

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028**

**EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE LA
DIRECTORA ADJUNTA Y LOS PROFESORES DE
PRIMARIA “COLEGIO DEL VALLE”**

**C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. MARIA DE LOS ANGELES DE VECCHI CAMPERO**

ASESOR: Maria Teresa Carreras Lomeli

INDICE

	PÁGINA
<u>Antecedentes</u>	2
<u>Proceso de selección y formación de profesores</u>	4
<u>Formación continua</u>	5
<u>Problemática</u>	6
<u>Soluciones</u>	7
<u>Conclusiones</u>	15
<u>Bibliografía</u>	16
<u>Anexos</u>	18

“El proceso de comunicación entre la directora adjunta y los profesores de primaria “Colegio del Valle”.

El Colegio del Valle, institución educativa que ofrece los niveles de primaria y secundaria, ha tenido un gran desarrollo en los últimos años, brindando siempre un servicio de calidad a sus alumnos. Sin embargo, últimamente se han presentado problemas de comunicación entre la nueva subdirectora y las profesoras de primaria que han generado un ambiente hostil, afectando a los alumnos y a algunos padres de familia.

Antecedentes

Fundación y crecimiento del Colegio del Valle:

El Sr. Francisco Contreras, profesor por vocación desde 1966, quien ha dedicado toda su vida a la educación y formación de personas íntegras, decidió irse a Estados Unidos a continuar sus estudios en administración y supervisión escolar con el objetivo de fundar su propia escuela en la cual pudiera llevar a cabo su proyecto educativo.

Cuando regresó el señor Contreras de Estados Unidos fundó al sur de la Ciudad de México la escuela primaria para varones “El Colegio del Valle”. Él empezó como director general y a su cargo estaba el subdirector académico Luís Rodríguez, quien a su vez atendía y daba seguimiento a los seis profesores de primaria; por último el encargado de la administración, Juan López, el cual desarrollaba la tarea de supervisar y llevar a cabo las finanzas del colegio (Ver Anexo 1). La filosofía de la institución, enfocada a fomentar valores humanos y a la formación integral de los alumnos, orientaba las actividades administrativas y académicas de la escuela.

En el año 1970 la Secretaría de Educación Pública otorgó el Reconocimiento de Validez Oficial (RVOE) al Colegio del Valle, el cual inició su operación el 2 de septiembre del mismo año con ciento once alumnos repartidos entre los seis grados de primaria.

El señor Francisco siempre estuvo interesado por el nivel de educación que se impartía en la escuela, es por esto, que implementó la cultura de la evaluación continua. La evaluación

continua contemplaba pruebas periódicas en los grupos, con particular enfoque en las áreas de Español y de Matemáticas.

Durante el segundo año de operaciones de la escuela, los padres de quinto y sexto de primaria iniciaron gestiones ante la dirección del colegio, para que se abriera la secundaria y sus hijos pudieran seguir con el mismo tipo de educación que recibían en la primaria. Pues estaban satisfechos con la formación que se les brindaba a sus hijos.

En el año de 1984, debido a la demanda se decidió que la escuela se volviera mixta y se cambiaron de domicilio a un plantel más grande.

El colegio está ubicado en una zona al sur del D.F. donde hay muchas escuelas y la competencia es mayor.

Es por esto, que la dirección general decidió mejorar la calidad educativa ofreciendo los siguientes servicios educativos adicionales.

- Se incorporó la computación como parte de la formación integral. De igual manera el idioma inglés como otra herramienta de desarrollo para los alumnos.
- En 1999 se inició una campaña para impulsar la formación de valores, éticos y sociales, con la finalidad de reforzar la formación integral.
- Se establecieron acuerdos con preparatorias de primer nivel, para que los alumnos tuvieran pase automático y pudieran continuar con una buena educación.
- En el año 2000, la escuela se convirtió en bilingüe. De esta manera, los alumnos pueden presentar los exámenes: KET, PET, TOEFL.

- En 2003 se mejoró la enseñanza de computación, certificando a los alumnos en Microsoft.

- En el ciclo 2007-2008 se incorporaron cursos vespertinos de actividades extracurriculares cómo: idioma francés, talleres de cocina y baile entre otros.

Actualmente el colegio cuenta con una plantilla de 50 empleados entre profesores y administrativos y con 540 alumnos en total (Ver Anexo 2).

En 2002 el señor Contreras depositó su confianza en su hija Cecilia y decidió nombrarla directora del colegio. Él sigue como director principal y asesor, asistiendo dos veces por semana, sin embargo, ella toma las decisiones para la institución, considerando la opinión de su padre.

Cecilia estudió Pedagogía en una Universidad de prestigio del D.F. Mientras estudiaba la carrera, ella empezó dando clases de diferentes materias en secundaria en el colegio. Esto le permitió ir conociendo a fondo las necesidades y los problemas que se presentaban en la institución. Después de que Cecilia terminó la carrera, su padre, el señor Contreras, decidió nombrarla Directora.

Proceso de selección y formación de profesores en el colegio

Buscando mejorar la calidad de la educación del colegio, se inició un proceso de reclutamiento y selección, el cual consiste en cuatro etapas.

Primera etapa

Se solicita a los profesores que presenten la siguiente documentación:

- Currículo Vitae.
- Título y cédula profesional de la licenciatura en educación básica.
- Referencias de otras instituciones.

Segunda etapa

Tienen una entrevista con quien sería su jefe inmediato y después con los directivos generales¹.

Tercera etapa

Se aplican exámenes psicométricos que arrojen información sobre el desempeño en la inteligencia emocional.

Cuarta etapa

Una vez terminadas las entrevistas previas, se mandarían los papeles a la SEP, logrando de esta manera conseguir la autorización de la misma.

