden preocupar otras personas, como Ana. Mi principal responsabilidad es que los estudiantes aprendan”.
Cómo	Canal/contacto y código	Comunicación verbal-presencial.
A quién	Receptor	Luisa, directora de la IE.
Dónde	Contexto	Oficina de Luisa, IE Inicial de Rioja- San Martín.

Reflexionando desde la propia experiencia

- ¿Qué situaciones problemáticas puedes identificar en tu experiencia como directivo(a) ligadas al tema de la comunicación?
- ¿Qué te ha funcionado mejor para comunicarte como líder de la institución?

b. Comunicación verbal y no verbal

Otra manera de pensar los fenómenos propios de la comunicación tiene que ver con identificar los tipos de comunicación que se ponen en juego, siendo reconocidas dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio de las palabras, puede ser oral o escrita.

La comunicación no verbal es aquella que se realiza a través del lenguaje corporal (entendido como postura y distancia corporal), el contacto visual, los gestos, las expresiones faciales y el movimiento de brazos y manos. Así también, se comunica de manera no verbal a través de la vestimenta, en aspectos aparentemente triviales como el peinado y con nuestra conducta, en general. Otros elementos que comunican de manera no verbal son las imágenes y símbolos que producimos.

Aunque el contexto escolar convencional suele privilegiar la comunicación verbal, se sabe que mucho de lo que se comunica se produce simultáneamente por la vía no verbal y que parte de la eficacia de la comunicación tiene que ver con la coherencia entre ambas vías; es decir, que los contenidos transmitidos por ambos tipos de comunicación se refuerzan mutuamente.

Reflexionando desde la propia experiencia

- ¿Cuán competente te sientes como directivo haciendo uso de estos dos tipos de comunicación? ¿Hay alguno que te resulte más afín? ¿Por qué?
- ¿Qué crees que podrías mejorar?
- ¿Se te ocurren ejemplos de incoherencia entre la comunicación verbal y no verbal en la IE que lideras? ¿Cuáles?

c. El contexto de la comunicación

Los tipos de comunicación se encuentran influenciados por ciertas variables que conviene tener en cuenta para asegurar la efectividad de tu comunicación. Estas variables te permiten analizar el contexto, entre ellas, podemos nombrar:

- La relación entre el emisor y el receptor (si se conocen de tiempo atrás, si la relación es amistosa, indiferente u hostil. Y depende, también, de las personas interactuantes director-profesorado, director-estudiantes, director-madres de familia, etc.).
- La situación en la que se produce el intercambio comunicativo (si es en un lugar público o privado, si es una comunicación rutinaria o inesperada, si la comunicación nos convoca como parte de un colectivo al cual va dirigida o somos los únicos destinatarios de la misma, etc.).
- Las diferencias generacionales (será diferente si son comunicaciones entre adulto-adulto o adulto-niño o adulto-adolescente o si es una comunicación entre pares).
- Las diferencias culturales (será diferente si las comunicaciones se dan entre personas de un entorno cultural similar, afín o distinto).
- Las diferencias de género (será distinto si habla una mujer a otra mujer o a un hombre, o entre dos niños, o niña y niño, etc.).
- Las diferencias de clase socioeconómica (será distinto si la comunicación se da entre personas que se perciben y se atribuyen con rasgos similares en cuanto al estatus socioeconómico o no).

A su vez, todas estas variables se intersecan entre sí, generando muchas combinaciones e influencias recíprocas que van a delinear o esbozar un tipo de comunicación singular cada vez, donde será importante no solo ver

las cuestiones más objetivas (los elementos en términos de emisor, receptor, canal, etc.), sino también las cuestiones que van a introducir los sesgos subjetivos inherentes, por otro lado, a nuestro ser humano.

