



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD EDUCATIVA; PLAN DE MEJORA DESDE EL  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

**PROPUESTA DIRIGIDA A:**

**ESCUELA DE EDUCACION BÁSICA JOSE MARIA URBINA-QUITO**

**Estudiantes:** Mariuxa Hanelia Murillo Reinoso

Jessica Daniela Cartuche Jaramillo

**Asignatura:** Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

**QUITO-ECUADOR**

**Mayo 2022**

## RESUMEN

Dentro de algunas instituciones educativas la comunicación organizacional no es la más idónea, esto genera conflictos y barreras de interacción entre quienes conforman la comunidad educativa, no desplegar estos procesos limita la participación de los equipos de trabajo y esto afecta para lograr las metas institucionales y la calidad educativa de la institución. A tal efecto, esta investigación se desarrolló atendiendo al paradigma interpretativo, ruta cualitativa y método hermenéutico. En esta investigación se busca analizar la relevancia de contar con los métodos y técnicas de comunicación organizacional aplicadas en el ámbito educativo y como esta determina el bienestar de sus trabajadores, por medio de una entrevista que fue realizada al directivo y los docentes de la institución se obtuvo información de cómo se desarrollan los procesos. Entre los hallazgos se tiene que la carencia de una comunicación organizacional dificulta el alcanzar los objetivos institucionales y afecta la relación interpersonal de quienes son parte de la comunidad educativa.

Palabras Claves: comunicación organizacional, equipos de trabajo, calidad educativa, directivo, docentes, objetivos institucionales.

### Abstract

Within some educational institutions, organizational communication is not the most suitable, this generates conflicts and interaction barriers between those who make up the educational community, not deploying these processes limits the participation of work teams and this affects the achievement of institutional goals and the educational quality of the institution. To this end, this research was developed according to the interpretive paradigm, qualitative route and hermeneutic method. This research seeks to analyze the relevance of having organizational communication methods and techniques applied in the educational field and how this determines the well-being of its workers, through an interview that was conducted with the director and the teachers of the institution. obtained information on how the processes are developed. Among the findings is that the lack of organizational communication makes it difficult to achieve institutional objectives and affects the interpersonal relationship of those who are part of the educational community.

Key words: organizational communication, work teams, educational quality, management, teachers, institutional objectives.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se caracteriza por cambios y transformaciones constantes que, de una u otra manera, representa retos para el proceso educativo a nivel mundial. Al respecto, un aspecto importante en el desarrollo y adaptación a estos lo constituye la comunicación organizacional, que en palabras de Andrade (2005) manifiesta que, la comunicación organizacional estudia los procesos comunicativos que se realizan en determinadas organizaciones, entre sus colaboradores y en relación con otras organizaciones, es decir, con el medio que lo rodea. Por lo tanto, el proceso de comunicación entre los colaboradores de una institución en sus diferentes funciones y jerarquía de los mismos, directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general debe ser oportuna, fluida, y clara.

De esta manera, la comunicación organizacional ayuda en la optimización y dirección de mensajes, proponiendo a las instituciones, una comunicación fluida entre los miembros independientemente del cargo o puesto, considerando para ello, la práctica de escuchar, el compartir, comunicar y poner de manifiesto ideas, pensamientos y opiniones coadyuva a la construcción de una cultura corporativa fortalecida, que permita el funcionamiento de esta, manteniendo un sistema de comunicación efectivo.

Un aspecto importante por considerar para el éxito educativo, es la calidad educativa, mucho se ha dicho al respecto, muchos son los autores y concepciones que tratan de definir este constructo, a tal efecto, Correa (2004), la define como la eficacia en los servicios educativos prestados a la comunidad educativa, mediante procesos pedagógicos, formativos, administrativos eficientes y satisfactorios, es decir que cumplan con las expectativas de los usuarios, representado por los estudiantes y sus representantes de manera indirecta, así como también de quienes conforman la parte administrativa que a través de su constancia y dedicación para alcanzar las metas propuestas. p. (64)

A partir de las ideas de este autor, la calidad educativa ha de ser la visión, misión y propósito de todo quehacer en el ámbito educativo, pero, para que los centros educativos gocen de esta cualidad, es necesario que se conjuguen diversos elementos e interactúen entre sí, y uno de ellos, indudablemente lo representa la comunicación, lo que, en palabras de Chiavenato (2009), se llama comunicación organizacional al proceso en el cual los colaboradores y participantes de una empresa transmiten información, e interpreta su significado, sin lo mencionado se dificulta el trabajo de la organización y el cumplimiento de los fines pertinentes.

En consecuencia, es menester hacer referencia a la comunicación organizacional y el rol que desempeña en las instituciones educativas, dado que, su fortalecimiento puede permitir establecer procesos académicos y administrativos eficientes que permitan alcanzar la calidad educativa. A este particular, es meritorio destacar el objetivo 4 del pacto global de la organización de las naciones unidas (2000), que persigue “garantizar una educación de calidad, inclusiva y, equitativa”. Siendo así, una necesidad para el éxito en los niveles del sistema educativo que se manejan en el estado ecuatoriano.

En este sentido, la Red de Liderazgo Escolar de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO, 1963), destaca la labor de los equipos directivos, como protagonistas de la búsqueda de la calidad educativa y con ello una educación innovada, desde una mirada diferente para la mejora de los procesos administrativos y pedagógicos, depositando confianza en las capacidades, destrezas y habilidades de los docentes para cumplir con la misión de la institución. De la misma manera, resulta imperativo que los gerentes como líderes establezcan una conexión y empatía con la comunidad educativa, lo cual le permita no solo conocer su entorno, sino, además, buscar estrategias de cambio y fortalecimiento y transformación de los colaboradores.

Por su parte, la constitución nacional del Ecuador (2018), en su artículo 27, refiere que, toda acción educativa estará basada en el respeto a los derechos humanos, debiendo ser el proceso educativo

en un ambiente sostenible, democrático, respetuoso, de cooperación, inclusivo, centrada en la persona para el desarrollo integral de los educandos que coadyuven al desarrollo de destrezas, habilidades validadas para el desarrollo, supervivencia y defensa ante las adversidades que se presenten en la vida; como puede observarse el estado ecuatoriano centra su atención en una educación plena que garantice la formación integral del individuo. Así mismo, según el Art. 347, literal 1, se manifiesta el fortalecimiento y mejora permanente de la educación de sostenimiento fiscal, el cual, desarrollará políticas públicas para la ampliación de atención a niñas, niños y adolescentes en los diferentes niveles, así como la adecuación de las instalaciones que presten las comodidades necesarias para prestar el servicio educativo de calidad, sin deja de lado la amabilidad y afecto con el cual deben ser tratados nuestros clientes (estudiantes).

Así mismo, en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011), en el Art. 2, literal w, se hace hincapié a la educación amable, cordial y afectiva, acompañado de la pertinencia, eficacia, eficiencia, equidad e inclusión en los procesos de enseñanza aprendizaje, todo ello enmarcado en las necesidades educativas de los estudiantes, de acuerdo a los temas de actualidad y las nuevas estrategias metodológicas e innovaciones en cada una de las modalidades presencial, semipresencial y a distancia y de los diferentes niveles educativos. Debiendo tener presente que para que un proceso sea de calidad debe ser evaluado permanentemente con la finalidad de detectar fortalezas y debilidades que contribuyan a buscar estrategias y acciones necesarias para prestar un servicio educativo de calidad y calidez.

La normativa educativa del Ecuador expuesta en los artículos precedentes, evidencian claramente la importancia que el estado da a la calidad del proceso educativo.

De esta manera de acuerdo a las valoraciones anteriores, la calidad educativa mediante la comunicación organizacional es la vía idónea para fortalecer los equipos de trabajo, en búsqueda de un bien común y un objetivo propósito de la organización, formando al individuo que el Ecuador necesita y

espera para un futuro productivo, en el cual se forme personas reflexivas, críticas, emprendedoras y capaces de enfrentar los retos.

Sin embargo, aun cuando la comunicación organizacional de una u otra manera determine la calidad las instituciones educativas, no siempre presentan idoneidad en este proceso, es lamentable que, en algunas instituciones educativas el proceso comunicacional es deficiente, lo que conduce en algunos casos, a la generación de conflictos que, lejos de optimizar mejoras en los procesos educativos, propicia barrera de interacción. Limitando, por ejemplo, la socialización de documentos como el PEI, que se constituye en el Proyecto Educativo Institucional, entre ellos el manual de convivencia, misión, visión y valores que, en algunos casos no aportan en la convivencia armónica, puesto que estos documentos son desconocidos por la comunidad educativa, dejando así, obstruida la posibilidad de realizar mejoras, y transformaciones en la organización, que, a su vez, permita optimizar no solo la interacción de quienes integran la sociedad que busca un mejor nivel de calidad educativa, sino también la oferta de una educación oportuna.

De tal manera que, la falta de una adecuada comunicación organizacional y liderazgo produce tensión, incertidumbre, entre individuos que son parte de la comunidad educativa, que en su afán de cumplir con disposiciones y evitar un llamado de atención, cumplen con lo requerido de manera apresurada, y de cierta manera bajo presión, por lo que, se debe fortalecer el rol del líder para la mejora y transformación de los colaboradores, y, además, de toda la comunidad educativa.

Es importante destacar que varios autores han referido la calidad de la comunicación como un representativo de la eficacia de la gestión educativa pedagógica y administrativa, así se tiene a Escobar (2020), realizó el estudio de “Comunicación Organizacional, gestión administrativa en la productividad laboral de las Instituciones Educativas UGEL 05 – 2019”, misma que indica que la comunicación y la gestión organizacional tiene un impacto significativo en la productividad laboral, eficiencia, eficacia y efectividad.

De igual manera, se hace referencia a la investigación abordada por Cárdenas, quien en el 2021 realiza una investigación titulada “Comunicación organizacional y desarrollo de los aprendizajes de estudiantes en la institución educativa n.º 00516, Habana, Moyobamba - 2021”. En el cual se establece como una necesidad, constituir estrategias a través de políticas que contribuyan a la comunicación efectiva para asegurar el desarrollo del aprendizaje de los educandos de los diferentes niveles e instituciones.

A partir de las ideas expuestas, se realiza esta investigación dirigida a la institución educativa Escuela de Educación Básica José María Urbina, que busca de una u otra manera cumplir con los siguientes objetivos:

1. Describir el proceso de comunicación organizacional de la Escuela de Educación Básica José María Urbina.
2. Analizar la calidad educativa que ofrece la Escuela de Educación Básica José María Urbina a sus usuarios.
3. Proponer un plan de mejora desde el liderazgo transformacional, dirigido a la Escuela de Educación Básica José María Urbina.

En virtud de lo antes expuesto, es una necesidad ejercer un liderazgo transformacional, puesto que algunos líderes educativos se encargan de ejecutar acciones, realizar documentos para la presentación y cumplimiento de la normativa, descuidando el trabajo en equipo, mismo que se puede fortalecer con el equipo de trabajo, su colaboración, cooperación y desempeño en los espacios en los que se puedan compartir experiencias, inquietudes y proyectos innovadores.

A partir de las apreciaciones descritas, este trabajo es relevante porque genera aportes de diferentes perspectivas: institucional porque busca generar estrategias de crecimiento y fortalecimiento

de la institución, en la cual sus colaboradores cumplan sus funciones de manera eficiente, a través de una comunicación efectiva entre todos sus miembros y social porque la comunicación organizacional coadyuva a un clima positivo, es decir un ambiente de trabajo armónico en el cual los funcionarios se sientan bien para el desarrollo de sus actividades, generando bienestar a quienes constituyen la institución.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El marco teórico, también llamado perspectiva teórica se constituye por fuentes que sirven de base para una investigación, ello implica la lectura de libros, revistas, artículos y trabajos de tesis de grado en diferentes niveles, realizados anteriormente, mismo que se consideran como fundamento para la formulación de la investigación a realizar, la cual suministra una perspectiva sobre el dominio del conocimiento desde su dirección. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### **Comunicación Organizacional.**

#### **La Comunicación**

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite información específica, relacionarnos con otros para el intercambio de esta, ayudando a influir en las acciones y pensamientos de los individuos a través de compartir experiencias, conocimientos y más criterios que se consideran importantes y necesarios para una adecuada convivencia.

Según Chiavenato (2019), la comunicación tiene dos propósitos básicos, el primero es facilitar a sus colaboradores la información y las indicaciones requeridas para ejecutar un trabajo o actividad, y el segundo acoger las cualidades necesarias para estar motivados, grado de colaboración y satisfechos con el trabajo realizado de acuerdo a sus funciones.



De acuerdo con este criterio, la comunicación es un proceso dinámico, cambiante que acompaña a cada uno de los individuos desde su nacimiento, siendo una herramienta para los intercambios de ideas, pensamientos y criterios, de tal manera que el ser humano se ha integrado en diferentes grupos sociales con distintos fines, en los cuales mediante una buena comunicación y la cooperación de sus integrantes, quienes comparten ideales buscarán las estrategias necesarias para cumplir con un propósito determinado.

### ***La comunicación escrita***

El mensaje que enviamos como remitentes será entendido por el destinatario, tal y como es, de tal manera el mensaje debe cumplir con las siguientes particularidades: claro, puntual, determinante y veraz, de esta forma el mensaje que remitimos será factible para quienes lo receptan.

Algunos tipos de comunicación escrita son los siguientes (Pérez, Plata & Aristizábal, 2011):

**Boletín interno.** Manejo de datos, investigaciones, noticias, dentro y fuera de la estructura organizacional.

**Memorándum.** Este es uno de los métodos más utilizados a favor del destinatario (colaboradores de la organización) para ejecutar y tener presente las instrucciones, principios, valores y objetivos a alcanzar en la empresa o institución.

**Circular.** - Comunicación interna, un mensaje que el departamento o departamento general comunica a todos los empleados de una jurisdicción de la institución.

**Convocatorias.** -. El objetivo de este medio de intercambio de información es poner de manifiesto actividades de información sobre vacantes para ejercer un cargo, concursos, e inclusive encuestas, que sirven de base para recabar la opinión del empleado sobre dicho aspecto o particular.

Una de las ventajas de este tipo de comunicación es que deja un precedente, una referencia escrita de lo que se comunica, generando la factibilidad de volver a revisar la información y estándares para el cumplimiento de las actividades, de esta forma se conoce el texto y contenido de la comunicación que se va a transferir. Es por ello, que este tipo de comunicación es uno de los más utilizados en instituciones para fines de formalismo.