Formación continua

Los profesores, están en un proceso continuo de desarrollo profesional. Uno de las principales motivaciones que tienen es capacitarlos constantemente brindándoles cursos internos o externos. Estos cursos son obligatorios y la asistencia a ellos se refleja directamente en el sueldo del siguiente año.

Los directivos están conscientes que debe haber un acercamiento con los profesores, es por esto, que tienen reuniones mensuales en donde hay dinámicas de integración y reflexiones. Así mismo organizan comidas y eventos sociales para tener un buen ambiente de trabajo.

La comunicación entre los profesores es de manera vertical. La subdirectora es la encargada de hacer llegar el mensaje a través de dos canales:

- Si el asunto es importante se hace una junta con los profesores implicados para comentarlo.

¹ Cabe aclarar que para esta segunda fase no se cuenta con un guión que oriente la entrevista de acuerdo a las necesidades del colegio. Sino que queda sujeta al criterio del entrevistador.

- Cuando es algo más sencillo se hace a través de correo electrónico o por medio de un pizarrón que se encuentra en la sala de profesores.

Sin embargo, para los directivos está claro que su proceso de comunicación no es el mejor y argumentan que es muy complicado cuando se trabaja con un amplio personal.

Problemática presentada en el colegio

La problemática que actualmente se presenta en el colegio es un conflicto de comunicación interpersonal. El problema empezó hace cinco años, dos años después de que Cecilia asumiera la dirección, ella decidió nombrar a la profesora Martha López, asistente del director de primaria, como subdirectora de este nivel.

La profesora Martha López llevaba 12 años trabajando en el Colegio. Su camino hacia la subdirección fue primero ser profesora de primaria durante 10 años y luego estuvo 2 años como asistente de la dirección de primaria. Las cualidades que influyeron para obtener el puesto eran su responsabilidad, sinceridad, honestidad y la lealtad hacia el colegio. Su buena relación con los padres de familia y los alumnos era importante para éste. Sin embargo, nunca se consideró el hecho que tenía poco liderazgo ente los profesores.

Sus funciones como subdirectora del colegio son:

- Hacer las entrevistas a los niños y padres de familia.
- Tener una constante comunicación con la dirección.
- Supervisar la parte académica y emocional de los niños.
- Llevar el seguimiento y el control de los profesores de primaria (Ver anexo 2)

Ella antes de asumir la subdirección tenía una buena relación con los profesores. Sin embargo, sintió un cambio de actitud en sus compañeros; hubo distanciamiento y sobre todo rumores negativos en torno a su persona y capacidad para ser la subdirectora.

Los directivos no se dieron cuenta que el problema se estaba gestando y crecía de manera desmedida. El año pasado el conflicto se hizo evidente y se tomaron decisiones drásticas, hubo que despedir a la mitad de los profesores de primaria tanto de inglés como de español por conductas que perjudicaban al colegio como: dar mala información a los alumnos, desacreditar a la subdirectora, no entregar la documentación oficial del colegio. Además de promover rumores, provocando un ambiente hostil de trabajo que se veía reflejado en las juntas de profesores. La actitud durante éstas era de indiferencia ante los comentarios de la directora.

El conflicto tuvo impacto no sólo en los alumnos sino también entre los padres de familia. Coincidió que este año no tuvieron inscripciones en el colegio y las consecuencias fueron importantes pues se perdió un grupo. La directora consciente de que no tomó la mejor decisión implemento medidas correctivas para que no vuelva a pasar.

Después de esto se revisaron los perfiles de puestos y se incluyeron criterios importantes para el colegio como: la formación del profesor no sólo profesional sino también humana, la cual debía estar apegada a la filosofía del colegio. Otra acción que se tomó fue dialogar con los profesores de la situación.

Soluciones

La problemática del Colegio del Valle entre la subdirectora y los profesores de primaria se debe a que: no se eligió a la persona con el perfil adecuado para la subdirección pues carecía de liderazgo entre los compañeros y cuando se empezó a manifestar el descontento de los profesores que no quedaron conformes con el nombramiento de Martha, los directivos no hicieron nada por resolver el conflicto.

Para solucionar este caso y sobretodo para que no se repita, a continuación se presentan las propuestas basadas en el modelo de Senlle² (Ver Anexo 3); con ciertas modificaciones para así resolver el conflicto ya descrito.

1. Formación técnica

Consiste en brindar a los profesores cursos que fomenten sus conocimientos y capacidades para desempeñar mejor su trabajo.

Los directivos están conscientes de que la formación es una herramienta indispensable para mejorar la calidad de sus profesores y brindar un mejor servicio. Es por esto, que implementan cursos tanto internos como externos y la asistencia a ellos se ve reflejada en su sueldo del siguiente año.

2. Formación humana

Es necesario que los profesores no sólo tengan conocimientos técnicos sino también tener una formación integral que comprenda herramientas como: trabajo en equipo, liderazgo, cooperación, manejo de sentimientos y emociones.

Si se considera que el trabajo en equipo es “el conjunto de conductas, aptitudes y habilidades que permiten al individuo trabajar y colaborar con otros, responsable y creativamente, generando sinergia para el logro de objetivos compartidos.”³ Para evitar problemas como los que se vivieron en el colegio es necesario que los directivos fomenten el trabajo en equipo para que el impacto en el clima organizacional sea positivo. Así, podrán alcanzar de manera eficaz y eficiente la misión que tiene la institución.

Debido a que los profesores están en continuo contacto con los niños y los padres de familia; es necesario que tengan claro la importancia de la afectividad, pues es el modo como la persona es afectada interiormente por las circunstancias que se producen a nuestro alrededor.⁴ Es por esto, que es necesario que las maestras reciban este tipo de formación para aprender a

² SENLLE A. **ISO 9000 En empresas de servicios**, p. 30

³ ORIZA J. **Apuntes de la materia comportamiento humano**.