No se trata de *objetivar* la comunicación o de hacerla *aséptica*, sino, más bien, de tomar conciencia de las múltiples implicancias subjetivas que atraviesan todas las situaciones comunicativas, y, a la vez, saber que no necesariamente siempre se van a poder controlar o manejar todas las variables en juego. Es muy probable que algo de lo anterior se escurra o se escape, por lo que podríamos caracterizar a la comunicación como un proceso siempre incompleto y, a la vez, no neutral; es decir, uno siempre habla desde alguna posición, lo que genera efectos en quien nos escucha e influye en cómo nos dirigimos a él o ella.

Reflexionando desde la propia experiencia

- ¿Qué ejemplos sobre cómo el contexto influye en la comunicación puedes recordar desde tu experiencia?
- ¿Existen situaciones en las que te sientes con mayor comodidad para comunicar cosas que en otras? Por ejemplo, ¿te resulta más fácil hablar con docentes que con los padres de familia?
- ¿Crees que el ser mujer u hombre en la función directiva influye en cómo los demás reciben tus comunicaciones?
- ¿Es una influencia positiva o negativa? ¿De qué dirías que depende?
- ¿Hay relación con las variables enunciadas líneas arriba? Por ejemplo, el hecho de que seas más joven o mayor que tus interlocutores o que provengas de una clase social o entorno cultural no afines.

d. Funciones de la comunicación

Desde un punto de vista pragmático, es decir, si se piensa en términos de *para qué se comunica*, se dice que la comunicación sirve a varias funciones diferentes, que son categorizadas en términos de referencial, autorreferencial, conativa, fática, metalingüística y poética, dependiendo de sobre qué aspecto de la comunicación se está haciendo énfasis (Amos, 1998).

Función	Contenido que privilegia	Ejemplo
Referencial	Para enfatizar una comunicación sobre el contexto en que tiene lugar la relación.	“La clase de Educación física será en el salón de usos múltiples porque el patio está mojado por la llovizna de anoche”.
Autorreferencial	Para enfatizar los estados emotivos u expresivos del emisor .	“Como directora, me siento muy satisfecha y orgullosa del trabajo del presente año lectivo, tanto por los resultados de los y las alumnas como por el compromiso y esfuerzo de los y las docentes”.
Conativa	Sobre el destinatario o receptor de la comunicación. Se busca una reacción en el receptor .	“Me gustaría, profesor Juan, que usted, como alguien de trayectoria en la institución, pudiera acompañar a la profesora Laura en estas primeras semanas en la escuela”.
Fática	Sobre el contacto con el receptor: para afirmarlo, comprobarlo, mantenerlo, etc.	“No sé si he sido lo suficientemente clara con la explicación que les di, en todo caso, ¿hay algo más que me quieran preguntar?”.

Metalingüística	Sobre el código , para ver si es un código común o compartido. Es una función muy importante en el proceso de aprendizaje, pues permite expandirlo.	“Entonces, ¿se observa la diferencia entre pensar la escuela desde la óptica de la gestión administrativa y pensar la escuela desde la perspectiva del liderazgo pedagógico? En el primero, se enfatizan los procesos administrativos que la función directiva tiene que llevar a cabo; en el segundo, se pone a la función directiva como aquella que se responsabiliza por los aprendizajes de los estudiantes”.
Poética	Sobre el mensaje mismo, en una búsqueda estética.	“¿Será atractiva para el alumnado: ‘Pon a tu escuela por todo lo alto: participa de las olimpiadas nacionales de Matemática’?”.

Quizás lo más útil no sea aprenderse los nombres de las funciones, sino saber que, desde el rol del liderazgo pedagógico, una de las habilidades de comunicación que debería desarrollar el equipo directivo tendría que ver con poder identificar qué función está priorizando cada quién, según los objetivos que te planteaste alcanzar en cada comunicación.

