



MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PERCEPCIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES Y ESTUDIANTES DE UN INSTITUTO
SUPERIOR PRIVADO DE DISEÑO GRÁFICO DE LIMA EN EL PERIODO 2020-**

II

PRESENTADO POR:

DE LA CRUZ DE LA CRUZ, CYNTHIA ELIZABETH EMPERATRIZ

GARCÍA ALCA, ELIZABETH ROSA

MARTÍNEZ BERNDT, ANA MARÍA

RIVERA ROJAS, TITANIA LUCIA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

ASESOR:

DAVID GUILLERMO FRANCO CANAVAL

LIMA –PERU

2021

DEDICATORIA

A mis hijas Ianella y Yuria por ser el motor en mi vida y darme las fuerzas necesarias para superarme. A mis padres Walter y María por brindarme su apoyo incondicional y celebrar todos mis logros. Sobre todo, a mi hermana querida Gabriela que siempre estuvo en cada paso que iba dando y fue un pilar muy decisivo en mi vida.

Cynthia

A mi madre Marina y hermana Grizell, por brindarme todo su amor e iluminar mi camino y alentarme a seguir adelante en cada reto trazado. A mi padre Máximo, por enseñarme a perseverar en todo lo que me propongo.

Elizabeth

A mi esposo Hubert y mi hijo Piero, quienes son la fuente de mi inspiración, motivación y felicidad; y, a Dios por guiar siempre mis pasos.

Ana María

Agradezco y dedico este trabajo de investigación a: Mi madre Martha Rojas Pflucker y mi padre Daniel Rivera Regalado por ser mi soporte, ejemplo de perseverancia, brindarme palabras de aliento e impulsarme a continuar con mis metas.

Mis hermanos Daniel, Gonzalo, Alejandra y Larisa, y a mi ahijado Santiago por ser parte de mi motivación a ser una mejor persona y profesional.

Mis hijos e hijas de cuatro patas por acompañarme pacientemente. Todos ustedes son mi mayor motivación e inspiración por ser mejor persona y profesional.

Con cariño Titania

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar nuestro camino y permitir terminar con éxito esta etapa, a pesar de la pandemia por Covid - 19.

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú por los valores y conocimientos recibidos a través de sus docentes durante los dos años de maestría en docencia universitaria; a nuestro asesor de investigación David Franco Canaval por sus orientaciones, consejos y críticas constructivas para hacer posible culminar con nuestra investigación y Jadira Jara Nunayalle, docente del curso de Tesis I y II quien nos orientó en la formulación, estructura y desarrollo de nuestras ideas para llevar a cabo el proyecto de investigación.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo describir cuáles son las percepciones de la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima, en el periodo 2020-II.

La investigación tiene un enfoque de tipo cualitativo, alcance descriptivo y diseño fenomenológico. La población estuvo conformada por 35 estudiantes y 5 docentes de la carrera de Diseño Gráfico. El tipo de muestra fue no probabilística por conveniencia, por lo que se determinó trabajar con 13 estudiantes y 3 docentes, a quienes se les aplicó una entrevista.

Los docentes y estudiantes perciben que emplean la comunicación no verbal. Sin embargo, los movimientos corporales empleados por los docentes no se alinean en su totalidad a la teoría y práctica de las categorías, dificultando la retroalimentación y comprensión de la clase. Al mejorar esto, ayudará a que el mensaje sea claro y preciso.

Por otro lado, los docentes y estudiantes en su mayoría perciben el empleo del liderazgo transformacional que motiva a su desenvolvimiento a través de una comunicación abierta de manera individual y grupal. Sin embargo, otros, han percibido que aún hay vacíos de información, respuestas inconclusas que quiebran la confianza entre ambos para seguir con el vínculo en la clase.

Se concluye que los docentes y estudiantes de un instituto superior de la carrera de diseño gráfico de Lima, perciben ambas variables con desconocimiento de lo que implica el uso de cada una de las categorías que lo componen mostrando ausencia de lo teórico y práctico.

Palabras claves:

Comunicación no verbal, liderazgo transformacional, docentes, estudiantes.

Abstract

This research aims to describe the perceptions of non-verbal communication and transformational leadership in teachers of a Private Higher Institute of Graphic Design in Lima, in the period 2020-II.

The research has a qualitative approach, descriptive scope and phenomenological design. The population consisted of 35 students and 5 teachers from the Graphic Design career. The type of sample was non-probabilistic for convenience; therefore, it was determined to work with 13 students and 3 teachers, who were interviewed.

Teachers and students perceive that they use non-verbal communication. However, the body movements used by teachers do not fully align with the theory and practice of the categories, making feedback and understanding difficult in the class. By improving this, you will help make the message clear and accurate. Likewise, students perceive that their teachers use transformational leadership that motivates their development and confidence through open communication individually. The creative stimulation that teachers use to motivate their students with various tools is also perceived.

On the other hand, teachers and students mostly perceive the use of transformational leadership that motivates their development through open communication individually and in groups. However, others have perceived that there are still information gaps, inconclusive answers that break the trust between both to continue with the bond in the class.

It is concluded that teachers and students of a higher institute of the graphic design career in Lima, perceive both variables with ignorance of what the use of each of the categories that compose it implies, showing absence of the theoretical and practical

Keywords:

Non-verbal communication, transformational leadership, teachers, students.

Índice de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
Abstract	5
ÍNDICE DE TABLAS	13
Capítulo I: Planteamiento del problema	16
1.1. Situación problemática	16
1.2. Preguntas de investigación	19
1.2.1. Pregunta General	19
1.2.2. Preguntas Específicas	19
1.3. Objetivos de la investigación	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación del estudio	20
Capítulo II: Marco teórico	22
2.1. Antecedentes de la investigación	22
2.1.2. Antecedentes internacionales	22
2.1.3. Antecedentes nacionales	26
2.2. Bases teóricas	30
2.2.1. Comunicación no verbal (CNV)	30
2.2.1.1. <i>Emblemas</i>	32

2.2.1.2. <i>Ilustradores</i>	33
2.2.1.3. <i>Reguladores</i>	35
2.2.1.4. <i>Adaptadores</i>	36
2.2.2. Liderazgo transformacional.	38
2.2.2.1. <i>Consideración individual.</i>	40
2.2.2.2 <i>Estimulación Intelectual.</i>	41
2.2.2.3. <i>Influencia idealizada.</i>	43
2.2.2.4. <i>Motivación inspiradora.</i>	44
Capítulo III: Metodología	47
3.1 Enfoque, alcance y diseño	47
3.2. Matrices de alineamiento	49
3.2.1. Matriz de consistencia	49
Tabla 1. Matriz de consistencia	49
Pregunta General	49
Objetivo General	49
3.2.2. Matriz de operacionalización de variables	50
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables	50
3.3. Población y muestra	53
3.4. Técnicas e instrumentos	53
Tabla 3. Técnicas e instrumentos	54
3.5 Aplicación de instrumentos	54

Capítulo IV: Resultados y análisis	56
4.1. Resultados y análisis de la variable 1 Comunicación no verbal	56
4.1.1 Emblemas	56
Tabla 4. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Emblemas)	56
Tabla 5. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Emblemas)	57
4.1.2 Ilustradores	58
Tabla 6. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Ilustradores)	58
Tabla 7. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Ilustradores)	59
4.1.3 Reguladores	60
Tabla 8. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Reguladores)	60
Tabla 9. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Reguladores)	61
4.1.4 Adaptadores	62
Tabla 10. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Adaptadores)	62
Tabla 11. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Adaptadores)	62

4.2. Resultados y análisis de la variable 2 Liderazgo transformacional	63
4.2.1 Consideración individual	63
Tabla 12. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Consideración individual)	63
Tabla 13. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Consideración individual)	64
4.2.2 Estimulación intelectual	65
Tabla 14. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Estimulación intelectual)	65
Tabla 15. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Estimulación intelectual)	66
4.2.3 Influencia idealizada	67
Tabla 16. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada)	67
Tabla 16. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada)	68
4.2.4 Motivación inspiradora	69
Tabla 17. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Motivación inspiradora)	69
Tabla 18. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Motivación inspiradora)	70
Capítulo V: Propuesta de solución	72

	10
5.1. Propuesta de solución para docentes	72
5.1.1 Propósito	72
5.1.2. Beneficio	72
5.1.3. Actividades de la capacitación	72
5.1.3.1. Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	72
Tabla 19. Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	73
5.1.3.2. Desarrollo de la capacitación de los docentes sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	73
Tabla 20. Objetivo y duración de la capacitación	74
Tabla 21. Cronograma de la capacitación	74
5.1.4. Capacitación docente	76
Tabla 22. Primera sesión (capacitación) - Identificando Fortalezas de Docentes	77
Tabla 23. Segunda sesión (capacitación) - Liderazgo transformacional (Consideración Individual y Motivación Inspiradora)	78
Tabla 24. Tercera sesión (capacitación) - Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada y Estimulación Intelectual)	79
Tabla 25. Cuarta sesión (capacitación) – Comunicación No Verbal (Reguladores e Ilustradores)	80
Tabla 26. Quinta sesión (capacitación) – Comunicación No Verbal (Emblemas y Adaptadores)	81

Tabla 27. Sexta sesión (capacitación) - Cierre (Clases Simuladas)	83
5.1.5. Evaluación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional en docentes.	84
5.1.6. Seguimiento de los docentes capacitados en comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	84
5.2. Propuesta de solución para estudiantes	84
5.2.1. Propósito	84
5.2.2. Beneficios	84
5.2.3 Actividades	85
5.2.3.1. Planificación del taller sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	85
Tabla 28. Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	85
5.2.3.2. Desarrollo del taller de estudiantes sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	86
Tabla 29. Objetivo y duración de la capacitación y taller	86
Tabla 30. Cronograma del taller	86
5.2.4. Taller de estudiantes	88
Tabla 31. Primera sesión – Liderazgo Transformacional (taller)	88
Tabla 32. Segunda sesión – Comunicación No Verbal (taller)	89
5.2.5. Evaluación del taller sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional en estudiantes.	90

5.2.6. Entrevista a los estudiantes sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	90
5.3. Cronograma de ejecución	91
Tabla 33. Cronograma de actividades	91
5.4. Análisis costo beneficio	92
Tabla 34. Cronograma de costos	92
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	104
ANEXO 1: Entrevista para docentes.	104
ANEXO 2: Entrevista para estudiantes.	105
ANEXO 3: Ficha de entrevista Estudiante	106
ANEXO 4: Ficha de entrevista Docente	107
ANEXO 5: Fotos de entrevistas realizadas a los docentes	108
ANEXO 6: Fotos de entrevistas realizadas a los estudiantes.	108
ANEXO 7: Instrumentos de evaluación	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de consistencia	49
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables	50
Tabla 3. Técnicas e instrumentos	54
Tabla 4. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Emblemas)	56
Tabla 5. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Emblemas)	57
Tabla 6. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Ilustradores)	58
Tabla 7. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Ilustradores)	59
Tabla 8. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Reguladores)	60
Tabla 9. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Reguladores)	61
Tabla 10. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Adaptadores)	62
Tabla 11. Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Adaptadores)	62
Tabla 12. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Consideración individual)	63

Tabla 13. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Consideración individual)	64
Tabla 14. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Estimulación intelectual)	65
Tabla 15. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Estimulación intelectual)	66
Tabla 16. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada)	67
Tabla 16. Resultados y análisis de estudiantes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada)	68
Tabla 17. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Motivación inspiradora)	69
Tabla 18. Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Motivación inspiradora)	70
Tabla 19. Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	73
Tabla 20. Objetivo y duración de la capacitación	74
Tabla 21. Cronograma de la capacitación	74
Tabla 22. Primera sesión (capacitación) - Identificando Fortalezas de Docentes	77
Tabla 23. Segunda sesión (capacitación) - Liderazgo transformacional (Consideración Individual y Motivación Inspiradora)	78
Tabla 24. Tercera sesión (capacitación) - Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada y Estimulación Intelectual)	79

Tabla 25. Cuarta sesión (capacitación) – Comunicación No Verbal (Reguladores e Ilustradores)	80
Tabla 26. Quinta sesión (capacitación) – Comunicación No Verbal (Emblemas y Adaptadores)	81
Tabla 27. Sexta sesión (capacitación) - Cierre (Clases Simuladas)	83
Tabla 28. Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	85
Tabla 29. Objetivo y duración de la capacitación y taller	86
Tabla 30. Cronograma del taller	86
Tabla 31. Primera sesión – Liderazgo Transformacional (taller)	88
Tabla 32. Segunda sesión – Comunicación No Verbal (taller)	89
Tabla 33. Cronograma de actividades	91
Tabla 34. Cronograma de costos	92

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Situación problemática

Rodríguez, Hunt y Barrientos (2018) señalan que la educación se ha transformado desde finales del siglo XIX en adelante, generando cambios en el modelo educativo, introduciendo valores y métodos de enseñanza a favor de los estudiantes; de tal manera que la enseñanza tradicional que caracterizaba al docente como el protagonista y el centro de los conocimientos, actualmente ha derivado en un docente que se desempeña como un guía y orientador.

La falta de comunicación no verbal dificulta el acercamiento y afecto de los estudiantes hacia sus docentes, puesto que transmite información que puede ser percibida positiva o negativamente. Asimismo, se espera que el docente maneje de manera adecuada la comunicación no verbal (en adelante CNV) para transmitir apropiadamente el mensaje a sus estudiantes, lo cual genera provecho en los mismos. (Calvache y Cantillo, 2017).

La ausencia de liderazgo del docente al relacionarse con un grupo de personas impacta de manera negativa en sus seguidores, por lo cual no logrará trascender ni influir en ellos, ya que debe ser aceptado no solo por las cualidades personales y profesionales, sino debe buscar potenciar su desempeño, motivaciones, capacidades y valores ejerciendo un liderazgo que trascienda e influya en ellos. (Lussier y Achua, 2016).

A nivel internacional, Cruz (2017), menciona que las organizaciones del siglo XXI requieren adaptarse a cambios que señalen las políticas de las organizaciones, en relación a los equipos de trabajo, gestión del personal y dirección de los recursos humanos, así como su liderazgo transformacional, porque la falta de este dificulta el actuar del pensamiento crítico dentro del ámbito laboral para influir en las percepciones de las personas y equipos de forma positiva.

Los problemas de la comunicación traen como consecuencia, conflictos para comprender los mensajes inmersos, modulaciones, argumentos, comunicación gestual y expresiones faciales de las emociones, entre otros. Estos problemas de comprensión se modifican en expresión verbal y no verbal. En algunos casos, se presenta la falta de expresión verbal, lo cual se debe a la compleja variedad de matices de la comunicación verbal y no verbal, que en ocasiones puede percibirse como pretenciosa, monótona o inadecuada, lo cual es insuficiente para interactuar, socializar y tener independencia personal. La CNV brinda mayor información que el propio lenguaje, ya que es la expresión del cuerpo en su totalidad y esta habla sin necesidad de palabras. (Remacha, 2019).

A nivel latinoamericano, Ángel y Riveros (2017) concluyen que no existen marcos de política educativa que orienten de manera específica la labor de los líderes educativos. Los docentes de nivel superior, por lo general, evidencian un liderazgo autoritario originando consecuencias negativas en el desempeño de su labor educativa.

El estudio realizado por las universidades de Alicante y de Santiago de Cali muestra que la CNV es importante en las relaciones entre personas y que la falta de esta dificulta la comunicación directa (cara a cara) o indirecta (instrumentos de comunicación masiva. Asimismo, se evidencia que la comunicación es fundamental para enseñar. (Cantillo y Rojas, 2020).

A nivel nacional, Reyes (2017) señala que una universidad privada de la ciudad de Lima realizó un estudio sobre el liderazgo transformacional de sus docentes, obteniendo resultado desfavorable en las dimensiones: estimulación intelectual, motivación inspiradora, influencia idealizada y consideración individual. El estudio recomendó implementar de manera permanente el control del liderazgo transformacional en la universidad, con la finalidad de tomar decisiones oportunas y pertinentes.

A nivel institucional, el Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima, objeto de la investigación, contiene en su malla curricular los cursos de “Desarrollo Personal”, “Comunicación I”, “Comunicación II” y “Desarrollo Profesional”. Según los estatutos de la institución, es importante que estas materias sean dictadas por docentes especializados en comunicación y temas de liderazgo, así como implementar prácticas dentro del aula relacionadas con las técnicas necesarias para su liderazgo transformacional y el uso adecuado de la Comunicación no verbal a través de los emblemas, ilustradores, reguladores y adaptadores.

La Resolución Viceministerial N° 213-2019-MINEDU del año 2019, que aprueba el marco de competencias del docente de educación superior tecnológica, señala como uno de sus propósitos que los docentes utilicen una comunicación asertiva hacia sus estudiantes, además de estimular la crítica a través de la reflexión. En dicho contexto, los docentes de la carrera de Diseño Gráfico del Instituto Superior materia de análisis, requieren interactuar con sus estudiantes para lograr el marco de competencias mencionado mediante la comunicación y liderazgo, por lo que a través de esta investigación se describen las percepciones respecto a la manera que manejan su liderazgo transformacional y su CNV con los estudiantes en el aula de clase.

Por lo expuesto, surge la necesidad de investigar cuáles son las percepciones de la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional en docentes y estudiantes, a fin que las instituciones educativas de nivel superior identifiquen los beneficios de contar con docentes que manejen estas dos variables a favor de los estudiantes.

Teniendo en cuenta el marco teórico planteado, el presente trabajo de investigación centra su estudio en las percepciones de la comunicación no verbal y en el liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta General

¿Cuáles son las percepciones de la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II?

1.2.2. Preguntas Específicas

PE1 ¿Cuáles son las percepciones de la comunicación no verbal en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II?

PE2 ¿Cuáles son las percepciones del liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Describir las percepciones de la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1 Describir las percepciones de la comunicación no verbal en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II.

OE2 Describir las percepciones del liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II.

1.4. Justificación del estudio

A nivel teórico, el presente trabajo de investigación compila la teoría sobre el liderazgo transformacional y la comunicación no verbal porque permite generar un contexto de análisis de un ámbito vital para el desarrollo académico de la docencia.

De acuerdo con Knapp (2009) la CNV como aquellos acontecimientos que permiten difundir la comunicación escrita o hablada. El autor también destaca las dos dimensiones que poseen este tipo de conductas no verbales: el tipo de información que brindan y la cantidad de información que pueden cursar. Del mismo modo, Ladrón de Guevara (2018) menciona que la comunicación no verbal son aquellos movimientos corporales que se transmiten entre el emisor y receptor con el fin de reforzar o reemplazar el mensaje oral.

Como señalan Lussier y Achua (2016) el liderazgo transformacional se caracteriza por ser innovador que no se enfoca solo en el líder encargado de tomar decisiones, sino en aquel que por sus cualidades personales y profesionales es aceptado como tal por su grupo impactando de forma positiva. Asimismo, Fischman (2017) menciona que el líder transformacional es aquel que se conoce a sí mismo y logra influenciar en sus seguidores y así, poder entender sus fortalezas y debilidades siendo consciente y auténtico para lograr influenciar en los demás.

A nivel metodológico, el estudio plantea un enfoque cualitativo que permite conocer las percepciones de los docentes y estudiantes de diseño gráfico sobre la CNV y el liderazgo transformacional que se da en el ámbito académico de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de la ciudad de Lima. Para tal efecto, se realiza un estudio descriptivo a partir de los hallazgos doctrinarios en un contexto fenomenológico, en vista que la investigación es inédita en el Perú, situación que permitirá valorar la vivencia docente en el contexto del CNV y el liderazgo transformacional. Cabe recalcar que la propuesta de investigación servirá

como aporte a diferentes estudios que abrirán camino a mejorar la percepción de los docentes y estudiantes.

A nivel práctico y social, la presente investigación permitirá mejorar la percepción de la CNV y liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de diseño gráfico de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima, teniendo la posibilidad de diferenciarlos y utilizarlos para favorecer la comunicación y el vínculo en ambos. De esta manera, su trabajo como guía no solo quedará en las aulas, sino que trascenderá a los centros de labores. Asimismo, contribuye como base para que otros investigadores puedan obtener elementos para futuros estudios que beneficien no solo a los docentes de diseño gráfico, sino a la sociedad en su conjunto. Por lo tanto, la presente investigación pretende fortalecer y empoderar a los docentes en su liderazgo transformacional y comunicación no verbal, contribuyendo a su ascendencia en todas las dimensiones y haciendo réplica en sus estudiantes y en la comunidad académica a manera de efecto cascada.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.2. Antecedentes internacionales

Calvache J. y Cantillo M. (2017) realizaron la investigación “La Comunicación No Verbal en el Ámbito de la Educación Superior”, Colombia, que tuvo como objetivo analizar el empleo del lenguaje no verbal en la comunicación docente, así como su estructura dinámica, comportamiento y manifestaciones en el aula. Se destacan elementos no verbales empleados por los docentes, y que estos producen beneficios en los estudiantes permitiendo una comunicación efectiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La investigación se enmarcó en una perspectiva cualitativa inscrita en el ámbito de la semiótica descriptiva. Como técnica e instrumento de investigación, se aplicó una entrevista semiestructurada a 60 docentes y 60 estudiantes.