⁴ ROJAS E. **El laberinto de la afectividad**, p.18

manejar sus emociones y sentimientos para afrontar los problemas que se presentan a diario en el colegio. Aprendiendo a dominar su afectividad se pueden prevenir problemas tanto de comunicación como de relaciones interpersonales.

De igual manera como se observa en el caso la subdirectora no mostró liderazgo con los profesores y éste es muy importante para ejercer su puesto con eficacia.

En este caso se menciona un problema de comunicación en un colegio, es por esto, que es necesario exponer las cualidades de un líder pedagógico para comprender las áreas de oportunidad que necesita desarrollar la subdirectora. Éstas son:⁵ el líder debe ser una persona que este dispuesta a correr riesgos, audaz, inteligente, paciente, consistente, buen carácter, lucha por la calidad, sabe enmarcar los objetivos del grupo, apasionado por el cambio y lo nuevo, hábil en la toma de decisiones, con autoridad moral, busca el desarrollo de las personas, se adapta y es creativo. La subdirectora necesita que se le capacite en como enfrentar los cambios en una institución, al lograr esto, las decisiones que tome serán más acertadas y podrá tener mejor contacto con los profesores. Es importante que se adapte a todas las circunstancias que se presenten, pues sólo así logrará desarrollar de manera eficiente y eficaz su trabajo.

3. Crear un sistema de información y comunicación

Esto consiste en tener herramientas necesarias que permitan a los directivos comunicar todos los asuntos a los empleados. Así mismo, se debe determinar estrategias de comunicación para obtener mejores resultados.

El proceso de comunicación está compuesto por⁶: emisor, mensaje, codificación, decodificación, receptor, medio y retroalimentación. Es necesario que se tomen en cuenta todos los elementos para lograr que la comunicación sea efectiva.

Se recomienda a la directora Cecilia que cuando se utilice el correo electrónico para mandar la información a los maestros es necesario escribir una pregunta, para que al mandar su

⁵ <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>

⁶ Cfr. Oriza Jorge

respuesta con fecha límite se logre una retroalimentación. Con esto se puede tener la certeza de que el mensaje llegó al receptor. Eliminando de esta manera confusiones en la información que se maneja dentro del colegio.

Otro de los problemas en el colegio es la comunicación interpersonal, es necesario, tomar en cuenta los límites tanto del receptor como del emisor cuando se transmite algún mensaje, junta, etc.

Los límites los puede generar tanto el emisor como el receptor.

La mayoría de los problemas radican en el emisor, pues si existe una incapacidad para transmitir el mensaje el receptor tendrá dificultad para interpretarlo y darle un buen uso. En cuanto al emisor son las siguientes:⁷

- La emotividad excesiva puede ocasionar dificultades, pues el receptor puede concentrarse más en esto que en el contenido del mensaje. Lo que puede generar una pérdida o distorsión del mensaje, pues éste carece de importancia para el receptor. Este queda nublado ante la emotividad del emisor.
- La emotividad limitada también puede afectar en el proceso de comunicación. El receptor puede perder el interés hacia el mensaje que le están enviando pues carece de emociones y sentimientos. El receptor se puede aburrir y no poner atención a lo que le están diciendo.
- La sincronización de la información de igual manera puede afectar al receptor. Es necesario encontrar el momento y el lugar adecuado para comunicar lo que se quiere. Cuando no ocurre esto, existe la posibilidad de que el receptor ya no le encuentre sentido a lo que le querían comunicar.
- La empatía puede generar un problema de comunicación. Cuando no se tiene la capacidad de comprender lo que la otra persona está sintiendo en ese momento y se carece de la habilidad para generar el mensaje adecuado; la comunicación no será efectiva. Hay momentos en los que se debe escuchar y hay otros donde se deben decir las cosas. Lo más importante es pensar que la otra persona pueda recibir el mensaje de

⁷ RANGEL M. **Comunicación oral**, p.30-32

la forma adecuada. De igual manera se debe de ser congruente tanto en lo que se dice como en lo que se hace.

Límites del receptor.

- La falta de interés puede generar una mala interpretación del mensaje. Esta actitud puede afectarle al emisor y causar una confusión o desesperación al no entender lo que realmente está pasando. El emisor puede experimentar una frustración y la comunicación no será efectiva.
- La falta de aceptación hacia el emisor puede generar una barrera. A veces la falta de confianza se puede deber a diferentes factores. Sin embargo, esto es un problema grave pues el receptor no considera al emisor una fuente fidedigna. Esto también se ve reflejado en el contacto visual, gestos, movimientos, postura y el mensaje verbal.

La subdirectora Martha debe estar consciente de los límites, para fomentar el interés entre los profesores para que puedan recibir bien la información. Es importante que exista un vínculo de confianza entre la subdirectora y los profesores para que la comunicación fluya y sea más efectiva.

Para evitar problemas de comunicación se le recomienda al colegio que tenga un buzón de quejas o sugerencias entre los maestros, que les permita a los directivos conocer lo que piensan y sienten, para así tomar mejores decisiones.

4. Delegar, dar participación

Dar participación consiste en que la persona sea autónoma y pueda tomar decisiones a su nivel de delegación. La persona se debe sentir en confianza para exponer sus criterios, discutirlos y contrastarlos.

El delegar es otorgar poder para decidir, aportar sugerencias, aconsejar mejoras con un método reglamentado.

En este punto los directivos están conscientes de la importancia de dejar crecer a su personal para obtener mejores resultados. Sin embargo, no deben de descuidar este punto pues podría en futuro causarles problemas.