Por ejemplo, podría pensarse que tomar conciencia de las funciones fática y metalingüística de la comunicación debería ser central en el trabajo en aula, tomando en cuenta que la primera permitiría a los y las docentes tomar el pulso del salón y los diferentes grupos que lo componen sobre cuán conectados están con la tarea propuesta, y la segunda para corroborar si lo que se quiere transmitir es lo que efectivamente están entendiendo o no, los estudiantes.

Por el contrario, para el equipo directivo tomar conciencia de las funciones autorreferencial y conativa de la comunicación podría revestir especial importancia. Porque, desde el rol del liderazgo pedagógico, poder motivar a los demás de la IE supone estar en contacto con las emociones y sentimientos de uno mismo –las propias pasiones–, y poder comunicarlos a los demás cuando sea pertinente, lo que podríamos encuadrar dentro de la función autorreferencial. Y si la función conativa tiene que ver con tomar conciencia de los efectos que quiero producir en el receptor o destinatario, y generalmente esto supone querer que haga algo, esa es una tarea básica de un líder: poder delegar y apoyarse en los demás, inspirar y persuadir en el logro de los objetivos comunes.

Reflexionando desde la propia experiencia

- ¿Hay alguna finalidad de la comunicación que sientas más presente en tu experiencia como directivo? Por ejemplo, si hicieses un diario de tus intercambios comunicativos durante tres días, ¿crees que encontrarías cosas como “hablo sobre todo lo que pasa en la escuela (función referencial) y me doy muy poco tiempo para hablar de cómo y quién se responsabiliza de resolver las cosas (función conativa)”?
- ¿Cómo crees que podrías beneficiarte en el rol del liderazgo pedagógico de esta toma de conciencia de que no es posible comunicarlo todo y, por lo tanto, debes priorizar para hacer más efectiva tu comunicación con los demás?

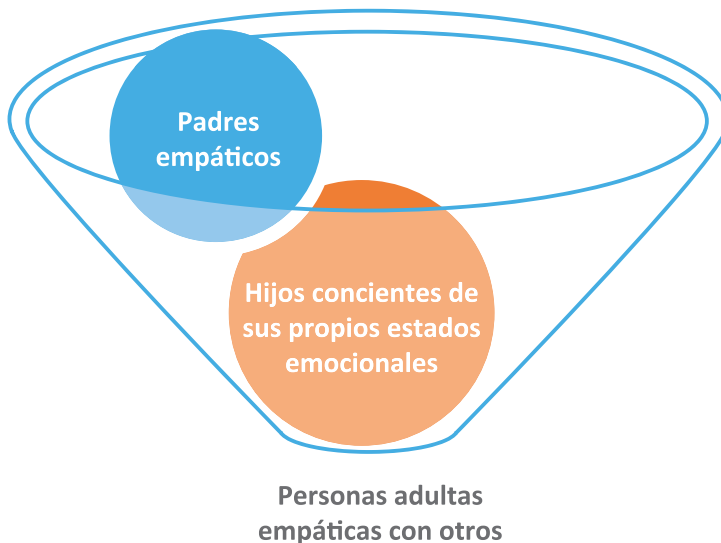
Hasta ahora se ha reflexionado sobre las características de la comunicación en sí misma. A continuación, nos centraremos en cuáles son las habilidades interpersonales que facilitan la comunicación; es decir, qué puedes hacer para comunicarte mejor.

e. Habilidades para la comunicación desde el liderazgo pedagógico

Destacan entre las habilidades necesarias para la comunicación desde el liderazgo pedagógico: la empatía, la escucha activa y la asertividad. Desarrollaremos brevemente cada uno de estos conceptos.

Empatía

Empezaremos reflexionando sobre la empatía. La empatía es como la *conexión inalámbrica* para contactar con los demás. Es una habilidad indispensable para la comunicación eficaz y, en general, para la capacidad de relacionarnos con las personas. Podríamos decir que la falta de empatía nos convierte en incompetentes sociales porque nos priva de la posibilidad de leer las señales y los ritmos que emiten todas las personas cuando están participando de una situación grupal, con lo cual perdemos valiosa información sobre cuál es la mejor forma de hacer llegar nuestro mensaje en ese contexto singular.