Como resultado, se mostró que pese a algunas diferencias entre la impresión y preferencias de los docentes y los estudiantes, sus respuestas llevan a que el uso del lenguaje no verbal en la comunicación del docente tiene implicaciones y efectos en la eficacia comunicativa, convirtiéndose en una herramienta que ayuda a los docentes a optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y a conservar en el aula un ambiente motivador para el aprendizaje significativo. Se concluye que en el contexto educativo a nivel superior, se suele dar mayor importancia a la habilidad verbal del docente, y que estos no han recibido formación específica sobre cómo funciona la comunicación no verbal. Situación que invita al reto de tomar conciencia de lo que se comunica inconscientemente, como primer paso para entender mejor la complejidad de la relación educativa y, por ende, comunicativa.

Este trabajo aporta a la presente investigación en la variable de Comunicación No Verbal, con los elementos no verbales utilizados por los docentes que benefician a los estudiantes en su proceso de enseñanza-aprendizaje, por ello mencionan que los docentes deben tener contacto con los estudiantes logrando transmitir mejor el conocimiento mediante los mensajes que da el cuerpo.

Almeida M. (2017) en su tesis “El desarrollo de la comunicación no verbal en la formación inicial del licenciado en comunicación de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador” tuvo como objetivo la elaboración de un procedimiento metodológico, sustentado en un modelo de desarrollo de la comunicación no verbal en la formación inicial del Licenciado en Comunicación de la ULEAM, que connote la interactividad formativa y la personalización de la comunicación no verbal, a través del sistema de conocimientos y el aprendizaje socializado y contextualizado de actitudes comunicativas no verbales; con una población de 105 profesionales en formación de la carrera de Comunicación con un muestreo intencional un grupo de cuarto semestre compuesto por 14 profesionales en formación. La metodología presenta un enfoque cualitativo y alcance descriptivo. Como técnica e instrumento de investigación, se aplicó una entrevista semiestructurada a 60 docentes y 60 estudiantes.

Como resultado, la autora presenta que la comunicación no verbal da importancia a la expresión de la conducta, evidenciando un desenvolvimiento durante la práctica logrando independencia, corrección de las expresiones verbales e interacción en la comunicación con los interlocutores. Se concluye que en el ámbito universitario se ha dado importancia a la comunicación, pero no la suficiente a la comunicación no verbal, lo cual revela la necesidad de desarrollar un proceso encaminado a este fin tomando en consideración el aprendizaje socializado y contextualizado en actitudes comunicativas no verbales. Por ende, sugiere

perfeccionar el diseño curricular en función de considerar una unidad didáctica en el campo de la comunicación no verbal.

Esta tesis aporta al presente trabajo de investigación en la variable comunicación no verbal, dando a conocer la importancia de dicha variable y la expresión de la conducta a nivel universitario reforzando el mensaje oral con el no verbal.

Melenje A. (2016) en su tesis "Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia", tuvo como objetivo establecer la descripción de las características de los estilos autocrático, transaccional, liderazgo laissez faire y transformacional; presente en un grupo de docentes en una Escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia, con una muestra de 5 docentes adscritos y 20 estudiantes. La metodología empleada tuvo un enfoque cualitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental.

Como resultado, el autor resalta que se ha demostrado que, al ejercer la docencia en la Policía Nacional u otra institución educativa, se debe realizar acciones que distingan y fortalezcan el liderazgo transformacional, puesto que es fundamental que el docente emplee una comunicación idónea con sus estudiantes, siendo bidireccional y abierto al análisis crítico y propuestas de mejora en relación al proceso académico. Se concluye que el estudiante está motivado y comprometido logrando ambientes de aprendizajes eficientes y eficaces, ya que al tener un docente que emplee el liderazgo transformacional, se genera un clima de confianza y respeto con una visión de prestigio. Por ende, este líder se caracteriza por fortalecer y generar optimismo hacia su entorno receptor.

Esta tesis aporta al presente trabajo de investigación, permitiendo que los docentes tengan una visión holística del liderazgo que deben emplear en sus clases. Asimismo, esta tesis se relaciona con la variable de liderazgo transformacional, porque ambas apuntan a que el docente de nivel superior debe conocer y utilizar el tipo de liderazgo mencionado a favor

de sus estudiantes, promoviendo que se sientan identificados y motivados hacia el aprendizaje.

Sepúlveda F. (2018) en su tesis “El liderazgo transformacional de los tutores kinesiólogos en la práctica profesional de kinesiología del IPCHILE,” en el país de Argentina, tuvo como objetivo caracterizar el liderazgo transformacional de los tutores kinesiólogos de campo clínico en la práctica profesional de kinesiología del IPCHILE. La metodología consistió en un estudio descriptivo exploratorio y ex post facto, no experimental de corte transversal. Para ello, contó con una muestra de 10 tutores kinesiólogos de campo clínico y 57 estudiantes de kinesiología.

Como resultado, los autores presentan datos que revelan una clara coherencia y relación sinérgica entre el modelo pedagógico constructivista, que promueve IPCHILE en el proceso formativo, con el liderazgo transformacional de los tutores, puesto que ambos apuntan a una enseñanza-aprendizaje participativa y reflexiva, donde el estudiante es el actor de su propio aprendizaje, articulando lo ya aprendido con lo nuevo; evitando con ello una dinámica tutor-estudiante de tipo vertical, unidireccional y reduccionista, en un marco de adiestramiento conductual a través de la repetición del saber emanado desde el tutor. Se concluye la favorable influencia que tiene el liderazgo transformacional hacia sus estudiantes. Por ende, al diseñar futuros estándares de calidad formativa se debe tener en cuenta el liderazgo transformacional.

Esta tesis aporta al presente trabajo de investigación ya que brinda evidencias sobre la favorable influencia que tiene el liderazgo transformacional y sus categorías, relacionándola con los docentes en un contexto de enseñanza-aprendizaje en el aula, participando en un escenario con trabajo en equipo, en un marco colaborativo y de principios humanistas donde impere la reflexión, el pensamiento crítico, la participación, el respeto, la empatía y el diálogo, para poder entregar una atención de calidad y eficiente a los estudiantes.

2.1.3. Antecedentes nacionales

Valencia L. (2020) en su tesis “La Comunicación No Verbal en su relación maestro – alumno en la Universidad Católica San Pablo”, de la ciudad de Arequipa, tuvo como objetivo determinar la incidencia del lenguaje no verbal (kinésica, proxémica y apariencia personal) en la relación que tiene los maestros de los departamentos de Humanidades, Matemáticas y Estadísticas con sus alumnos, en la Universidad Católica San Pablo, con una muestra de 172 estudiantes. La metodología es de tipo mixta porque combina el enfoque cualitativo y cuantitativo, su alcance es descriptivo y comparativo.

Los resultados de la investigación indica que existe coincidencias entre las perspectivas de los maestros de ambos departamentos en el uso de la kinésica, proxémica y apariencia personal. En cuanto a los estudiantes, se evidencia que la comunicación kinésica y apariencia personal de los profesores de los departamentos en mención, no presentan diferencias significativas. Sin embargo, en la comunicación proxémica, se difiere según las perspectivas de los estudiantes. Se concluye que la comunicación kinésica del profesor influye en la relación con sus estudiantes lo cual se relaciona con la opinión de los docentes que consideran que genere una mayor cercanía entre ellos y sus estudiantes. Recomienda que los profesores se graben para analizarse con ojos críticos y puedan continuar mejorando su comunicación no verbal.

Esta tesis aporta al presente trabajo de investigación, porque permite conocer las perspectivas de los docentes y estudiantes en relación a la kinésica la que integra las categorías de la variable comunicación no verbal en análisis.

Luperdi R. (2018), en su tesis "Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa superior tecnológica del distrito de Villa El Salvador", tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica en docentes de una Institución Educativa Superior Tecnológica del

distrito de Villa El Salvador, con una muestra de 72 docentes. La metodología empleada tuvo enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental, correlacional, y de corte transversal.

Como resultado, el autor expresa la correspondencia entre liderazgo transformacional y gestión tecnológica, explicando que existe una alta y significativa correlación de 0,656 entre ambas variables. Se concluyó que los docentes aportan como base del sistema de calidad, en el cual se encuentra inmersa la institución educativa, por consiguiente, se solicita que este personal perciba las categorías del liderazgo para lograr transformar y se movilicen mediante la motivación y la consideración, generando un proceso formativo que inspire a sus estudiantes y colegas, estimulándolos a adquirir nuevas competencias y habilidades que complementen su formación académica.

Esta tesis aporta al presente trabajo de investigación en la variable de liderazgo transformacional, mediante el análisis de la gestión pedagógica en docentes, con foco en la calidad de su trabajo, capaz de adquirir compromisos, de proyectar entusiasmo y de reflexionar acerca de sus capacidades para buscar nuevos conocimientos y prácticas didácticas, las cuales le ayuden a disponer de las concepciones tecnológicas y de estilos de aprendizaje necesarios para la planificación anticipada de las sesiones de clases.

Aguilar, O. (2017) en su tesis “Liderazgo transformacional y desempeño docente en Educación Superior Tecnológica de Huariaca – Pasco, 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y el desempeño docente, según la perspectiva de estudiantes del I.E.S.T.P. “Alfred Nobel” de Huariaca – 2017, con una muestra de 117 estudiantes. La metodología definida fue enfoque cualitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental transversal.

Los resultados de la investigación revelan que hay una vinculación importante entre liderazgo transformacional y el desempeño del docente, puesto que los estudiantes

mencionan que sus docentes, al ser líderes transformacionales, les generan mayor motivación. Se concluye que luego de las pruebas realizadas, se evidencia que la relación entre liderazgo transformacional y el desempeño del docente genera influencia significativa hacia sus estudiantes, evidenciando en ellos la motivación inspiracional y la estimulación intelectual. Recomienda que los docentes se capaciten en liderazgo transformacional y las categorías mencionadas para mejorar su desempeño y aumentar la demanda y atención de sus estudiantes.

Esta tesis aporta al presente trabajo de investigación, al concluir que los docentes de nivel superior deben conocer su perfil de liderazgo transformacional, para que logren alcanzar un desempeño óptimo como profesionales. Esto se relaciona con este trabajo de investigación, ya que el docente favorece a sus estudiantes, al emplear el liderazgo transformacional, potencializando sus actividades de enseñanza-aprendizaje.

Benites D., Carlos K., Gutiérrez R. y Santisteban R. (2019) en la tesis “Influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Trabajo Significativo de los empleados”, de la ciudad de Lima, tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados, con una muestra de 423 trabajadores de 4 empresas diferentes: Minería, Agroindustria, Transportes y Pesca. La metodología definida fue enfoque cuantitativo, alcance descriptivo correlacional y diseño no experimental.

Los resultados revelan que existe una influencia entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo Significativo, en un 18%. Se encontró que existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional con la dimensión del Trabajo Significativo (Significado positivo en un 13.6%. Se precisa que existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional con la dimensión Motivaciones de bien mayor, en un 11.7%. Se demostró que existe relación significativa del Liderazgo Transformacional con la dimensión construcción de significado a través del trabajo, en un 19.4%. Se concluye que se demostró

la influencia del Liderazgo Transformacional sobre todas las dimensiones trabajadas. Recomienda realizar capacitaciones a favor de desarrollar el liderazgo transformacional puesto que es importante valorar cada una de sus dimensiones.

Esta tesis aporta al presente trabajo de investigación, porque brinda información sobre el liderazgo transformacional y cómo este influye en los empleados de educación superior, permitiendo una mejor producción. Además, sostiene que al tener un mejor trato pueden llegar a inspirar y realizar una producción más significativa.

Guardamino D. (2018) en su tesis “Niveles de liderazgo transformacional según características sociodemográficas en trabajadores de una universidad privada del distrito de Jesús María - 2018”, tuvo como objetivo determinar los niveles de liderazgo transformacional según las características sociodemográficas de los trabajadores de la universidad, según la edad, sexo, grado académico, cargo, área de trabajo y tiempo de servicio, con una muestra de 101 trabajadores de edades entre 25 y 60 años. La metodología aplicada es de diseño no experimental, nivel básico pura o fundamental, de tipo descriptivo.

Como resultado, la autora rescata que el 44,6% de la muestra tiene nivel muy alto de liderazgo transformacional; el 11,9% y 12,9% tienen nivel bajo y muy bajo respectivamente; el 17,8% nivel promedio; y el 12,8% nivel alto. Los altos niveles de liderazgo existente, se basan en los talleres implementados para los trabajadores incorporados durante tres años. Otro dato a tener en cuenta es que la dimensión de estimulación intelectual posee el 57,4% con un nivel muy alto. La dimensión de liderazgo de apoyo es el 16,8% y tiene un nivel muy bajo, explicando que, para los autores de liderazgo transformacional, esta dimensión no guarda relación significativa con el resultado de las otras dimensiones. Asimismo, esta dimensión no se asocia a los resultados motivacionales ni de apego a la institución, sino que se asocia con la satisfacción. Se concluye que el mayor porcentaje de la muestra, tiene un nivel muy alto de liderazgo transformacional, siendo la dimensión con mayor nivel de

liderazgo que corresponde a estimulación intelectual, seguida de reconocimiento personal, liderazgo de apoyo, comunicación inspiradora y finalmente, la visión. Además, las personas entre 35 y 49 años son quienes poseen nivel muy alto de liderazgo transformacional, ya que los jefes y asistentes también alcanzaron nivel alto de este liderazgo. Por último, a menor tiempo de antigüedad, se evidenció mayor nivel de liderazgo. Recomienda identificar por áreas a los líderes para trabajar con ellos de forma personalizada y generar un efecto multiplicador en cada una de sus áreas.

Esta tesis aporta al siguiente trabajo de investigación, motivando a que los docentes conozcan su perfil de liderazgo transformacional puesto que se relaciona con la forma de interactuar con su entorno y así intercambiar experiencias.

2.2. Bases teóricas

Para la elaboración del trabajo de investigación, fue preciso identificar y definir cada uno de los conceptos entre autores clásicos y modernos que intervienen en la ejecución del mismo, en aras de su mejor entendimiento. Por ello, se desarrolla a continuación, cada uno de estos conceptos claves para la formulación de este trabajo.

2.2.1. Comunicación no verbal (CNV)

Cestero (2017) refiere que la CNV, es una disciplina que surge a fines del siglo XX (1950), por medio de los estudios de los antropólogos R. Birdwhistell y E. T. Hall respecto a la proxémica, quinésica y cronémica, además de psiquiatras y psicólogos que comparten investigaciones sobre el comportamiento no verbal de las personas. Esto se toma en cuenta con lo relacionado a su desarrollo histórico y estudios en este trabajo de investigación, cuando se explica que la quinésica se refiere al movimiento corporal considerado dentro de un sistema básico por su relación directa en diferentes actos de la comunicación humana, ya que

busca emitir cualquier mensaje mediante el funcionamiento del sistema verbal para elaborar cualquier enunciado.

Knapp (2009) afirma que se utiliza el término no verbal para describir todos los acontecimientos de la comunicación humana, puesto que no se puede aislar la comunicación oral de la CNV ya que esta última desempeña un rol importante para acentuar, sustituir, contradecir, complementar o regular lo dicho por el hablante. Asimismo, señala una clasificación de la CNV en cuatro categorías (emblemas, ilustradores, reguladores y adaptadores) tomados de la base de Ekman y Friesen.

Ladrón de Guevara (2018) afirma que la CNV comprende la información que se transmite al receptor sin emplear la palabra a través de los movimientos del cuerpo y los sonidos. Posee la función principal de fortalecer el contenido verbal de la comunicación; transmitir sentimientos y emociones; y, en algunas ocasiones, reemplazar el lenguaje verbal.

Jar (2018) hace referencia al lenguaje hablado señalando que: “La riqueza de estos recursos es sorprendente. El lingüista italoamericano Mario Pei calculó que las personas somos capaces de producir hasta 700.000 signos diferentes entre gestos, expresiones faciales y otros movimientos que añaden significado y contexto a nuestras palabras. Son diversas las disciplinas que se han interesado por el estudio de este código no verbal” (p.20).

La CNV utiliza signos visuales como gestos o el uso de la escritura, que describe a todos aquellos sistemas de signos no lingüísticos que se comunican o se utilizan para comunicar. Se considera que un 60 y 70% de la información que se recibe deriva del lenguaje no verbal. Una parte de la CNV es innata, pero se debe tener en cuenta que hay muchos tipos de comunicación que se aprenden por imitación de códigos socialmente instituidos. Las miradas, posturas, forma de vestir, entre otras; otorgan información y transmiten un mensaje a la otra persona. Por ejemplo, si se encuentran en el centro laboral y saludan a alguien a quien aprecian, pero en ese momento sienten tristeza, seguramente en

lugar de sonreír su expresión facial sería de molestia acompañada del mensaje. (Arenal, 2019).

Según Wilson (2019) “el 80% de la comunicación humana es de hecho no verbal” (p.40). Como mencionan los autores y sus estadísticas, la CNV es fundamental en el ser humano, puesto que la usamos de manera consciente y/o inconsciente en nuestro entorno, recurriendo a los gestos, posturas y expresiones para reforzar u omitir la comunicación.

El presente trabajo de investigación, asume la definición de CNV de Ladrón de Guevara y la clasificación de categorías de la CNV de Knapp, las cuales constituyen materia de estudio que se detallan a continuación.

2.2.1.1. Emblemas

Knapp (2009) lo define como “actos no verbales que tienen una traducción verbal específica conocida por la mayoría de los miembros de un grupo de comunicación” (p.180). Esto hace referencia a la kinésica que es la encargada de estudiar los movimientos corporales y los gestos. Por ello, Asensio, Manceras y Uribe (2018) refuerzan la definición de Knapp afirmando que los emblemas “son señales emitidas intencionalmente y su significado es muy claro y específico” (p.11). Por lo tanto, se entiende que este tipo de CNV hace referencia a los gestos emitidos por las personas para representar una palabra o conjunto de palabras entendidas por la comunidad donde se encuentra.

Molinuevo (2018) da ejemplos sobre los emblemas más usados por las personas y que suelen ser conocidos a nivel mundial, tales como levantar el pulgar, inclinar la cabeza en señal de acuerdo, aplaudir para mostrar aceptación, agitar el puño para expresar ira, signo de la “V” con los dedos en señal de victoria y bostezar para manifestar aburrimiento. Estos emblemas son utilizados cotidianamente para transmitir mensajes en primera instancia sin la necesidad de utilizar las palabras.

Guzmán (2018) menciona que “La consciencia del uso de emblemas es casi la misma que la elección de una palabra y en ellas el contexto siempre definirá el sentido real de la expresión” (p.45). Es por eso, que podemos usar un emblema para remplazar una palabra. Además, estos suelen realizarse mediante el uso de manos y de la cara.

Knapp (2009) hace referencia a que “muy a menudo, los emblemas se utilizan cuando los canales verbales están bloqueados (o faltan) y en general se los usa para comunicar” (p.17). Lo dicho por el autor, conlleva que usamos emblemas de manera inerte, es decir; sin planificarlo o con la intención de remplazar una palabra hacia nuestro emisor. Si bien, en ocasiones inconscientemente buscamos usar emblemas, es importante recordar que estos pueden ser subjetivos ante el receptor, por lo que deben ser conocidos por la comunidad donde se desarrollan. Sin embargo, estos se descontinúan, aumentan o modifican con el pasar del tiempo. Por ejemplo, en los años noventa, para indicar que algo gustaba se hacía la señal utilizando el puño con los dedos pulgar y meñique estirados acompañado de un movimiento de muñeca. Ahora, la juventud suele utilizar el símbolo de puño con el pulgar hacia arriba y en algunos casos el rostro se armoniza con una sonrisa o una quiñada de ojos. Por lo que, al juntar a ambas generaciones, podría haber una confusión de lo que se desea transmitir de manera no verbal, dando paso a las apreciaciones subjetivas, generando confusión en el receptor. Asimismo, los gestos tienen el poder de remplazar el habla regulando el flujo de comunicación, manteniendo la atención, enfatizando o aclarando la información oral, ayudando a caracterizar y hacer más dinámica la comunicación.

2.2.1.2. Ilustradores

Knapp (2009) refiere que “son actos no verbales íntimamente ligados al discurso hablado” (p.181). A su vez, se relacionan con el estudio de los patrones de movimiento que se realiza simultáneamente a las pautas del habla, es decir, la sintonía entre el movimiento corporal y el habla. La mayoría de personas muestran pautas de actos sincrónicos de la

comunicación verbal y no verbal. Esto quiere decir que todo lo que diga el emisor de manera oral tiene que coincidir con su lenguaje corporal. El autor recopila información de Condon y Dittmann que expresan su enfoque con el fin de comprender las interrelaciones entre habla y movimientos corporales. Esta investigación incorpora la idea que algunos movimientos corporales están ligados de manera cercana entre la relación de la comunicación oral y las manifestaciones motrices del emisor, ya que sus mímicas refuerzan su oralidad, transmitiendo seguridad. Por ello, se puede recordar momentos en que una persona trata de comunicar una idea difícil de explicar o considerada muy importante. En ese momento, se puede apreciar las conexiones entre el flujo de pensamiento y de movimientos corporales, puesto que ambos buscan transmitir su mensaje al emisor.