### ***La Comunicación Oral.***

La comunicación verbal ocurre cuando se efectúa una reunión cara a cara entre dos o más personas, como una reunión oficial con sus colaboradores, misma que puede ser de manera planificada o automática, habiéndose comunicado de manera oficial mediante correo o de manera verbal.

Haciendo referencia a la comprensión de la información que se transmite a través de la comunicación verbal, en varias ocasiones no cumple con las expectativas del emisor, puesto que se deja bajo la interpretación de quien recibe la información, quedando bajo su criterio de y el entorno en el que se desarrolla la comunicación.

Seguidamente se presenta algunos medios de este tipo de comunicación:

**Conferencias.** - Se efectúa bajo la consigna de un contenido específico.

**Juntas y asambleas.** - Discutir un tema específico y de interés de la organización.

**Videoconferencia.** Nos comunicamos de un lugar a otro, quizás en otra ciudad, para presentar el contexto y realidad de una zona o sector.

**Servicio telefónico.** Se realiza vía telefónica, cuyo fin es compartir información relevante y necesaria para la resolución de conflictos, inconvenientes o completar un trabajo.

Este tipo de comunicación se realiza en organizaciones de toda índole, sin embargo, no siempre es el mecanismo oficial para la socialización de información, sin embargo, es un medio para conocer temas y criterios que quizá no se realizan mediante correo.

### **La comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es definida por Castro (2017), como un medio que constituye relaciones para el intercambio de información mismo se ve reflejado en sus reglas y principios, constituyéndose en una disciplina importante dentro de la administración educativa, su manejo de manera adecuada permite mantener en contacto a los integrantes de una institución, entre funcionarios de diferentes niveles directivos, líderes, docentes y personal de servicio, es así que esta herramienta de trabajo puede constituirse en una fortaleza de la institución.

De la misma manera Márquez, Burau, Cevallos & Vásquez (2018), señala que la comunicación estratégica en un instrumento idóneo para alcanzar logros y metas, determinados en los objetivos de la institución, mismo que se consigue, a través de relaciones positivas entre los miembros de la misma, es por ello que cualquier tipo de organización debería considerar su práctica eficiente para el compromiso con los objetivos corporativos, constante motivación y generar una cultura corporativa.

A tal efecto, se puntualiza a la comunicación organizacional como una vía y representaciones de procesos comunicacionales internos que se realiza en una empresa, agencia corporativa, áreas del conocimiento, procesos educativos, entre otros, con los miembros de la organización (interno) y el público externo, enfocándose principalmente en construir amistades laborales e interacciones con cada una de las piezas de la empresa y personal externo con determinados intereses.

Cabe considerar que la comunicación es transferir información entre emisor y receptor, además incluye también un método de significado completo, el sentido construido de y del pacto de pautas y reglas construidas por los involucrados y quienes conforman la institución.

Este tipo de comunicación apoya en el desarrollo de actividades como:

- Cumplir misiones que amparen las actividades frecuentes, a través del impulso de políticas, métodos y sistemas claros.
- Establecer y mantener relaciones interpersonales entre el personal de la empresa, considerando aspectos emocionales, perceptivos y morales.
- Coordinar, planificar y controlar las acciones y estrategias en referencia al cumplimiento de las metas institucionales por las que he de guiar el líder de cada área y empresa.

Un aspecto importante por considerar para el éxito educativo es la calidad educativa, representada en los servicios que se brinda a la comunidad y el cumplimiento de expectativas de los clientes, a través de un proceso eficiente y satisfactorio, tanto a los usuarios directos como indirectos y a los empleados de la organización responsable para su implementación.

La calidad educativa ha de ser la visión, misión y propósito de todo quehacer en el ámbito educativo, pero, para que los centros educativos gocen de esta cualidad, es necesario que se conjuguen diversos elementos e interactúen entre sí, y uno de ellos, indudablemente lo representa la comunicación organizacional.

Como consecuencia, entre mayor información se comparte con los miembros de las organizaciones, menores serán los ruidos (chismes, cuentos), pues al pertenecer a una organización es necesario la confianza en nuestros colaboradores, pues ello ayudará a buscar las mejores estrategias para la ejecución de los objetivos empresariales, puesto que, el labor cooperativa y en grupos es más completa

y fortalecida, que el analizado por una sola persona, siendo así idóneo el aporte de nuestros colaboradores y la capacidad de interactuar y llegar a acuerdos de equipo.

No obstante, la comunicación organizacional, es una parte fundamental de las normas, cultura y leyes que rigen dentro de una organización, dicha comunicación debe ser fluida con quienes forman parte de la organización independientemente de las funciones que cumplan, es decir, todos por igual, constituyéndose en un instrumento clave para los cimientos y construcción de un ambiente positivo en el cual se sientan en confianza y motivados, que al ser miembro de una organización se encuentra en permanente búsqueda de estrategias que coadyuven a alcanzar las metas propuestas.

### ***Importancia De La Comunicación Organizacional***

En este ámbito las instituciones educativas exitosas se caracterizan por tener una importante gestión estratégica, directivos promueven el trabajo sistemático y coordinado, e implementen herramientas como la comunicación organizacional para estimular, atraer e involucrar a todos quienes conforman la comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Consecuentemente, la comunicación es uno de los contenidos que se fortalece y se precisa valor en las personas y en los equipos de trabajo, cuyo fin es dar cumplimiento a sus objetivos, considerándose buenas prácticas a las acciones que fortalezcan la identidad de una institución, fortaleciendo el actuar, metas, progresión, compromiso y confianza en la misma en pos del mejoramiento en la prestación de servicios.

### ***La Comunicación Organizacional Como Elemento Dinamizador Del Clima Organizacional***

La comunicación organizacional, permite el desarrollo del clima organizacional adecuado para asegurar el avance exitoso de la organización, cabe señalar que las organizaciones triunfantes son aquellas que dan seria importancia a la comunicación, ya que se entiende que contribuye en gran medida a mejorar

el ambiente de comunicación y clima laboral. En consecuencia, uno de los elementos del clima organizacional es la comunicación organizacional, que estará directamente relacionado con el actuar de las personas, estrategias del líder y las actividades desarrolladas por cada una de las personas, que influye en el servicio que se presta.

### ***Tipos De Comunicación Organizacional***

#### **Comunicación Formal.**

La comunicación formal permite que las diferentes áreas se mantengan controladas, regularizadas y sobre todo fluya la información. Mantener una adecuada comunicación permite a las autoridades conocer cómo se encuentra el clima laboral en sus organizaciones, conocer las necesidades y lo que los beneficios que les gustaría obtener para realizar un trabajo más eficiente.

Es así como, la comunicación formal es establecida por la empresa, a través de los medios o canales establecidos (Sistema de gestión documental Quipux, correo institucional), misma que puede ser entre trabajadores de la empresa o desde o hacia sus directivos, está organizada de acuerdo con los objetivos corporativos, es controlada, guiada por reglas y direccionada, se clasifica en:

**Comunicación descendente:** Es aquella que se dirige desde la dirección hacia los docentes, constituyen todas las comunicaciones institucionales como son: las normas, reglamentos, procedimientos, y demás documentos informativos para el cumplimiento de la labor docente, necesarios para el manejo de una cultura organizacional. Está ocurre en las jerarquías superiores, cargos directivos de direcciones específicas hacia los niveles inferiores, y normalmente ocurre en organizaciones con poderes centralizados y organizaciones altamente autoritarias.

En la comunicación descendente, el principal medio utilizado para el proceso de comunicación es la presentación por comandos (instrucciones verbales al personal): con discursos, círculos con sus

colaboradores, ya sea de manera directa, teléfono o reuniones virtuales. Los mensajes mediante carta, memorandos, informes periódicos, manuales, folletos, reportajes, son algunos ejemplos de este tipo de comunicación escrita.

De la misma manera, entre las particularidades de está, es la dispersión a medida que desciende por las líneas de mando y niveles jerárquicos. Más allá del hecho de que una política o procedimiento de trabajo sea divulgado y requerido para ser seguido por la autoridad competente, no hay garantía de que se cumplirá, por falencias en la información compartida, circunstancias inesperadas que cambien el proceso, o consecuentemente debido a la falta de responsabilidad de los colaboradores encargados para el cumplimiento de las acciones correspondientes.

Finalmente, es importante señalar a la comunicación descendente como un proceso que tiende a moverse lentamente, lo que provoca demoras en llegar a su destino y crea frustración para la administración empresarial.

**Comunicación ascendente:** Acontece cuando los colaboradores de menor jerarquía pasan datos estadísticos e informes a sus superiores. De esta forma, este tipo de información se genera en los trabajadores de rangos menores hacia sus directores. Desafortunadamente, la comunicación que se realiza alcanza niveles bajos en el intercambio de información, considerando la objetiva y estándares de cumplimiento, pues a medida que la información sube, el receptor mediatiza el impacto del contenido, especialmente si se trata de un reportaje o una noticia negativo o inesperado por parte de la gerencia o administración. Esto suele ocurrir en las organizaciones cuando los operarios no logran sus objetivos, debido a factores y circunstancias que repercuten en los servicios prestados al cliente; en estas situaciones los responsables de brindar y verificar que se oferte un servicio de calidad, se ven motivados por el miedo, beneficio o sumisión provocado por el mando superior, a menudo sin revelar información fidedigna y real de los procesos realizados.

En consecuencia, este tipo de comunicación, se da en empresas con ambientes y procesos de comunicación que permiten a sus colaboradores participar, generar y mantener estrategias democráticas para la ejecución de procesos y tratamiento a través de acciones, siendo algunos de los medios para transmitir información adicional los que se mencionan a continuación:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Encuestas
- Buzones de quejas o sugerencias

Evidentemente, está enfocada desde el personal docente hacia la dirección, este tipo de información le permite conocer a los directores como está el clima laboral de la empresa, las parquedades de sus empleados, como les gustaría que fuese la institución, que hace falta para la tranquilidad de los empleados, lo cual se pueden generar mediante estrategias como los buzones de sugerencias, presentación de proyectos innovadores, oficios de aclaraciones.

**Comunicación horizontal:** Está se realiza entre las personas que conforman un grupo de trabajo de puestos similares, gerentes, personal de la misma área, este tipo de comunicación promueve la solidaridad, el apoyo mejora los lasos de amistad, la empatía, el respeto, la confianza, factores que son necesarios para mantener un buen clima laboral.

En este sentido, la comunicación horizontal se utiliza comúnmente para optimizar la salida de información hacia los colaboradores, lo cual proporciona facilidad en la organización de actividades a ejecutarse, considerando los criterios para la toma de decisiones, las cuales pueden realizarse en capacitaciones, reuniones no oficiales, escritas con revistas o periódicos de la organización, sin embargo, este tipo de comunicación puede generar mal entendidos en la información compartida.



Es así como, la comunicación horizontal se realiza entre funcionarios de la misma jerarquía, es decir entre docentes, así también como entre estudiantes y directivos. Así mismo es necesario, considerar la asertividad en la comunicación siendo aquella que permite expresar pensamientos, y emociones de forma inmediata y correcta, sin discriminar los derechos de los demás, es importante que los participantes de la comunicación compartan ciertos criterios para facilitar su trabajo y toma de decisiones como equipo, demostrando así una actitud que infunda confianza de tal manera que el receptor se sienta en un ambiente favorable y acogedor.

Al respecto, Tello Eduardo (2019) manifiesta que la asertividad se entiende como la capacidad social de un individuo para enunciar de manera transparente, y correcta sus ideas, criterios, apreciaciones y emociones sobre un tema o problemática con la finalidad de encauzar las relaciones comunicacionales a espacios de dialogo para la resolución de conflictos y generación de acuerdos.

A partir de las apreciaciones anteriores podemos manifestar que la comunicación asertiva se ha identificado como un estilo de comunicación que requiere de la aptitud y actitud de quienes son parte de la institución constituyéndose en una aliada de las relaciones interpersonales que facilita la efectividad, la productividad y el progreso personal y profesional.

Por otra parte, la **empatía** es la habilidad que poseen los individuos para identificarse con alguien y compartir sus sentimientos y problemas, es decir, comprender el mundo interior de los demás, evitando juicios de valor. Además, es una de las exigencias de la inteligencia emocional y está relacionado con la comprensión, el apoyo y la escucha.

### **Comunicación Informal.**

Este estilo relacional se basa en la naturalidad, y las situaciones del momento, la cual se genera bajo las relaciones social de sus integrantes y de la progresión de sentimientos o amistades entre quienes

realizan el proceso comunicacional, misma que puede generar en una empresa, situaciones positivas o negativas, dependiendo de cómo se utilice.

En este sentido, este tipo de comunicación se la cataloga al proceso comunicativo que se realiza mediante medios no oficiales y en tiempos que no tienen una programación establecida, que en ocasiones puede aportar con información que difícilmente se la obtiene de manera formal, este tipo de información se registra mediante conversaciones, llamadas telefónicas, mensajes e incluso correos personales, no autorizados por la entidad.

### **Comunicación Afectiva.**

Este tipo de comunicación es catalogada una herramienta que se presta para la transmisión de empatía, sentimientos y energía positiva lo cual se evidencia en una convivencia armónica, que pueden ser desarrollada en el ambiente laboral como en otras circunstancias.

### **Comunicación Efectiva.**

Por su parte la comunicación efectiva es la representación más clara y precisa que tiene como fin la comprensibilidad de quien recibe el mensaje, lo cual implica que el mensaje sea fuerte, entendible y que haya sido socializado por el canal adecuado, compartiendo ideologías, criterios y saberes, sin dejar de lado la parte afectiva y emocional.

### **Comunicación Interna.**

Es un medio para mantener una buena comunicación con los empleados de la empresa. Su origen está relacionado con la idea de facilitar la comunicación entre los miembros que integran la empresa y motivarlos para el desempeño efectivo de sus funciones. Además, el propósito de la comunicación interna es escuchar las sugerencias de los empleados y establecer una comunicación efectiva.

Mantener un buen ambiente en la organización es fundamental para alcanzar los objetivos marcados. Los empleados de la empresa juegan un papel decisivo en la obtención de los objetivos marcados por la empresa.