Esta habilidad interpersonal se encuentra conectada con otra. La capacidad de conectar con los demás está basada en la capacidad de conectar con uno mismo, poder registrar las propias señales de nuestro cuerpo y nuestras emociones. Esa capacidad de conectar con uno mismo, a su vez, se aprende en un vínculo interpersonal, es decir, en la infancia los padres o cuidadores han debido registrar lo que le pasaba al niño o niña y han debido nombrarlo de un modo para que luego pueda identificarlo por sí mismo. Los padres y los maestros funcionan como *tutores emocionales*.

“La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. [...] Y la capacidad de captar estas formas sutiles de comunicación exige del concurso de competencias emocionales básicas como la conciencia de uno mismo y el autocontrol. Sin la capacidad de darnos cuenta de nuestros propios sentimientos —o de impedir que se desborden— jamás podremos llegar a establecer contacto con el estado de ánimo de otras personas. La empatía es nuestro radar social”.

(Goleman, 1998, p. 86)

Si trasladas estas reflexiones sobre la empatía al ámbito de las II.EE., se desprenden dos consecuencias interesantes:

- La primera es el potencial de la escuela como espacio natural para el aprendizaje de la empatía. ¿Por qué lo decimos? Porque es un entorno de encuentro con otros, con los cuales tenemos el desafío de realizar tareas juntos para lograr objetivos compartidos. Comunicarse con otros es, entonces, una necesidad y la empatía una herramienta que lo facilita.
- La segunda es que, en la experiencia escolar, no todos tienen el mismo grado de responsabilidad en

cuanto a ser empáticos. La asimetría adulto-niño marca diferencias. Los adultos están en mejores condiciones que los niños y adolescentes para esta tarea, así como los estudiantes mayores en más capacidad que los estudiantes pequeños. Este comentario tiene que ver con el tomar conciencia de que los niños y niñas no aprenden solo de lo que les decimos, sino también de cómo hacemos las cosas con ellos. Por eso, el equipo directivo debería enfatizar y promover que las personas adultas de las II.EE., en este caso, los y las docentes, el personal de apoyo, los padres y madres de familia, literalmente, eduquen con el ejemplo en este aspecto. Ponerlo en práctica como equipo directivo será un elemento que potenciará y hará más efectivo su rol de liderazgo pedagógico. Casi podría pensarse que no basta con un directivo o directiva empáticos, sino que deberíamos promover *escuelas empáticas*.

Reflexionando desde la propia experiencia

- ¿Qué papel cumple la empatía en tu ejercicio profesional como directivo?
- ¿Ser una persona empática limita o potencia el rol del equipo?
- ¿Qué recomendarías a tus colegas sobre este aspecto a partir de tu experiencia?

Escucha activa

Se entiende a la escucha activa como la capacidad de escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

Muchas personas confunden las diferencias entre oír y escuchar. Oír es percibir ondas acústicas, uno puede oír sin entender. En cambio, escuchar es disponerse a registrar, interpretar, comprender, como receptor, el punto de vista del *otro emisor*. Supone la capacidad de ponerte en el lugar del otro y entenderlo no solo desde lo que te transmite verbalmente, sino también desde lo no verbal, a través del ritmo con el que habla, la energía, la velocidad y el tono que utiliza.

También hacerle sentir y saber, con los gestos, posturas corporales y palabras, lo que se está entendiendo de lo que te han comunicado, lo que usualmente se entiende en términos de *feedback*.

Claves para una escucha activa y empática:

- a. Tener la disposición para atender y escuchar al otro. Mostrar ese interés con el cuerpo: mirar a los ojos, tomar una postura receptiva.
- b. Colocar la mente en blanco para poder prestar atención y escuchar sin prejuicios, juicios o interpretaciones negativas.