5. Responsabilidad

La responsabilidad se asigna y se asume, es un honor que se hace a alguien por que se reconoce su capacidad de hacer las cosas bien y darles seguimiento.

Después de analizar el caso bajo estos puntos, es necesario hacer mención de que el nombramiento de Martha López se dio por sus cualidades personales y sobre todo por la lealtad mostrada a la institución, sin tomar en cuenta su falta de liderazgo, para lo cual se le podría haber capacitado.

Por otro lado, sería recomendable aprovechar las reuniones que los directivos tienen con los profesores para observar su conducta y evaluar el ambiente de trabajo. Si los profesores presentan alguna de las siguientes conductas es necesario tomarlas en cuenta para evitar conflictos.⁸

- Disminución de la dedicación al trabajo
- Ansiedad y perdida de energía
- Interrumpir las conversaciones y no saber escuchar
- Intentos de sabotear el trabajo de los demás

Para mejorar la comunicación entre la subdirectora y los profesores de primaria es necesario:

- Buscar espacios para fomentar la solución de los problemas interpersonales de manera:⁹
 - Afable

⁸ Cfr. RANGEL M. *Comunicación oral*, p.30-32

⁹ Cfr. **IBIDEM**

- Con un diálogo abierto
 - Creatividad e innovación
 - Análisis cuidadoso y crítico de los problemas escolares
- Proporcionar a todos los maestros una cuenta de correo electrónico para que puedan tener acceso a la información.
 - Aunque los directivos fomentan la comunicación a través de las juntas es importante brindarles a los profesores un espacio de anonimato pues de ésta manera será más fácil expresar su opinión sin miedo a las represalias.
 - Brindarles cursos de capacitación tanto de habilidades de comunicación como de trabajo en equipo que les permita mejorar su desempeño laboral.

Para mejorar la comunicación en el Colegio, se recomienda lo siguiente:

- Preparar el mensaje que se va a comunicar a través de unos pasos sencillos.
 - Obtener la idea principal de lo que se quiere transmitir.
 - Establecer los objetivos de lo que se quiere comunicar.
 - Utilizar un lenguaje adecuado para facilitar la comprensión de éste.
- Cuando se comunica alguna decisión importante dentro de una institución es necesario responder a las siguientes preguntas para que el mensaje sea efectivo y tenga una respuesta positiva entre los empleados
 - ¿Cuándo?
 - ¿Cómo?
 - ¿Dónde?
 - ¿Para qué?
- Hacer reuniones periódicas que permitan observar la conducta de los profesores para lograr tomar medidas preventivas.

Para mejorar la comunicación, es necesario hacer un seguimiento, para medir el nivel de impacto entre los profesores. Esto se puede hacer a través de una encuesta de clima organizacional que permite ver diferentes factores como: relaciones, condiciones físicas, liderazgo y satisfacción en el trabajo (Ver Anexo 4). De esta manera, se pueden tomar medidas preventivas para evitar los conflictos de comunicación.

Se recomienda que durante el proceso de reclutamiento y selección se cuente con una guía de entrevista para facilitar el trabajo al entrevistador y obtener información valiosa para escoger al mejor candidato (Ver anexo 5).

Dentro del organigrama sería recomendable que el puesto de subdirección fuera llevado a segundo nivel. Así mismo, crear un tercer nivel dónde aparezcan tanto la coordinación de inglés como la de español. De ésta manera, se pueden evitar problemas de comunicación horizontal y vertical; haciendo que los procesos sean más efectivos y eficientes (Ver anexo 6).

Conclusiones

La persona es un ser social que necesita de los demás para aprender, crecer y desarrollarse. Para lograr esto, es necesario establecer un canal de comunicación donde se puedan intercambiar ideas, pensamientos, gustos, etc. Ésta se convierte en un elemento importante dentro de la vida de cualquier persona.

La comunicación es un medio que las personas utilizan para expresar sus necesidades, darlas a conocer y buscar que de alguna manera se puedan satisfacer. No sólo se tiene necesidad de afecto, también de seguridad, de alimentación etc. Por medio de ésta uno se nutre del entorno, aprende de él y va adquiriendo experiencia que lo hace crecer.

Es importante mencionar que la persona se comunica a través de palabras expresiones, gestos y movimientos corporales. Es necesario que exista congruencia entre la comunicación verbal y no verbal para que ésta sea efectiva.

Es necesario promover en todos los profesores, el compromiso hacia la Institución, pues así tomarán consciencia de que su trabajo influye en la calidad de los servicios educativos que ofrece el Colegio. Los directivos deben realizar programas orientados a crear un buen ambiente laboral y fomentar el trabajo en equipo.

La comunicación en cualquier empresa o institución es importante. Sin embargo, en un Colegio es fundamental, primero porque hay que enseñar a los niños y adolescentes a comunicarse de manera efectiva y segundo porque se está trabajando con personas. Los directivos deben estar conscientes, que cualquier problema tiene impacto en la Institución y sobretodo en los alumnos.