### **La Comunicación Gerencial.**

Es un conjunto de mensajes que tienen lugar entre un líder y sus empleados. El objetivo de la gestión de la comunicación es maximizar la eficacia de cada equipo en todos los niveles y buscar sinergias entre las diferentes áreas y entre los diferentes niveles de la organización. En este sentido, la comunicación gerencial es el proceso de creación, intercambio y análisis de información que, además de lograr la productividad en todas las partes de la organización, también permite la coordinación efectiva de actividades entre regiones y niveles.

La comunicación gerencial tiene como objetivo descubrir, comprender y perfeccionar la comunicación y las habilidades de los gerentes como parte del cambio continuo dentro de la organización.

### ***Flujos De La Comunicación Organizacional***

Como parte de la empresa, es muy importante que la comunicación fluctúe en otro nivel, de niveles inferiores a superiores y ambos. En circunstancias normales, la consideración de la comunicación descendente es relativamente fuerte, pero ahora todos saben que, si la información solo fluye de los superiores a los subordinados en la organización, habrá problemas de comunicación que tendrán un gran impacto en la organización. En general, para que la comunicación dentro de la empresa sea efectiva, es importante que venga de los empleados, es decir, comunicación ascendente y viceversa. No podemos dejar de lado la importancia del flujo lateral de comunicación, que se da cuando las personas involucradas están al mismo nivel.

## ***Barreras De La Comunicación Organizacional***

Algunos de las murallas que debe enfrentar la comunicación organizacional son los siguiente:

**Falta de planificación:** Esta barrera es muy común en las organizaciones, para que la comunicación dentro de una organización sea adecuada y alcance sus objetivos, debe partir de la planificación, tanto en el análisis como en la estructura del mensaje que se transmite. Además, el contacto debe optar por el canal de comunicación más adecuado, así como el momento correcto para trasladar la información, para evitar cambios.

**Suposiciones o hechos poco claros:** A menudo, cuando se proporciona información, ciertas situaciones se dan por entendidas, y no se comunican toda la información necesaria. Las suposiciones o hechos que no han sido aclarados entre las partes interesadas pueden crear confusión y, a veces, problemas aún mayores.

**Información expresada deficientemente:** Es cuando al hablar se distorsionan el contexto o las connotaciones del mensaje es uno de los principales obstáculos para la comunicación, comúnmente sucede cuando el emisor envía información, no haciendo uso de las palabras correctas, es así como el receptor puede recibir una información tergiversada, este conflicto puede generar costos muy altos para la organización, por lo que es importante mover la atención especial del editor en los mensajes.

**Pérdida de Información por retención limitada:** Este problema ocurre cuando la información intercambiada entre individuos se vuelve incorrecta durante la transmisión y es una de las causas que provoca serios problemas de comunicación. En tales situaciones, es importante tomar medidas preventivas como guardar información, duplicar datos y usar múltiples canales simultáneamente.

**La información con escucha limitada y juicio temprano:** en este sentido, no todos tienen el hábito de escuchar correctamente, muchas personas pueden comunicarse sin relacionarse con el tema y otras

tienden a juzgar el contenido del mensaje apresuradamente, sin un análisis objetivo de la información recibida.

**Exceso de información:** En este referente, la información es tan grande que, en muchos casos, la agudeza puede ser limitada y los empleados de la empresa juzgan el valor de la información en base a creencias y sus propias opiniones, muchas veces, restándole el valor de los datos que el remitente considera importantes, la sobrecarga de información puede generar dificultades y errores al tratar de procesar el contenido. Por lo tanto, se debe prestar atención a la cantidad de información, presentarla de manera concisa y precisa para que no existan filtros que perjudiquen el valor y contenido de la información que brinda la organización o la que transmiten los empleados.

### **Calidad Educativa.**

#### **Calidad**

Los seres humanos están constantemente construyendo ideas y juicios. La calidad es un tipo de evaluación en la que se asigna valor para satisfacer necesidades, expectativas o deseos. Estos juicios pueden incluir objetos o percepciones del mundo, mismos que tienen manifestaciones, una capacidad inherente, o sea, una capacidad latente determinada por sus propias condiciones de existencia. Es importante recalcar en este punto que la calidad no es una evaluación de algo o una representación en sí misma, sino que se basa en las expectativas, necesidades y deseos que despierta en una persona o sociedad. La calidad no existe hasta que un objeto o representación se compara con una expectativa, necesidad o deseo.

En este sentido, se refiere a las características que tiene un objeto o producto para satisfacer necesidades básicas, de acuerdo con los parámetros de la empresa y del consumidor, satisfaciendo así los

requisitos de calidad de un objeto o producto. Las organizaciones tienen indicadores de calidad que determinan si un producto es útil para las personas.

En palabras de Correa (2004) “Una concepción de calidad, entendida como una realidad compleja, integral y holística, implica armonizar, tejer una urdimbre con los diferentes aspectos que componen la dialéctica institucional: eficacia en la prestación del servicio, mediante procesos eficientes y satisfactorios, tanto para los usuarios directos e indirectos como para el personal de la institución responsable de lograrla” (p. 61).

### **Calidad Educativa**

En la sociedad actual la calidad educativa se ha constituido en un reto que nos brinda la oportunidad de mejorar el quehacer educativo, este compromiso debe ser obligación de todos los miembros de la comunidad educativa, teniendo en cuenta criterios de entereza, coherencia y eficacia.

Por su parte, Barrios (2019) afirma que “Es evidente que la gestión institucional en general y la áulica en particular, persiguen como uno de sus principales objetivos alcanzar los máximos niveles de calidad educativa, pero si bien cada institución educativa tiene su singular universo, no se puede desconocer que la tarea escolar no está dissociada de lo comunitario, por lo tanto, alcanzar la calidad educativa implica un compromiso de los diferentes sectores sociales” (p. 1).

Si entendemos la gestión de la calidad como parte esencial de la cultura del centro educativo es porque están involucradas todas las personas, recursos, procesos y resultados. Como consecuencia, las actividades y estrategias implementadas tienen un impacto integral en cada uno de estos aspectos, reafirmando que la administración y la gestión tienen un lugar en la mejora continua, esto significa que el proceso necesario de identificación de problemas, puntos de partida, metas y comprensión de su naturaleza es importante. Una vez identificado las situaciones problemáticas es importante trabajar en

procesos de mejora de la comunicación organizacional, que permitan fortalecer este ámbito en búsqueda de un fin común.

Todo ello implica que, para que el sistema educativo sea de alta calidad, es necesario tomar en cuenta aspectos de índole académico: el desarrollo de mentes autónomas, formación ética para la democracia de los estudiantes, buenas acciones y gestión de los docentes y líderes educativos, entre otras. Es evidente, que un solo factor no determina la calidad educativa, sin embargo, es ideal trabajar en la construcción y desarrollo en forma progresiva.

Es así como la calidad conlleva un sinnúmero de funciones y actividades, como son la calidad de la enseñanza, calidad del personal y de los programas, hasta la calidad del aprendizaje, sin dejar de lado el entorno académico, infraestructura y calidad de estudiantes, logrando en ellos desarrollar habilidades intelectuales, afectivas y morales, como herramienta para el progreso.

### ***Estándares de calidad educativa.***

Revisado el documento de Estándares educativos (2012), se hace referencia a lo siguiente, los estándares son “descripciones de los logros y orientaciones esperados por los diferentes actores o instituciones del sistema educativo, siendo el propósito orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo” con el propósito de mejorar continuamente. De esta forma, nuestro país propone: estándares de aprendizaje, de desempeño profesional, de gestión escolar y de infraestructura, con el objetivo de lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

De esta manera, nos centraremos en los Estándares de Gestión Educativa, que hacen referencia a procesos de gestión y prácticas institucionales que favorecen a la formación de los estudiantes, así como también promover el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa que contribuyen a un funcionamiento adecuado y eficiente.

## **Estándares de gestión escolar.**

Cabe considerar que, en este estándar se “establecen la manera cómo un plantel educativo se organiza y desarrolla procesos de gestión para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes”, siendo necesario que cada institución educativa de acuerdo a su realidad, deba establecer acciones y planes de mejora ineludibles para optimizar los procesos educativos, entre sus acciones tenemos: crear espacios para intercambiar conocimientos y prácticas entre sus miembros y con instituciones afines.

Por su parte en los estándares educativos, “Dimensión C: Gestión del talento humano y recursos”, indica que, el directivo debe considerar la creación de condiciones institucionales adecuadas para el desarrollo integral de los docentes, personal administrativo, por otra parte, en la “dimensión D: Clima organizacional y convivencia escolar”, su descripción enfatiza realizar acciones que generen un ambiente de confianza, sentido de pertinencia y una cultura de paz.

## **Liderazgo Transformacional.**

### **Liderazgo**

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir, motivar, organizar y dirigir acciones para conseguir sus metas, objetivos o propósitos de acuerdo con personas y grupos, dentro de un marco de valores. Ejercer el liderazgo es un gran reto que debe asumirse con responsabilidad en búsqueda de una institución ágil y dinámica para lograr resultados de acuerdo con los estándares de calidad.

### **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional es propuesto como un estilo idóneo para garantizar entornos laborales óptimos para el desempeño de sus colaboradores, así mismo, ayudará a otros a darse cuenta de sus posibilidades y habilidades, liderar sus propias actividades dentro de la organización, considerar el



crecimiento y desarrollo profesional, siendo el trabajo en equipo una táctica estratégica que puede generar las asociaciones necesarias para lograr mejores resultados para la organización, de esta manera, el líder transformacional aumenta las aspiraciones de logro y autodesarrollo de sus participantes, fomentando al mismo tiempo el desarrollo de grupos y organizaciones educativas.

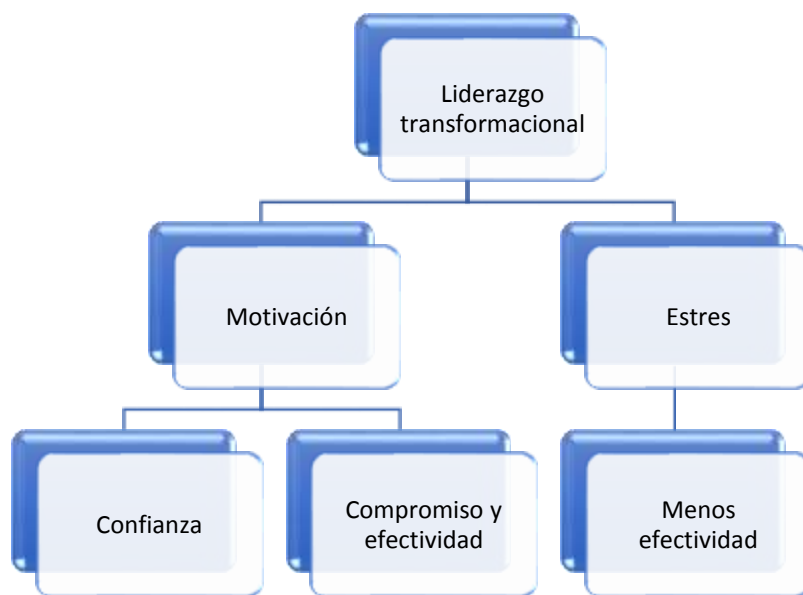


Gráfico 1.  
Elementos asociados al Liderazgo transformacional. (Cartuche y Murillo, 2022)

### ***Importancia del Liderazgo Transformacional.***

El liderazgo organizacional sirve para cambiar el estado de las cosas, a través de la percepción, articulando y planteando estrategias de lo que se puede realizar como institución asumiendo retos que permitan el crecimiento de ésta, ofreciendo servicios de calidad y calidez.

El liderazgo transformacional busca justamente la evolución, perfeccionamiento y mejoras de los colaboradores en una institución u organización, en este sentido, la importancia del liderazgo transformacional es que, además, de procurar la transformación y la mejora continua organizacional mediante la comunicación entre todos los entes involucrados facilita y optimiza el clima organizacional, el cual es concebido como la percepción que tiene un empleado de las estructuras y procesos que existen

en el entorno del trabajo, es la clave del triunfo de una organización porque determina las actitudes y comportamientos de los empleados.

### ***Características del Liderazgo Transformacional***

Según Bass y Riggio (2005), el líder transformacional demuestra características de proactividad, focalizándose en lo colectivo y centrándose en los propósitos de la organización, siendo un proceso orientado a la estimulación a los trabajadores, cuyo propósito es convertirlos en colaboradores productivos, comprometidos con los intereses colectivos de la institución. No podemos dejar de lado que el liderazgo y las actitudes de los docentes cumplen un papel importante para el desarrollo de esta.

Es así como, el liderazgo transformacional incrementa el rendimiento de los docentes, logrando cambios en sus colaboradores, motivados por un cambio en sus seguidores, transformando los comportamientos y actitudes para lograr el compromiso con la institución y alcanzar las metas de esta. Por lo cual, el líder educativo deberá priorizar la gestión pedagógica, es decir el desempeño docente, así mismo deberá establecer vínculos de confianza con su equipo, motivar de manera permanente a sus colaboradores.

Además, la misión de un líder transformacional es incentivar a su equipo a dar mucho más de lo que se espera, debiendo ser su actitud carismática.

### ***Ventajas del Liderazgo Transformacional***

Entre las ventajas del liderazgo transformacional se señalan las siguientes:

- Tiene un gran impacto en la autoestima, confianza y seguridad de su equipo de trabajo, puesto que, al realizar una motivación, de cierta manera el líder confía en las capacidades y habilidades de su equipo de trabajo.

- Acrecienta el rendimiento de los trabajadores, comprometiéndose con la institución y trabajando arduamente para alcanzar las metas de la organización.
- Los empleados al ser motivados, inspirados y admirados poseen mayor confianza para responder a las complejidades y conflictos de la organización.

### ***Desventajas del Liderazgo Transformacional.***

No aplica en algunas organizaciones, en las que de acuerdo con sus condiciones los empleados tienen un rendimiento eficiente y no es necesario un cambio.

En conclusión, el liderazgo transformacional posee algunas ventajas, que benefician a las instituciones que buscan o requieren un cambio, es decir que necesitan fortalecer el trabajo en equipo, valiéndose de herramientas innovadoras y en concordancia a las necesidades del equipo.

Por último, es conveniente acotar, que un individuo motivado, que se siente bien en una organización, además posee el espacio para expresarse, generará un mejor desempeño en su labor, creando aportes que permiten cumplir con los estándares de calidad educativa y su contribución para alcanzar los objetivos de la institución, lo cual evidentemente se verá reflejado en los procesos de enseñanza aprendizaje óptimos para el desarrollo integral.