Esto supone:

- No distraerse con otras cosas.
 - No interrumpir al que habla.
 - No ofrecer consejos o soluciones prematuras.
 - No asumir el rol de “experto” y dar respuestas antes que la otra persona haya terminado de hablar.
 - No contar la propia historia cuando lo que la otra persona demanda es ser escuchada.
- c. Concentrarse y esforzarse por comprender lo que nos tratan de decir.
 - Preguntar si algo no se entiende.

d. Asegurarse que se comprendió lo que el otro trata de decirnos:

- Parafraseando: “Lo que tú me quieres decir es que...”

e. Conectarse con el sentimiento del otro.

- No minimizando lo que el otro nos dice (No decir cosas como: “No es para tanto”, “A todos nos pasa”, etc.
- Señalando el sentimiento en tono de pregunta, para cerciorarnos que captamos lo que siente: “¿Y eso te hace sentir...?”

“Sentirse plenamente escuchado y comprendido es mucho mejor que mil recomendaciones o consejos”.

Escuchar activamente implica, entonces, tener la disponibilidad para atender y observar al otro; es decir, el concurso de varios sentidos a la vez. Podríamos hacer acá una distinción similar a la que se hizo entre oír y escuchar en relación al sentido de la vista. No es lo mismo ver que observar. Uno puede ver sin entender; sin embargo, observar involucra atención y disposición al *otro emisor*.

Reflexionando desde la propia experiencia

- ¿Qué papel cumple la escucha activa en tu ejercicio profesional como directivo? ¿Qué dificultades encuentras para la escucha activa en tu institución educativa?
- ¿Cuál debería ser la distancia óptima en la que debería colocarse el equipo directivo?
- ¿Qué recomendarías a tus colegas sobre estos aspectos a partir de tu experiencia?

Ejemplos:

- Clara dice:
“Ayer logramos organizar la celebración del día del colegio en poco tiempo. Me alegró mucho ver que la mayoría de docentes participó”.

Susana que escucha, parafrasea:

“¿Te alegró mucho ver que, con la participación de todos, logramos organizar rápidamente la celebración del día del colegio?”.

- Roberto dice:
“¡Qué fastidio! Nuevamente no podré ir a hacer deporte, el trabajo en el colegio es fuerte y no tengo cómo relajarme”.

Roxana que escucha, parafrasea:

“¿Te sientes frustrado porque la carga de trabajo que tienes te estresa y, a la vez, te impide tomarte tiempo para relajarte?”.

Ejercicio de aplicación:

Intenta parafrasear y reflejar el sentimiento acerca de lo que estas personas quieren comunicar:

1. Rosa:
“El trajín de cuidar a mi madre enferma, mi trabajo y la casa me agotan. Siento que necesito un respiro para seguir adelante”.

Parfraseo (recuerda también reflejar el sentimiento):

2. Francisco

“Ayer me quedé sorprendido con el esmero y cariño que pusieron mis estudiantes y sus padres para festejar mi cumpleaños. Francamente no me lo esperaba”.

La asertividad

Si desde el lado del receptor lo que permite la comunicación eficaz tiene que ver con la posibilidad de escuchar y observar activamente, desde el lado del emisor este proceso se ve facilitado por ser asertivo.

Ser asertivo significa ser afirmativo. Implica la capacidad de expresar las propias ideas, creencias y sentimientos de manera positiva, clara, sincera y directa, tomando en cuenta los propios derechos y respetando los derechos de los demás. Supone apertura a los demás y reconocimiento del disenso como una posibilidad legítima en los intercambios comunicativos con las demás personas.

Algunos autores sostienen que la asertividad tiene relación con la autoestima. Las personas que no se consideran valiosas optan por no defender sus derechos de manera activa y, como consecuencia, sus derechos no son respetados, lo cual mina aún más su autoestima ya disminuida.