Bibliografía

Libros:

1. ALARDO V. **Teoría de la información y la comunicación efectiva**, Ed. Fragua, 1998, pp 238.
2. BAL N. **ABC de la comunicación: Aprenda a comunicarse de forma oral y escrita**, ed. Ediciones Andrómeda, 2006, pp. 191
3. BRAVO F. **La excelencia en la comunicación** ed. Limusa, 1988, México, pp.92
4. CEBERIO M. **La buena comunicación**. Ed. Paidós, 2006 pp.128
5. CONCEPCIÓN N. **Enseñanza de comunicación** Ed. Eunsa ,1996
6. COROMINAS F. **Educación hoy**, Ed. MINOS, 1990, pp.211
7. DAVIS F. **La comunicación no verbal**. Ed. Alianza Editorial, 2006 pp. 384
8. DAVID K. **El proceso de la comunicación** ed. El Ateneo , 1997 Argentina, pp. 173
9. DEFLUER M. **Fundamentos de la comunicación humana**, ed. Mc Graw Hill, 2005, México, pp.377
10. FERNÁNDEZ J. **La comunicación en las relaciones humanas**, 1999 México, pp. 104 ed, Trillas
11. FONSECA S. **Comunicación oral**, ed, Prentice Hall, México 2005, pp.261
12. FRANCO G. **La comunicación en la familia** ed. MINOS, 1994, pp. 281
13. GRADOS J. **Proceso de la comunicación: dinámicas de creatividad intelectual**, Ed. Trillas, 2006 pp.167
14. GERALD M. **Comunicación organizacional**, ed. Diana Técnico, México, 1999, pp.423
15. HELLRIEGEL D., et al. **Comportamiento organizacional**, ed, International Thomson Editores, México, 1998, pp. 633
16. HERSEY P. Et al. **Administración del comportamiento organizacional**, ed. Prentice Hall, México, 1998, pp. 627
17. PICCINI M. et al. **Introducción a la Pedagogía de la comunicación**. Ed. Trillas 1997 pp. 141
18. RANGEL M. **Comunicación Oral**, Ed. Trillas, México, pp.101
19. REDONDO E. **Educación y comunicación**, ed. Ariel Educación, 1999 ,España, pp.291

20. ROJAS E. **El laberinto de la afectividad**, Colección Austral, Madrid, 1989, pp.180
21. SANZ G. **Comunicación efectiva en el aula**, Ed. Gil editores, 2006, pp.183
22. SENLLE A. **Et al. ISO 9000 En Empresas de Servicios**, Ediciones Gestión 2000 S.A.1997, España, pp.184
23. SCOTT M. **La comunicación interpersonal como necesidad**, Ed. Nancea, pp.271

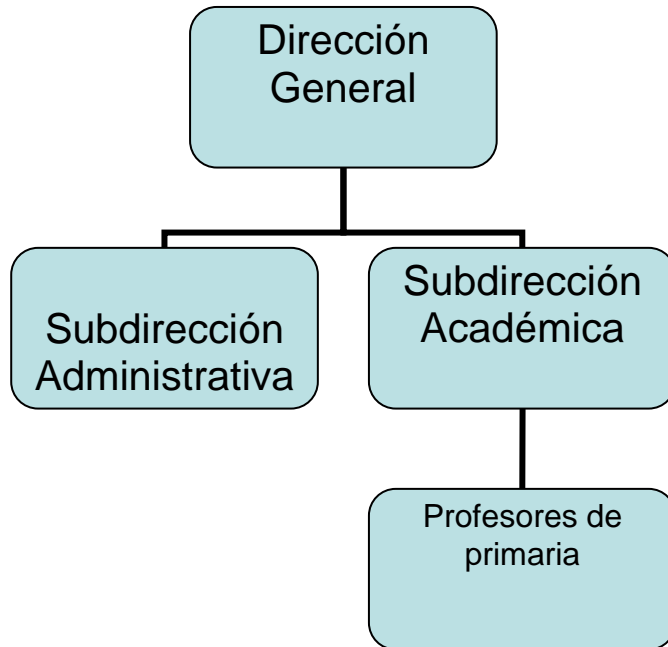
Películas:

24. Película: Escritores de la libertad
25. Película: Al maestro con cariño 2
26. Película: Con ganas de triunfar

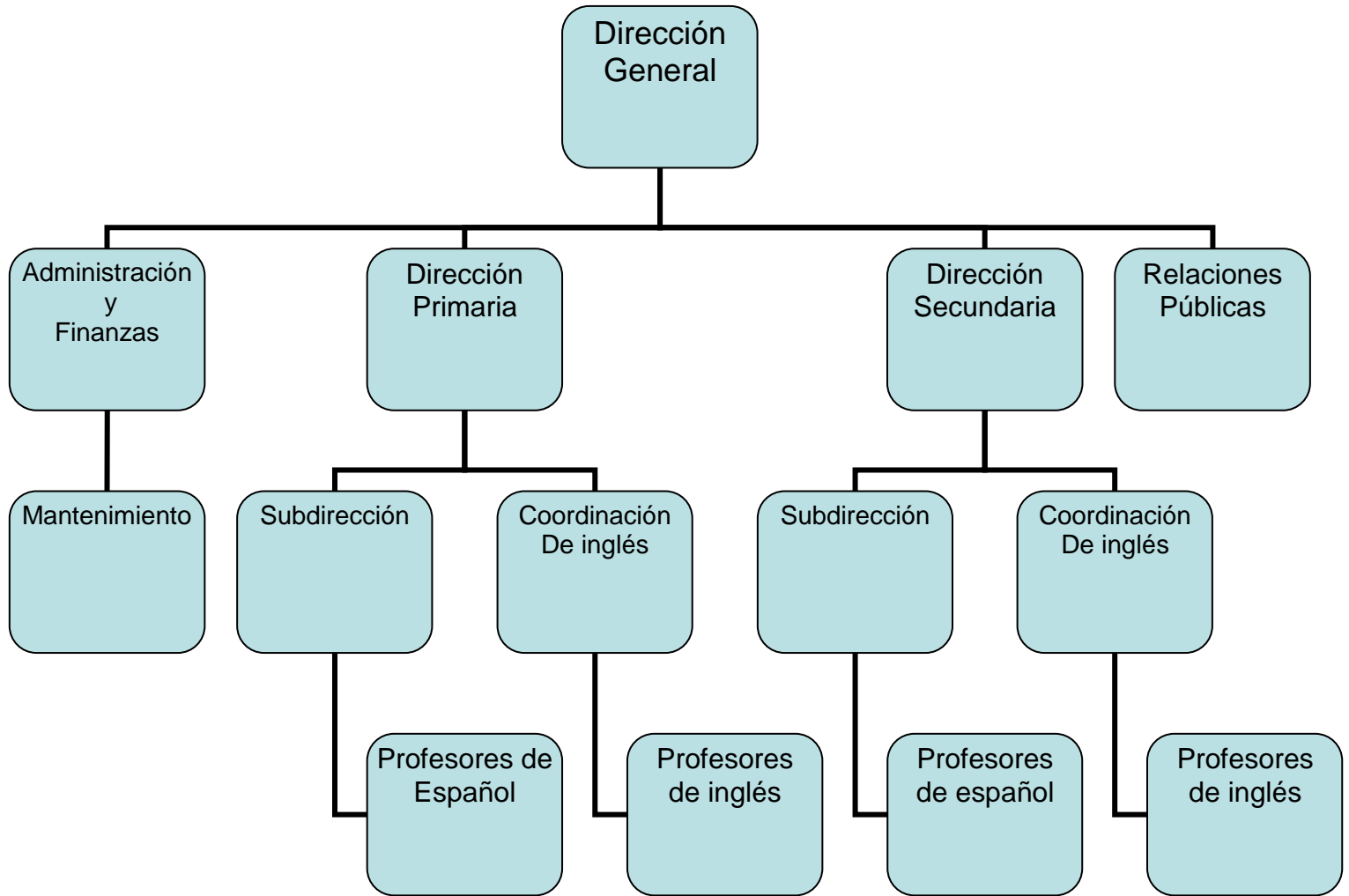
Páginas Internet:

27. http://www.plataforma.uchile.cl/fg/semestre1/_2003/joven/modulo3/clase1/doc/pp_int_erp.doc
28. <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf>
29. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n36/index.html>
30. http://www.humanidades.uach.cl/documentos_linguisticos/docannexe.php?id=462
31. <http://www.mailxmail.com/curso/vida/pedagogia/capitulo7.htm>
32. http://www.ucm.es/info/per3/profesores/Valbuena/Programa_teor%C3%ADa_informacion/Comunicacion_interpersonal.htm
33. <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4

Encuesta de Clima Laboral

A continuación se presentan diferentes preguntas. Con una escala que va de muy malo a muy bueno, marque la opción que usted crea que mejor responde la pregunta.¹⁰

Preguntas	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. ¿Cómo considera su trabajo?					
2. ¿Su trabajo le ofrece oportunidades de desarrollo?					
3. La remuneración que usted recibe con respecto a su puesto es:					
4. Los elementos que obtiene para desarrollar su trabajo son:					
5. Usted piensa que su jefe lo considera como:					
6. El desarrollo laboral de su jefe es:					
7. La relación con su jefe es:					
8. Su jefe explica sus ordenes y tareas de manera:					
9. La reacción de su jefe cuando usted presenta alguna queja o sugerencia es:					
10. El manual que existe dentro del colegio sobre sus funciones, normas y procedimientos es:					
11. La claridad de los elementos del manual es:					
12. La información que proporciona el colegio es:					
13. La formación integral que proporciona el colegio es:					
14. ¿Cómo se siente en su trabajo?					
15. La relación con los profesores del colegio es:					
16. La relación con los directivos del colegio es:					

¹⁰ Adaptada de <http://www.gratisweb.com/clima1/encuesta.htm#Modelo%20de%20cuestionario>

17. Cuando se promueve al personal: ¿Cómo hace la empresa para elegir?

- a) Siempre se promueve al mejor calificado
- b) Por lo general se hace con el mejor calificado
- c) No sabría decir cómo es que hace
- d) Algunas veces no es promovido el mejor calificado
- e) Siempre se promueve al que tiene más vara o es más simpático

18. ¿Juzga que la empresa muestra un genuino interés por su bienestar personal?

- a) Sí, se interesa bastante
- b) Sí, se interesan pero no lo suficiente
- c) No tengo evidencia de juicio para afirmarlo
- d) Lo predicán pero no lo practican
- e) No tienen interés, son fríos e indiferentes

19. En contraste con el año pasado: ¿Cómo van las relaciones laborales?

- a) Mejor que antes
- b) Mejorando un poco
- c) No han variado nada
- d) Un poco deterioradas
- e) Cada vez van peor

20. En contraste con el año pasado: ¿Cómo percibe el ambiente laboral?

- f) Mejor que antes
- g) Mejorando un poco
- h) No han variado nada
- i) Un poco deterioradas
- j) Cada vez van peor

Anexo 5

Guía de Entrevista¹¹

Apertura o presentación del tema

Explicar al profesor o maestro el motivo de la entrevista.

Cuerpo principal

En esta sección es donde se exponen todas las preguntas y se obtienen respuestas. Se puede dividir en diferentes secciones.

Sección 1: Conocimiento laboral del candidato. Tomando en cuenta la información que menciona en su CV se hacen las siguientes preguntas:

- ¿Por qué estudiaste esa carrera?
- ¿Por qué estudiaste en esta institución?
- ¿Qué fue lo que más te gustó de la institución?
- ¿Qué fue lo que menos te gustó?
- De los diferentes lugares que haz trabajado ¿Cuál es el que más te ha gustado y por qué?
- ¿Por qué te interesa nuestra institución?

Sección 2: Conocimiento de la personalidad del candidato.

- Menciona 3 debilidades y 3 fortalezas de tu carácter.
- ¿Cómo te describiría un amigo?
- ¿Cómo mejorarías tu instrucción?
- ¿Cuáles son tus hobbies y ocupaciones fuera del trabajo?
- ¿Qué género de libros te gusta?
- Si tuvieras seis meses sin obligaciones ni preocupaciones financieras, ¿qué harías?
- Si pudieras invitar a cualquiera a una cena (figuras famosas o personajes históricos), ¿a quién invitarías?