## **METODOLOGÍA**

En la sociedad del saber y los procesos de enseñanza aprendizaje, la dinámica social se ve influenciada por los cambios constantes del medio, avance en todos los ámbitos, es así como el ser humano dentro del contexto se adapta, adquiere experiencias, estímulos y necesidades hacen que progrese. A tal efecto, la ciencia como parte de la cotidianidad, se ve influenciada con una constante transformación, evidenciándose en la aparición de nuevos paradigmas investigativos, con diversas rutas

se investigación como lo es la ruta cualitativa, que se presenta en el ámbito científico para lograr responder desde un enfoque social las experiencias que los individuos señalan como relevantes dentro de un contexto. De esta manera, la investigación con enfoque cualitativo es definida por Hurtado y Toro (2005) como un método con ciertas ventajas competitivas de la persona investigadora, bajo la premisa de un punto de vista global en referencia a la muestra seleccionada, siendo su fin plasmar lo verídico y el patrimonio que se posee en un contexto y área determinada.

Sobre este particular, la metodología cualitativa valida los hechos sociales, convivencia, reflexión, análisis y crítica, englobando un amplio sentido del ser, el cual es expresado por Taylor y Bogdan (1996) como la recopilación de datos a través de la descripción de los individuos, actitudes y acciones, tanto escritos u orales o mediante la observación, el dialogo, entrevistas sobre conductas, acciones y descripciones en determinados temas.

Considerando lo descrito, este estudio estará basado en un enfoque cualitativo, donde la involucración en escenarios dinámicos, serán de valor científico para analizar comportamientos naturales, respuestas abiertas y discursos, que permiten contestar las cuestiones y problemáticas que surgen en el proceso investigativo.

En relación con lo indicado, el presente trabajo investigativo se ejecutará enmarcado en el método hermenéutico, que busca según Taylor y Bogdan (1996) expresar las interpretaciones de una realidad con cimientos sólidos, buscando y seleccionando frases y palabras que mejor describan los objetos o procesos de estudio en base a la realidad de la cual forman parte, comprendiendo de esta forma las singularidades de las situaciones respecto a la realidad en su contexto natural, e introducirse de forma dinámica en el marco de estudio, cuyo fin es construir e interpretar de manera coherente un todo o situación.

### **Informantes claves**

Un elemento crucial para la construcción del presente trabajo investigativo cuya ruta es cualitativa es la elección de los informantes clave, por consiguiente, es necesario seleccionar a docentes que formen parte de la institución educativa y que deseen ser partícipes de la investigación, los cuales deberán cumplir con estos criterios para participar de la entrevista a realizar.

Para esto, es necesario presentar una breve descripción de los docentes que participarán en la investigación, con el objetivo de conocer aspectos personales que permitan situarlos dentro del contexto, de manera general la población entrevistada pertenece a una institución pluri-docente, por lo cual laboran con distintos niveles de educación básica, los cuales serán partícipes en calidad de docentes y líderes de la institución.

Esta investigación se realizará en una institución de la Provincia de Pichincha. En este sentido, atendiendo a las características y cualidades de la investigación con enfoque cualitativo, se aplicará para la recolección de datos, la entrevista que es definida por Hurtado y Toro (2005), como la interrelación entre el proceso observado y analizado y quienes realizan el proceso investigativo, generando testimonios, criterios y realidades de la investigación, la misma es de tipo estructurada, con el propósito de compilar datos para la investigación y de esta manera, analizar el testimonio de los informantes.

Es conveniente acotar, que además de la entrevista se usará la observación participativa, que es definida por Muñoz, (2011), como la oportunidad del investigador de estar presente en el contexto estudiado, lo que le permite conocer de forma directa las características, comportamiento y desarrollo del fenómeno en su entorno, y así tener la expectativa de comprobar posibles cambios y transformaciones por medio de la observación y el uso de notas de campo que mejoraran el análisis e interpretación del estudio.

Finalmente, es así como atendiendo al enfoque cualitativo y al método hermenéutico, se aplicará las etapas propias de esta investigación: la categorización, estructuración y triangulación.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis cualitativo. - Se detalla a continuación, los resultados obtenidos de la entrevista elaborada y aplicada a siete personas, entre docentes y directivos sobre la comunicación organizacional, procesos, características y cualidades que se desarrollan en la institución educativa a la que pertenecen, haciendo referencia a las respuestas brindadas por cada uno de los entrevistados.

TABLA 1 **Categorización**

Categoría	Subcategoría	Sujeto	Texto protocolar
Canales de comunicación oportunos: Comunicación eficiente	<p>si tenemos buena comunicación con las autoridades, también tenemos grupos de WhatsApp reuniones personales y el canal de comunicación directamente con los docentes y la autoridad.</p> <p>Sí, porque cuando nosotros tenemos cualquier actividad que realidad, siempre nos está la señora directora nos está comunicando con anterioridad cualquier situación que nosotros vamos a tener en el</p>	Inv 1	1)¿El proceso de comunicación en la institución es oportuna y clara?
		Docente 1	En cuanto al proceso de comunicación si tenemos buena comunicación con las autoridades, también tenemos grupos de WhatsApp, también tenemos reuniones personales y el canal de comunicación directamente con los docentes y la autoridad.
		Docente 2	Sí, porque cuando nosotros tenemos cualquier actividad que realidad, siempre nos está la señora directora nos está comunicando con anterioridad cualquier situación que nosotros vamos a tener en el

<p>transcurso del día actividades que están planificadas,</p> <p>comunicación</p> <p>entre la comunidad educativa.</p> <p>Sí, es clara nuestra directora</p> <p>nos explica de qué manera la información bien clara para nosotros poder realizar la actividad que ella necesita.</p> <p>Si es oportuno y claro, la comunicación se nos envía mediante oficio o al chat de los docentes.</p> <p>considero que realmente si es un ambiente agradable.</p> <p>la directora nos convoca y nos reúne en diálogo,</p> <p>se toma una</p>	<p>Docente 3</p> <p>Docente 4</p> <p>Docente 5</p>	<p>transcurso del día o las actividades que están planificadas, tal vez desde el distrito, entonces todo es a base de la comunicación que nosotros tenemos entre toda la comunidad educativa.</p> <p>Sí, es clara ya que, por decir nuestra directora en una reunión, por decirle quiere participar en alguna actividad, ella nos explica de qué manera, más que todo es la información bien clara para nosotros podernos acoger y que se yo poder realizar la actividad que ella necesita.</p> <p>Si es oportuno y claro, la comunicación se nos envía normalmente mediante oficio o al chat de los docentes.</p> <p>Para mí, con relación a su pregunta considero que realmente si es un ambiente agradable. Ya que aquí, en nuestra institución educativa, cuándo se va a realizar algún programa o se va a efectuar alguna otra actividad, la directora nos convoca y nos reúne en diálogo, una vez reunidos todos, en consenso se toma una</p>
--	--	---

	<p>decisión y cada uno emite su punto de vista o criterio,</p> <p>Entre la dirección y personal docente si existe una comunicación,</p> <p>o si hay algún problema, dicen las inquietudes y me parece que sí, yo veo que hay una buena comunicación en la institución.</p> <p>como autoridad las comunicaciones que se les envía siempre son oportunas. En emergencias</p> <p>tenemos ya la tecnología, las herramientas tecnológicas permiten estar en contacto directo.</p>	<p><b>Docente 6</b></p> <p><b>Directivo</b></p>	<p>decisión y cada uno emite su punto de vista o criterio, de esa manera podemos llevar a cabo alguna actividad.</p> <p>Entre la dirección y todo el personal docente si existe una comunicación, todos hablan referente al ámbito educativo o si hay algún problema, dicen las inquietudes y me parece que sí, yo veo que hay una buena comunicación en la institución.</p> <p>Justamente haciendo relación a la pregunta que me están haciendo, en persona como en autoridad pienso que las comunicaciones que se les envía siempre son oportunas. En caso de emergencias, pues ventajosamente tenemos ya la tecnología, las herramientas tecnológicas las cuales nos permiten estar en contacto directo.</p>
	<p>de parte de la autoridad tenemos bastante empatía, la autoridad toma en</p>	<p><b>Inv 1</b></p> <p><b>Docente 1</b></p>	<p>2) ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en relación a la empatía, relaciones interpersonales y asertividad?</p> <p>En cuanto tiene que ver a la empatía, de parte de la autoridad tenemos bastante empatía, porque la autoridad toma en</p>



<p>Empatía y Asertividad</p>	<p><b>cuenta</b> los <b>aspectos</b> <b>profesionales, sino también personales de cada docente.</b></p> <p><b>comunicación</b> <b>con las autoridades es asertiva, tenemos confianza lazos de amistad</b></p> <p><b>confianza mutua para conversar temas profesionales y personales</b></p> <p><b>me gusta trabajar en la escolita</b></p> <p><b>tenemos una buena comunicación respetan nuestras opiniones</b></p> <p><b>nunca a los mejor nos dicen eso no o nos dicen de mala manera</b></p> <p><b>como usted mismo dice la empatía,</b></p>	<p><b>Docente 2</b></p>	<p><b>cuenta</b> no solamente los <b>aspectos profesionales, sino también personales de cada docente.</b> Lo que tiene que ver a la forma que tenemos de <b>comunicación</b> que tenemos <b>con las autoridades es asertiva, tenemos confianza,</b> tenemos <b>lazos de amistad</b> se podría decir, porque en un grupo de trabajo bastante reducido, creo que es importante y podemos dar confianza y otorgar esa <b>confianza mutua para conversar temas profesionales y también temas personales</b> de ser el caso.</p> <p>Bueno en nuestra institución, como yo trabajo en dos instituciones le podría decir que yo tengo, a mí <b>me gusta trabajar en la escolita</b> donde comparto con la profe ..., porque nosotros <b>tenemos una buena comunicación,</b> o sea siempre <b>respetan nuestras opiniones,</b> lo que nosotros estamos pensando en cada actividad, <b>nunca a los mejor nos dicen eso no o nos dicen de mala manera</b> esto no es así, siempre estamos <b>como usted mismo dice la empatía,</b></p>
------------------------------	---	-------------------------	--

<p>siempre respetando la opinión de cada compañera y más que todo de la señora directora</p> <p>debe haber siempre empatía</p> <p>docentes con un buen autoestima participar con una actitud positiva</p> <p>estados de ánimo buenos</p> <p>no va poder darnos alguna opinión</p> <p>estamos en un ambiente empático donde todos</p>	<p><b>Docente 3</b></p>	<p>siempre estamos respetando la opinión de cada compañera y más que todo de la señora directora, siempre estamos en conjunto, estamos quedando en cualquier cosita que tengamos que hacer en cualquier actividad, siempre estamos en conjunto trabajando, siempre se respeta sobre todo la opinión de cada docente.</p> <p>Más que todo yo creo que para poder realizar una actividad un cumplimiento a un trabajo que se yo, <b>debe haber siempre empatía</b>, deben estar en este caso los <b>docentes con un buen autoestima</b>, para que puedan <b>participar con una actitud positiva</b>, de manera positiva y para sacar adelante la actividad que se quiera realizar o sea todos debemos estar con unos <b>estados de ánimo buenos</b>, porque si esta uno de pronto con el estado de <b>ánimo bajo</b>, entonces <b>no va poder darnos alguna opinión</b> de como poder desarrollar alguna actividad.</p> <p>Bueno creo que <b>estamos en un ambiente empático donde todos</b></p>
--	-------------------------	--

<p><b>intentamos ayudarnos mutuamente</b></p> <p><b>siempre intentamos ayudarnos en lo que podemos, sobre todo porque</b></p> <p><b>somos poquísimos docentes.</b></p> <p><b>Existe una buena empatía</b></p> <p><b>asertividad faltaría un poquito,</b></p> <p><b>si hay empatía en la institución.</b></p> <p><b>que una de las ventajas de la institución, es la comunicación oportuna igual manera asertiva.</b></p>	<p><b>Docente 4</b></p> <p><b>Docente 5</b></p> <p><b>Docente 6</b></p>	<p><b>intentamos ayudarnos mutuamente,</b> al menos en mi caso yo no he tenido experiencia, de que tal vez algún docente no se porte de alguna manera de una manera agradable al contrario <b>siempre intentamos ayudarnos en lo que podemos, sobre todo porque</b> somos una institución pequeña y <b>somos poquísimos docentes.</b></p> <p><b>Existe una buena empatía</b> entre todos los que conformamos esta institución educativa. Sobre el <b>asertividad faltaría un poquito,</b> veo que la institución tiene un chat grupal, si hay información, si desde la dirección mandan algún comunicado todos podemos leer, sobre la empatía podría decir que entre todos los docentes se dan cuenta cuando algún docente tiene algún problema o alguna confusión si le ayudan, <b>si hay empatía en la institución.</b></p> <p>Yo puedo decir como autoridad <b>que una de las ventajas de la institución, es la comunicación oportuna y de igual manera asertiva.</b> ¿En qué sentido? En qué</p>
--	---	--

	<p style="text-align: right;"><b>no necesariamente tiene que ser de forma autoritaria. En el diálogo, más que compañeras la mayoría de las veces lo hacemos como amigas</b></p> <p><b>podemos compartir experiencias podemos compartir penas, alegrías</b></p>	<p><b>Directivo</b></p>	<p>para tener un equipo de trabajo, para tener comunicación entre los docentes <b>no necesariamente tiene que ser de forma autoritaria. En el diálogo, más que compañeras la mayoría de las veces lo hacemos como amigas</b> lo cual dentro de la institución nos ha llevado a formar un grupo muy homogéneo, donde <b>podemos compartir experiencias, donde podemos compartir penas, alegrías</b> de igual manera estrategias, experiencias en el campo pedagógico lo cual pues nos sigue fortaleciendo día a día.</p>
<p>Comunicación Efectiva</p>	<p><b>En relación a la asertividad la forma es clara y es explícita</b></p> <p><b>puntos claros comunicación objetiva donde nosotros podemos discutir</b></p> <p><b>aportar con ideas</b></p>	<p><b>Inv 1</b></p> <p><b>Docente 1</b></p>	<p><b>3)¿Cómo se desarrolla la comunicación desde la autoridad en relación con la afectividad y efectividad?</b></p> <p><b>En relación a la asertividad la forma es clara y es explícita</b> cuando se quiere comunicar algún tema o se quiere dar alguna comunicación se da los <b>puntos claros</b>, se da una <b>comunicación objetiva donde nosotros podemos discutir</b> si es necesario un tema o si es necesario <b>aportar con ideas</b> que logren</p>