Reflexionando desde la propia experiencia

- ¿Qué papel cumple el ser asertivo(a) en tu ejercicio profesional como líder?
- ¿Qué obstáculos encuentras para ser asertivo(a)?
- ¿Qué recomendarías a tus colegas sobre estos aspectos a partir de tu experiencia?

Recapitulando...

Claves para una comunicación asertiva y eficaz:

- a. Elegir el momento y el espacio adecuados.
- b. Expresar lo que uno quiere decir y defender los propios derechos de manera oportuna, clara, concisa y directa.
- c. Decir lo que uno siente en el momento alivia, desarrolla la empatía del que nos está escuchando y genera conexión.

- d. Hablar en primera persona, no hablar por el otro.
- e. Tratar de ser coherente entre lo que se dice y los gestos o expresiones que se hacen. Entre lo que se comunica verbal y no verbalmente.
- f. Mostrar respeto por los demás: no imponer las propias ideas colocándose en una posición superior al otro. No juzgar o prejuiciar, dar órdenes, criticar, minimizar o ridiculizar al otro.
- g. Escuchar activa y empáticamente, buscando comprender lo que el otro intenta decirnos y conectarnos con lo que siente.
- h. Tener expectativas positivas de las personas. Reconocer el buen trabajo, la colaboración u otra conducta: valorarlos positivamente verbalizándolo.
- i. Si se trata de señalar conductas negativas:
 - Decirlo en privado es mejor receptionado y más efectivo para el cambio.
 - Referirse a la conducta no a la persona.
 - No generalizar usando palabras como: “siempre” o “nunca”, ya que etiquetan a las personas y generan rebeldía y ganas de hacer lo contrario a lo que esperas.
 - Hacer críticas constructivas, es decir, dirigidas a resolver problemas y no a hacer sentir mal al otro.

“No podemos no comunicar”

Paul Watzlawick

3 Vinculación y cierre

Ahora, te proponemos construir una historia de dificultades en la comunicación del equipo directivo con, por lo menos, dos actores sociales diferentes (padres de familia y docentes, docentes y alumnos, docentes y personal de apoyo, etc.), a partir de una experiencia en su escuela. Toma, especialmente, en cuenta el tipo de mensajes que comunicas como directivo: decisiones, evaluaciones, motivaciones, por ejemplo. Propón diversos finales y, luego, en grupo dramatiza con cada uno de ellos.

Analiza luego:

- Coherencia entre lo verbal y no verbal en los personajes.
- Presencia o ausencia de código y canal compartido o interferencias en el mismo.
- Qué papel jugó la empatía, la escucha activa y el ser asertivo en el desarrollo de la situación problemática en cada uno de los personajes.
- Funciones de la comunicación que se podrían priorizar según el objetivo de comunicación que cada participante tiene.

Ejercicios:

- A. Teniendo en cuenta lo aprendido sobre la asertividad y la comunicación asertiva, y colocándote en cada situación, responde las preguntas:

Caso 1

Si tu mejor amiga estuviese viviendo esta situación, ¿qué le recomendarías que haga y que diga?:

Su jefe, casado y con hijos, constantemente está galanteando a tu amiga. El día de su cumpleaños le entrega un regalo que ella abre recién en su casa y se da con la sorpresa que se trata de una joya muy cara.

Caso 2

Eres director(a) de una IE hace 2 años y esta mañana se han acercado los padres de Julio, un estudiante de 1° de secundaria, a presentar una queja contigo. Su tutora lo ha jalado en conducta porque dice que no es colaborativo ni empático. Cuando le has preguntado por qué, responde que el estudiante no accede a cargar los libros de la biblioteca al aula cuando se le ha ordenado y que le ha dicho: “No vengo al colegio a hacer mandados de los profesores”.

¿Qué les dirías a los padres?

¿Qué le dirías a la tutora?

¿Qué le dirías al estudiante?

- B. Intenta imaginar el contexto de las siguientes situaciones y convierte la frase que aquí figura en una frase *asertiva*.