Hernández y Rodríguez (2010) indican que las ilustraciones se tratan de movimientos que se realizan con manos y brazos en relación estrecha con el discurso. Se pueden percibir los siguientes tipos de ilustradores:

- Bastones o batutas: marcan el ritmo del discurso.
- Ideógrafos: acompañan a la expresión de ideas complejas o de tipo abstracto y trazan una trayectoria del pensamiento.
- Pictógrafos: indican distancia entre las personas, objetos o ideas y contribuyen a describir el aspecto formal del contenido verbal.
- Manos ventosas: se utiliza para transmitir calma y seguridad. Para representarlo, hay que unir las yemas de los dedos y ambas manos mientras se emite el mensaje verbal.

Asensio et al. (2018) explican que los ilustradores acompañan la comunicación oral para representar lo que se habla y estos son variados dependiendo del ámbito cultural. Son gestos inmersos al lenguaje, combinan y/o aclaran mensajes o palabras y se utilizan para remarcar lo que se dice. Por lo tanto, un ilustrador es cualquier movimiento corporal que acompaña a la CNV.

En las citas mencionadas, se muestra que los ilustradores van de la mano con la comunicación no verbal, ya que dan claridad al mensaje. Los docentes deben aplicarlo adecuadamente a favor de responder a la comprensión del mensaje por los estudiantes.

2.2.1.3. Reguladores

Poyatos (como se citó en Cestero, 2017) define a los reguladores como: “Gestos que se usan para regular las intervenciones de los interlocutores durante la conversación, ceder o tomar los turnos de palabra y controlar los mecanismos de interacción durante el discurso por parte de todos los participantes” (p.32).

García (2019) clasifica los gestos en cinco tipos: emblemas, ilustradores, indicadores de ánimos, reguladores y adaptadores; destacando a los reguladores, considerándolos como trascendentales para la CNV de los docentes, con la finalidad que puedan lograr emitir gestos o expresiones idóneas a sus estudiantes. Por ejemplo, cuando el docente permite que el estudiante participe en clase respetando el turno, mediante gestos, indica que prosiga con la intervención; que aclare algo que no se ha comprendido; que regule el tono de voz; que atienda la clase. De esta manera, el docente podrá regular la comunicación con sus estudiantes y optimizar el proceso enseñanza – aprendizaje.

Baró (2019) refiere que los reguladores brindan una variedad de señales que permiten ajustar el hilo de la conversación, de inicio a fin. Los movimientos más empleados son las expresiones del rostro. Por otro lado, las señales son una antesala a una plática cara a cara. Estas se pueden dar entre dos personas que desean comprender el mensaje y a su vez, dar respuesta a su interlocutor. Dichos mensajes presentan tres etapas de un encuentro que facilitan el diálogo entre ellos. La primera etapa comprende el saludo que puede darse a distancia, al aproximarse o al saludar afectuosamente, entre otras variantes. Segundo, durante el diálogo, para mostrar que está oyendo a su interlocutor, que desea intervenir, que se quiere

marchar o que no quiere participar. En tercer lugar, cuando concluye el diálogo, para señalar que quiere permanecer en la plática, o no desea continuar, o está apresurado.

Ladrón de Guevara (2018) indica que “Los reguladores son los actos no verbales que tienen la función de organizar o dirigir la conversación que se esté llevando a cabo entre los interlocutores” (p.108). El autor señala que los reguladores más empleados son los gestos de afirmación o de negación que ejecutan con la cabeza y que corresponden a lo positivo y negativo, siendo importante usar reguladores en toda plática para brindar un momento agradable.

Reconocer y saber cómo se manejan los reguladores aporta al trabajo de investigación ya que los docentes pueden mejorar en su CNV con el manejo las señales que se emiten a los estudiantes en clase para generar una impresión positiva. En este caso, con gestos de asentimiento con sus interlocutores.

2.2.1.4. Adaptadores

En el marco de la CNV, los adaptadores son una categoría debidamente prevista y determinada dentro de los actos no verbales, por lo que consisten, según Ladrón de Guevara (2018) en: acciones, movimientos o gestos que se emplean de manera involuntaria para dirigir los sentimientos o regular las respuestas, buscando adecuar el mensaje. Los adaptadores se clasifican en:

- **Instrumentales:** Son comportamientos guiados para determinar alguna actividad. Por ejemplo, el gesto de doblarse las mangas se puede interpretar como estar dispuesto para iniciar una actividad.
- **Subsistencia:** Su fin es relacionarlo con las funciones básicas como descansar, alimentarse, duda, gestos relacionados con circunstancias de tensión, etc. Por ejemplo, tocarse la barbilla y tocarse el labio es un adaptador de subsistencia que demuestra vacilación.

- Sociales: Son los que surgen en las relaciones entre personas. Por ejemplo, saludar extendiendo la mano.

Arenal (2019) los adaptadores son movimientos y gestos corporales que son expresados con el cuerpo o empleando algún objeto, como llevar la mano a la boca o ajustar los puños de la camisa. Se relacionan principalmente con el uso de las emociones y se intensifican en situaciones de estrés, por ejemplo, al palpar el párpado superior. También sirven para regular o encubrir el estado emocional y para incrementar la concentración. A su vez; los adaptadores tienen como fin principal, utilizar gestos para encubrir emociones que no se desea manifestar, debido al estado de ánimo que es incongruente con una situación particular, de tal manera que no se expresa las verdaderas emociones de manera directa con la magnitud de lo que se siente. En este contexto, se suscita una situación incómoda que se requiere manejar, por lo que sobresale un gesto idóneo para adaptarse a dicho evento. Ejemplo: cepillar el pelo cuando se sienten nerviosos o pasarse los dedos por el cuello de la camisa cuando se sienten ahogados por la tensión de la situación.

Según las investigaciones de Molinuevo (2018) los adaptadores son actos no verbales que se producen cuando la reacción emocional es incongruente con una particular situación, de tal forma que no expresa el estado emocional real directamente con la intensidad con la que se siente. Son los movimientos más inconscientes de todos los descritos. Se trata de una adaptación conductual que aparece ante la situación incómoda para poderla controlar emocionalmente (tocarse el pelo, rascarse la nuca o la cara, dar ligeros golpes con un bolígrafo en la mesa, etc.). Hay dos dimensiones: 1) dirección de la conducta (hacia uno mismo, hacia otra persona o hacia un objeto); y 2) tipo de conducta (frotar o rascar). Diversos estudios muestran que los adaptadores se incrementan cuando se intensifica la angustia de la persona y la incomodidad psicológica. Por ejemplo, una persona que presenta ansiedad o enfado puede mover mucho las manos y tocar algún objeto que esté a su lado. Sin embargo,

si el nivel de ansiedad es muy elevado, puede llegar a quedar inmóvil y no hacer ningún movimiento.

Por lo tanto, es necesario que el docente sea entrenado para identificar los diversos adaptadores que manifiesta frente al estudiante con la finalidad de valorar tales conductas, a fin de adoptar respuestas rápidas que eviten la fatiga, la desconcentración, la reducida asimilación y la desmotivación en los estudiantes universitarios que cada vez son más complejos en busca de la universalidad del conocimiento en un contexto de alta especialización.

Finalmente, se percibe que estas cuatro categorías dan apertura a tener una óptima expresión ante el manejo de CNV, ya que manifiestan las pautas que todo docente debería tener para lograr conectar con sus estudiantes.

2.2.2. Liderazgo transformacional.

Para analizar el liderazgo es preciso reflexionar acerca de lo que significa ser un líder. Fischman (2018) señala que es difícil influenciar si no te lideras a ti mismo. El líder debe conocerse así mismo, así como entender sus fortalezas, sus debilidades, sus comportamientos y sus creencias. Además, debe ser consciente cuando actúa, para ser auténtico y para poder influenciar.

Antes de definir el liderazgo transformacional, es preciso señalar que Bush (2017) expresa que el común denominador de los conceptos de liderazgo muestra el hipotético caso de un proceso que influye de manera social e intencional ejecutada por una persona o grupo sobre otras, para planificar actividades y relaciones en una organización o grupo. A su vez, Lussier y Achua (2016) señalan que liderazgo es: “El proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p.5). Para Burns en el año 1978, define que ejercen liderazgo aquellas personas con una alta personalidad y visión por lo que son capaces de modificar las percepciones, expectativas y

motivaciones; así como guiar cambios en una organización. A su vez, determina que este tipo de liderazgo era visible en los casos que líderes y seguidores trabajan estrechamente permitiendo escalar a un nivel superior de moral y motivación. Posteriormente, Bernard Bass en el año 1994 elaboró el concepto de Liderazgo Transformacional, que lo define como el impacto que se ejerce en los seguidores, puesto que se ganan la confianza, admiración y respeto. (Fernández y Quintero, 2017).

Pérez (2015) toma como referencia los conceptos de Burns y Bass, describiendo al liderazgo transformacional como superior, puesto que se manifiesta en los casos en que los líderes elevan y amplían el interés de sus seguidores, creando aceptación de la misión del grupo y concientizando al estimularlos para ir más allá del logro de sus intereses, beneficiándose todo el grupo.

El liderazgo transformador es una teoría probada totalmente. Existe una gran cantidad de estudios que demuestran orientarse hacia causas trascendentales es efectivo (...). Además, refiere que Bernard Bass realizó otras investigaciones que concluyeron en sistematizar el concepto del líder transformador, explicando que: eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas, asimismo ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo o el de la empresa. Así también, Bass definió las cuatro acciones o prácticas que todo líder transformador debe llevar a cabo y estas son: estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individualizada, influencia idealizada (Fischman, 2017, pp. 21-22, 35).

Lussier y Achua (2016) resaltan “soluciones novedosas e innovadoras” (p.6), considerando al liderazgo transformador como un liderazgo moderno que no se centra necesariamente en la persona que es la encargada de tomar decisiones, sino en aquel que es aceptado como tal por un grupo humano por sus cualidades personales y profesionales,

logrando impactar de manera positiva en sus seguidores que observan un cambio, potenciando sus capacidades, motivaciones, valores y desempeños.

Esta última definición es la que considera el presente trabajo de investigación. Por otro lado, los autores precisan las siguientes características del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estas características constituyen las dimensiones o categorías del presente estudio.

El docente que ejerce liderazgo transformacional evidencia las características mencionadas, brindando apoyo al estudiante en todo momento, orientándolo, escuchándolo, mostrándose receptivo y abierto, logrando con ello transformar las realidades y condiciones del grupo estudiantil a su cargo, influyendo de esta manera con autoridad, respeto y ética. El líder transformacional también constituye un aliado estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales, pues aporta al trabajo en todos los equipos que integra.

2.2.2.1. Consideración individual.

Según Lussier y Achua (2016) es “un modelo de desarrollo individualizado que responde a las necesidades y preocupaciones del seguidor” (p.337). Esto conlleva al fortalecimiento de la confianza, incrementando la atención de las necesidades de sus seguidores para que sean absueltas y propiciar su desarrollo. Además, el líder brinda consejos duraderos a sus seguidores, que siempre tenga los mejores planes, mejores estándares de desempeño y que sea un estudioso constante porque todo evoluciona.

Sun (2017) señala que el apoyo individual consiste en escuchar activamente, dar atención a las necesidades individuales y opiniones, ejerciendo la función de tutor de los integrantes del equipo, brindando un trato personalizado que reconoce sus necesidades y capacidades para impulsar su desarrollo profesional. En este contexto, debe ayudar a sus seguidores a auto conocerse, incluyendo su carácter, sus valores y cómo se comporta frente

a los demás. Para ello, debe inculcarle el sentido de la responsabilidad y enseñarle a auto regular sus emociones, logrando que llegue a empoderarse.

Ayuso y Herrera (2017) exponen que involucra de manera individual o colectiva que se mantenga comunicación abierta con los seguidores, de tal forma que permita compartir ideas nuevas, para el surgimiento de innovaciones o productos nuevos. Asimismo, esta comunicación genera que los seguidores reconozcan a su líder como tal, lo que promueve la proactividad y la motivación. De esta manera, el líder transformacional, al obtener esta competencia de “consideración individual”, podrá comunicarse de forma asertiva, apuntando a compartir ideas que sus seguidores manifiesten por la confianza que genera.

Por lo tanto, el docente debe desarrollar la consideración individual a través de herramientas que le permita trasladar a sus estudiantes conocimientos de liderazgo para toda la vida, reuniendo las condiciones descritas para tener una consideración y trato individual con sus estudiantes, quienes lo perciben como una persona que genera confianza para compartir metas comunes que permitan una retroalimentación y crecimiento mutuo.

2.2.2.2 Estimulación Intelectual.

Lussier y Achua (2016) señalan que la estimulación intelectual se refiere a la manera del pensamiento innovador y creativo del líder transformacional, motivando a los seguidores a centrarse en nuevas formas de solucionar problemas conocidos o nuevos. La estimulación intelectual es fundamental para el desarrollo del seguidor, pues requiere desarrollar el hábito de resolución de problemas ante los desafíos que se le presentan. Para ello, el líder, haciendo uso de su rol transformador, debe aplicar estrategias que llamen al pensamiento crítico, para que aprendan a cuestionarse el porqué de las cosas. Además, juega un rol preponderante usando las estrategias necesarias para estimular la creatividad y enseñarle a su vez a tomar riesgos a través de la experimentación, enseñando a no conformarse sino ser un investigador y estudioso constante, a fin de desafiar al status quo de las cosas.

Robinson (2017) menciona que tener los objetivos fijos genera una división entre las situaciones actuales y las que se desean obtener en el futuro. Cuando las personas se sienten comprometidas con su objetivo, dicha división se manifiesta como una insatisfacción constructiva que desarrolla conductas propensas a lograr la meta. Para que los objetivos tengan esta misma consecuencia motivadora, se necesita de tres condiciones: compromiso, capacidad y claridad. Se infiere que, en el contexto de la estimulación intelectual, el líder debe motivar en sus seguidores el ser capaces de realizar esfuerzos suficientes para conseguir el objetivo propuesto, desarrollando sus habilidades mediante las experiencias propias y del grupo. Así se genera una conexión entre el objetivo, el valor del compromiso y el éxito en el cumplimiento de la tarea, lo que involucra al liderazgo transformacional.

Fink (2017) indica que, a fines del siglo XX, la UNESCO señaló que las personas deben ser capacitadas para la vida, a fin de identificar las oportunidades; fortalecer sus habilidades y actitudes; obtener nuevos aprendizajes y ampliar permanentemente sus conocimientos, adaptándose al mundo interdependiente, complejo y cambiante. Consecuentemente, la estimulación intelectual debe promover que el líder motive intelectualmente al seguidor, considerando que aporta para su vida. Por lo tanto, debe desarrollar estrategias que le permitan despertar en ellos una constante curiosidad intelectual, autonomía de juicio y la energía necesaria para contar con las bases de estudio idóneas, para lo cual se le debe incentivar el desarrollo de la concentración, la memoria y la reflexión, añadiendo a ello, que todo lo aprendido sea aplicado, lo que despertará el hábito de actuar de manera creativa e innovadora ante las situaciones que se le presente.

Sun (2017) menciona los siguientes conceptos de estimulación intelectual: estimular y fomentar la creatividad; cuestionar los supuestos de los líderes; dar información al grupo que ayude a evaluar; y mejorar sus prácticas para realizar sus labores en forma más efectiva. El líder, frente a las dificultades que puedan surgir, puede facilitar soluciones solicitadas por sus

seguidores o de ser el caso, pueden estos comprometerse con el proceso de encontrar una solución.

Por lo expuesto, la estimulación intelectual en el campo docente permite compartir con el equipo, realizar consensos y disensos, motivar y poder compartir ideas generando un campo de creatividad a favor de ellos y su institución con buenas prácticas, con el uso de diferentes medios.

2.2.2.3. Influencia idealizada.

Lussier y Achua (2016) definen que la influencia idealizada del líder se reconoce como la capacidad de comunicar sus ideas y que estas sean aceptadas; y que pueda motivar a los seguidores quienes apoyan e implementan el proceso del cambio. La influencia es la base del liderazgo. El líder al tener esta capacidad de comunicación, ejercerá un manejo y control de sus seguidores para alcanzar mejoras en su ámbito de trabajo.

Bass (como se citó en Guerrero, 2018) señala que una de las características del liderazgo transformacional es la influencia idealizada, que consiste en que el líder es un modelo a seguir, que tiene gran personalidad y carisma. Por ejemplo, los líderes lo manifiestan cuando generan un ambiente de confianza y respeto en su campo de trabajo, transmitiendo entusiasmo a sus seguidores, quienes lo respetan por sus acciones. La influencia idealizada se equipara con la habilidad de motivar, obtener la admiración, y buscar que sus seguidores trasciendan a fin de lograr que se identifiquen con los ideales que representan.

Bush (2017) exponen que el liderazgo influye en el logro de objetivos deseados, basados en una visión con valores profesionales, personales e institucionales. Los líderes comparten esta visión con su equipo y otras personas que lo rodean. Por ello, el líder debe valorar a sus seguidores y defender la autonomía, incentivando la creatividad, el uso de todo

potencial y estimulando su sentimiento de pertenencia dentro de sus labores en favor de la persona y de su centro de labores.

Sun (2017) muestra que “la influencia del liderazgo transformacional consiste en propiciar la motivación y la ética de los líderes y seguidores, lo que se traduce en un esfuerzo de estos últimos por alcanzar la visión” (p.94).

En este sentido, la motivación del líder influirá en el interés que tiene sobre sus seguidores, quienes mejoran su propio aprendizaje y en todas sus actividades. En el campo ético, debe actuar bajo códigos éticos y principios para proyectarse como inspirador que impacta e influye en sus seguidores.

La finalidad de un docente que ejerce la influencia idealizada es lograr transmitir sus ideas y que estas sean aceptadas por sus estudiantes, por sentirse identificados con dichos propósitos lo cual genera admiración hacia su docente, generando una mayor confianza que les conlleva a trabajar con éxito de forma grupal o individual, siendo la influencia el nexo entre la interacción con personas de pensamientos diferentes, propios intereses y conocimientos diversos.

2.2.2.4. Motivación inspiradora.

Habibid y Hernández (2018) afirman que el líder comunica a sus seguidores su visión decisiva con palabras y también mediante ejemplos propios, promoviendo la creación de una visión estimulante, optimista y atractiva para sus seguidores. Según los autores y la base teórica de las categorías que explica Bass (1985), una líder incentiva a sus seguidores a pensar de qué manera deben proceder las acciones para solucionar sus problemas, abriendo oportunidades de aprendizaje que conlleven a un buen clima, delegando, escuchando y brindando retroalimentación efectiva.

Para McClelland (como se citó en Del Prado, 1998), la teoría de la motivación del perfil del líder señala que el éxito del liderazgo radica en tres necesidades: lograr algo, tener poder

y vincularse con una o varias personas, mostrando que en los líderes exitosos se presenta de manera permanente este perfil de motivación. Sun (2017) menciona que el propósito del liderazgo es influir en la motivación de los seguidores para trabajar en base a objetivos superiores y no a sus propios intereses.

Bravo (como citó Goleman, 2013) expresa que un líder es quien gestiona las emociones de su grupo, brindando pautas donde interpreten y reaccionen emocionalmente ante una situación determinada, armonizando con los sentimientos y permitiendo que se dirija junto con las emociones de manera positiva. Por consiguiente, un líder debe manejar adecuadamente su inteligencia emocional; tener la capacidad de autogestión; ser gestor de emociones; y ser influyente. Lussier y Achua (2016), explican que la unión entre los líderes y seguidores conlleva a tener buenas relaciones con las personas, empoderando lo social y la inteligencia emocional, logrando los objetivos organizacionales en los que se inspiran para cumplir correctamente, adicionando el uso de una mentalidad abierta y triunfadora. Asimismo, refieren que el éxito del líder consiste en obtener que los seguidores realicen más de lo mínimamente solicitado, y para ello se hace necesario saber cómo motivarse y tener la capacidad de motivar a otros. De tal manera, se entiende por motivación cualquier acción que influya positivamente en la conducta para lograr un resultado en las metas u objetivos institucionales.

Lo mencionado por los autores respecto a la motivación inspiracional del líder debe ser tomado en cuenta por los centros de educación superior, ya que hace posible que los docentes apliquen un liderazgo transformacional efectivo con sus estudiantes y entorno profesional, alineado a los objetivos de la Institución. Por ello, se identifica que un docente líder genera acciones claves para poder motivar a través de sus estrategias, didáctica y demás del quehacer docente, proponiendo retos y generando reflexiones en sus estudiantes con el objetivo que repliquen cada aprendizaje en su vida diaria, logrando que sea significativo para ellos. Puesto

que, se presenta como un rol importante donde el docente gesta e interactúa sus emociones, sentimientos, actitudes y valores con los demás.