<p><b>solucionar alguna dificultad</b></p> <p><b>preguntas claras e intervenciones</b></p> <p><b>no tenemos mucho personal como para que las ideas se puedan confundir</b></p> <p><b>entonces es bastante asertiva la comunicación.</b></p> <p><b>siempre está, siempre es oportuna, es adecuada, siempre la información es clara, precisa en el momento</b></p> <p><b>a veces que llegan algunas indicaciones tardías</b></p> <p><b>siempre estamos trabajando en equipo.</b></p> <p><b>trabajando en equipo</b></p>	<p><b>Docente 2</b></p>	<p><b>solucionar alguna dificultad</b> o algún objetivo que nos planteemos, son <b>preguntas claras e intervenciones</b> de los compañeros. La facilidad que tenemos es que nuestra institución es pequeña y <b>no tenemos mucho personal como para que las ideas se puedan confundir</b> o para que haya diferentes opiniones, <b>entonces es bastante asertiva la comunicación.</b></p> <p>En mi experiencia como ya le supe manifestar <b>siempre está, siempre es oportuna, es adecuada, siempre la información es clara, precisa en el momento</b> que es en cualquier actividad que nosotros tenemos, <b>a veces que llegan algunas indicaciones tardías</b>, pero no a lo mejor de la señora directora, sino desde los entes superiores que no llegan a tiempo eso si suele suceder, pero de ahí la señora directora siempre está informándonos de cada actividad a tiempo, <b>siempre estamos trabajando en equipo.</b> Siempre en la escuelita estamos <b>trabajando en equipo</b></p>
---	-------------------------	---

<p>y creo que esa es la fortaleza que nosotros tenemos.</p> <p>La comunicación más que todo se basa en una buena afectividad, con respeto, realizando actividades donde exista respeto dando indicaciones claras</p> <p>la comunicación</p> <p>debe haber siempre el respeto y el ejemplo de pronto desde la autoridad</p> <p>líderes se ponen como jefes,</p> <p>Yo pienso que desde la autoridad es muy respetuosa</p> <p>no he tenido experiencias negativas son cordiales y</p>	<p><b>Docente 3</b></p>	<p>y creo que esa es la fortaleza que nosotros tenemos.</p> <p>La comunicación más que todo se basa en una buena afectividad, con respeto, realizando actividades donde exista respeto dando indicaciones claras para realizar o para participar en alguna actividad, siempre debe existir la comunicación y como nuevamente vuelvo a repetir debe haber siempre el respeto y el ejemplo de pronto desde la autoridad el ejemplo que se yo va a realizar alguna actividad dice vamos hagamos todos, entre todos hagamos tal cosa, porque hay líderes que de pronto no tienen o se ponen como jefes, ustedes esto, esto y esa no es la manera, sino que uno como líder debe dar el ejemplo para que se cumpla la actividad que se quiera desarrollar.</p> <p>Yo pienso que desde la autoridad es muy respetuosa como debería ser para dirigirse a todos los docentes, no he tenido experiencias negativas con respecto a esto son cordiales y</p>
	<p><b>Docente 4</b></p>	

	<p>afectivas, son muy cordiales dentro del respeto profesional.</p> <p>realmente la directora ha sido una persona muy humanitaria</p> <p>siempre está ahí para escuchar o ayudarme en ese sentido.</p> <p>si nos guía, nos ayuda alcanzar los objetivos</p> <p>mi persona sobre todo no se maneja de manera autoritaria,</p> <p>siempre se ha tratado de que la comunicación sea buena, sea inmediata, sea en el momento</p>	<p><b>Docente 5</b></p> <p><b>Docente 6</b></p> <p><b>Directivo</b></p>	<p>afectivas, son muy cordiales dentro del respeto profesional.</p> <p>En el poco tiempo que estoy acá realmente la directora ha sido una persona muy humanitaria, siempre me ha dado oídos en alguna situación por la que yo esté atravesando o en algo que yo necesite, siempre está ahí para escuchar o ayudarme en ese sentido.</p> <p>Al momento que la señora directora nos manda hacer alguna planificación o actividad pienso que, si nos guía, nos ayuda alcanzar los objetivos de las clases o si alguna actividad está mal realizada o redactada lo corrige. Pienso eso.</p> <p>Como les mencione hace un rato, mi persona sobre todo no se maneja de manera autoritaria, siempre hay una estrecha relación entre el personal docente y autoridad, siempre se ha tratado de que la comunicación sea buena, sea inmediata, sea en el momento y sobre todo si vienen algunas instrucciones o indicaciones siempre se manejan en base a documentos que se han emitido. Por eso</p>
--	--	---	--

	<p>la comunicación dentro de la institución, de manera interna, es asertiva.</p>		<p>podría considerar que la comunicación dentro de la institución, de manera interna, es asertiva.</p>
Reconocimientos	<p>La motivación en si nosotros podríamos identificarnos como institución educativa nosotros estamos motivados a sacar adelante nuestra institución educativa. La motivación es personal a nivel de grupo estamos puestos la camiseta de la institución y estamos defendiendo los principios de la institución.</p> <p>En sí, los incentivo que nosotros tenemos es si nosotros tenemos algún evento,</p> <p>reunión para analizar a lo mejor o que estuvo positivo y lo que estuvo negativo,</p> <p>satisfacción de nosotros mismos</p>	<p>Inv 1</p>	<p>4)¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la motivación e incentivo a los colaboradores en la institución donde labora?</p>
		<p>Docente 1</p>	<p>La motivación en si nosotros podríamos identificarnos que como institución educativa nosotros estamos motivados a sacar adelante nuestra institución educativa. La motivación es personal y a nivel de grupo estamos puestos la camiseta de la institución y estamos defendiendo los principios de la institución.</p>
		<p>Docente 2</p>	<p>En sí, los incentivo que nosotros tenemos es a lo mejor si nosotros tenemos algún evento, algún programa o cualquier actividad, por ejemplo, que tenemos que realizar después una reunión para analizar a lo mejor o que estuvo positivo y lo que estuvo negativo, tal vez hay sería en la satisfacción de nosotros mismos que</p>



	<p>en sí serían las felicitaciones de la directora y de los compañeros</p> <p>vendrían los incentivos por parte de la directora, de parte de los compañeros hacia la comisión que está encargada de realizar esa actividad,</p> <p>verbal de una felicitaciones</p> <p>palabras de ánimo</p>	<p>Docente 3</p>	<p>hemos trabajado y hemos colaborado, porque la actividad <b>en sí serían las felicitaciones de la directora y de los compañeros</b> también en cada actividad, porque hay trabajamos por comisiones, entonces si hay alguna actividad de la comisión de asuntos sociales, por ejemplo vamos a tener un evento el día viernes obre el día del libro es no día de la lectura algo así, entonces, después del evento que tengamos nos hemos de reunir para ver y analizar la situación, si nos fue bien o nos fue mal, entonces hay <b>vendrían los incentivos por parte de la directora, de parte de los compañeros hacia la comisión que está encargada de realizar esa actividad</b>, así son los incentivos, no puede ser talvez económica, sino <b>verbal de una felicitaciones</b> y todo eso.</p> <p>De pronto no puede ser material, con <b>palabras de ánimo</b> de pronto cuando se hace algún trabajo con los chicos o se participa, por ejemplo nosotros hacemos alguna actividad, vamos a</p>
--	--	------------------	---

	<p><b>muchas ganas, muchos ánimos, mucho entusiasmo</b></p> <p><b>diploma, incentivarles a ellos también para que puedan participar y nos colaboren.</b></p> <p><b>más bien es la responsabilidad que tiene cada uno</b></p> <p><b>no he visto que se premie por hacer una actividad que nos corresponda.</b></p> <p><b>Nos incentivan felicitándonos</b></p>	<p><b>Docente 4</b></p>	<p>hacer un concurso entonces se dice va a haber tal premios para el mejor docente que participe con sus estudiantes en una actividad que en ese momento se dé, entonces uno pone <b>muchas ganas, muchos ánimos, mucho entusiasmo</b> para poder trabajar con todos los estudiantes, para que todo el trabajo salga bien o para tratar de ganar ese pequeño premio que no es en grande, sino más que todo se ve el detalle de lo que se puede ganar y así mismo se va explicando lo que se va a ganar, vean chicos nos vamos a ganar un <b>diploma, incentivarles a ellos también para que puedan participar y nos colaboren.</b></p> <p>Como incentivo a la colaboración, yo creo que <b>más bien es la responsabilidad que tiene cada uno</b>, no esperamos incentivos por hacer nuestro trabajo y no hasta ahora yo <b>no he visto que se premie por hacer una actividad que nos corresponda.</b></p> <p><b>Nos incentivan felicitándonos</b> y si es que fallamos en algo</p>
--	---	-------------------------	--

	<p>las cosas que nos han dicho han sido para mejorar</p> <p>la motivación dentro de la institución, si existe</p> <p>Yo pienso que más que una motivación económica, es la forma, la relación con la que nos manejamos</p>	<p><b>Docente 5</b></p> <p><b>Docente 6</b></p>	<p>nos lo hacen saber de buena manera, dándonos recomendaciones o indicaciones a través de un diálogo pacífico. Hace poco pudimos hacer unas clases demostrativas en la institución y fue realmente satisfactorio, la junta académica hizo la observación, pero las cosas que nos han dicho han sido para mejorar, nos han dado buenas estrategias para mejorar, todo eso a través de un diálogo pacífico.</p> <p>Pienso que, con respecto a la motivación dentro de la institución, si existe, ya que todos los docentes se enteran de las cosas, todos se comunican. Por ejemplo, si tenemos alguna clase o alguna actividad creo que todos podemos colaborar y de esa manera se motiva al estudiante e igual se motiva el docente ya que existe un apoyo a nivel de todos los docentes, de esta manera se logran los objetivos.</p> <p>Yo pienso que más que una motivación económica, es la forma, la relación con</p>
--	--	---	--

	<p>a nivel interno,</p> <p>siempre abierta soy abierta al diálogo y pongo en consideración cualquier inquietud, cualquier novedad, cualquier aspecto</p> <p>El buen trato también qué nos damos entre docentes</p>	<p>Directivo</p>	<p>la que nos manejamos a nivel interno, a nivel personal, a nivel de profesionales. Como digo, yo siempre voy a considerar en ese punto, que no soy una de las personas que le gusta trabajar con los docentes, con las personas o con las compañeras de manera autoritaria, yo siempre abierta soy abierta al diálogo y pongo en consideración cualquier inquietud, cualquier novedad, cualquier aspecto que se quiera tratar y luego vamos analizando en grupo hasta llegar a un consenso y pienso que esa es la motivación más grande. El buen trato también qué nos damos entre docentes para poder continuar con el trabajo.</p>
	<p>falta desarrollar una planificación para poder tener claramente los objetivos a nivel</p>	<p>Inv 2</p> <p>Docente 1</p>	<p>5)¿Considera usted que la gerencia de esta institución planifica acciones para el mejoramiento y la transformación personal y profesional de los colaboradores?</p> <p>En ese sentido yo podría decir que nuestra institución todavía le falta desarrollar una planificación para poder tener claramente los objetivos a nivel</p>

<p>Objetivos institucionales y estrategias</p>	<p><b>personal</b></p> <p><b>la planificación se ha desarrollado a partir de objetivos institucionales.</b></p> <p><b>pienso que si le falta un poquito, talvez de planificar otras actividades que mi directora, si es una buena líder, porque más que todo nosotros si tenemos una buena una buena comunicación pero pienso que si un poquito de planificación, o en otras actividades vendrían a mejorar un poquito más en toda la comunidad educativa compañeros, entre padres de familia , no puedo decir que no lo hace, pero si un poquito más</b></p> <p><b>planificar más actividades talvez en tiempo, si le falta, no digo que no es una buena líder, pero todavía falta un poquito más.</b></p> <p><b>Yo creo que sí el docente es el</b></p>	<p><b>Docente 2</b></p>	<p><b>personal</b>, nosotros nos desarrollamos en forma grupal más sin embargo el desarrollo personal esta deficiente todavía. Aquí <b>la planificación se ha desarrollado a partir de objetivos institucionales.</b></p> <p>Bueno <b>pienso que si le falta un poquito, talvez de planificar otras actividades</b>, no le puedo decir <b>que mi directora, si es una buena líder, porque más que todo nosotros si tenemos una buena comunicación</b> entre compañeros no, <b>pero pienso que si un poquito de planificación, o en otras actividades que también vendrían a mejorar un poquito más en toda la comunidad educativa compañeros, entre padres de familia, un poquito faltaría, no puedo decir que no lo hace, pero si un poquito más, como ustedes dicen planificar más actividades tal vez en tiempo, pero si le falta, no digo que no es una buena líder, pero todavía falta un poquito más.</b></p> <p><b>Yo creo que sí, ya que el docente es el</b></p>
		<p><b>Docente 3</b></p>	

<p>encargado de organizar estamos nosotros para apoyarles,</p> <p>para brindar capacitaciones de pronto a los estudiantes a los padres de familia o entre nosotros mismos</p> <p>si se hace el intento para que en conjunto mejoremos</p> <p>las visitas áulicas</p> <p>la manera en que todos aprendamos algunas estrategias para poder llegar a los estudiantes</p>	<p>Docente 4</p>	<p>encargado de organizar obviamente estamos nosotros para apoyarles, de pronto entre todos así mismo siempre de existir el respeto y la comunicación para llegar a concesos, para brindar capacitaciones de pronto a los estudiantes a los padres de familia o entre nosotros mismos irnos preparados, de pronto hay algún compañero que sabe mucho que se yo en las tecnologías y existimos docentes que bueno por esta pandemia nos cogió de bajada en esto de las Tic's, teníamos una compañerita que nos apoyaba, nos daba talleres, eso es bueno no, entre nosotros capacitarnos, entro nosotros ayudarnos.</p> <p>Considero que sí, si se hace el intento para que en conjunto mejoremos, que como mediante este tema que yo he observado con las visitas áulicas, considero que esta en este caso nuestra directora está bien, la manera en que todos aprendamos algunas estrategias para poder llegar a los estudiantes, por ejemplo recién nos hicieron una visita</p>
---	------------------	--