Para lograrlo recuerda no usar el “siempre” ni el “nunca”, no pongas adjetivos ni emitas juicios que sentencien, refiérete a la conducta no ataques el ser de la persona, utiliza preguntas en lugar de dar órdenes, intenta ser amable y cordial.

Transforma estas frases en frases más asertivas:

1. Tu mejor amiga dice: “Nunca me llamas ni me visitas”.
2. Eres docente: “Nadie en esta institución educativa aprecia mi trabajo”.
3. Eres director(a) y le dices a uno de los docentes: “Siempre llegas tarde a las reuniones”.
4. A tu jefe: “Realmente no importa, pero si pudiera... quisiera hablar con usted”.
5. Eres director: “¡Nunca tiene tiempo! ¡Necesito que presente su Cuaderno de Programación hoy!”.

Generalmente, preguntar con ¿Qué? o ¿Cómo? Sitúa al otro en un plano de respeto y de igualdad. “¿Cómo piensas hacer?” Supone implícitamente que debe tener algún plan, que es capaz de resolver el asunto. Llamarle la atención u otra actitud punitiva desgasta y deteriora la relación con sus docentes.

Preguntarles cómo piensan hacer algo o qué piensan hacer es como involucrarlos en buscar las soluciones a problemas. Comunicarse de esta forma los invita a ser proactivos y autónomos, centrándose en resolver los problemas sin afectar las relaciones en el equipo.

Ejercicios

Transforma los siguientes *enunciados a preguntas*, (usa preguntas con ¿qué? o ¿cómo?) siguiendo el ejemplo:

1. No sé cómo habrá criado usted a su hijo pero aquí en el colegio es incorregible.

Pregunta:

¿Cómo cree que podrían apoyar a Mario para que mejore su conducta?

Enunciados

2. Siempre el mismo problema contigo, si sigues así, voy a tener que expulsarte del colegio.

Pregunta:

3. Es la cuarta vez que llega tarde en este mes, sus estudiantes hacen alboroto e interrumpen a los otros salones que están intentando trabajar. Está usted en problemas, usted conoce las normas.

Pregunta:

C. Lee 2 o 3 veces el caso, tratando de identificar qué habilidades puso en acción este director para actuar. Luego, subraya o extrae del texto las partes que muestran el despliegue de alguna de las habilidades revisadas.

Un director con muchas habilidades

Un padre da una queja de un profesor a la dirección del centro escolar. El padre dice que el profesor había reñido a su hija en un tono demasiado áspero y que ella llegó a casa llorando. Después, pidió una reunión con la dirección. En la reunión, participaron las tres partes: el profesor, el padre y el director. El padre empezó diciendo que no quería creer que el profesor hubiese humillado a la niña en público con afirmaciones negativas sobre su personalidad. Al parecer, el profesor había dicho que la niña era perezosa y lenta. Al oír la acusación, el profesor se defendió diciendo que la alumna pasaba el tiempo mirando por la ventana, se negaba a hacer las tareas y no respondía a las preguntas y peticiones.

El director se mantuvo callado durante algún tiempo y solo cuando vio que aquella conversación no llevaba a ningún sitio y que la falta de entendimiento entre el profesor y el padre se alargaba, decidió tomar la palabra, asumiendo el papel de facilitador.

El objetivo del director era apoyar al profesor y, al mismo tiempo, mostrar al padre que se interesaba por la niña, dándole la oportunidad de expresar sus preocupaciones. El director tenía presente que la alumna necesitaba que la ayudasen y que, en ese momento, no podía tomar postura a favor o en contra del profesor.

Primero, empezó agradeciendo al profesor y al padre que se preocuparan por la alumna y por tratar de resolver el problema. Después, le preguntó al padre cuáles eran sus inquietudes. De este modo, le transmitía que sus palabras eran importantes y había que tenerlas en cuenta.