Sección 3: La relaciones con los demás y planes a futuro.

- ¿En qué tipo de medio ambiente te desenvuelves mejor?
- ¿Qué características no soportas de alguien?
- ¿Cómo resolviste un conflicto con alguien del trabajo?
- ¿Cómo resolviste un problema de comunicación con un amigo?
- ¿Cómo te ves en 5 años?
- ¿Cómo te ves en 10 años?

Conclusión

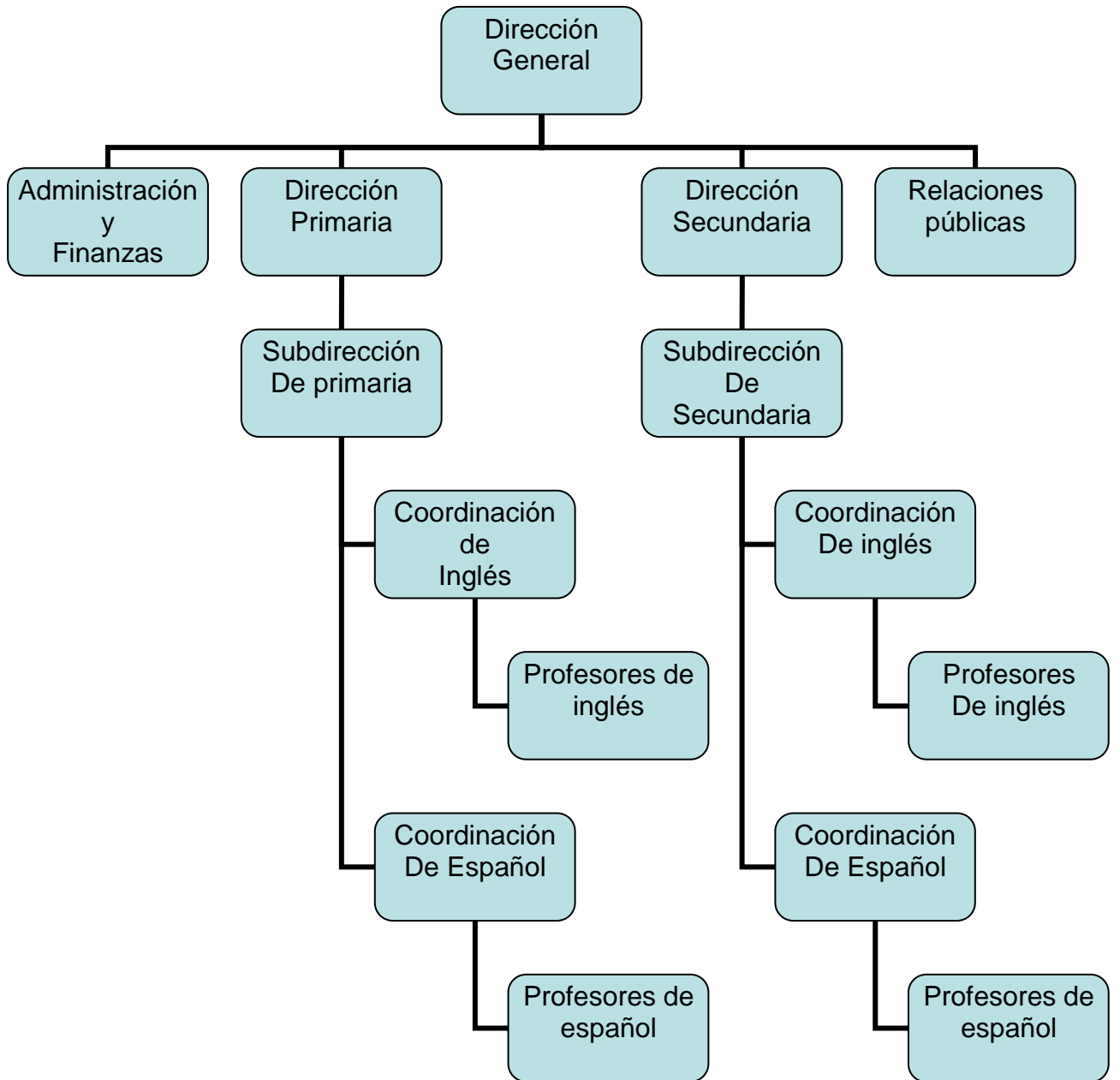
Es la parte en la que el entrevistador hace una recopilación de toda la información obtenida.

Cierre

Se despide el entrevistador y le agradece su tiempo al entrevistado.

¹¹ Adaptado de http://www.forocomercial.com/empleo/solicitud_de_empleo.html

Anexo 6



Anexo 7

Liderazgo y toma de decisiones

El liderazgo es una herramienta necesaria tanto para las organizaciones como para las instituciones. Esto se debe, a que las necesidades cada vez son más complejas y requieren de un enfoque eficiente y eficaz. El estar a cargo de personal es difícil, pero se puede volver imposible si no se tiene un liderazgo que ayude a crecer y desarrollar al personal.

Competencias del líder

Crear una visión

Para tener una visión es necesario tener objetivos y metas claras. Uno debe saber que es lo que quiere lograr y cómo lo va a realizar. Al tener ésta claridad de mente, será más fácil compartirlo con su equipo de trabajo. Si la gente que está a su cargo, lo entiende y lo hace suyo, entonces podrán lograr todo aquello que se propusieron.

Dar sentido mediante la comunicación

Es tener la capacidad para comunicarse con los demás de manera eficiente. Un líder debe tener en claro lo que va a decir y cómo lo quiere hacer llegar. Al tener ésta capacidad podrá tener mejores resultados y alcanzar las metas que se proponga.