Finalmente, estas cuatro categorías (consideración individual, estimulación intelectual, influencia idealizada y motivación inspiradora), reflejan que el docente líder transformacional con el manejo de estas capacidades, puede llegar a transmitir a sus seguidores cambios que van desde el foco de enseñanza-aprendizaje hasta el desarrollo de habilidades blandas en su entorno.

Capítulo III: Metodología

3.1 Enfoque, alcance y diseño

El proyecto presenta un enfoque cualitativo porque evalúa las variables en un contexto determinado, recopilando información a través de instrumentos detallados, identificando datos recogidos mediante la observación y percepción. Hernández (2014) señala que “además de la descripción y medición de variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto en el que ocurre el fenómeno” (p.4). Esto permitirá transformar y convertir la causa de los eventos para validar las relaciones entre variables según su contexto.

El alcance es descriptivo, según Hernández (2014), ya que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92). Para realizar este estudio descriptivo, el investigador busca especificar características y perfiles de la población de su estudio y la situación tal y como es. Además, aunque el presente trabajo de investigación tiene limitaciones por su enfoque cualitativo, ya que no proporciona números duros que sean útiles para tomar decisiones, no se puede extender los resultados a otras poblaciones, la investigación es específica y no es generalizable, no se puede utilizar el estudio para formular una recomendación general para aplicar a otras instituciones con la misma muestra, los datos obtenidos pueden ser subjetivos por los puntos de vista de los participantes, porque pueden exagerar o alterar la información de lo observado o en su defecto no recordar las experiencias que ocurrieron, no podemos comprobar los resultados a través del tiempo. Sin embargo, el enfoque cualitativo nos permitirá conocer las percepciones de los docentes y estudiantes, sus sentimientos y motivaciones, facilitando el contar con información individual, acercarnos a sus vivencias en una ubicación dentro de un contexto y periodo determinado, analizar las

percepciones de cada uno, lo que ayuda a conocer lo que piensan, permitiendo en las entrevistas obtener información valiosa sobre el objeto de investigación, todo ello para identificar las brechas en base a los resultados.

El diseño es fenomenológico, porque recoge las percepciones de los participantes ante el problema planteado. Busca proporcionar experiencias comunes y distintas ante una realidad observada. Hernández (2014) menciona que “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común tales como vivencias” (p.493).

3.2. Matrices de alineamiento

3.2.1. Matriz de consistencia

Tabla 1.

Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Variables	Categorías	Metodología
<p>Pregunta General</p> <p>¿Cuáles son las percepciones de la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Describir las percepciones de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II.</p>	Comunicación no verbal	Emblemas Ilustradores Reguladores Adaptadores	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Alcance: Descriptivo</p> <p>Diseño: Fenomenológico</p> <p>Población: 35 estudiantes y 5 docentes</p>
<p>PE1 ¿Cuáles son las percepciones de la comunicación no verbal en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II?</p> <p>PE2 ¿Cuáles son las percepciones del liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>OE1 Describir las percepciones de la comunicación no verbal en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II.</p> <p>OE2 Describir las percepciones del liderazgo transformacional en docentes y estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima en el periodo 2020 - II.</p>	Liderazgo transformacional	Consideración individual Estimulación intelectual Influencia idealizada Motivación inspiradora	<p>Muestra: 13 estudiantes y 3 docentes</p> <p>Técnicas: Entrevista</p> <p>Instrumentos: Guía de preguntas para la entrevista semiestructurada a estudiantes y docentes</p>

3.2.2. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Categorías	Indicadores	Ítems de entrevista a estudiantes	Ítems de entrevista a docentes
Comunicación no verbal (CNV)	Ladrón de Guevara (2018), La CNV comprende la información que se transmite al receptor sin emplear la palabra a través de los movimientos del cuerpo y los sonidos. Posee la función principal de fortalecer el contenido verbal de la comunicación; transmitir sentimientos y emociones; y, en algunas ocasiones reemplazar el lenguaje verbal.	Emblemas, ilustradores, reguladores y adaptadores, que se investigarán aplicando una guía de entrevista.	Emblemas	Los docentes perciben que reemplazan palabras por gestos emblemáticos (manos y cara), para comunicarse y mantener la atención de sus estudiantes.	1. En clase, los docentes ¿reemplazan palabras por algún tipo de gesto del rostro y/o de las manos para comunicarse? ¿cuáles? ¿por qué? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?	1. En clase, usted ¿reemplaza palabras por algún tipo de gesto del rostro y/o de las manos para comunicarse y mantener la atención de sus estudiantes? ¿cuáles? ¿por qué? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?
			Ilustradores	Los docentes perciben que utilizan bastones o batutas para marcar el ritmo de su discurso.	2. En clase, los docentes ¿Durante su exposición realizan movimientos de manos para remarcar una palabra o frase? ¿qué tipo de movimientos utiliza? ¿por qué?	2. En clase, usted ¿Durante su exposición realiza movimientos de manos para remarcar una palabra o frase? ¿qué tipo de movimientos utiliza? ¿por qué?
				Los docentes perciben que utilizan sus expresiones utilizando Ideógrafos para reforzar sus expresiones e ideas discursivas.	3. En clase, los docentes ¿Acompañan sus exposiciones con movimientos de manos y brazos para conectar con dos ideas? ¿considera que esto lo ayuda en sus clases a conectar con sus estudiantes? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?	3. En clase, usted ¿Acompaña su exposición con movimientos de manos y brazos para conectar con dos ideas? ¿considera que esto lo ayuda en sus clases a conectar con sus estudiantes? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?
				Los docentes perciben que utilizan pictógrafos para identificar o describir un contenido.	4. En clase, los docentes ¿Usan sus manos y brazos para representar gráficamente algún objeto, por ejemplo: un corazón? ¿por qué considera que esto ayuda a la comprensión de su exposición?	4. En clase, usted ¿Usa sus manos y brazos para representar gráficamente algún objeto, por ejemplo: un corazón? ¿por qué considera que esto ayuda a la comprensión de su exposición?
				Los docentes perciben que utilizan sus manos ventosas para transmitir aplomo y seguridad.	5. En clase, los docentes ¿Unen las yemas de sus dedos de ambas manos para transmitir tranquilidad y/o seguridad durante su	5. En clase, usted ¿Une las yemas de sus dedos de ambas manos para transmitir tranquilidad y/o seguridad durante su exposición?

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Categorías	Indicadores	Ítems de entrevista a estudiantes	Ítems de entrevista a docentes
					exposición? ¿por qué considera que esto lo beneficia durante su exposición?	¿por qué considera que esto lo beneficia durante su exposición?
			Reguladores	Los docentes perciben que utilizan señales con movimientos de cabeza, expresión de rostro y mirada para regular el flujo de su conversación al inicio o fin con los estudiantes.	6. En clase, los docentes ¿Realizan movimientos de cabeza, expresión de rostro o mirada con el fin de regular la conversación con sus estudiantes? ¿En qué momento los utiliza? ¿por qué? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?	6. En clase, usted ¿Realiza movimientos de cabeza, expresión de rostro o mirada con el fin de regular la conversación con sus estudiantes? ¿En qué momento los utiliza? ¿por qué? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?
			Adaptadores	Los docentes perciben que utilizan adaptadores sociales, instrumentales y de subsistencia para relacionarse con sus estudiantes.	7. En clase, los docentes ¿Realizan gestos de saludo para relacionarse con sus estudiantes? ¿Considera que esto beneficia las relaciones sociales con sus estudiantes? Por favor indique un ejemplo ¿Considera que esto lo comprenden sus estudiantes? ¿Hacen movimientos corporales que expresan tensión o duda a sus estudiantes? Por favor indique un ejemplo	7. En clase, usted ¿Realiza gestos de saludo para relacionarse con sus estudiantes? ¿Considera que esto beneficia las relaciones sociales con sus estudiantes? Por favor indique un ejemplo ¿Considera que esto lo comprenden sus estudiantes? ¿Hace movimientos corporales que expresan tensión o duda a sus estudiantes? Por favor indique un ejemplo
Liderazgo transformacional	Lussier y Achua (2016) Liderazgo transformador un liderazgo moderno que no se centra necesariamente en la persona que es la encargada de tomar decisiones, sino en aquel que es	Consideración individual, Estimulación Intelectual, Influencia idealizada, Motivación inspiradora que se evaluará aplicando una guía de entrevista.	Consideración Individual	Los docentes perciben que mantienen líneas de comunicación abierta con los estudiantes, tanto de forma individual como colectiva, motivándolos y fomentando la proactividad.	8. En clase, ¿Percibe que los docentes propician una comunicación abierta con los estudiantes tanto individual como grupal? ¿cuál es la forma más efectiva que usan los docentes para comunicarse de manera individual y colectiva? ¿Cómo los docentes logran motivarlos en clase? ¿Cómo los docentes fomentan la proactividad en los estudiantes?	8. En clase, usted ¿Percibe que propicia una comunicación abierta con los estudiantes tanto individual como grupal? ¿cuál es la forma más efectiva que usa para comunicarse de manera individual y colectiva? ¿Cómo logra motivarlos en clase? ¿Cómo fomenta la proactividad en los estudiantes?
			Estimulación Intelectual	Los docentes perciben que estimulan y fomentan la creatividad, y brindan	9. En clase, ¿Percibe que los docentes estimulan y fomentan la creatividad? ¿Los docentes	9. En clase, usted ¿Percibe que estimula y fomenta la creatividad? ¿Brinda información

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Categorías	Indicadores	Ítems de entrevista a estudiantes	Ítems de entrevista a docentes
	aceptado como tal por un grupo humano por las cualidades personales y profesionales, para impactar de manera positiva en sus seguidores que observan un cambio, potenciando sus capacidades, motivaciones, valores y desempeños.			información al equipo para ayudarlos a mejorar sus prácticas y realizar sus labores de forma efectiva.	brindan información pertinente a su grupo de compañeros de clase? ¿Los docentes buscan ayudarlos a evaluar y perfeccionar su rol cómo estudiante? ¿Consideras que es de forma efectiva su ayuda? ¿Por qué?	pertinente a su grupo de estudiantes? ¿Usted brinda herramientas para la autoevaluación de sus estudiantes? ¿Consideras que es de forma efectiva su ayuda? ¿Por qué?
Influencia idealizada			Los docentes perciben que comunican ideas, logran su aceptación y motivan a los seguidores para que las apoyen e implementen por medio del cambio.	10. En clase, ¿Percibe que los docentes comunican sus ideas, logrando la aceptación y motiva a sus compañeros de clase? ¿Los docentes qué recursos implementa para lograr ello? En el caso que no se realice ¿Por qué crees que ocurre ello?	10. En clase, usted ¿Percibe que el estudiante comunica sus ideas, logrando la aceptación y motiva a sus compañeros de clase? ¿El estudiante qué recursos implementa para lograr ello? En el caso que no se realice ¿Por qué crees que ocurre ello?	
Motivación inspiradora			El docente percibe que motiva a sus estudiantes para que trabajen en pos de objetivos superiores y no de sus propios intereses inmediatos. En otras palabras, apunta a fomentar un sentido de logro y autorrealización que trascienda la búsqueda personal de seguridad.	11. En clase, usted ¿Percibe que su docente logra motivar a tus compañeros y a tu persona? 12. ¿Cómo evidencias que tu docente logra la motivación en clase? Cite 02 ejemplos.	11. En clase, usted ¿Percibe que logra motivar a sus estudiantes? 12. ¿De qué manera logra motivar a sus estudiantes evidenciando su desarrollo personal? Cite dos ejemplos.	

3.3. Población y muestra

Según Hernández (como citó Lepkowski, 2008), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). Este trabajo de investigación cuenta con una población integrada por docentes y estudiantes de la carrera de Diseño Gráfico de un Instituto Superior Privado de Lima. El tipo de muestra fue no probabilística por conveniencia. Los criterios empleados para la determinación de la muestra fueron los siguientes: accesibilidad, que sea docente o estudiante de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico, ambos sexos y que sea programado en cursos en el semestre 2020 - II.

Hernández (2014) afirma que “la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175). La muestra está conformada por 13 estudiantes conformado por 4 hombres y 9 mujeres, que oscilan entre los 17 a 23 años de edad y todos pertenecen a la misma clase, y 3 docentes conformados por 1 hombre y 2 mujeres, que oscilan entre los 25 y 44 años de edad, con grados académicos de bachiller, licenciado y magister, de la carrera de Diseño Gráfico de un Instituto Superior Privado de Lima del semestre 2020 - II.

3.4. Técnicas e instrumentos

Para aplicar la recolección de datos, se debe hacer uso de técnicas e instrumentos, puesto que estas facilitan obtener información relevante para la investigación que se está abordando. Cada técnica hace uso de determinados instrumentos para recoger la información que se requiere.

En concordancia con el enfoque, alcance y diseño de esta investigación, se ha seleccionado la siguiente técnica e instrumento:

Tabla 3.
Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de entrevista

La entrevista ha sido elegida en la presente investigación porque permite recabar información sobre las percepciones de cada docente y estudiante que conforma la muestra de las variables de estudio. La técnica organiza los mecanismos, medios o recursos orientados para recolectar, conservar, analizar y transmitir datos de los fenómenos que son materia de la investigación.

Padua (2018) afirma que “la entrevista es una técnica de recolección de datos que implica una pauta de interacción verbal, inmediata y personal, entre un entrevistador y un respondiente” (p.15).

Para la guía de entrevista como instrumento se han considerado doce (12) ítems. Este instrumento compila información de los doce (12) indicadores en el mismo orden, desempeñando la función de ítems de control y asegurando su validez.

Según Hernández (2014) “las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistado posee toda la flexibilidad para manejarla”. En este contexto, se generan relaciones tanto verbales como no verbales entre dos participantes, basadas en la distinción de los roles, tantos del entrevistador como del entrevistado (p.68).

3.5 Aplicación de instrumentos

Para recopilar la información se realizaron las actividades siguientes:

- Se solicitó la autorización pertinente a los docentes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico a través de una solicitud vía correo electrónico.

- Se recibió la confirmación de su participación a través de un mensaje de texto y correo electrónico.
- Se invitó a los estudiantes mediante mensaje de texto y correo electrónico para participar en la entrevista organizada por el equipo de investigación a través de los aplicativos Zoom y Google Meet en forma individual, a través de un cronograma de horarios elaborado junto con los estudiantes.
- Los estudiantes, confirmaron su participación respondiendo el correo electrónico y mensaje de texto.
- Se envió una invitación a los docentes, vía correo electrónico, para que participen de una entrevista a través del aplicativo Zoom.
- Los docentes confirmaron su participación respondiendo el correo electrónico y mensaje de texto.
- Las entrevistas se aplicaron del 13 al 17 de julio del 2020, a través de la plataforma Zoom. Las investigadoras realizaron el siguiente protocolo:
 - Saludo cordial a los participantes.
 - Consentimiento de los participantes para realizar la entrevista mediante una solicitud verbal.
 - Informe escrito del propósito del trabajo de investigación.
 - Informe sobre las características del instrumento a aplicarse.
 - Explicación que todas las respuestas son válidas.
 - Explicación de la importancia de la veracidad en las respuestas.
 - Agradecimiento por su valiosa colaboración.

Capítulo IV: Resultados y análisis

El análisis se realiza por cada categoría de cada variable

4.1. Resultados y análisis de la variable 1 Comunicación no verbal

A continuación, se presenta los resultados de la variable comunicación no verbal, presentando las categorías de acuerdo a la matriz de operacionalización de variables:

4.1.1 Emblemas

La recopilación de la información de esta categoría se realizó aplicando entrevistas a los docentes y estudiantes de la institución. Las percepciones expresadas son:

Tabla 4.

Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Emblemas)

Síntesis de los resultados de los docentes

Los docentes perciben que sí reemplazan las palabras por gestos de cara y manos, para acompañar su lenguaje oral, porque sienten que están graficando su explicación. Por ejemplo, hacer gestos de rostros para mostrar su disgusto o llamar la atención, apuntando a la cámara, brindando señales de aprobación, poniendo su mano en un objeto como el lapicero y usando palmadas para compensar el esfuerzo. Lo hacen con el fin de llamar la atención de sus estudiantes. Sin embargo; otro docente indica que no aplica la categoría de manera constante.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que los docentes perciben el uso de la categoría de emblemas cuando mencionan que acompañan su mensaje con gestos de manos y rostro durante las clases para tener la atención de sus estudiantes. Esta categoría hace mención a que los gestos utilizados tienen que ser conocidos y entendidos por el emisor y el receptor y así evitar subjetividades lo cual si se evidencia por lo dicho por los docentes. Sin embargo, lo dicho por ellos no coincide con la categoría mencionada que consiste en

que el emisor reemplaza el mensaje oral con el lenguaje no verbal (manos y cara), como lo define Molinuevo (2018).

Tabla 5.

Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Emblemas)

Síntesis de los resultados de los estudiantes

Los estudiantes señalan que sus docentes acompañan las palabras por algún tipo de gesto del rostro y/o de las manos para comunicarse y lo perciben al momento de hacer uso de sus manos, al colocar el dedo pulgar hacia arriba o el dedo índice derecho de forma circular, moviendo las cejas y la cabeza para afirmar una idea, elevando el párpado. Por ello, indican que todos estos movimientos les permiten una mejor comunicación, sintiéndose más enfocados a las actividades, beneficiando la comprensión de la información que el docente brinda, generando un ambiente agradable que les permite mantenerse atentos a la clase e interactuando con sus docentes y compañeros.

Por otra parte, otros estudiantes perciben que reemplazan palabras por algún tipo de gesto de manos o que no lo visualizan por tener la cámara apagada.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de los estudiantes perciben que sus docentes acompañan el mensaje oral con movimientos de manos y gestos de rostro, manifestando que les permite una mejor comprensión y generar un ambiente agradable, lo cual no concuerda con lo dicho por el autor Molinuevo (2018).

En cambio, la minoría de estudiantes mencionan que sí perciben el reemplazo de las palabras con movimientos de manos. Esto concuerda con la definición de emblemas que consiste en reemplazar palabras por gestos y movimientos de manos, de manera intencional para representar gráficamente palabras o frases que emplean los emblemas como define Asensio et al. (2018). Por otro lado, otros estudiantes dicen no observar la categoría mencionada ya que sus docentes se encuentran con la cámara apagada.

Se observa que existe una brecha entre la percepción de los docentes y estudiantes con la teoría y la práctica que realizan, ya que los docentes no reemplazan palabras por gestos, sino

hacen mención que lo utilizan para acompañar su lenguaje oral. Lo cual no concuerda con las teorías citadas líneas arriba.

4.1.2 Ilustradores

La recopilación de la información de esta categoría se realizó aplicando entrevistas a los docentes y estudiantes de la institución. Las percepciones expresadas son:

Tabla 6.

Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Ilustradores)

Síntesis de los resultados de los docentes

La mayoría de docentes mencionan que usan los bastones o batutas como marcar el ritmo de su discurso a través de movimientos de manos enfatizando las palabras o frases, explicar gráficamente lo que dicen de manera oral, apuntar a la cámara, brindar señales de aprobación, apoyar su mano en un objeto como lapicero, usar palmadas para recompensar el esfuerzo. Además, afirman que lo realizan con la finalidad de potencializar sus explicaciones y porque es del agrado de sus estudiantes. Sin embargo; otro docente indica que no hace uso de sus manos.

En el tipo de Ideógrafos la mayoría de los docentes señalan que probablemente lo han hecho, pero de manera espontánea y no consciente. Sin embargo, otro docente aduce que no hace estos movimientos.

En el tipo de pictógrafos los docentes mencionan que usan sus manos y brazos para representar gráficamente algún objeto. Por ejemplo: al enseñar la proporción áurea, se muestra cómo el brazo se divide (mira hacia su brazo derecho, flexionado en 90°).

En el tipo de manos ventosas, los docentes mencionan que utilizan estos movimientos como unir las yemas de sus dedos de ambas manos para transmitir tranquilidad y seguridad a sus estudiantes durante sus exposiciones.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado en la categoría ilustradores en sus tipos bastones e ideógrafos, que la mayoría de docentes perciben su empleo para marcar el ritmo de sus discursos acompañados de movimientos de manos para enfatizar su mensaje oral, apoyándose de algún objeto entre otros. Esto coincide con lo dicho por el autor Hernández y Rodríguez (2010).

Sin embargo, otro docente menciona que no percibe realizar los tipos de ilustradores mencionados, lo cual no concuerda con el autor antes mencionado.

En referencia a pictógrafos y manos ventosas, todos los docentes perciben que los emplean y mencionan que estos movimientos los benefician al conectar con su clase para fluir con mayor facilidad, ya que les permite ser más expresivos para facilitar el tema de exposición colaborando con la comprensión. Generando mejores resultados, tranquilidad en sus clases, esto concuerda con lo mencionado por Knapp (2009).

Tabla 7.

Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Ilustradores)

Síntesis de los resultados de los estudiantes

En el tipo de bastones, la mayoría de los estudiantes, mencionan que sus docentes durante la exposición realizan movimientos de manos para remarcar una palabra o frase. Además, los estudiantes han identificado que los docentes hacen uso de los movimientos de sus manos para enfatizar una idea o concepto. Por ejemplo, de forma circular, de arriba abajo, emulando formas o haciendo uso de sus palmas en la mayoría de veces para poder comunicar o expresar mejor una idea. Por otro lado, algunos estudiantes no perciben este tipo de ilustradores, porque enfocan su atención a otras partes de la clase y no en el movimiento del docente.

En el tipo de Ideógrafos la mayoría de estudiantes señalan que los docentes acompañan sus exposiciones con movimientos de manos y brazos para poder conectar las ideas. Otros estudiantes no observan estos movimientos.

En el tipo de pictógrafos la mayoría de estudiantes señala que sus docentes usan las manos y brazos para representar gráficamente un objeto. Además, señalan que estos movimientos benefician su comprensión al hacerla más amena, prestando mayor atención a ella. Por ejemplo: al presentar trabajos y tareas hacen figuras. Pero, otros estudiantes dicen que no han observado estos movimientos durante las clases.

En el tipo de manos ventosas, la mayoría de los estudiantes dicen que sus docentes unen las yemas de sus dedos de ambas manos para transmitir tranquilidad y/o seguridad durante su exposición. Sin embargo, otros estudiantes mencionan no haberlo percibido.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado en la categoría ilustradores (bastones o batutas, ideógrafos, pictógrafos y manos ventosas), los estudiantes perciben que la mayoría de sus docentes hacen uso de estas expresiones según el contexto, con el fin que

sus mensajes, explicaciones o ideas sean más claras, con actos sincrónicos de la comunicación verbal y no verbal esto concuerda con Knapp (2009). Sin embargo, otros estudiantes no perciben dichos movimientos corporales en sus docentes, lo cual dificulta la comunicación. Por ende, dejaría de haber un mayor vínculo entre ellos, ya que para cumplir esta categoría debe incluir algún tipo de movimiento corporal que se relacione al contexto, según lo mencionado por Asencio, Manceras y Uribe (2018).

Esto conlleva a la existencia de una brecha en los tipos de bastones o batutas e ideógrafos, puesto que algunos docentes mencionan no hacer uso de sus manos. Además, en el caso de ideógrafos perciben que no lo hacen o quizá en ocasiones sin ser conscientes de ello. Asimismo, otros estudiantes indican que tampoco han logrado percibir el empleo de ambos tipos de ilustradores en sus docentes.

4.1.3 Reguladores

La recopilación de la información de esta categoría se realizó aplicando entrevistas a los docentes y estudiantes de la institución. Las percepciones expresadas son:

Tabla 8.

Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Reguladores)

Síntesis de los resultados de los docentes

Los docentes señalan que realizan movimientos de cabeza, expresiones de rostro o miradas a manera de regular las conversaciones con sus estudiantes.

Los movimientos mencionados que más emplean son: levantamiento de cejas y mentón, mirar en diferentes direcciones o de manera fija mostrando algún perfil de su rostro como abrir sus ojos exageradamente para remarcar la mirada. Ellos indican que lo utilizan para captar su atención o retomar el tema. Además, los docentes señalan que estos gestos son del agrado de sus estudiantes.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que los docentes perciben que realizan diferentes movimientos de cabeza y expresiones faciales que les permiten regular la

interacción en las conversaciones y participaciones de los estudiantes, lo que contribuye con una adecuada intervención de ellos, como menciona Poyatos (como se citó en Cestero, 2017).

Esto concuerda con la categoría puesto que se mencionan variedad de señales corporales que permiten ajustar la dinámica de la conversación entre el emisor y el receptor, esto coincide con lo dicho por Baró (2019).

Tabla 9.

Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Reguladores)

Síntesis de los resultados de los estudiantes

Los estudiantes mencionan que perciben en sus docentes movimientos de cabeza, expresión de rostro o mirada, cuando están en clase o revisando sus trabajos. Cuando afirman algo, asienten la cabeza de forma positiva con movimientos de arriba hacia abajo; o al negar, mueven la cabeza de lado izquierdo hacia el lado derecho; al revisar un trabajo que está mal hecho, entrecierran sus ojos, mueven la cabeza de lado a lado y fruncen los labios; algunos se agarran la cabeza y se tocan la frente con la palma de su mano, moviendo la cabeza de lado a lado y mirando hacia arriba; y para llamar más la atención, abren sus ojos exageradamente y elevan sus párpados.

Sin embargo, otros estudiantes consideran que es una acción improvisada y es indiferente en ese aspecto, pues no sienten nada en particular.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de los estudiantes perciben que sus docentes hacen diferentes tipos de movimientos según la información que van a brindar. Sin embargo, algunos estudiantes dicen que solo lo hacen al momento de revisar sus trabajos, ya que señalan que los docentes realizan otros movimientos que se diferencian de los reguladores, por ejemplo, no siguen las tres etapas de esta categoría: saludo, diálogo y cierre. Por lo que no se está cumpliendo lo dicho anteriormente por Baró (2019).

Esto conlleva a la existencia de una brecha entre los movimientos que perciben los docentes y estudiantes diferenciándose con la teoría en relación a lo dicho por Baró. A su

vez, otros estudiantes mencionan que para ellos es irrelevante dicha categoría, porque no están pendientes de las correcciones de sus docentes.

4.1.4 Adaptadores

La recopilación de la información de esta categoría se realizó aplicando entrevistas a los docentes y estudiantes de la institución. Las percepciones expresadas son:

Tabla 10.

Resultados y análisis de docentes en la variable 1 Comunicación no verbal (Adaptadores)

Síntesis de los resultados de los docentes

La mayoría de docentes perciben que emplean gestos de saludos para comunicarse con sus estudiantes y dichos gestos van acompañados del mensaje oral. Mencionando que esto beneficia la relación con sus estudiantes y generando un clima agradable de clase. También, expresan que perciben movimientos corporales de tensión o duda y lo realizan al momento de revisar los productos presentados por ellos. Entre los movimientos más frecuentes señalan rascarse la barba con las yemas de sus dedos y elevar el mentón mirando hacia arriba mientras frunce el entrecejo.

Otro docente manifiesta que no percibe realizar movimientos corporales, aunque dice realizar gestos de rostro al momento de revisar los productos de sus estudiantes.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de docentes perciben realizar los movimientos corporales en la categoría de adaptadores, para saludar a sus estudiantes y cuando dicen sentir tensión utilizan algún objeto o tocan alguna parte de su cuerpo. Además, estos movimientos permiten comunicar o encubrir sus emociones, como lo señaló Arenal (2019).

Tabla 11.

Resultados y análisis de estudiantes en la variable 1 Comunicación no verbal (Adaptadores)

Síntesis de los resultados de los estudiantes

La mayoría de estudiantes mencionan que perciben que sus docentes realizan gestos de saludo, despedida y esto les hace sentir más confianza y alegría. Por otro lado, los movimientos corporales que expresan tensión o duda, por ejemplo, cuando presentan sus trabajos y el docente les dice “¿Qué es esto?” y frunce el ceño. También dicen que esto los beneficia pues sienten más confianza y alegría al ver que su clase es interesante.

Sin embargo, otros estudiantes perciben no haber notado estos movimientos, porque señalan que sus docentes permanecen poco tiempo con la cámara encendida y son pocas las ocasiones en las que prenden sus cámaras. Por ello, mencionan no haber visto estos gestos.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de estudiantes perciben los movimientos de la categoría mencionada en sus docentes según el contexto como al saludar, despedirse o en momentos de tensión. Además, estos movimientos permiten comunicar o encubrir sus emociones, como anteriormente lo señaló Arenal (2019). Sin embargo, otros estudiantes mencionan que no pueden observar a sus docentes por no tener la cámara encendida en clases virtuales.

Esto conlleva a la existencia de una brecha entre la mayoría de docentes, puesto que otro señala no utilizar movimientos corporales. También, existe otra brecha entre docentes y estudiantes porque los docentes lo perciben de manera positiva, mientras que los estudiantes no la perciben en su totalidad por no tener la cámara encendida en clases virtuales. Por lo cual algunos estudiantes señalan no sentirse beneficiados con esta categoría.

4.2. Resultados y análisis de la variable 2 Liderazgo transformacional

4.2.1 Consideración individual

La recopilación de la información de esta categoría se realizó aplicando entrevistas a los docentes y estudiantes de la institución. Las percepciones expresadas son:

Tabla 12.

Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Consideración individual)

Síntesis de los resultados de los docentes

La mayoría de docentes dicen percibir que emplean la consideración individual al referirse al uso de diversas plataformas para sus clases lo que facilita la comunicación individual y grupal con sus estudiantes. Como ejemplos mencionan que cuentan anécdotas personales en relación al tema de la clase, promueven la autocrítica puesto que refieren su importancia para mantener la comunicación y generar la autoevaluación, fomentan la creatividad ya que pueden motivarlo, promueven que sus estudiantes se sientan en confianza. También los docentes mencionan que

brindan material para incentivar la investigación en sus estudiantes y perciben que esto promueve la comunicación abierta y profundiza sus estudios.

Aunque otro docente menciona percibir que no le resulta factible realizarlo de manera grupal, porque prefiere que sus estudiantes en caso tengan una dificultad se comuniquen por correo.

Además, otro docente menciona que motiva a sus estudiantes ofreciéndoles premios como ir a cenar así logra sus participaciones.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que los docentes dicen percibir la categoría consideración individual, al mencionar que promueven el desarrollo efectivo de la proactividad y la motivación, involucrando a los estudiantes de manera individual y grupal, favoreciendo una comunicación abierta y creatividad a favor de la innovación de sus estudios, lo cual coincide con lo señalado por Ayuso y Herrera (2017).

Otros docentes tienen un concepto errado de la motivación en relación a la consideración individual, puesto que ellos hacen uso del condicionamiento como por ejemplo premios materiales, a cambio que sus estudiantes realicen las actividades propuestas. Esto no concuerda con la teoría, que señala en dar atención personalizada, reconocer sus necesidades y capacidades para motivar su desarrollo profesional, mencionada anteriormente por Sun (2017).

Tabla 13.

Resultados y análisis de estudiantes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Consideración individual)

Síntesis de los resultados de los estudiantes

La mayoría de estudiantes mencionan que perciben que sus docentes propician una comunicación abierta tanto individual como grupal, para comunicarse con ellos utilizan el chat o llamadas, también durante sus clases sincrónicas emplean debates para que interactúen entre todos, cuando responden sus dudas de forma oral o a través del correo electrónico.

Ellos dicen sentirse motivados en clase, cuando les muestran videos de sus trabajos, al enviar textos, videos o imagen que brinda mensajes, enviado por diferentes medios, dándoles palabras de aliento, compartiendo mensajes o simplemente el hecho de dictar la clase. Además, dicen que sus docentes fomentan la proactividad en ellos, a través de trabajos que les demande esfuerzo y dedicación; por medio de la competencia; de la participación en clase y dándoles palabras de aliento.

Sin embargo, algunos estudiantes mencionan que se sienten motivados cuando les comparten y envían chistes y memes en clase.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que los estudiantes perciben que sus docentes propician un diálogo con ellos, con el fin de motivarlos utilizando diferentes estrategias para lograr la proactividad y así mostrar mayor empeño en las actividades que realizan. Esto permite que identifiquen al docente como líder dentro de la categoría mencionada, porque promueven la proactividad y motivación hacia los estudiantes, lo cual coincide con lo señalado anteriormente por Ayuso y Herrera (2017).

Se observa que existe una brecha entre los docentes, ya que perciben la motivación como condicionamiento, por ejemplo, premios a cambio que sus estudiantes realicen las actividades propuestas. Esto no concuerda con lo dicho por el autor antes mencionado en el sentido de mantener una comunicación abierta con los seguidores, de tal forma que permita compartir nuevas ideas. Asimismo, se identifica otra brecha entre la percepción de algunos estudiantes sobre la manera que se comunican sus docentes con ellos, puesto que dicen sentirse motivados cuando les mandan chistes memes o actividades extracurriculares, estas percepciones distan con la teoría.

4.2.2 Estimulación intelectual

La recopilación de la información de esta categoría se realizó aplicando entrevistas a los docentes y estudiantes de la institución. Las percepciones expresadas son:

Tabla 14.

Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Estimulación intelectual)

Síntesis de los resultados de los docentes

Los docentes dicen percibir que estimulan y fomentan la creatividad en sus estudiantes a través de videos e imágenes de referentes, trabajos del mismo docente, investigar sobre sus temas,

exponiendo sus trabajos en Instagram, hablarles de su futuro profesional y utilizar la autocrítica para esforzarse al máximo.

Sin embargo, otro docente dice que no está seguro sobre la efectividad de su ayuda a sus estudiantes debido que al hacerles preguntas percibe que se sienten cuestionados además no suele hablar con ellos de manera individual y solo lo hace a través del delegado de aula.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de docentes perciben la categoría estimulación intelectual, cuando hacen referencia a las estrategias utilizadas por ellos, ya que les permite fomentar la creatividad, el pensamiento crítico, ser investigadores e innovadores. Esto coincide con lo señalado anteriormente por Lussier y Achua (2016). Sin embargo, otro docente no se siente seguro de percibir el empleo de la categoría.

Tabla 15.

Resultados y análisis de estudiantes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Estimulación intelectual)

Síntesis de los resultados de los estudiantes

La mayoría de los estudiantes mencionan que perciben en sus docentes que estimulan y fomentan su creatividad a través del empleo de tips, consejos, lecturas, preguntas, asesorías, audios y cuando los invitan a investigar.

Otros estudiantes no perciben la categoría mencionada porque señalan que hay momentos de vacíos de información y que algunos docentes utilizan chistes como parte de su motivación.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de estudiantes perciben la categoría estimulación intelectual, cuando sus docentes fomentan su creatividad a través de diferentes estímulos. Esto coincide con lo señalado por Lussier y Achua (2016). Sin embargo, algunos estudiantes perciben que sus docentes no emplean esta categoría porque dejan vacíos de información, no brindan respuestas completas y al explicar la clase no profundizan los temas, no reuniendo las condiciones de compromiso, capacidad y claridad. Esto no coincide con lo señalado por Robinson (2017).

Se observa que existe una brecha entre los docentes cuando otro refiere sentirse inseguro sobre el efecto que causa sobre sus estudiantes con respecto a la motivación y la forma de dirigirse hacia ellos, además siente que cuestiona a sus estudiantes o puede generar una percepción negativa de su persona. Asimismo, se percibe otra brecha entre los estudiantes cuando sus docentes no emplean esta categoría, ya que sienten que existe vacíos de información, no brindan respuestas completas y al explicar la clase no profundizan los temas, no reuniendo las condiciones de compromiso, capacidad y claridad. Esto no coincide con lo señalado por Robinson (2017).

4.2.3 Influencia idealizada

La recopilación de la información de esta categoría se realizó aplicando entrevistas a los docentes y estudiantes de la institución. Las percepciones expresadas son:

Tabla 16.

Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada)

Síntesis de los resultados de los docentes

La mayoría de docentes mencionan percibir que comunican en sus estudiantes sus ideas logrando motivarlos utilizando el chat, música, memes, chistes, audios y mensajes orales como por ejemplo con las siguientes expresiones “wao está chévere”, “wao está súper hermoso”, “oye estás de acuerdo”.

Otro docente dice no estar seguro de percibir la categoría colocándose una calificación de 3 a 4 de una escala del 1 al 10, mencionando que sus estudiantes son tímidos.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de docentes dicen percibir la categoría influencia idealizada, ya que señalan comunicarse con sus estudiantes empleando diversas estrategias para hacer llegar solamente sus opiniones o apreciaciones al usar un lenguaje coloquial para dirigirse a ellos. Esto no concuerda con la teoría que señala que el líder debe tener la capacidad para comunicar sus ideas y que sean aceptadas por los

estudiantes y así motivar el proceso hacia el cambio, mencionado por Lussier y Achua (2016). Por otro lado, existe una diferencia de percepción con otro docente quien no se siente seguro de comunicar sus ideas argumentando que sus estudiantes son tímidos y al no recibir respuesta por parte de ellos le genera esta duda. Esto no concuerda con el autor antes referido.

Tabla 16.

Resultados y análisis de estudiantes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada)

Síntesis de los resultados de los estudiantes

La mayoría de estudiantes señalan no percibir que los docentes logren comunicar sus ideas, aceptación y motivar a sus compañeros durante la clase, porque dicen que sus docentes no saben explicar el tema de la clase, cuando hacen preguntas no sienten confianza debido a los gestos, muestran poca paciencia, se sienten ignorados en clase ya sea de presencial o virtual a través del chat.

Otros estudiantes señalan que sus docentes les envían audios, videos o correos indicando las actividades que se vienen para realizar, le comparten eventos y páginas relacionadas a su tema con autores referentes.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de estudiantes señalan no percibir en sus docentes dicha categoría, porque no logran conectar al momento de comunicar sus ideas perdiendo la motivación, debido a estas circunstancias se dificulta la comprensión de las clases, tales como que el docente no brinda una secuencia coherente que permita una mayor comprensión del estudiante, produciendo un quiebre en la confianza que el estudiante depositó en el docente. A su vez, esto genera que, al tener dudas de diferentes índoles sobre el tema, observen que el docente llega a ser poco tolerante, perdiendo la paciencia, hasta incluso llevarlo al límite de su tolerancia, haciendo que pierda la capacidad para comunicar sus ideas de manera clara. Esto no concuerda con lo señalado con Guerrero (2018), porque es importante que un docente con influencia idealizada sea un modelo a seguir, que tenga gran personalidad, carisma y brinde un ambiente de confianza y respeto.

Por otro lado, otros estudiantes perciben que sus docentes muestran interés en ellos al enviarles diferentes tipos de materiales para motivarlos a incrementar sus ideas. Lo cual concuerda con lo que señala Sun (2017).

Esto conlleva a la existencia de brechas entre los docentes cuando uno percibe que sus estudiantes son tímidos y por eso no recibe sus respuestas. Entre los estudiantes cuando algunos refieren que no logran percibir que sus docentes utilicen una secuencia coherente dificultando la comprensión de la clase y observando poca tolerancia hacia ellos. Ambas brechas no se relacionan con la teoría, que se refiere a la capacidad del líder en comunicar sus ideas y que estas sean aceptadas para motivar a sus seguidores alcanzando mejoras en su ámbito de trabajo según lo señalado por Lussier y Achua (2016).

4.2.4 Motivación inspiradora

La recopilación de la información de esta categoría se realizó aplicando entrevistas a los docentes y estudiantes de la institución. Las percepciones expresadas son:

Tabla 17.

Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Motivación inspiradora)

Síntesis de los resultados de los docentes

La mayoría de docentes mencionan percibir que motivan a sus estudiantes cuando refieren que se conectan fuera de hora de clases para brindarles soporte académico, cuando comparte videos por sus redes sociales relacionados a sus temas, haciendo workshops y eventos gratuitos, contando anécdotas, haciendo memes, compartiendo el éxito de otros colegas, brindando mensajes motivacionales para que continúen estudiando y realizando retroalimentaciones periódicas.

Otro docente menciona no estar seguro de motivar porque dicta su curso de forma teórica tal como aprendió, diciendo que las próximas sesiones puede hacerlo mejor.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de docentes señalan percibir la categoría motivación inspiradora, haciendo referencia que utilizan diversos

recursos que les permite motivar a los estudiantes, para alcanzar sus metas personales y profesionales. Esto coincide con lo señalado por Sun (2017). Además, los docentes incentivan a sus estudiantes a solucionar sus problemas identificando oportunidades de aprendizaje y hacen referencia que esto genera un buen clima en clase y les agrada cuando les dan retroalimentación identificando oportunidades de mejora. Esto concuerda con lo mencionado por Bass (1985).

Tabla 18.

Resultados y análisis de docentes en la variable 2 Liderazgo transformacional (Motivación inspiradora)

Síntesis de los resultados de los estudiantes

La mayoría de estudiantes dicen percibir que sus docentes los motivan cuando encienden sus cámaras, brindan mensajes para dar ánimos mediante chat o audios tales como: “chicos ustedes pueden”, “tienen que esforzarse” “ustedes van hacerlo bien”, chistes, sorteos para incentivar la participación, da tiempo adicional para hablar de los temas personales y orientación de las dudas que tengamos sobre la clase, comparte información sobre las redes sociales, con trabajos que los retan a superarse y realizando un FODA para hablar sobre la meta de la vida personal y profesional para luego recibir consejos.

Otros estudiantes mencionan no estar seguros de percibir motivación por parte de sus docentes diciendo que ellos no son constantes y la explicación que dan no es precisa.

Fuente: Hallazgos de la investigación. Elaboración: Propia

El análisis de las entrevistas da como resultado que la mayoría de estudiantes señalan percibir la categoría motivación inspiradora, ya que sus docentes utilizan diversos recursos que les permite motivarlos a estudiar, para alcanzar sus metas personales y profesionales, con el propósito que trasciendan hacia el objetivo de búsqueda del bien común, según define Sun (2017). Sin embargo, otro estudiante no concuerda con lo dicho por sus compañeros, puesto que no percibe motivación alguna de sus docentes.