Después de que el padre hablara, el director se percató de que el profesor estaba enojado. En ese momento, el director preguntó al padre si tenía idea de cómo ayudarla a estar más atenta y a ser más diligente en las aulas. Con esta pregunta, el director centró la conversación en la alumna y no en el profesor. También fue una forma de pensar en el futuro y no en el pasado, evitando recriminaciones mutuas o juicios apresurados sobre la actuación del profesor. Desde ese momento, el profesor y el padre empezaron a hablar de estrategias para el futuro, con objeto de ayudar a la alumna a tener más éxito en la escuela.

La conversación terminó con la elaboración de un plan de acción para ayudar a la alumna y, al despedirse, tanto el profesor como el padre manifestaron su mutua confianza y se fueron en paz.

Extraído del libro *Profesores muy motivados. Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente*, de Ramiro Marqués (2008).

Autoevaluación

Responde a las siguientes interrogantes para que verifiques el manejo que tienes respecto de los tópicos que revisaste en la presente guía.

¿En qué medida consideras que las relaciones interpersonales influyen en la gestión escolar?

¿Qué habilidades interpersonales son de vital importancia para el desarrollo de tu liderazgo pedagógico en la institución educativa en la que actualmente laboras? ¿Por qué?

Pensando en tu institución educativa, ¿de qué manera se vinculan los problemas relacionados a la escucha activa con la asertividad?

Asumiendo que las habilidades interpersonales pueden ser desarrolladas, ¿cómo las trabajarías con los docentes en función de la mejora de aprendizajes de los estudiantes?

Glosario

Asertividad: es la habilidad comunicativa que permite expresar las necesidades, intereses, posiciones, derechos e ideas propias de manera clara y enfática, pero evitando herir a los demás.

Autoestima: es la capacidad que tenemos para pensarnos y evaluarnos de manera “positiva” o “negativa”. Tiene que ver con cómo nos sentimos con nosotros mismos y lo que nos sentimos capaces de hacer. Depende también de la mirada de los otros y de las experiencias que tengamos y se puede ir potenciando con el tiempo, ya que siempre podemos valorarnos más. Sin embargo, algunos estudios señalan que la autoestima es una característica estable en los adultos, no se puede enseñar directamente, estando más vinculada al aprendizaje implícito en las experiencias de la vida.

Empatía: es la capacidad de saber, emocionalmente, lo que otro está experimentando, desde el marco de referencia de esa otra persona, la capacidad de reconocer los sentimientos del otro o de ponerse en sus zapatos.

Inteligencia emocional: se refiere a la conciencia de uno mismo, motivación, autocontrol, empatía y habilidades sociales.

Violencia escolar: cualquier forma de violencia mental o física, lesión y abuso, maltrato o explotación, incluida el abuso sexual en contra de los y las estudiantes.

Bibliografía

- Benjamin, J. (1996). *Los lazos de amor*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.
- Cortina, A. (1998). *Ciudadanos del Mundo: Hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dweck, C. (2007). *La actitud del éxito*. Barcelona: S.A. Ediciones B.
- Elizondo, M. (2000). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. México: Ed. Trillas.
- Fritzen, S. (1987). *La ventana de Johari: ejercicios de dinámica de grupo, relaciones humanas y sensibilización*. Sal Terrae.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional* (1.ª ed.). Barcelona: Editorial Kairós.
- Marques, R. (2008). *Profesores muy motivados. Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Merseth K. (2015). *Enfrentando desafíos. Estudios de casos para directores de escuelas*. Chile. MINEDUC.
- Puig, J. (1995). *La educación moral en la enseñanza obligatoria*. Barcelona: Editorial Horsori.
- Real Academia Española. (2001). Asertivo. En *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=asertivo>
- Real Academia Española. (2001). Observar. En *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=observar>
- Rogers, C. (2000). *El proceso de convertirse en persona: mi técnica terapéutica*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Ed. Herder.