	<p><b>No hemos recibido capacitaciones respecto a lo pedagógico.</b></p> <p><b>nos reúne para tomar alguna decisión</b></p> <p><b>Pienso que sí, las direcciones van cambiando algunas cosas con respecto a las planificaciones de cada subnivel,</b></p> <p><b>Hasta ahora no he visto que se haya hecho alguna capacitación,</b></p>	<p><b>Docente 5</b></p> <p><b>Docente 6</b></p>	<p>áulica y de eso salió hacer un trabajo en conjunto y luego desarrollar una clase demostrativa con la intención de que todos en la escuela mejoremos, entonces así si veo que hay el intento de mejorar. <b>No hemos recibido capacitaciones respecto a lo pedagógico.</b></p> <p>Como lo dije, la directora siempre <b>nos reúne para tomar alguna decisión</b> y de esa manera poderla llevar a cabo de forma correcta.</p> <p><b>Pienso que sí,</b> actualmente se está avanzando y en <b>las direcciones van cambiando algunas cosas con respecto a las planificaciones de cada subnivel,</b> eso está avanzando, e igual la señora directora y los directores hacen que exista cierta motivación hacia los docentes para que logren hacer las actividades y que las clases sean diferentes, sean más creativas y sean más emocionantes para los estudiantes.</p> <p><b>Hasta ahora no he visto que se haya hecho alguna capacitación,</b> pero en</p>
--	--	---	--

	<p><b>Planificaciones internas no</b></p> <p><b>realizamos talleres pequeños para que los docentes traten de compartir experiencias</b></p> <p><b>Nos manejamos con</b></p>	<p><b>Directivo</b></p>	<p>el caso de que haya pienso que la señora directora si nos llamaría o nos convocaría para que todos podamos seguir avanzando y lograr los objetivos.</p> <p><b>Planificaciones internas no</b>, pero los docentes están abiertos a la capacitación que ofrece el Ministerio de Educación para que cada funcionario pueda ir ampliando sus conocimientos, pueda ir sacando la profesionalización y en este caso, como la compañera pues obtener una maestría, porque cuando uno piensa en obtener un título no es que solo se empieza en el bienestar personal sino también en el bienestar de los estudiantes a los que nos debemos nosotros.</p> <p>Ahora de pronto como para capacitaciones internas se podría decir que <b>realizamos talleres pequeños como para que los docentes traten de compartir experiencias</b>, traten de aplicar estrategias activas que nos pueden servir dentro del campo educativo.</p> <p><b>Nos manejamos con</b></p>
--	---	-------------------------	---



	<p>minis talleres como círculos de estudio, estrategias como estudios de clase, como planificar los proyectos interdisciplinarios,</p>		<p>minis talleres como círculos de estudio, estrategias como estudios de clase, como planificar los proyectos interdisciplinarios, tomando en cuenta de que la institución en la que nosotros trabajamos brinda la oferta desde el nivel inicial hasta séptimo año de básica y donde los proyectos interdisciplinarios son una herramienta muy importante para ir relacionando todas las materias, todas las asignaturas y ámbitos en los primeros años para que nuestros estudiantes puedan desempeñarse de la mejor manera y sobre todo tratar de que nuestros pequeños vayan aprendiendo cosas sencillas o pequeñas para la vida.</p>
	<p>son en base a la experiencia</p>	<p>Inv 2</p> <p>Docente 1</p>	<p><b>6)¿Cuáles son las estrategias que aplica el líder educativo para la optimización del trabajo en equipo en la institución?</b></p> <p>Bueno desde la perspectiva que yo miro de la institución, las estrategias que está utilizando la autoridad en este sentido, puedo ver que <b>son en base a la experiencia</b> porque siempre hay casos que</p>

<p>Trabajo en Equipo</p>	<p>en base a la experiencia se está utilizando las estrategias para poder llegar a los objetivos trazados</p> <p>las estrategias vienen directamente desde la autoridad superior desde planta central donde la autoridad</p> <p>trabajamos en equipo,</p> <p>para que las cosas resulten con más eficacia, con más rapidez</p> <p>la mejor manera trabajar en equipo</p>	<p>Docente 2</p>	<p>se aparecen a casos anteriores y casos que actualmente se están desarrollando, entonces se puede decir que <b>en base a la experiencia se está utilizando las estrategias para poder llegar a los objetivos trazados.</b> También, podríamos decir que <b>las estrategias vienen directamente desde la autoridad superior desde planta central donde la autoridad</b> transmite todas esas estrategias para que nosotros podamos compartir y ejecutar.</p> <p>Las estrategias que ella lo toma por ejemplo como usted mismo dijo en la pregunta mismo nosotros <b>trabajamos en equipo</b>, pienso que eso es lo mejor, porque mientras trabajamos en equipo, por ejemplo, unas compañeras trabajan en una actividad, otra compañera en otra actividad, entonces, pienso que eso es lo mejor, trabajar en equipo <b>para que las cosas resulten con más eficacia, con más rapidez</b> y trabajar que es <b>la mejor manera trabajar en equipo</b>, para mi forma de pensar.</p>
--------------------------	--	------------------	--

	<p>principalmente es la buena comunicación, líder educativo con sus habilidades con sus destrezas</p> <p>puede reunirnos para trabajar en alguna actividad</p> <p>con su buena efectividad nos reúne,</p> <p>utiliza de pronto la persuasión hablándonos de que tiene que haber el respeto, la colaboración entre todos, el cumplimiento</p>	<p>Docente 3</p>	<p>Yo creo que principalmente es la buena comunicación, ya que nuestra líder educativo con sus habilidades con sus destrezas que ella tenga de pronto ella no nos puede reunirnos para trabajar en alguna actividad que se presente en la institución, ella con su buen carisma, con su buen estado de ánimo, con su buena efectividad nos reúne, como vuelvo a decir ella debe ser el ejemplo para nosotros seguir a ella, de pronto ella puede estar bajoneada, imagínese como ella nos va a poder a nosotros orientar, hay esta la habilidad del docente donde ella se las ingenia, entonces para tratar nosotros de seguirle como decir la corriente y para poder nosotros desenvolvernos en cualquier actividad.</p> <p>Como estrategias yo creo que utiliza de pronto la persuasión hablándonos de que tiene que haber el respeto, la colaboración entre todos, el cumplimiento, alguna otra estrategia no he visto. Los comunicados para que estemos</p>
		<p>Docente 4</p>	

	<p>nos designa una parte para que se lleve a cabo cierta actividad</p> <p>Pienso que se aplican muy pocas estrategias,</p> <p>no hay estrategias para que los docentes puedan cumplir de manera correcta algunos objetivos.</p>	<p>Docente 5</p> <p>Docente 6</p> <p>Directivo</p>	<p>puntuales en las reuniones, pero, alguna otra estrategia adicional no. La persuasión sí.</p> <p>A cada uno nos designa una parte para que se lleve a cabo cierta actividad, para que de esta forma salga de mejor manera el proyecto o actividad que se realiza dentro de la institución.</p> <p>Pienso que se aplican muy pocas estrategias, porque veo que hay reuniones entre docentes o entre la directiva, pero no hay estrategias para que los docentes puedan cumplir de manera correcta algunos objetivos.</p> <p>En este punto como la escuela a la que yo representó es pluri docente, muchos preguntan cómo es la escuela pluri docente, la institución por el momento tiene todavía un docente que trabaja con dos grados, entonces ahí el docente tiene que tratar de ver cómo trabaja de manera simultánea o de acuerdo a los temas que va a trabajar con cada grado, eso es trabajar de manera pluri docente, pero</p>
--	---	--	--

	<p>combinamos ideas y coordinando acciones</p>		<p>como se optimiza el trabajo?, pues como somos pocos y, como decimos aquí, ventajosamente aquí todos somos la autoridad, mi persona es la directora, mi persona cumple también la función, podría de ser presidente del gobierno escolar, comisión de asuntos sociales, comisión de deportes. ¿Cómo somos pocos, nosotros cumplimos las mismas funciones y cuál es la ayuda, cual es la optimización? el momento en el que yo conozco de algún deporte y otra compañera conoce de alguna otra actividad, de alguna otra estrategia,</p> <p><b>combinamos ideas y coordinando acciones</b> para que cualquier actividad que nosotros planifiquemos salga bien, porque siempre cualquier actividad que se organiza dentro de la institución no es solamente para el bienestar del docente sino para toda la comunidad educativa.</p>
		<p>Inv 2</p>	<p><b>7) ¿Cuáles son las actividades orientadas al reconocimiento de los colaboradores que se desarrolla en la institución?</b></p>



	<p><b>estamos agradeciendo e incentivando por su trabajo por su esfuerzo, siempre estamos con palabras alentadoras, con la satisfacción de que su trabajo lo hizo de la mejor manera</b></p> <p><b>evaluación a las actividades</b></p>		<p><b>estamos agradeciendo e incentivando por su trabajo por su esfuerzo, siempre estamos con palabras alentadoras, con la satisfacción de que su trabajo lo hizo de la mejor manera,</b> siempre nos reunimos, entonces en la escolita siempre hay una <b>evaluación a las actividades</b> que nosotros realizamos, entonces ahí nosotros vemos los puntos positivos y los negativos, entonces, esas son las actividades que nosotros realizamos, en cada actividad es la forma a lo mejor como el docente la realizo a la actividad, entonces así es de esa forma como nosotros realizamos después de cualquier programa o cualquier actividad que nosotros hacemos en el transcurso de la semana o de todo el tiempo que estamos hay en la escolita, entonces esa es la forma y la manera como nosotros nos evaluamos como quien diría, las actividades que nosotros realizamos. Esa es la forma como yo he visto y he palpado las actividades de las escolitas.</p>
--	---	--	---

	<p>existe un seguimiento si de pronto algún docente tiene algún inconveniente, algún problema, nuestra líder esta atrás de nosotros, también hay el trabajo en equipo,</p> <p>con unas palabras de incentivo o de reconocimiento, siempre y cuando sean positivas, de que ella nos incentive dándonos aliento,</p> <p>reconocimiento como tal no se ha dado ninguno hasta ahora,</p> <p>agradecimiento por haber realizado un buen trabajo podría ser, un reconocimiento, por hacer nuestro trabajo no hemos recibido</p> <p>recibimos un reconocimiento por el día del maestro,</p>	<p><b>Docente 3</b></p>	<p>De pronto existe apoyo de nuestra directora, también existe un seguimiento si de pronto algún docente tiene algún inconveniente, algún problema, nuestra líder esta atrás de nosotros, también hay el trabajo en equipo, cuando trabajamos en equipo nos salen bien las cosas, ahí es donde también la directora, no es que debe haber exactamente algo material, con unas palabras de incentivo o de reconocimiento, siempre y cuando sean positivas, de que ella nos incentive dándonos aliento, que se yo.</p> <p>Como le decía hasta ahora reconocimiento como tal no se ha dado ninguno hasta ahora, más que de pronto el agradecimiento por haber realizado un buen trabajo podría ser, pero, un reconocimiento, por hacer nuestro trabajo no hemos recibido.</p> <p>Podría decir que recientemente recibimos un reconocimiento por el día del maestro, aparte de eso se realizó una salida fuera de la institución para</p>
		<p><b>Docente 4</b></p>	

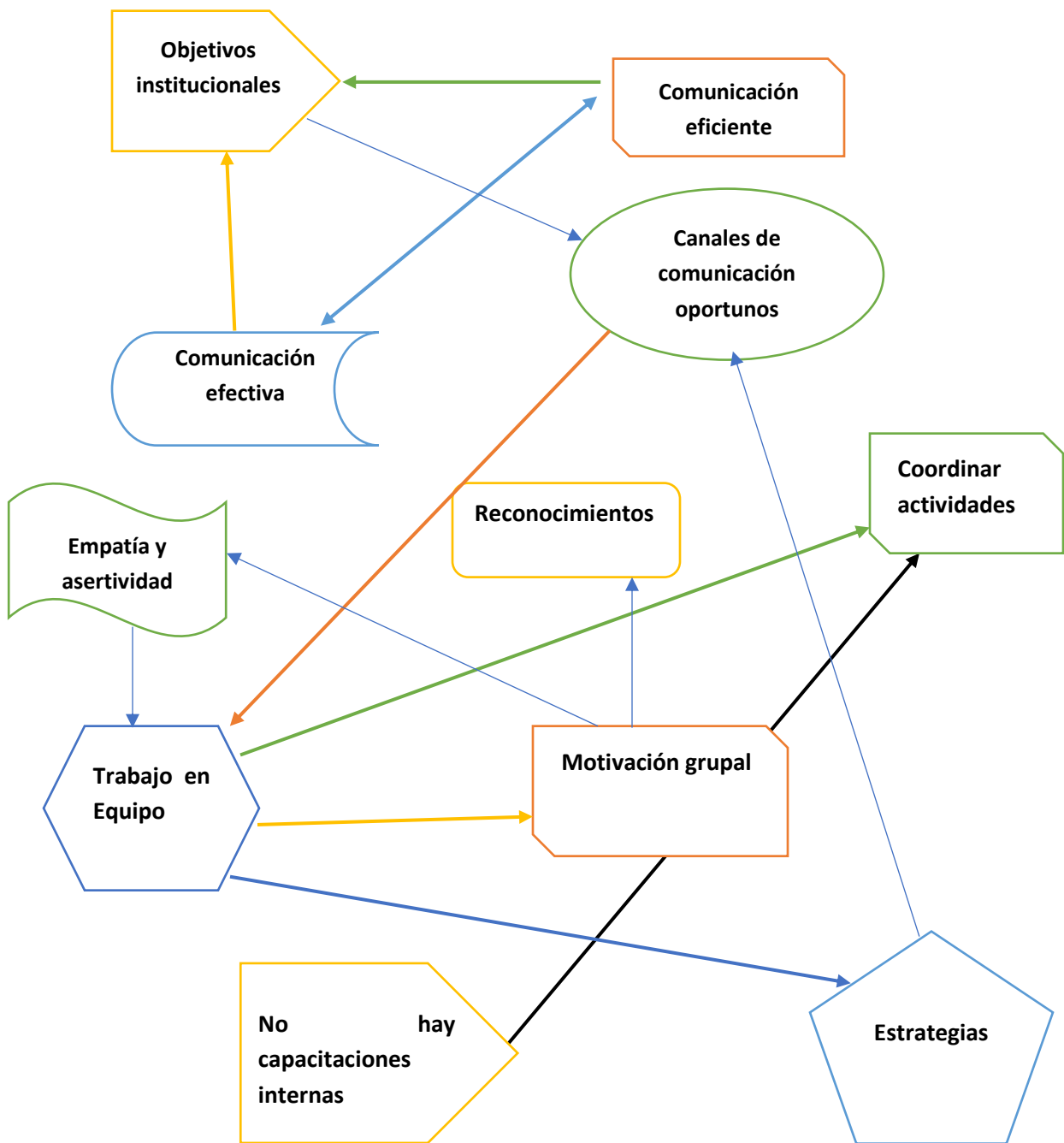


	<p>no he visto que haya algún reconocimiento</p> <p>si algún docente logra algún objetivo o alguna actividad en su curso o en sus estudiantes se le reconozca, si sería excelente.</p> <p>lamentablemente por el mismo hecho de ser una institución pública aquí no podemos dar un incentivo o un reconocimiento en efectivo</p> <p>hacerle llegar un documento, un diploma o certificado</p> <p>en el momento cívico</p>	<p>Docente 5</p> <p>Docente 6</p> <p>Directivo</p>	<p>conmemorar a los docentes, pero más como una forma de convivencia.</p> <p>Hasta el momento <b>no he visto que haya algún reconocimiento</b> porque soy nuevo, pero pienso que más adelante si sería bueno que <b>si algún docente logra algún objetivo o alguna actividad en su curso o en sus estudiantes se le reconozca, si sería excelente.</b></p> <p>Bueno, en este punto, como dije, <b>lamentablemente por el mismo hecho de ser una institución pública aquí no podemos dar un incentivo o un reconocimiento en efectivo</b> a los docentes. Lo que nosotros solemos hacer como institución, en el caso de que algún docente haya obtenido su profesionalización, es <b>hacerle llegar un documento, un diploma o certificado</b> donde se resalta, en este caso, el título obtenido por el docente <b>en el momento cívico</b> donde dónde están los chicos, en algunos casos los padres de familia. Pienso que ese es el incentivo que nos</p>
--	---	--	--