Empowerment

Se entiende como la capacidad de desarrollar al personal y crear una satisfacción laboral entre ellos. Siempre viendo por el bien de la empresa y logrando trabajar en equipo para alcanzar los objetivos. Es preparar al personal para que aporte sus conocimientos y proporcionándole capacitación para desarrollarse.

Conocimiento de sí mismo

Un líder debe saber que cualidades y que defectos tiene. Debe de contratar personas que le ayuden a superar sus debilidades. Lo más importante es que pide retroalimentación de sus empleados para mejorar aquello en lo que no está bien.

Anexo 8

Cualidades del Líder

Identificar las necesidades

El líder debe tener claro cuáles son las necesidades del equipo de trabajo y saber como satisfacerlas. Cuando se logra tener satisfecho al personal, el trabajo y la motivación crecerán, como resultado se obtendrá la mejora de los resultados dentro y fuera de la organización.

Fomentar las relaciones interpersonales

Es importante que tenga una buena relación con sus colaboradores. Para lograr esto es necesario desarrollar otras habilidades como: la empatía, el respeto, la generosidad, compromiso y una buena comunicación.

Debe ser congruente

Hay que tener claro que aquél que se convierte en un líder, tiene a su cargo personal. Es por esto, que debe actuar conforme a lo que dice. Si el líder sabe que es importante la puntualidad debe de llegar temprano, de no ser así entonces no podrá exigir a los demás lo que él no puede dar.

Saber escuchar

El líder siempre debe tener los oídos abiertos para escuchar todo aquello que los demás tienen que decir. Para escuchar es necesario la paciencia, enseñar a los demás a expresarse de manera adecuada. Buscar el tiempo para escuchar lo que los demás tienen que decir.

Fomentar la confianza y la sinceridad

Un líder debe ser confiable, debe crear un vínculo de honestidad. La organización tiene que confiar en una persona que desarrolle al personal y además lo haga enfocado a los objetivos de la organización. El ser confiable es una cualidad que las personas lo perciben.

La sinceridad es una cualidad que se debe tener cuando se habla de un líder. Lo importante es saber decir las cosas, en el lugar y el momento apropiado.

Según el modelo de rasgos hay algunas características que se presentan en la mayoría de los líderes.

Estas características son 4:

Inteligencia

Los líderes deben de tener una inteligencia mayor a la que tienen sus subordinados.

Madurez y amplitud de criterio

Es frecuente encontrar que los líderes tienen un equilibrio emocional que les da cierta madurez. Por otro lado, son flexibles y deben tener un buen criterio.

Motivación interna y necesidad de logro

Los líderes tienen una motivación interna que les permite sobresalir en cualquier momento, sin depender de la motivación de los empleados. De igual manera, se fijan metas y objetivos que necesitan alcanzar, una vez logrados se replantea todo para seguir con el proyecto.

Interés centrado en el empleado

Los líderes siempre buscan la mejora de la persona. Se concentran en las necesidades del empleado para satisfacerlas y mejorarlas. Además de que respetan a la persona y la reconocen como un elemento importante para la organización.

Anexo 9

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

Steven Covey, menciona la importancia de tener hábitos que incrementen la efectividad y productividad no sólo en las organizaciones sino en la vida cotidiana.

Los primeros 3 hábitos están relacionados con el dominio de uno mismo. Hacen que la persona pase de dependiente a independiente.

Hábitos relacionados con la independencia

Hábito 1: Ser Proactivo

El ser proactivo va más allá de tomar una simple iniciativa. Es ser responsable de lo que pasa en su vida, es aquel que esté consciente de que todo acto tiene una consecuencia y debe asumirla.

Hábito 2: Comenzar con un fin en la mente

Tener claro lo que uno quiere lograr, a través de objetivos y metas. Esto permite a la persona saber cómo va alcanzar aquello que se propone. Dirige todas sus acciones hacia el cumplimiento de esa meta.

Hábito 3: Establecer primero lo primero

Es establecer de manera cronológica lo que realmente es importante. De ésta manera, se tiene un control sobre todo lo que se está realizando, dándole prioridad aquello que es importante. Estar consciente que hay situaciones urgentes que se tienen que resolver, sin olvidar que hay metas y objetivos que cumplir.

Hábitos relacionados con la interdependencia

Hábito 4: Pensar en el estilo ganar-ganar

Cuando los empleados buscan la mejora de la organización, generalmente se obtendrán resultados positivos. Cuando se piensa en ganar-ganar es que ambas partes tengan un beneficio. De tal manera, que habrá un éxito mutuo.

Hábito 5: Primero comprender y luego ser comprendido

Este hábito hace referencia a la importancia de aprender a escuchar. Esto significa, a que hay que dejar que la otra persona exprese lo que tiene en mente, y cuando termine entonces continuar con la conversación. Hay veces que cuando la otra persona está hablando uno ya esta pensando en lo que le va a contestar y deja de escuchar. Se necesita callar para poder escuchar y comprender lo que la otra persona está queriendo comunicar.

Hábito 6: Crear sinergia

Es aprender a trabajar en equipo y tener la apertura para escuchar las opiniones de los demás, aunque a veces se tenga un pensamiento contrario. Cuando se logra tener un acuerdo a pesar de las diferencias se crece y se consigue alcanzar mejor los objetivos. Siempre que hay diferencias, las alternativas ante una situación se aumentan, se puede analizar y tomar la mejor decisión.

Hábito 7: Afilarse la sierra

Este hábito integra los seis anteriores. Es el hecho de tomar la decisión y empezar a trabajar. Es importante estarse renovando continuamente para estar preparado y enfrentarse a las situaciones que la vida presenta.