Eso conlleva a la existencia de una brecha entre las percepciones de los docentes cuando otro menciona no sentirse seguro de utilizar la motivación inspiradora aludiendo que por dictar un curso teórico debe hacerlo como se lo enseñaron. También, hay una brecha

entre estudiantes cuando mencionan que sus docentes no logran impactarlos y sienten que la explicación que dan no es suficiente.

Capítulo V: Propuesta de solución

5.1. Propuesta de solución para docentes

5.1.1 Propósito

Fortalecer la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional en docentes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima, a través de una capacitación para mejorar sus percepciones.

5.1.2. Beneficio

Como beneficio cualitativo permitirá mejorar la percepción de la comunicación no verbal y liderazgo transformacional en docentes, teniendo la posibilidad de obtener material intelectual para tomar decisiones en este contexto de mejora continua, favoreciendo la percepción y fortaleciendo el vínculo con sus estudiantes. De esta manera, su trabajo como guía no solo quedará en las aulas, sino que trascenderá en los estudiantes generando réplica de lo enseñado en sus futuros centros laborales, utilizando de manera congruente ambas variables. Además, se afianzará la seguridad del mismo con la primera sesión “Identificando Fortalezas de Docentes” en su liderazgo transformacional y comunicación no verbal, contribuyendo a su ascendencia en todas las categorías.

5.1.3. Actividades de la capacitación

5.1.3.1. Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.

El objetivo es organizar de manera detallada las diversas actividades para la capacitación de comunicación no verbal y liderazgo transformacional. Se detallan las siguientes acciones:

Tabla 19.

Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.

Acciones	Descripción
1) Reunión con el área de capacitación	Se realizará una reunión con el área a cargo del Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico, a fin de socializar los resultados del trabajo de investigación y presentar los beneficios del plan de capacitación, para fortalecer el conocimiento de sus docentes para mejorar sus percepciones. Se contará con el apoyo de docentes para cada variable.
2) Elaboración de los contenidos y recursos de la capacitación	La capacitación para docentes se llevará a cabo en 6 sesiones, la primera sesión sincrónica con el tema "Identificando fortalezas del docente", 2 sesiones de liderazgo transformacional (asincrónico y sincrónico), 2 sesiones de comunicación no verbal (asincrónico y sincrónico) y la última sesión es el cierre en donde se harán clases simuladas (sincrónico). Cada sesión tendrá una duración de 4 horas, con un total de 24 horas. Al finalizar la capacitación se aplicará una encuesta de satisfacción. En relación a los recursos se utilizará un equipo de cómputo, acceso a internet, cámara de video, plataforma Moodle, Zoom, Google Forms, Kahoot, Quizziz, Pixton (Comic) y Miro.
3) Materiales	Virtuales: Lecturas, foro, diapositivas y videos.
4) Convocatoria	Anuncios por correo electrónico institucional e invitación por el mismo medio de comunicación.
5) Confirmación de participación	La coordinación académica realiza el monitoreo y confirmación de la participación de los docentes convocados.
6) Acompañamiento Post capacitación	Docentes: Acompañamientos (caminatas) se llevarán a cabo 2 veces durante el ciclo con su respectiva retroalimentación.

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

5.1.3.2. Desarrollo de la capacitación de los docentes sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.

5.1.3.2.1 Objetivo y duración de la capacitación:

Tabla 20.
Objetivo y duración de la capacitación

Objetivo	Duración
Conocer, manejar y aplicar la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional en sus clases virtuales a favor de mejorar sus percepciones y la de los estudiantes.	Tiempo establecido: 6 días considerando 4 horas cronológicas por día, con un total de 24 horas.

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

5.1.3.2.2. Características de los participantes:

- Los participantes están conformados entre hombres y mujeres de 26 a 44 años de edad y entre bachilleres y maestros.
- Los participantes que asisten a la capacitación virtual, son personas que ejercen la docencia y que practican un liderazgo transformacional y la comunicación no verbal, solo que deben de reconocer y ver el impacto que se lograría al diferenciar las categorías que contiene cada una de ellas, para que su labor sea de guía y ejemplo ante sus estudiantes.
- Los participantes tienen conocimientos básicos sobre comunicación no verbal y liderazgo transformacional.

5.1.3.2.3. Cronograma de la capacitación:

Tabla 21.
Cronograma de la capacitación

Cronograma de la capacitación			
Descripción	N° Horas	Horario	Días
Sesión asincrónica Identificando Fortalezas de Docentes	4	18:00 a 22:00	Lunes
Sesión asincrónica de liderazgo transformacional	4	Asincrónico	Miércoles
Sesión sincrónica de liderazgo transformacional	4	18:00 a 22:00	Viernes

Sesión asincrónica de comunicación no verbal	4	Asincrónico	Lunes
Sesión sincrónica de comunicación no verbal	4	18:00 a 22:00	Miércoles
Sesión sincrónica de Evaluación final	4	18:00 a 22:00	Viernes

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

5.1.3.2.4. Recursos necesarios:

- La capacitación requiere que los participantes dispongan de equipos de cómputo con acceso a internet y cámara de video.
- Disponibilidad horaria para las conexiones sincrónicas y asincrónicas.
- Manejo básico de las plataformas Zoom, Moodle, Google Forms, Kahoot, Quizziz, Pixton (Comic) y Miro

5.1.3.2.5. Competencias a lograr:

- Conocer los conceptos sobre la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional y sus respectivas categorías.
- Manejar las categorías de la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional para poder llevarlo a las aulas.
- Aplicar la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional en sus clases virtuales a favor de mejorar las percepciones de los estudiantes.

5.1.3.2.6. Estructura de la capacitación:

- La capacitación está organizada en 6 sesiones de aprendizaje bajo la modalidad virtual, los cuales se llevarán a cabo en 6 días.
- Al culminar cada sesión se realiza una actividad evaluativa para brindar la retroalimentación respectiva a cargo del capacitador.

- Al finalizar la capacitación, el capacitador realizará visitas virtuales denominadas “caminatas” que consisten en que los expertos ingresarán en diversos periodos de la clase por un tiempo máximo de 20 minutos como observadores. Posteriormente, se reunirá con el docente para brindar la retroalimentación necesaria.
- La capacitación se realiza con diversas estrategias tales como: trabajos individuales, grupales, exposición de trabajos (infografías), elaboración y presentación de videos, resolución de cuestionarios y retroalimentación para destacar sus logros y conocer sus oportunidades de mejora.
- La capacitación se realiza con la plataforma Moodle.
- Al finalizar se aplicará una encuesta de satisfacción sobre la capacitación para rescatar sus opiniones y así, poder elaborar un plan de mejora.

5.1.3.2.7. Metodología para la capacitación:

- Aprendizaje activo que promueva su autonomía y trabajo en equipo.
- Presentación de trabajos como casuísticas, infografías, clases simuladas, cuestionarios, creación de videos y actividades lúdicas.
- Con el fin de reforzar los conocimientos adquiridos, al culminar la capacitación los participantes podrán usar un foro para compartir sus experiencias y buenas prácticas.

5.1.4. Capacitación docente

Primera sesión (capacitación) - Identificando Fortalezas de Docentes: Se realizará de manera sincrónica a través de la plataforma Zoom. Los docentes serán capacitados en la identificación de sus fortalezas en su rol como docente, para afianzar su confianza en el

desempeño de sus clases. Al concluir esta sesión deberán elaborar un plan de acción de mejora personal.

Tabla 22.

Primera sesión (capacitación) - Identificando Fortalezas de Docentes

Comunicación no verbal - Sincrónico			
Actividad			
Momentos	Actividades	Tiempo	Recursos
Inicio	El capacitador dará la bienvenida a los participantes y las pautas de la sesión. Haciendo uso de la plataforma Mentimeter los participantes responderán a la siguiente pregunta: ¿Qué fortalezas debería tener un docente líder? Estas serán leídas en simultáneo por el capacitador. Luego, el capacitador compartirá un enlace Neardpod para que cada participante identifique las fortalezas de un docente.	30 min.	-Plataforma Zoom. -Plataforma Mentimeter. -Nearpod
Desarrollo	El capacitador compartirá un Test de la personalidad para identificar sus fortalezas y debilidades. Los participantes observarán videos de clases con docentes que emplean diferentes estados de ánimo. Socializando la información mediante un plenario. *Receso de 15 minutos	3 hrs	-Plataforma Zoom. -Videos de docentes. -PPT -Test: https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad
Cierre	El capacitador solicita a los participantes a hacer un FODA laboral a partir de ello, se crea un plan de acción de mejora en su labor docente Luego, el capacitador invita a compartir la estructura de sus planes de mejora. Finalmente, el capacitador agradece y realiza reflexiones.	30 min	-PPT de reflexiones

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

Segunda sesión (capacitación) - Liderazgo transformacional (Consideración Individual y Motivación Inspiradora): Se realizará de manera asincrónica a través de la plataforma Moodle. Los docentes serán capacitados en ambas categorías, ya que la mayoría de docentes y estudiantes han logrado percibirla. Sin embargo, se requiere mejorar el impacto hacia los estudiantes para obtener explicaciones claras y precisas, evitar los condicionamientos y brindar estrategias para mejorar la motivación. Al concluir esta sesión deberán resolver un cuestionario de preguntas y elaborar una infografía representando las categorías de liderazgo transformacional descritas anteriormente.

Tabla 23.

Segunda sesión (capacitación) - Liderazgo transformacional (Consideración Individual y Motivación Inspiradora)

Actividad		Liderazgo transformacional- Asincrónico	
Momentos	Actividades	Tiempo	Recursos
Inicio	Mediante un video el capacitador se presentará y dará a conocer el objetivo de la capacitación y pautas importantes. Los participantes leerán un comic sobre el tema. Luego, responden un cuestionario por Google Forms.		-Plataforma Moodle. -Plataforma Pixtón (comic)
Desarrollo	Se brindará una lectura de los conceptos de liderazgo haciendo énfasis en el liderazgo transformacional. Mediante una lectura interactiva se dará información de las categorías del liderazgo transformacional. Además, mediante un video podrán visualizar modelos de las categorías (consideración individual y motivación inspiradora). Los participantes deberán resolver un cuestionario virtual (Google Forms).	4 horas (aprox.)	-Lectura del concepto de liderazgo. -Lectura interactiva de las categorías del liderazgo transformacional. -Cuestionario en Google Forms.
Cierre	Los participantes observarán un video del capacitador donde brinda algunas conclusiones finales y los invita a elaborar una infografía con sus conclusiones y compartirlas en la plataforma Moodle. Además, anuncia la tarea que consiste en que cada participante debe crear un video en el cual se evidencia el uso de las 2 categorías trabajadas.		-Video de conclusiones. -Video de tarea.

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

Tercera sesión (capacitación) - Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada y Estimulación Intelectual): Se realizará de manera sincrónica utilizando la plataforma Zoom. El capacitador realizará el recojo de los saberes trabajados en la sesión anterior para continuar con la explicación de las siguientes categorías, porque en ambas se muestran una escasa percepción por parte de los docentes y estudiantes. Por ello, es importante profundizar en la teoría y estrategias para enriquecer sus clases. Al concluir realizarán videos sobre todas las categorías, para ser analizados de manera grupal e identificar las buenas prácticas.

Tabla 24.

Tercera sesión (capacitación) - Liderazgo transformacional (Influencia Idealizada y Estimulación Intelectual)

Actividad Momentos	Liderazgo transformacional- Sincrónico		Recurso s
	Actividades	Tiempo	
Inicio	<p>El capacitador dará la bienvenida a los participantes y las pautas de la sesión. Haciendo uso de la plataforma Miro los participantes compartirán sus expectativas de la sesión que serán leídas en simultáneo por el capacitador. En la misma plataforma los docentes compartirán sus saberes previos.</p>	30 min.	<p>-Plataforma Zoom. -Plataforma Miro.</p>
Desarrollo	<p>El capacitador compartirá casuísticas evidenciando las categorías del liderazgo transformacional para que los participantes puedan identificarlas, logrando despejar las dudas. Los participantes observarán los videos realizados en la actividad asincrónica para ser analizados por todos e identificar el uso de las 2 categorías del liderazgo transformacional (consideración individual y motivación inspiradora). El capacitador brindará la retroalimentación necesaria para dar a conocer las oportunidades de mejora.</p> <p><i>*Receso de 15 minutos</i></p> <p>El docente compartirá videos e imágenes de diferentes líderes de personajes famosos que destacan en el uso de las 2 categorías (Influencia Idealizada y Estimulación Intelectual). De esta manera, podrán diferenciar su relevancia. Luego, formarán pequeños grupos en salas Zoom para que compartan sus buenas prácticas y experiencias en relación al tema. Al retornar a la sala principal cada grupo dramatizará un caso y los demás participantes deberán evidenciar el uso de las 4 categorías.</p>	3 hrs	<p>-Plataforma Zoom. -Videos realizados de los participantes en la actividad asincrónica 3. -PPT de la clase. -Videos de líderes famosos.</p>
Cierre	<p>Luego, el capacitador realizará las reflexiones, conclusiones finales y resolviendo las dudas pendientes de los participantes. Finalmente, el capacitador agradece la participación de todos y anuncia la tarea final invitándolos a ingresar a Moodle donde encontrarán las pautas necesarias.</p>	30 min	-PPT de reflexiones y conclusiones.

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

Cuarta sesión (capacitación) – Comunicación No Verbal (Reguladores e Ilustradores): Se realizará de manera asincrónica a través de la plataforma Moodle. Los docentes serán capacitados en ambas categorías, puesto que lo han percibido de manera parcial. Por ello, se requiere mejorar el impacto hacía los estudiantes para mejorar la percepción en todo momento de la clase y que empleen sus respectivas etapas y tipos de ambas categorías. Al concluir este módulo deberán resolver un cuestionario de preguntas y crear un video representando las categorías señaladas de la comunicación no verbal.

Tabla 25.

Cuarta sesión (capacitación) – Comunicación No Verbal (Reguladores e Ilustradores)

Actividad		Comunicación no verbal - Asincrónico	
Momentos	Actividades	Tiempo	Recursos
Inicio	Mediante un video el capacitador se presentará y dará a conocer el objetivo de la capacitación y pautas importantes. Los participantes observarán un video explicando el uso de la plataforma Moodle. Presentación de un video mostrando contraejemplos sobre la comunicación no verbal y sus respectivas categorías. Posteriormente se dará un tiempo para que los docentes analicen lo observado.	4 horas (aprox.)	-Video de bienvenida. -Video explicativo de la plataforma Moodle. -Video de contraejemplos. -Plataforma Moodle.
Desarrollo	Se brindará una lectura de los conceptos de comunicación, verbal y no verbal con sus respectivas diferencias. Mediante una lectura interactiva se dará información sobre las categorías de la comunicación no verbal. Además, mediante un video podrán visualizar modelos de las categorías (reguladores e ilustradores). Los participantes deberán resolver un cuestionario virtual (Google Forms) en base a las lecturas realizadas.		-Lectura del concepto de comunicación, verbal y no verbal. -Lectura interactiva de las categorías de la comunicación no verbal. -Cuestionario en Google Forms.
Cierre	Los participantes observarán un video del capacitador donde brinda algunas conclusiones finales y los invita a elaborar sus conclusiones y compartirlas en la plataforma Moodle. Además, anuncia la tarea que consiste en que cada participante debe crear un video en el cual se evidencia el uso de las 2 categorías trabajadas.		-Video de conclusiones. -Video de tarea.

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

Quinta sesión (capacitación) – Comunicación No Verbal (Emblemas y Adaptadores): Se realizará de manera sincrónica utilizando la plataforma Zoom. El capacitador realizará el recojo de los saberes trabajados en la sesión anterior para continuar con la explicación de las siguientes categorías, porque ambas muestran que los docentes no lo aplican y por ende sus estudiantes no lo perciben, ya que tienen la cámara apagada. Por ello, es importante profundizar en la teoría y estrategias para enriquecer sus clases. Al concluir realizarán videos sobre todas las categorías, para ser analizados de manera grupal e identificar las buenas prácticas.

Tabla 26.

Quinta sesión (capacitación) – Comunicación No Verbal (Emblemas y Adaptadores)

Actividad	Comunicación no verbal - Sincrónico		
Momentos	Actividades	Tiempo	Recursos
Inicio	<p>El capacitador dará la bienvenida a los participantes y dará las pautas de la sesión.</p> <p>Mediante la dinámica de la ruleta virtual solicitará que realicen una presentación breve de cada uno indicando su nombre y expectativas de la capacitación.</p> <p>Los participantes realizarán un repaso de los saberes previos mediante Kahoot, para luego el capacitador despeje las dudas pendientes.</p>	30 min.	<p>-Plataforma Zoom.</p> <p>-Ruleta virtual.</p> <p>-Kahoot.</p>
Desarrollo	<p>El capacitador realizará junto a los participantes ejercicios corporales que se evidencien el uso de las 2 categorías de la comunicación no verbal (Emblemas y Adaptadores) explicando cada una ellas y como se deben aplicar durante una clase virtual. Adicionalmente, el capacitador compartirá un PPT explicativo sobre el tema.</p> <p>Luego, los participantes compartirán mediante el chat o micrófono sus percepciones de la actividad realizada.</p> <p><i>*Receso de 15 minutos</i></p> <p>Los participantes observarán los videos realizados en la actividad asincrónica para ser analizados por todos e identificar el uso de las 4 categorías de la comunicación no verbal.</p> <p>El capacitador brindará la retroalimentación necesaria para dar a conocer las oportunidades de mejora.</p> <p>Luego, formarán pequeños grupos en salas zoom para que compartan sus vídeos sobre las categorías tratadas en la sesión anterior. Al retornar a la sala principal cada grupo expondrá una conclusión sobre lo observado.</p>	3 hrs	<p>-Plataforma zoom.</p> <p>-Videos realizados de los participantes en la actividad asincrónica 1.</p> <p>-PPT de la clase.</p>

Cierre	<p>Los participantes compartirán sus conclusiones mediante un diagrama (haciendo uso de diferentes herramientas tecnológicas).</p> <p>Luego, el capacitador realizará las reflexiones, conclusiones finales y resolviendo las dudas pendientes de los participantes.</p> <p>Finalmente, el capacitador agradece la participación de todos y anuncia que se volverán a ver en la sexta sesión.</p>	30 min	<p>-Diagrama de los participantes.</p> <p>-PPT de reflexiones y conclusiones.</p>
--------	---	--------	---

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

Sexta sesión (capacitación) - Cierre (Clases Simuladas): Se realizará de manera sincrónica iniciando con un repaso de ambos temas trabajados en las sesiones anteriores a cargo de ambos capacitadores.

Los docentes contarán con una sesión de clase previamente elaborada por ellos, que deberán adaptar agregando lo aprendido durante la capacitación. Los capacitadores orientarán brindando la retroalimentación de manera sincrónica para lograr evidenciar la aplicación de la comunicación no verbal y liderazgo transformacional en las sesiones.

Seguidamente, en grupos realizarán la aplicación de la sesión en un tiempo de 15 minutos como máximo. Mientras que un grupo realiza la actividad propuesta, los demás docentes simularán ser los estudiantes.

Al culminar, los docentes comentarán como se sintieron en los roles de docente y estudiante, si lograron percibir la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional. Asimismo, los capacitadores brindarán sugerencias, ideas y propuestas de mejora a cada grupo.

A los participantes se les anunciará que habrá un foro virtual para que brinden retroalimentación de sus experiencias y buenas prácticas, entre otros, finalizando con la entrega de una constancia de participación.

Tabla 27.
Sexta sesión (capacitación) - Cierre (Clases Simuladas)

Actividad		Evaluación Final - Sincrónico	
Momentos	Actividades	Tiempo	Recursos
Inicio	Los capacitadores darán la bienvenida a los participantes y las pautas de la sesión. Se compartirá un PPT interactivo con los puntos más relevantes de ambas variables a modo de repaso. Además, podrán despejar algunas interrogantes pendientes.	30 min.	-Plataforma Zoom. -PPT interactivo.
Desarrollo	<p>Los participantes irán a pequeñas salas de Zoom según los grupos conformados para ultimar los detalles de su clase simulada. A esto, los capacitadores visitarán a los grupos para brindar las orientaciones necesarias y absolver las consultas. Terminado el tiempo, todos los grupos retornan a la sala principal y los capacitadores dan las pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 minutos para la presentación de su trabajo. • Los participantes espectadores simularán ser estudiantes que deberán estar prestos para participar. • Terminada cada presentación, los participantes espectadores deberán llenar un formulario (Google Forms) registrando sus percepciones de ambas variables. • Finalmente, los capacitadores brindarán la retroalimentación a cada grupo. <p>Culminada las presentaciones los capacitadores brindarán una retroalimentación final al grupo tomando en cuenta las opiniones de los participantes llenados en el Google Forms.</p>	3 hrs.	-Google Forms.
Cierre	<p>Cada capacitador agradece la participación de los docentes durante estos días e informa que la plataforma Moodle seguirá operativa para que puedan continuar revisando el material y ver las grabaciones de las clases.</p> <p>Se les invita a participar de un foro y un acompañamiento durante sus clases. Para ello se les mandará mayor detalle a sus correos institucionales. Además, se les solicita desarrollar una encuesta de satisfacción en relación a la capacitación recibida mediante Google Forms.</p> <p>Finalmente, se les enviará su constancia de participación a su correo electrónico.</p>	30 min	-Google Forms.