			<p>llevamos, el incentivo más grande. Aparte de que después de ese momento que yo tengo mi título, existe esa satisfacción ya que voy a poner en práctica todo lo que aprendí como las estrategias, las metodologías aprendidas, y todo eso ponerlo en práctica con los estudiantes.</p>
--	--	--	--

Tabla 1 Comunicación organizacional y calidad educativa

## ESTRUCTURACIÓN



**Gráfico 2.**

Comunicación organizacional y calidad educativa.

**Tabla 2 TRIANGULACIÓN**

<b>Categoría</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Documental</b>	<b>Observación</b>
Comunicación eficiente y efectiva.	<p>Si tenemos buena comunicación con las autoridades, también tenemos grupos de WhatsApp</p> <p>Sí, porque cuando nosotros tenemos cualquier actividad que realizar, siempre nos están comunicando con anterioridad</p> <p>La información bien clara para nosotros.</p> <p>Si es oportuno y claro.</p>	<p>La comunicación efectiva se refiere a compartir críticas, saberes, emociones, datos e información relevante de manera clara y precisa, para la ejecución de procesos, acompañado de empatía y escucha activa, lo cual permite a los líderes transmitir conocimientos, experiencia.</p> <p>En palabras de Traverso, P., Williams, B., &amp; Palacios I. (2017) hace hincapié en la comunicación veraz, que genera resultados, misma que se da origen en el compartir de sentimientos, conocimientos y experiencias en referencia a las estrategias y métodos operativos generados en la institución.</p>	<p>Durante la entrevista se pudo evidenciar que existe un clima armónico de trabajo. Los docentes entrevistados en su gran mayoría señalan que hay asertividad es decir el personal directivo cuida su discurso para dirigirse a los colaboradores y de igual manera hay apoyo, ayuda y empatía al momento de solucionar problemas.</p>
Empatía y Asertividad	<p>De parte de la autoridad tenemos bastante empatía, comunicación con las autoridades es asertiva, tenemos confianza lazos de amistad, nunca a lo mejor nos dicen eso no o nos dicen de mala manera, debe haber siempre empatía, la asertividad faltaría un poquito.</p> <p>Una de las ventajas de la institución, es la</p>	<p>Tello, E., (2009) denomina como asertividad a la habilidad social para expresar clara, directamente y correcta sus opiniones, deseos y sentimientos con un fin específico, es por ello que se constituye en una aliada de las relaciones interpersonales para la mejora de efectividad, productividad.</p>	<p>Mediante la entrevista realizada, se hace referencia la empatía, que de acuerdo con la opinión de los docentes existe, sin embargo, la empatía también implica ponerse en el lugar de otra persona, comprender y apoyar en todos los ámbitos.</p> <p>Por otra parte, haciendo referencia a la asertividad, la mayoría de los docentes</p>

	<p>comunicación asertiva, no necesariamente tiene que ser de forma autoritaria.</p>	<p>Por otra parte, la empatía es la capacidad de identificarse con alguien, compartir sentimientos y problemas, comprendiendo y apoyando.</p>	<p>mencionan que la comunicación es asertiva, no obstante, una docente menciona que hace falta asertividad, lo cual es un indicador de una falta de claridad en lo que se expresa.</p>
<p>Comunicación Afectiva</p>	<p>La comunicación más que todo se basa en una buena afectividad, con respeto y el ejemplo de pronto desde la autoridad líderes se ponen como jefes. La directora ha sido una persona muy humana, siempre está ahí para escuchar, guiar, para alcanzar los objetivos. No se maneja de manera autoritaria, siempre hay una estrecha relación entre el personal docente y autoridad.</p>	<p>Robalino M. (2019), indica que la comunicación afectiva es una alternativa que permite transmitir afectividad a los demás, generando empatía, emociones y vibraciones positivas que benefician las relaciones interpersonales, de trabajo entre docentes y comunidad educativa en general para la sana convivencia.</p>	<p>En base a la entrevista realizada se observa que la comunicación es afectiva, es decir mantienen lazos de respeto y estrecha relación con el personal docente y directivo, por otra parte, no se menciona este tipo de interacción e reciprocidad de información con los demás entes educativos que deberían formar parte de este proceso.</p>
<p>Reconocimiento laboral</p>	<p>Estamos motivados a sacar adelante nuestra institución educativa. La motivación es personal y a nivel de grupo. En sí, el incentivo es, verbal de unas felicitaciones y palabras de ánimo, entusiasmo, diplomas. Más bien es la responsabilidad que tiene cada uno, no he visto que se premie por hacer una actividad que nos corresponde. Yo pienso que más que una motivación económica, es la forma,</p>	<p>Para Drago, D. (2020) “el reconocimiento laboral forma parte de las herramientas y estrategias del salario emocional que realiza el área de gestión humana para mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos”, tomando en cuenta que no es un incentivo económico, sino hacer sentir que su trabajo es importante y fundamental para el logro de resultados, el cual puede ser el agradecimiento</p>	<p>Según la observación realizada durante la entrevista se demuestra que la principal forma de reconocer la labor docente se refleja en la motivación, lo cual los conlleva a una buena actitud y producto de ellos un buen desempeño laboral, así mismo se evidencia que quizá no todos los docentes se identifican con una motivación positiva, y considerándose que no debería existir o no hay un reconocimiento, por ser una obligación y</p>

	la relación con la que nos manejamos a nivel interno y buen trato.	presencial, correo, llamada o programas planificados.	responsabilidad el cumplimiento de toda actividad.
Objetivos institucionales Estrategias	Falta desarrollar una planificación para poder tener claramente los objetivos a nivel personal e institucionales. Pienso que, si le falta un poquito, tal vez de planificar otras actividades. Yo creo que sí, el docente es el encargado de organizar capacitaciones de pronto a los educandos, representantes o entre nosotros mismos para que en conjunto mejoremos, las visitas áulicas, y estrategias para poder llegar a los estudiantes.	Según el criterio de Bass y Riggio (2006), los objetivos son las metas determinadas de la institución o personas, las cuales ayudan a dirigir, controlar y medir el éxito. Todo ello con una planificación, en la que se haga referencia a las estrategias para alcanzar los fines pertinentes. Toda vez que el líder transformacional se centrará en lo propósitos de la organización.	Durante la entrevista realizada se refleja que quizá conocen que tiene objetivos institucionales, sin embargo, no se realiza una planificación para el cumplimiento de ello y mucho menos para el cumplimiento de objetivos personales de cada uno de los docentes.
Trabajo en Equipo	Trabajamos en equipo, para que las cosas resulten con más eficacia, rapidez, la mejor manera trabajar en equipo, principalmente es la buena comunicación, líder educativo con sus habilidades con sus destrezas puede reunirnos para trabajar, utiliza de pronto la persuasión hablándonos de la colaboración entre todos y el cumplimiento. Pienso que se aplican muy pocas estrategias, no hay estrategias.	Según West, M., (2000). El trabajo en equipo es aquel que está estructurado, se comunican e interrelacionan entre sí, teniendo en cuenta características como motivación, participación, organización, compromiso y confianza.	En base a la entrevista realizada, si bien es cierto se habla mucho de trabajo en equipo, también se indica la repartición, dividida por partes en varias comisiones. Considerando que, el trabajo en equipo debe ser articulado para lograr un objetivo en común, se debe trabajar de manera cooperativa, no solamente de lo que me corresponde, lo cual favorece el trabajo.
Motivación grupal	No se ha evidenciado una motivación	Como indica García (2012) la motivación a	Según lo indicado por cada uno de los

	<p>personal, pero se ha hecho una motivación grupal, programas. Se han estado haciendo trabajos colaborativos, siempre estamos agradeciendo e incentivando por su trabajo por su esfuerzo, siempre estamos con palabras alentadoras, con la satisfacción de que su trabajo lo hizo de la mejor manera, evaluación a las actividades.</p> <p>Lamentablemente por el mismo hecho de ser una institución pública aquí no podemos dar un incentivo o un reconocimiento en efectivo, pero sí, hacerle llegar un documento, un diploma o certificado.</p>	<p>los miembros de una organización implica asegurar la satisfacción como colaborador de la institución, a través de acciones que intervienen de una u otra manera en el desempeño laboral. Algunos acciones a tomar en cuenta son las políticas de la empresa, relación con el jefe, actitud, salario, es decir la motivación y estimulación a cada uno de sus colaboradores para el cumplimiento de actividades y acciones estipuladas en la misión, visión y objetivos institucionales que contribuyan a la prestación de un mejor servicio.</p>	<p>profesionales que participaron de la entrevista, se evidencia que se hace al incentivo por el esfuerzo, palabras de aliento, sin embargo, es necesario mantener un equipo motivado se deben generar encuestas de satisfacción, brindar retroalimentación, plantearse metas claras y alcanzables, así como capacitación continua, acciones que no se han mencionado en este proceso.</p>
--	---	---	--

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La comunicación es diferente en cada contexto, en cada organización, habiendo sido en esta ocasión la descripción de la comunicación organizacional de la la Escuela de Educación Básica José María Urbina, hacer referencia a la calidad educativa y plan de mejora desde el liderazgo transformacional.

Es así que la calidad educativa y la comunicación organizacional viene determinada mediante el liderazgo transformacional que en palabras de Bass y Riggio (2006), “el líder transformacional es propuesto como un estilo idóneo para garantizar entornos laborales óptimos para el desempeño de sus colaboradores, en el cual demuestra características de proactividad, focalizándose en lo colectivo y centrándose en los propósitos de la organización, siendo un proceso orientado a la estimulación a los

trabajadores, cuyo propósito es convertirlos en colaboradores productivos, comprometidos con los intereses colectivos de la institución”.

Las organizaciones a nivel mundial viven procesos de cambio y transformaciones, en la institución educativa investigada se lleva a la reflexión los procesos comunicacionales y la efectividad en los resultados alcanzados. Tras haber finalizado la investigación, como autoras de este estudio podemos percibir muchas inquietudes, e incertidumbres. En nuestro proceso de desarrollo profesional nos encontramos con grandes acontecimientos, pero cada estudio conlleva un conocimiento en sí mismo, y una experiencia única e irrepetible. Para muchos investigar representa un requisito, para otros un reto, para nosotros se ha constituido en el inicio de nuevos conocimientos.

De allí, es meritorio reflexionar en cómo se está desarrollando la comunicación organizacional, como elemento de la calidad educativa de la escuela José María Urbina, escenario de la investigación.

Este estudio hace referencia a la realidad de la institución, en este sentido hemos podido evidenciar que el asertividad en la ejecución de procesos tiene falencias, existen colaboradores que consideran que la comunicación no es asertiva.

Con respecto a la motivación a los docentes, varios colaboradores manifiestan que reciben palabras de felicitaciones, agradecimiento y aliento, sin embargo, no se realizan reconocimientos en programas o eventos de la institución, lo cual motivaría aún más a los docentes a esforzarse, buscar alternativas y constituidas en la aplicación de habilidades y destrezas que encaminen a una educación de calidad y calidez para el cumplimiento de metas.

Los miembros de la institución manifiestan que no se realizan planificación de acciones para el mejoramiento personal y profesional de los colaboradores, esta ausencia es un factor que no permite alcanzar de manera óptima los objetivos institucionales.



El trabajo en equipo se desarrolla en el cumplimiento de determinadas actividades, para que tenga verdadera relevancia deben estar enfocadas en alcanzar los objetivos institucionales, utilizando la colaboración y participación comprometida de todos los miembros, de esta manera se contribuirá a la mejora de los procesos operativos, debiendo involucrarse a quienes conforman la comunidad docente, como lo son el equipo directivo, docentes, niños, niñas y adolescentes y sus representantes.

Es importante que la dirección conozca como es el clima laboral y si su personal se encuentra motivado, es un error creer que las cosas están bien sin conocer el criterio de cada uno de sus miembros, por ello la importancia de dialogar, realizar encuestas de satisfacción, que permitan de una u otra manera conocer las expectativas y criterio de los colaboradores para en base a ello plantear estrategias para la práctica desde el líder educativo.

Para Castro (2017), lo que implantan las organizaciones formando parte de su instrucción, reglas y principios se define como comunicación organizacional. Por lo que permite conocer y desarrollar políticas, procedimientos y reglas que permiten alcanzar los objetivos, utilizando estrategias que promuevan una buena actitud, compromiso e identificación de quienes participan activamente en la institución.