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

5.1.5. Evaluación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional en docentes.

El objetivo es conocer el grado de satisfacción sobre la capacitación respecto a la organización, desempeño de los capacitadores, uso de los materiales, calidad de las plataformas, tiempo de duración, temas escogidos y dinámicas utilizadas. Para esto, se aplicará una encuesta a los docentes capacitados.

Estos resultados permitirán realizar un análisis para poder elaborar un plan de mejora a fin de ser aplicado en futuras capacitaciones.

5.1.6. Seguimiento de los docentes capacitados en comunicación no verbal y liderazgo transformacional.

El objetivo es evidenciar como aplican la CNV y liderazgo transformacional en sus aulas. Para ello, a mediados de ciclo, los capacitadores realizarán visitas virtuales denominadas “caminatas” que consisten en ingresar como observadores a las clases por un periodo de 20 minutos. Posteriormente, se reunirán con el docente para brindar la retroalimentación necesaria sobre los puntos observados como resultado de las “caminatas” y las encuestas.

5.2. Propuesta de solución para estudiantes

5.2.1. Propósito

Fortalecer la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional en estudiantes de un Instituto Superior Privado de Diseño Gráfico de Lima, a través de un taller virtual respectivamente, para mejorar sus percepciones.

5.2.2. Beneficios

Como beneficio a los estudiantes, ellos podrán reconocer en sus docentes el manejo de la comunicación no verbal y el impacto del liderazgo transformacional con sus respectivas

categorías y a su vez, poder reconocer ambas variables para que puedan hacer réplica en su comunidad a manera de efecto cascada.

5.2.3 Actividades

5.2.3.1. Planificación del taller sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.

El objetivo es organizar de manera detallada las diversas actividades para el taller de comunicación no verbal y liderazgo transformacional. Se detallan las siguientes acciones:

Tabla 28.

Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.

Acciones	Descripción
1) Reunión con el área de capacitación	Se realizará una reunión con el área encargada del Instituto para socializar los resultados del trabajo de investigación y presentar los beneficios del taller, para fortalecer el conocimiento de sus estudiantes y mejorar sus percepciones. Se contará con el apoyo de docentes para cada variable.
2) Elaboración de los contenidos y recursos del taller	El Taller virtual para estudiantes se llevará a cabo en 2 sesiones sincrónicas, la primera con el tema "El Liderazgo Transformacional", y la segunda sobre "Comunicación No Verbal". Cada sesión tendrá una duración de 3 horas, con un total de 24 horas. Al finalizar la capacitación se aplicará una encuesta de satisfacción. En relación a los recursos se utilizará un equipo de cómputo, acceso a internet, cámara de video, plataforma Zoom, Google Forms, Kahoot, Padlet, Nearpod y Mentimeter.
3) Materiales	Virtuales: Lecturas, foro, diapositivas y videos.
4) Convocatoria	Anuncios por correo electrónico institucional e invitación por el mismo medio de comunicación.
5) Confirmación de participación	La coordinación académica realiza el monitoreo y confirmación de la participación de los docentes y estudiantes convocados.
6) Acompañamiento Post capacitación	Docentes: Acompañamientos (caminatas) se llevarán a cabo 2 veces durante el ciclo con su respectiva retroalimentación. Estudiantes: Entrevistas que se llevarán a cabo 2 veces durante el ciclo.

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

5.2.3.2. Desarrollo del taller de estudiantes sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.

5.2.3.2.1. Objetivo y duración del taller:

Tabla 29.

Objetivo y duración de la capacitación y taller

Objetivo	Duración
Percibir y conocer en sus docentes el empleo de la comunicación no verbal y liderazgo transformacional en sus clases virtuales.	Tiempo establecido: 2 días considerando 3 horas cronológicas por día, con un total de 6 horas.

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

5.2.3.2.2. Características de los participantes:

- Los participantes están conformados entre hombres y mujeres de 17 a 22 años de edad en modalidad de estudiantes.
- Los participantes que asisten a al taller virtual, son personas que estudian Diseño Gráfico y en las entrevistas no perciben en su mayoría el empleo del liderazgo transformacional y la comunicación no verbal en sus docentes.

5.2.3.2.3. Cronograma del taller:

Tabla 30.

Cronograma del taller

Cronograma del taller (estudiantes)			
Descripción	Nº Horas	Horario	Días
Sesión sincrónica de liderazgo transformacional	3	18:00 a 21:00	Viernes
Sesión sincrónica de comunicación no verbal	3	18:00 a 21:00	Viernes

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

5.2.3.2.4. Recursos necesarios

- La capacitación requiere que los participantes dispongan de equipos de cómputo con acceso a internet y cámara de video.
- Disponibilidad horaria para las conexiones sincrónicas y asincrónicas.
- Manejo básico de las plataformas Zoom, Google Forms, Kahoot, Padlet, Neardpod y Mentimeter.

5.2.3.2.5. Competencias a lograr

- Conocer la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional y sus categorías.
- Percibir el empleo de la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional y sus respectivas categorías en sus docentes.

5.2.3.2.6. Estructura del taller

- El taller está organizado en 2 sesiones de aprendizaje bajo la modalidad virtual, los cuales se llevarán a cabo en 2 días.
- Al culminar cada sesión se realiza una actividad para afianzar los temas tratados y recibirán la retroalimentación respectiva a cargo del capacitador.
- Al finalizar el taller, el capacitador realizará una entrevista a los estudiantes para observar si sus percepciones han variado.
- El taller realizará diversas estrategias tales como: trabajos grupales, exposición de trabajos (álbumes), elaboración y presentación de videos, resolución de cuestionarios y retroalimentación para destacar sus logros y conocer sus oportunidades de mejora.
- El taller se realiza con la plataforma Zoom.

5.2.3.2.7. Metodología para el taller

- Aprendizaje activo que promueva su autonomía y trabajo en equipo.
- Presentación de trabajos como casuísticas, infografías, álbumes, clases simuladas, cuestionarios, creación de videos y actividades lúdicas.
- Con el fin de reforzar los conocimientos adquiridos, al culminar la capacitación los participantes podrán usar un foro para compartir sus experiencias y buenas prácticas.

5.2.4. Taller de estudiantes

El objetivo es que los estudiantes perciban conozcan en sus docentes el empleo de la comunicación no verbal y liderazgo transformacional en sus clases virtuales.

La duración es de 2 días considerando 3 horas cronológicas por día, con un total de 6 horas

Primera sesión – Liderazgo Transformacional (taller): Se realizará de manera sincrónica a través de la plataforma Zoom. Los estudiantes recibirán el taller sobre liderazgo transformacional, resaltando sus categorías, para mejorar la percepción hacía sus docentes y reconocer el uso de dichas categorías. Al cierre de esta sesión deberán crear un video grupal donde evidencien el empleo de las categorías, para ser mostrado en clase y recibir la percepción de los estudiantes con la retroalimentación del docente.

Tabla 31.

Primera sesión – Liderazgo Transformacional (taller)

Actividad		Liderazgo transformacional- Sincrónico	
Momentos	Actividades	Tiempo	Recursos
Inicio	El capacitador dará la bienvenida a los participantes y las pautas de la sesión. Haciendo uso de la plataforma Padlet, donde responderán ¿Cómo te imaginas que debe ser tu profesor? ¿Qué fortalezas debe tener un docente? ¿Qué cosas te desmotivan de la clase? los participantes compartirán sus expectativas de la sesión que serán leídas en simultáneo por el capacitador.	20 min.	-Plataforma Zoom. -Plataforma Padlet.

Desarrollo	El capacitador expone la definición e importancia con sus respectivas categorías. Luego, mostrará videos donde identifiquen estás y las marquen en el Mentimeter.		-Plataforma Zoom. -Videos de liderazgo -PPT de la clase.
	* <i>Receso de 15 minutos</i>		
	Los participantes se organizarán en grupos de trabajo, para que cada uno represente una categoría a través de un video.	2 hrs y 20 minutos	-Plataforma Mentimeter.
	Los participantes observarán los videos realizados en la actividad anterior para compartir las percepciones de sus compañeros y recibir la retroalimentación pertinente por parte del capacitador.		
Cierre	Luego, el capacitador realizará las reflexiones e invitará a los estudiantes a compartir un Padlet respondiendo: ¿Cómo debería ser tu docente líder? Finalmente, el capacitador agradece la participación de todos.	20 min	-PPT de reflexiones -Plataforma Padlet

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

Segunda sesión – Comunicación No Verbal (taller): Se realizará de manera sincrónica a través de la plataforma Zoom. Los estudiantes recibirán el taller sobre comunicación no verbal, resaltando sus categorías, para mejorar la percepción hacía sus docentes y reconocer el uso de dichas categorías. Al concluir esta sesión deberán crear un álbum de fotos donde se muestre los gestos y movimientos de cada categoría, para ser exhibido en clase y recibir la percepción de los estudiantes con la retroalimentación del docente.

Tabla 32.

Segunda sesión – Comunicación No Verbal (taller)

Momentos	Comunicación no verbal - Sincrónico		
	Actividades	Tiempo	Recursos
Inicio	El capacitador dará la bienvenida a los participantes y dará las pautas de la sesión. Mediante la dinámica de la ruleta virtual se representarán gestos y movimientos en plenario que designe el capacitador para replicarlo con todos sus estudiantes. Luego, comentaran cómo se sintieron y qué	20 min.	-Plataforma Zoom. -Ruleta virtual.

	importancia tiene la comunicación no verbal en su entorno.		
Desarrollo	<p>El capacitador expone la definición e importancia con sus respectivas categorías. Luego, mostrará videos donde identifiquen éstas y las marquen en la encuesta de la plataforma Zoom.</p> <p><i>*Receso de 15 minutos</i></p> <p>Los participantes se organizarán en 4 grupos de trabajo, para que cada uno represente una categoría a través de fotos, creando un álbum donde plasmen estas y luego se comparta en clase, para compartir las percepciones de sus compañeros y recibir la retroalimentación pertinente por parte del capacitador. Finalmente, juntarán los álbumes y cada uno tendrá uno completo de las 4 categorías.</p>	2 hrs y 20 minutos	<p>Plataforma Zoom.</p> <p>-Videos de liderazgo</p> <p>-PPT de la clase.</p>
Cierre	<p>El capacitador realizará las conclusiones finales y resolverá las dudas pendientes de los participantes.</p> <p>Finalmente, el capacitador agradece la participación de todos.</p>	20 min	-PPT de conclusiones.

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Propia

5.2.5. Evaluación del taller sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional en estudiantes.

El objetivo es conocer el grado de satisfacción sobre el taller respecto a la organización, desempeño de los capacitadores, uso de los materiales, calidad de las plataformas, tiempo de duración, temas escogidos y dinámicas utilizadas. Para esto, se aplicará una encuesta a los estudiantes.

Estos resultados permitirán realizar un análisis para poder elaborar un plan de mejora a fin de ser aplicado en futuros talleres.

5.2.6. Entrevista a los estudiantes sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.

Se aplicará una entrevista a los estudiantes para recabar información sobre el desempeño de ambas variables y sus respectivas categorías. A su vez, evidenciar si hay una mejora en la percepción de los estudiantes para con sus docentes.

5.3. Cronograma de ejecución

Tabla 33.

Cronograma de actividades

Actividades	Acciones	Mes de ejecución									
		M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	Reunión con el área de capacitación del Instituto Superior		■	■							
	Contratación de los capacitadores, elaboración de los contenidos y recursos de la capacitación y taller.			■	■						
	Selección de materiales			■	■						
	Diseño de la convocatoria y envío de las invitaciones.					■					
	Confirmación de participación					■					
Desarrollo del taller de estudiantes	Liderazgo transformacional (sesión I).						■				
	Comunicación no verbal (sesión II).						■				
Desarrollo de la capacitación de docentes	Identificando Fortalezas de Docentes (sesión I).						■				
	Liderazgo transformacional (sesión II y III).						■				
	Comunicación no verbal (sesión IV y V).						■				
	Cierre de la capacitación (sesión VI).						■				
Evaluación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	Aplicación de encuesta de satisfacción a los docentes y estudiantes.							■			
	Análisis de resultados de la encuesta.								■		
	Elaboración de Plan de Mejora.									■	
Seguimiento de los docentes capacitados en comunicación no	Visitas (caminata) a los docentes de la institución								■	■	

verbal y liderazgo transformacional y entrevista a los estudiantes.	Aplicación de la entrevista a los estudiantes.																			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Propuesta de solución. Elaboración: Diagrama de Gantt

5.4. Análisis costo beneficio

Hay actividades que no irrogan gasto monetario, sólo inversión en el recurso humano, el cual está conformado por el personal del Área de Capacitación del Instituto Superior, quienes llevarán a cabo las acciones como parte de sus funciones.

Tabla 34.
Cronograma de costos

Actividad	Acciones	Recurso	Costo unitario	Total
Planificación de la capacitación sobre la comunicación no verbal y liderazgo transformacional.	Alquiler de plataformas (1 mes)	Zoom	S/. 55.00	S/. 55.00
	Diseño de la convocatoria y envío de correo	Humano	S/. 150.00	S/. 150.00
	Elaboración de materiales de las sesiones asincrónicas (liderazgo)	Humano	S/. 500.00	S/. 500.00
	Elaboración de materiales de las sesiones asincrónicas (comunicación no verbal)	Humano	S/. 500.00	S/. 500.00
Desarrollo del taller de estudiantes	Liderazgo transformacional (sesión I – 3 horas).	Humano 1	S/. 150.00	S/. 450.00
	Comunicación no verbal (sesión II – 3 horas).	Humano 2	S/. 150.00	S/. 450.00
Desarrollo de la capacitación de docentes	Identificando Fortalezas de Docentes (sesión I – 4 horas).	Humano 1	S/. 150.00	S/. 600.00
	Liderazgo transformacional (sesión III – 4 horas).	Humano 1	S/. 150.00	S/. 600.00
	Comunicación no verbal (sesión V – 4 horas).	Humano 2	S/. 150.00	S/. 600.00
	Cierre de la capacitación (sesión VI – 2 horas).	Humano 1	S/. 150.00	S/. 300.00
Humano 2		S/. 150.00	S/. 300.00	

Seguimiento de los docentes capacitados en comunicación no verbal y liderazgo transformacional y entrevista a los estudiantes.	Visitas (caminata) a los docentes de la institución	Humano	S/. 400.00	S/. 400.00
	Aplicación de la entrevista a los estudiantes.	Humano	S/. 400.00	S/. 400.00
Total			S/. 3055.00	S/. 5305.00

Fuente: Propuesta de Solución. Elaboración: Propia

La propuesta de solución tiene un costo total de S/. 5305.00

Esta propuesta conlleva que otros investigadores puedan obtener elementos base para futuros estudios que beneficien no solo a los docentes y estudiantes de diseño gráfico sino a otras especialidades y a la sociedad en su conjunto. Asimismo, servirá como aporte a diferentes estudios que abrirán camino a mejorar la percepción de los docentes y estudiantes en las instituciones educativas de nivel superior.

Finalmente, esta propuesta permitirá identificar las oportunidades de mejora en las estrategias de enseñanza en el aula empleadas por los docentes de Diseño Gráfico de un Instituto Superior Privado de Lima para fortalecer el uso de la CNV y el liderazgo transformacional y así, lograr que los estudiantes puedan percibir de manera relevante el empleo de ambas variables.

CONCLUSIONES

PRIMERA. – Las percepciones de los docentes y estudiantes donde se realiza la presente investigación sobre comunicación no verbal y liderazgo transformacional muestran desconocimiento y confusión de conceptos en la mayoría de las categorías, ya que se han encontrado brechas de teoría y práctica entre docentes, estudiantes y docentes con estudiantes.

SEGUNDA. - La mayoría de los docentes y estudiantes que formaron parte de la investigación señalan que la comunicación no verbal es percibida como un beneficio para la interacción entre ambos, mejorando y regulando, la retroalimentación y remarcar ideas o frases. Sin embargo, hay casos en que los docentes no logran percibir las categorías reguladores e ilustradores, especialmente emblemas y adaptadores. Puesto que, manifiestan no emplear movimientos corporales y sentirse inseguros. Esto concuerda con lo dicho por los estudiantes que además agregan que sus docentes no están con la cámara encendida. Por lo tanto, si los docentes usan su cuerpo con los respectivos movimientos y gestos de las categorías esto sería un soporte que ayudaría a conectar con sus estudiantes y llegaría a transmitir el mensaje de manera clara y directa.

TERCERA. - La mayoría de los docentes y estudiantes que formaron parte de la investigación mencionan que el liderazgo transformacional es percibido para motivar la creatividad, alcanzar metas mediante la comunicación abierta lo cual beneficia la interacción entre ambos y permitiendo apoyo al estudiante. Por otro lado, no logran percibir las

categorías consideración individual y motivación inspiradora, especialmente influencia idealizada y estimulación intelectual, ya que en su mayoría dista de la práctica con la teoría. Además, manifiestan sentirse inseguros de influenciar en sus estudiantes. Esto concuerda con los estudiantes que indican vacíos de información y respuestas inconclusas. Los docentes al emplear un liderazgo transformacional logran trascender en sus estudiantes para que sean buenos ciudadanos.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Proponer al Instituto Superior de Diseño Gráfico una capacitación y taller en la modalidad virtual para docentes y estudiantes, respectivamente. Con el fin de mejorar las brechas en relación a las percepciones de la comunicación no verbal y liderazgo transformacional. Esto parte del análisis de los resultados y se alinea a las bases teóricas. Por ello, se propone realizar estas actividades de manera inicial para la carrera de Diseño Gráfico y posterior a ello, se evalúe la implementación en otras carreras o ámbitos educativos a nivel superior.

SEGUNDA. - Se recomienda que en la capacitación para los docentes se refuerce la teoría y práctica de la comunicación no verbal y sus categorías reguladores e ilustradores, haciendo énfasis en emblemas y adaptadores para su aplicación en sus clases virtuales a favor de mejorar sus percepciones de los estudiantes y promover el uso de la cámara encendida durante las clases para que puedan comunicar, conectar sus ideas y mensajes, a través de movimientos corporales. Asimismo, se propone realizar un taller para los estudiantes con el fin de que logren percibir, conocer y diferenciar en sus docentes el empleo de la comunicación no verbal y sus categorías, esto mejorará la interacción y comprensión durante sus clases.

TERCERA. - Se recomienda que en la capacitación de liderazgo transformacional para los docentes se refuerce la teoría y práctica de sus categorías consideración individual y motivación inspiradora, especialmente influencia idealizada y estimulación intelectual, para conocer y manejar en sus clases virtuales a favor de mejorar sus percepciones y la de los

estudiantes. Además, se propone un taller para los estudiantes a favor de mejorar sus percepciones y reconocer en sus docentes el empleo de esta variable. Es por ello, que se exhorta a los docentes y estudiantes a ser partícipes de esta capacitación y taller para potenciar sus diferentes habilidades en el rubro que impartan, con el fin de ser un líder transformacional y además, que se pueda expresar haciendo uso de la comunicación no verbal.

Finalmente, se invita a los Institutos Superiores a seguir investigando sobre la mejor manera de enseñar utilizando estas dos variables por los docentes en sus sesiones de clases, lo cual redundará en la mejora de la enseñanza.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, O. (2017). Liderazgo transformacional y desempeño docente en Educación Superior Tecnológica de Huariaca – Pasco, 2017. (*Tesis de pregrado*). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Peru.
- Almeida Macias , M. R. (s.f.). El Desarrollo de la Comunicación no Verbal en la Formación Inicial del Licenciado en Comunicación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. (*Tesis de Doctorado*). Universidad de Holguín Facultad de Educación Infantil, Psicopedagogía y Arte, Ecuador.
- Ángel, C., & Riveros, O. (2017). *REDUCA*. Obtenido de <https://reduca-al.net/noticias/el-liderazgo-educativo-un-desafi-1354>
- Arenal, C. (2018). *Técnicas de Información y Atención al Cliente* (Vol. 1). España: Tutor Formación.
- Asensio Uribe, A., Manceras Portales, M., & Uribe Ortega, J. (2018). *Apoyo a la Comunicación*. España: Editex.
- Ayuso, D., & Herrera, Y. (2017). El Liderazgo en los entornos sanitarios. España: Diaz de Santos.
- Baró, T. (2012). *La Gran Guía del Lenguaje no Verbal*. España: Paidós.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, EEUU: The Free Press.

- Benites, D. A., Carlos, K. D., Gutiérrez, R. P., & Santisteban R. M. (2019). *Influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Trabajo Significativo de los Empleados. (Tesis de maestría)*. Universidad ESAN, Lima.
- Bush, T. (2017). Mejora Escolar y Modelos de Liderazgo: Hacia la Comprensión de un Liderazgo Efectivo. En J. Weinstein, *Liderazgo educativo en la escuela nueve miradas* (págs. 19-45). Santiago: CEDLE.
- Calvache, J. E., & Cantillo Sanabria, M. G. (2017). La Comunicación no Verbal en el Ámbito de la Educación Superior. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 8(2), 26-40. doi:10.15658
- Cantillo, M. G, & Rojas, J. S. (2020). El Uso de la Mirada del Docente Universitario en el Aula y sus Efectos en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/20.500.12421/905/1/Capi%CC%81tulo%20%20-%20NUEVAS%20MIRADAS.pdf>
- Cestero, A. M. (2017). *La Comunicación no Verbal*. Alcalá, España: Universidad de Alcalá, Servicio de Publicaciones.
- Cruz Ortiz, V. (2017). *Liderazgo Transformacional: Investigación Actual y Retos Futuros*. Obtenido de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. Buenos Aires, Argentina: Fundacion OSDE.
- Fernández, M., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22, 56-74.

Fink, D. (2017). *Hacia un Liderazgo Sostenible, más Profundo, más Prolongado, más amplio.*

En J. Weinstein, *Liderazgo educativo en la escuela nueve miradas* (págs. 205-226).

Santiago: CEDLE.

Fischman, D. (2017). *El Líder Transformador I.* Lima : Planeta .

Fischman, D. (2017). *Camino del Líder.* Perú: Planeta.

García, A. C. (2019). *Signos no Verbales Españoles y Rusos.* Alcalá, España: Universidad de Alcalá, Servicio de Publicaciones.

García-Cordero , M. S., & Buitrago-López, Y. C. (2017). Modelo Pedagógico de Pensamiento Complejo en Diseño Gráfico. *Logos, Ciencia & Tecnología*, 131.

Goleman, D. (2013). *Leadership. The Power of Emocional Intellingence.* Barcelona, España: B, S.A.

Guardamino, D. G. (2018). Niveles de Liderazgo Transformacional Según Características Sociodemográficas en Trabajadores de una Universidad Privada del Distrito de Jesús Maria. (*Tesis de pregrado*). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Guerrero, M. A., Añazco, K. A., Valdivieso, R. P., & Sánchez, O. W. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Innova Research Journal*, 3(10), 142-148. doi:10.33890

Guzmán, A. (2018). *Revelación del Cuerpo: La Elocuencia del Gesto.* México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Habbib, L., & Hernández, G. M. (2018). *Comunicación y Liderazgo Perspectiva Social y Educativa.* Nuevo León, México: T&R.

- Hernández , R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mcgraw-hill.
- Hernández Herrarte, M., & Rodríguez Escanciano, Imelda. (2010). *Comunicación no Verbal y Liderazgo: Claves para Conseguirlo*. España: Gesbiblio, S.L.
- Hunt, C. I., Rodríguez, J., & Barrientos, A. (2018). *Cultura Digital en las Nuevas Políticas Educativas*. Barcelona: Gedisa.
- Jar, N. (2018). *Comunicación no Verbal*. Barcelona, España: Emse Edapp.
- Knapp, M. (2009). *La Comunicación no Verbal. El cuerpo y el Entorno*. España: Paidós.
- Ladrón de Guevara, M. A. (2018). *Procesos de Comunicación en las Organizaciones y Administración Pública*. La Rioja, España: Tutor Formación.
- Ladrón de Guevara, M. Á. (2018). *Técnicas de Recepción y Comunicación* . madrid: Tutor Formación.
- Littlewood, H. F. (2018). *Psicología Organizacional en Latinoamérica*. Ciudad de México, Mexico: El Manual Moderno S.A.
- Luperdi Castillo, R. A. (2018). *Liderazgo Transformacional y Gestión Pedagógica en Docentes. (Tesis de maestría)*. Institución Educativa Superior Tecnológica, Lima, Lima, Perú.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Santa Fe, México: Cengage Learning.
- Melenje, A. E. (2016). *Estilos y Dimensiones del Liderazgo que Predominan en los Docentes de una Escuela de Formación de la Policía Nacional de Colombia. (Tesis de maestría)*. Tecnológico de Monterrey, Monterrey.

- Molinuevo, B. (2018). *La Comunicación no Verbal en la Relación Médico Paciente*. Barcelona, España: UOC.
- Padua, J. (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de cultura económica.
- Pérez, G., Guarín, L., & Romo, G. (2015). Liderazgo transformacional en los Docentes Universitarios desde la Perspectiva Estudiantil. Estudio de Caso: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 10(1).
- Poyatos, F. (1994). *La Comunicación no Verbal: Cultura, Lenguaje y Conversación*. Madrid: Istmo.
- Remacha, P. (2019). *ANAIF*. Obtenido de <http://www.anaif.org/la-neurodiversidad-funcional/dificultades-para-la-comunicacion-verbal-y-no-verbal/>
- Reyes, L. (2017). Propuesta de Modelo de Gestión Basado en Enfoque Deontológico para Promover el Liderazgo Transformacional en Docentes de la Universidad Nacional Toribio. (*Tesis de maestría*). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Robinso, V. (2017). Hacia un Fuerte Liderazgo Centrado en el Estudiante: Afrontar el Reto del Cambio. En J. Weinstein, *Liderazgo educativo en la escuela nueve miradas* (págs. 45-80). Santiago: CEDLE.
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo Transformacional*. Barcelona, España: ESIC .
- Sepúlveda, F. H. (2018). El Liderazgo Transformacional de los Tutores Kinesiólogos en la Práctica Profesional de Kinesiología del IPCHILE. (*Tesis de maestría*). Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile, Chile.

Sun, J. (2017). Características, Impactos y Antecedentes del Modelo de Liderazgo Transformacional. En J. Weinstein, *Liderazgo Educativo en la Escuela Nueve Miradas* (págs. 81-120). Santiago: CEDLE.

Valencia Guillén, L. (s.f.). La Comunicación no Verbal en la Relación Maestro – Alumno en la Universidad Católica San Pablo. (*Tesis de maestría*). Universidad Católica San Pablo, Arequipa - Perú.

Wilson, V. (2019). Lenguaje Corporal. Caracas, Venezuela: Victoria Wilson.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista para docentes.

Solicitud para realizar una entrevista para un trabajo de Investigación

Estimado docente le saluda cordialmente Titania Rivera Rojas una estudiante con el código E18300257 del IV ciclo de la Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú que junto a mi equipo de investigación deseamos aplicar una entrevista vía zoom sobre el tema **“Percepciones de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional en docentes de un Instituto Superior Privado de Lima”**. Esta investigación es de enfoque cualitativo, alcance descriptivo, diseño fenomenológico. En tal sentido, solicitamos su apoyo para poder responder la entrevista y aplicar en nuestra investigación en la prestigiosa institución educativa mencionada.

De ser aceptado, solicitamos su permiso para entrevistarle a usted, 2 docentes más de la misma aula que dicta y 20 estudiantes al azar de su aula previa confirmación por correo dirigida a sus estudiantes.

Las entrevistas serían a través de la plataforma zoom desde el 07 al 14 de julio entre las 4:00 a 07:00 p.m. Previa confirmación de su parte, docentes y estudiantes.

Es importante mencionar que toda la información recabada es confidencial.

Me despido y le agradezco por su pronta respuesta que apoye uno de los fines de la educación que es la investigación que aporte a nuestra sociedad, muchas gracias por la atención prestada.

Atte.

Lic. Titania Rivera Rojas

ANEXO 2: Entrevista para estudiantes.**Solicitud para realizar una entrevista de un trabajo de Investigación**

Estimado docente.

Te saluda cordialmente, Titania Rivera Rojas una estudiante con el código E18300057 del IV ciclo de la Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú que junto a mi equipo de investigación deseamos aplicar una entrevista vía Zoom sobre el tema *“Percepciones de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional en docentes de un Instituto Superior Privado de Lima”*. Esta investigación es de enfoque cualitativo, alcance descriptivo, diseño fenomenológico. En tal sentido, solicitamos su apoyo para poder responder la entrevista y aplicar en nuestra investigación en la prestigiosa institución educativa mencionada.

La entrevista se realizará previa coordinación entre los días 13 al 17 de julio del 2020 vía plataforma Zoom en los horarios de 4:00 a 7:00 p.m. (la entrevista tiene una duración aproximada de 20 minutos).

Para lo que solicito, por favor, confirme su participación y horario hasta el día miércoles 8 de julio del 2020.

Es importante mencionar que toda la información recabada es confidencial.

De necesitar mayor información mucho agradeceré llamarme al teléfono.

Me despido y le agradezco por su pronta respuesta y colaboración con la presente investigación que aportará a nuestra sociedad.

Muchas gracias por la atención prestada.

Atte.

Lic. Titania Rivera Rojas.

ANEXO 3: Ficha de entrevista Estudiante

Buenas tardes.

Soy estudiante de la escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica Del Perú (UTP).

Gracias por ser parte de este trabajo de investigación, recuerde que todos sus datos son confidenciales y con fines educativos.

La presente entrevista consta de 12 preguntas con una duración aproximada de 20 minutos que usted deberá responder con total honestidad.

Para lo cual solicitamos, por favor, activar su micrófono y cámara.

Si usted está conforme con la grabación de la entrevista y participación consentida, por favor diga "sí acepto"

Gracias, ahora daremos inicio a nuestra entrevista.

Entrevista a Estudiantes		
Nombres y Apellidos:		Carrera: Diseño Gráfico.
Ítem de entrevista	Respuesta del entrevistado	Observaciones
1. En clase, los docentes ¿reemplazan palabras por algún tipo de gesto del rostro y/o de las manos para comunicarse? ¿cuáles? ¿por qué? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?		
2. En clase, los docentes ¿Durante su exposición realizan movimientos de manos para remarcar una palabra o frase? ¿qué tipo de movimientos utiliza? ¿por qué?		
3. En clase, los docentes ¿Acompañan sus exposiciones con movimientos de manos y brazos para conectar con dos ideas? ¿considera que esto lo ayuda en sus clases a conectar con sus estudiantes? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?		
4. En clase, los docentes ¿Usan sus manos y brazos para representar gráficamente algún objeto, por ejemplo: un corazón? ¿por qué considera que esto ayuda a la comprensión de su exposición?		
5. En clase, los docentes ¿Unen las yemas de sus dedos de ambas manos para transmitir tranquilidad y/o seguridad durante su exposición? ¿por qué considera que esto lo beneficia durante su exposición?		
6. En clase, los docentes ¿Realizan movimientos de cabeza, expresión de rostro o mirada con el fin de regular la conversación con sus estudiantes? ¿En qué momento los utiliza? ¿por qué? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?		
7. En clase, los docentes ¿Realizan gestos de saludo para relacionarse con sus estudiantes? ¿Considera que esto beneficia las relaciones sociales con sus estudiantes? Por favor indique un ejemplo ¿Considera que esto lo comprenden sus estudiantes? ¿Hacen movimientos corporales que expresan tensión o duda a sus estudiantes? Por favor indique un ejemplo		
8. En clase, ¿Percibe que los docentes propician una comunicación abierta con los estudiantes tanto individual como grupal? ¿cuál es la forma más efectiva que usan los docentes para comunicarse de manera individual y colectiva? ¿Cómo los docentes logran motivarlos en clase? ¿Cómo los docentes fomentan la proactividad en los estudiantes?		
9. En clase, ¿Percibe que los docentes estimulan y fomentan la creatividad? ¿Los docentes brindan información pertinente a su grupo de compañeros de clase? ¿Los docentes buscan ayudarlos a evaluar y perfeccionar su rol cómo estudiante? ¿Consideras que es de forma efectiva su ayuda? ¿Por qué?		
10. En clase, ¿Percibe que los docentes comunican sus ideas, logrando la aceptación y motiva a sus compañeros de clase? ¿Los docentes qué recursos implementa para lograr ello? En el caso que no se realice ¿Por qué crees que ocurre ello?		
11. En clase, usted ¿Percibe que su docente logra motivar a tus compañeros y a tu persona?		
12. ¿Cómo evidencias que tu docente lograr la motivación en clase? Cite 02 ejemplos.		

ANEXO 4: Ficha de entrevista Docente

Buenas tardes docente.

Soy estudiante de la escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica Del Perú (UTP).

Gracias por ser parte de este trabajo de investigación, recuerde que todos sus datos son confidenciales y con fines educativos.

La presente entrevista consta de 12 preguntas con una duración aproximada de 20 minutos que usted deberá responder con total honestidad.

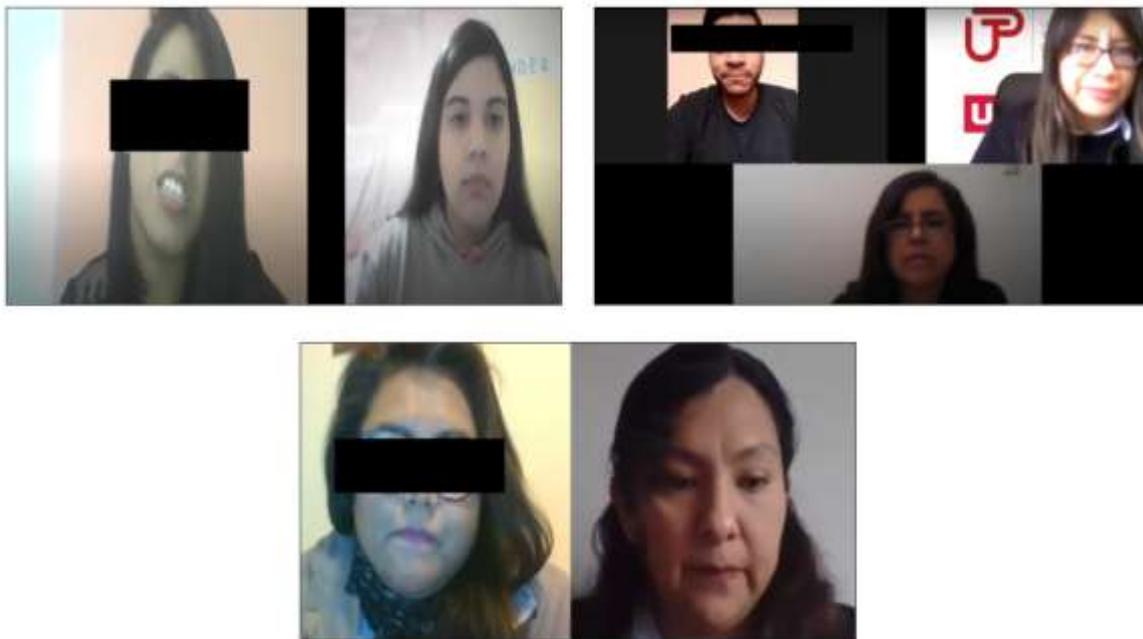
Para lo cual solicitamos, por favor, activar su micrófono y cámara.

Si usted está conforme con la grabación de la entrevista y participación consentida, por favor diga "sí acepto"

Gracias, ahora daremos inicio a nuestra entrevista.

Entrevista a Docentes		
Nombres y Apellidos:		Curso: Diseño Gráfico
Ítem de entrevista	Respuesta del entrevistado	Observaciones
1. En clase, usted ¿reemplaza palabras por algún tipo de gesto del rostro y/o de las manos para comunicarse y mantener la atención de sus estudiantes? ¿cuáles? ¿por qué? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?		
2. En clase, usted ¿Durante su exposición realiza movimientos de manos para remarcar una palabra o frase? ¿qué tipo de movimientos utiliza? ¿por qué?		
3. En clase, usted ¿Acompaña su exposición con movimientos de manos y brazos para conectar con dos ideas? ¿considera que esto lo ayuda en sus clases a conectar con sus estudiantes? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?		
4. En clase, usted ¿Usa sus manos y brazos para representar gráficamente algún objeto, por ejemplo: un corazón? ¿por qué considera que esto ayuda a la comprensión de su exposición?		
5. En clase, usted ¿Une las yemas de sus dedos de ambas manos para transmitir tranquilidad y/o seguridad durante su exposición? ¿por qué considera que esto lo beneficia durante su exposición?		
6. En clase, usted ¿Realiza movimientos de cabeza, expresión de rostro o mirada con el fin de regular la conversación con sus estudiantes? ¿En qué momento los utiliza? ¿por qué? ¿qué resultados ha podido observar al respecto?		
7. En clase, usted ¿Realiza gestos de saludo para relacionarse con sus estudiantes? ¿Considera que esto beneficia las relaciones sociales con sus estudiantes? Por favor indique un ejemplo ¿Considera que esto lo comprenden sus estudiantes? ¿Hace movimientos corporales que expresan tensión o duda a sus estudiantes? Por favor indique un ejemplo		
8. En clase, usted ¿Percibe que propicia una comunicación abierta con los estudiantes tanto individual como grupal? ¿cuál es la forma más efectiva que usa para comunicarse de manera individual y colectiva? ¿Cómo logra motivarlos en clase? ¿Cómo fomenta la proactividad en los estudiantes?		
9. En clase, usted ¿Percibe que estimula y fomenta la creatividad? ¿Brinda información pertinente a su grupo de estudiantes? ¿Usted brinda herramientas para la autoevaluación de sus estudiantes? ¿Consideras que es de forma efectiva su ayuda? ¿Por qué?		
10. En clase, usted ¿Percibe que el estudiante comunica sus ideas, logrando la aceptación y motiva a sus compañeros de clase? ¿El estudiante qué recursos implementa para lograr ello? En el caso que no se realice ¿Por qué crees que ocurre ello?		
11. En clase, usted ¿Percibe que logra motivar a sus estudiantes?		
12. ¿De qué manera logra motivar a sus estudiantes evidenciando su desarrollo personal? Cite dos ejemplos.		

ANEXO 5: Fotos de entrevistas realizadas a los docentes



ANEXO 6: Fotos de entrevistas realizadas a los estudiantes.







ANEXO 7: Instrumentos de evaluación

Guía de Observación de Comunicación No Verbal				
Nombre de la Institución Educativa:				
Nombre del capacitador:				
Objetivo: Conocer, manejar y aplicar el Comunicación No Verbal con sus categorías: ilustradores y reguladores en sus clases virtuales a favor de mejorar las percepciones de los estudiantes.				
N°	Aspecto a evaluar	SI	NO	Observaciones
01	Conoce y representa las características de ilustradores representándolo en el video.			
02	Maneja y aplica los ilustradores haciendo uso de diversos recursos metodológicos.			
03	Conoce y representa las características de reguladores representándolo en el video.			
04	Maneja y aplica los reguladores haciendo uso de diversos recursos metodológicos.			

Guía de Observación de Liderazgo Transformacional				
Nombre de la Institución Educativa:				
Nombre del capacitador:				
Objetivo: Conocer, manejar y aplicar el liderazgo transformacional con sus categorías: consideración individual y motivación inspiradora en sus clases virtuales a favor de mejorar las percepciones de los estudiantes.				
N°	Aspecto a evaluar	SI	NO	Observaciones
01	Conoce y representa las características de consideración individual representándolo en el video.			
02	Maneja y aplica la consideración individual haciendo uso de diversos recursos metodológicos.			
03	Conoce y representa las características de motivación inspiradora representándolo en el video.			
04	Maneja y aplica la motivación inspiradora haciendo uso de diversos recursos metodológicos.			

Lista de Cotejo de Clase Simulada

Variable	Indicadores	Inicio	Proceso	Logro
Comunicación No verbal Comunicación No verbal	Aplica la comunicación no verbal durante toda la actividad.			
	Utiliza los emblemas para reemplazar palabras por gestos utilizando sus manos y cara para lograr mantener la atención del estudiante.			
	Bastones y batutas: Utiliza sus manos y brazos para remarcar el ritmo de su discurso.			
	Ideógrafos: Utiliza sus manos y brazos para conectar dos ideas permitiendo reforzar sus expresiones e ideas.			
	Pictogramas: Utiliza sus manos y brazos para graficar algún objeto para identificar o describir el contenido de su clase.			
	Manos ventosas: Une las yemas de sus dedos para transmitir tranquilidad y seguridad.			
	Utiliza los reguladores para realizar movimientos de cabeza, expresión de rostro y mirada permitiendo regular la conversación con sus estudiantes.			
	Utiliza los adaptadores para relacionarse con sus estudiantes (por ejemplo, gestos de saludo).			
Liderazgo transformacional	Aplica el liderazgo transformacional durante toda la actividad.			
	Aplica la Consideración individual (líneas de comunicación abierta con los estudiantes), tanto de forma individual como colectiva,			

	motivándolos y fomentando la proactividad.			
	Utiliza la Estimulación intelectual fomentando la creatividad y brindando información al equipo para ayudarlos a mejorar sus prácticas y realizar sus labores de forma efectiva.			
	Aplica la Influencia idealizada, comunicando ideas, logrando su aceptación y motiva a los estudiantes para que las apoyen e implementen por medio del cambio.			
	Aplica la motivación inspiradora a sus estudiantes para que trabajen a favor de objetivos superiores y no de sus propios intereses inmediatos y fomenta el sentido de logro y autorrealización que trasciende la búsqueda personal de seguridad.			
Retroalimentación:				