Cabe indicar y recalcar que, para determinar la calidad educativa, se toma como referencia algunos principios de índole académico, auto-aprendizaje, autonomía, valores éticos y morales para la democracia de los estudiantes, buenas acciones y gestión de los docentes y líderes educativos, entre otras. Es evidente, que un solo factor no determina la calidad educativa, sin embargo, es magnífico trabajar en la construcción y desarrollo en forma progresiva. Todo ello debe partir de una comunicación eficiente y efectiva que coadyuve al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este sentido, la institución educativa debe girar su atención en desarrollar estrategias y herramientas apropiadas para mejorar la comunicación organizacional, es importante afirmar que los

empleados se respalden y trabajen con fuentes confiables de información, pertinente y adecuada que facilite la comprensión de las reseñas y acontecimientos relevantes que se generan en la organización, siendo base fundamental para las acciones internas y la comunicación gerencial que permita alcanzar la calidad educativa a través del perfeccionamiento de los procesos y del liderazgo participativo, hacer énfasis en que esta experiencia se convierta en una oportunidad de trascender y desarrollarse tanto de manera personal, profesional, como institucional.

## PROPUESTA EN INVESTIGACIÓN

### PLAN DE MEJORA DESDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

El presente plan de mejora que se muestra seguidamente, se realiza en base a los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a quienes conforman la muestra de estudio, considerándose para tal efecto, la comunicación organizacional, así como, aspectos propicios para el cumplimiento de las metas instituciones que se enmarcan en un servicio educativo de calidad.

#### Objetivos

- Optimizar la comunicación organizacional y la calidad educativa desde el liderazgo transformacional en la escuela de educación básica José María Urbina de Quito.
- Promover la comunicación efectiva, empática y asertiva en la escuela de educación básica José María Urbina de Quito.
- Planificar acciones y programas en las que se dé un reconocimiento a la labor docente y el desempeño eficiente en la escuela de educación básica José María Urbina de Quito.

#### Justificación

El Plan de mejora dirigido a optimizar la comunicación organizacional y calidad educativa en la Escuela de Educación Básica José María Urbina desde el liderazgo transformacional, se realiza tomando en cuenta la importancia de la comunicación en una organización, la cual denota la necesidad de fortalecer la misma, puesto que los miembros de la misma no comparten el mismo criterio, dejando en evidencia la falta de conocimiento y una verdadera comunicación que conlleve en primer lugar fortalecer la comunicación y luego a prestar un servicio de calidad que debe iniciarse desde un liderazgo transformacional, buscando cambios que fortalezcan la educación.

Por tal razón, la propuesta que se genera tiene como propósito afianzar la comunicación organizacional, cuyo propósito es promover, planificar y ejecutar estrategias que permitan a la comunidad

educativa escenario de este estudio, optimizar la comunicación organizacional y de esta manera, contribuya para el logro de la tan anhelada calidad educativa, propiciando así, un ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de metas y efectividad de las acciones realizadas en la institución.

Como es de conocimiento, es importante que el líder educativo pueda motivar e incentivar a sus colaboradores, docentes, a innovar y buscar cambios y estrategias que ayuden a cumplir con las metas de la institución. En el marco de la LOEI, se encamina a una educación de calidad y calidez, en la cual se debe partir de estrategias en varios aspectos para alcanzar la meta educativa, que estará reflejada finalmente en el aprendizaje de los educandos.

### **Estructura de la propuesta**

La estructura de nuestra propuesta se realiza por etapas de la siguiente manera:

#### ***Etapas 1: Preliminar***

En esta etapa para dar inicio con nuestra propuesta se mantendrá una reunión con el directivo y el personal docente de la institución, con el objetivo de socializar las características y cualidades de los procesos comunicacionales más importantes que se evidenciaron y detectaron durante la entrevista realizada.

#### ***Etapas 2: Planificación***

Una vez identificadas las necesidades, se procede con la planificación de actividades orientadas a fortalecer la comunicación organizacional de la institución, tomando en cuenta los objetivos institucionales, las actividades estarán orientadas a desarrollar habilidades comunicativas, potenciar el trabajo colaborativo, fomentando la comunicación entre sus miembros, así como la motivación de los colaboradores, esto se realizará a través de un liderazgo transformacional que utilizará variadas estrategias de acuerdo al entorno y la disposición de quienes son parte activa de la organización.

#### ***Etapas 3: Revisión y rediseño***

Antes de ejecutar las acciones planificadas, es necesario, revisar las temáticas y el cumplimiento de los objetivos de la propuesta, de la misma manera la predisposición y horarios para dichas actividades, por lo cual, se procede con un análisis minucioso para modificar las actividades que sean necesarias para su ejecución.

#### **Etapa 4: Ejecución**

Habiendo culminado con la planificación de estrategias, las cuales han sido revisadas para su normal ejecución, se procede con la ejecución de actividades planificadas, en esta fase se busca transmitir mensajes significativos que potencien el conocimiento, el compromiso y un nuevo comportamiento por parte de los directivos y del personal docente.

#### **Etapa 5: Evaluación y retroalimentación**

Finalmente, se deberá realizar una evaluación y posterior retroalimentación, puesto que lo que no se mide no se mejora, es así como una vez aplicadas las actividades planificadas es necesario conocer los resultados alcanzados y si estos de una u otra manera contribuyeron a fortalecer los procesos comunicacionales de la organización y por ende de la educación de calidad a través del desempeño docente.

### **La propuesta**

#### **Plan de mejora desde el liderazgo transformacional**

Una vez concluido el análisis y entrevistas aplicadas a los docentes y directivo institucional, de esta manera se da paso a la presentación del plan de acción.

**Tabla 3**

<b>Acción</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades estratégicas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Reuniones preliminares</b>	Optimizar la comunicación organizacional y la calidad educativa desde	Situación detectada durante las entrevistas realizadas.	• Convocar a los docentes y directivo de la institución educativa.	3 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Papelería</li> <li>• Lápices</li> <li>• Proyector</li> </ul>

	<p>el liderazgo transformacion al en la escuela de educación básica José María Urbina de Quito.</p>	<p>Importancia del tema para la eficiencia institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar la situación detectada, y sensibilizar en la necesidad de comunicarse de manera eficiente en una organización o institución.</li> <li>• Exponer la necesidad de conocer sobre el tema, la importancia de la comunicación eficiente para el cumplimiento de metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> </ul>
<p><b>Planificación, revisión y ejecución</b></p>	<p>Promover la comunicación efectiva, empática y asertiva</p>	<p>Comunicación organizacional. Empatía Asertividad Efectividad. Canales de comunicación. Importancia de la comunicación eficiente para el cumplimiento de actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica para destacar la importancia de saber comunicar, a través de mímica y como afecta en el resultado.</li> <li>• Presentación de temáticas de la comunicación organizacional y consecuencias en el desempeño laboral.</li> <li>• Reflexionar sobre la importancia de la empatía, asertividad y efectividad en la comunicación de la institución.</li> <li>• Realizar un dibujo, o escrito, en una hoja, a libertad de cada</li> </ul>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en comunicación organizacional y efectiva.</li> <li>• Psicólogo/a</li> <li>• Personal docente y administrativo de la institución educativa</li> <li>• Materiales</li> <li>• Papelería</li> <li>• Lápices</li> <li>• Proyector</li> <li>• Computador</li> <li>• Videos</li> </ul>

			<p>uno para posteriormente proceder con una interpretación, fortaleciendo así la importancia de comunicar de manera clara y precisa (asertividad).</p>		
<p><b>Planificación, revisión y ejecución</b></p>	<p>Planificar acciones y programas en las que se dé un reconocimiento a la labor docente y el desempeño eficiente</p>	<p>Reconocimiento y motivación. Programa de reconocimiento. Motivación y excelencia educativa. Reconocimiento en niños. Reconocimiento a docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica grupal.</li> <li>• Capacitación de la importancia del reconocimiento de acciones de los entes educativos para la mejora de resultados.</li> <li>• Desarrollar en equipos un programa con el cual se realizaría un reconocimiento a la labor docente. ¿Cómo le gustaría que se realice un reconocimiento de la labor educativa?</li> <li>• Charla por especialistas acerca de la motivación y su efecto en el desempeño del personal administrativo y docente.</li> <li>• Video y reflexión sobre el</li> </ul>	<p>6 horas</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en motivación y coach.</li> <li>• Psicólogo/a</li> <li>• Personal docente y administrativo de la institución educativa</li> <li>• Materiales</li> <li>• Papelería</li> <li>• Lápices</li> <li>• Proyector</li> <li>• Computador</li> <li>Videos</li> </ul>

			reconocimiento y motivación en diversos niveles: estudiantes, docentes y directivos.		
<b>Planificación, revisión y ejecución</b>	Ejecutar estrategias que coadyuven al cumplimiento de metas institucionales y personales para el mejoramiento de la calidad educativa, partiendo de la comunicación organizacional.	Importancia de conocer la misión, visión, metas, principios y valores de una institución. Trabajo en equipo y colaborativo. Liderazgo organizacional. Calidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar las metas institucionales, principios y misión de la institución.</li> <li>• Charla del trabajo en equipo, colaborativo y su eficiencia en el logro de resultados.</li> <li>• Liderazgo transformacional, importancia de la acción y actitud positiva para motivar e incentivar al equipo docente, estudiantes y padres de familia.</li> </ul>	8 horas	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en liderazgo organizacional.</li> <li>• Especialista en trabajo en equipo y colaborativo</li> <li>• Psicólogo/a</li> <li>• Personal docente y administrativo de la institución educativa</li> <li>• Materiales</li> <li>• Papelería</li> <li>• Lápices</li> <li>• Proyector</li> <li>• Computador</li> <li>• Videos</li> </ul>
<b>Evaluación y retroalimentación</b>	Optimizar la comunicación organizacional y la calidad educativa desde el liderazgo transformacional en la escuela de educación básica José María Urbina de Quito.	Evaluación y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la comunicación organizacional y como las acciones desde el liderazgo transformacional, pueden aportar a la calidad servicio educativo.</li> <li>• Realizar una retroalimentación de este proceso.</li> </ul>	3 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente y administrativo de la institución educativa</li> <li>• Materiales</li> <li>• Papelería</li> <li>• Lápices</li> <li>• Proyector</li> <li>• Computador</li> </ul>



- 
- Sugerir un plan de acción para fortalecer aspectos comunicacionales en los que se evidencie la necesidad.
- 

### **Factibilidad de la propuesta**

Se considera factible la propuesta mencionada considerando los siguientes factores:

**Político:** Dentro de la política pública del Ecuador, se hace referencia a una calidad educativa, por ello es factible plantear propuestas y estrategias que coadyuven a una comunicación organizacional eficiente, tomando en cuenta que el ministerio de educación da ciertas directrices, pero, también se pueden plantear alternativas de mejora continua, y porque no hacerlo a través de la retroalimentación a las evaluaciones continuas en las cuales se identifican ciertas falencias. Además de ello se promueve a capacitarse para estar preparados para enfrentar los desafíos educativos, y porque no hacerlo partiendo desde la comunicación interna de la institución.

**Institucional:** Como institución se puede promover actividades que nos permitan mejorar el servicio educativo, es por ello que los docentes y el líder educativo de la institución, se encuentran motivados para la aplicación de la propuesta del plan de mejora desde el liderazgo transformacional, todo ello se pudo evidenciar a través de la aplicación de las entrevistas donde mencionaban la importancia de ofrecer mejoras a la institución con el fin no solo de optimizar la comunicación organizacional y calidad educativa, sino de fortalecer el liderazgo transformacional, en búsqueda de la estabilidad de la comunidad educativa e institución.

**Financiero:** En el caso de no existir el aporte económico con el que se financien los honorarios de quienes realicen las capacitaciones, el líder educativo y el personal docente tiene la disposición de realizar actividades de autogestión como estrategia para la realización de acciones y actividades planteado, dando así

cumplimiento a los objetivos en este plan de mejora. Por otra parte, también existe la posibilidad de que alguno de los facilitadores de las diferentes capacitaciones planificadas lo haga de manera gratuita, como un aporte a la institución. El líder educativo está en la capacidad de realizar alianzas estratégicas con universidades, ONG y otros organismos que brindan estos aportes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ancín ,I. & Vera ,M.(2018). *La satisfacción con la comunicación: una visión integradora*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo-Ecuador.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L.

Asamblea General del Estado. (2018). Constitución Nacional del Ecuador.

Barrios, N. (2011). Calidad de las escuelas bolivarianas en Venezuela. [ Tesis Doctoral, Universidad de León España]. Recuperado de:  
[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1436/Calidad\\_Barrios.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1436/Calidad_Barrios.pdf?sequence=1)

Barrios, N. (2019). *Calidad educativa: alternativas y reflexiones desde una experiencia en Ecuador*. Universidad Espíritu Santo-Ecuador.

Bass, B. y Riggio, R. (2005). *Liderazgo transformacional*. Prensa de Psicología. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Bidopia González, Y., Álvarez Téllez, F. G., & Torres González, N. (2021). *La Comunicación Organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional*. Opuntia Brava, 13(4), 247–256.

Campos Macedo, K. V. (2019). *El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana Unión]

[http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/2152/Kelly\\_Tesis\\_Maestro\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/2152/Kelly_Tesis_Maestro_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cantón, I., Valle, A., Arias, R., Baelo, R., Cañon, R. (2010). *Calidad, comunicación e interculturalidad*. Davinci continental.

Cárdenas, A. (2021) *Comunicación organizacional y desarrollo de los aprendizajes de estudiantes en la institución educativa n.º 00516, Habana, Moyobamba – 2021* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado de:

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70848/Cardenas\\_RA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70848/Cardenas_RA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castro, A. (2017). *Manuales prácticos de comunicación organizacional*. Editorial Verbum. Universidad del Norte.

Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2da. Ed.9, México, D.F.; McGraw-Hill/ Interamericana Editores*.

*Constitución de la república del Ecuador* (2008) Registro Oficial 449 de 20 de octubre de **2008**.

Correa, C. (2004). *Gestión y evaluación de la calidad: referentes para la acreditación*. Cooperativa Editorial magisterio.

Drago, D. (2020). Diseño e implementación de programa de reconocimiento para una empresa del sector de energía. [Tesis de maestría Universidad de Piura].  
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5062>

Escobar, E. (2020) *Comunicación organizacional, gestión administrativa en la productividad laboral de las Instituciones Educativas UGEL 05 – 019* [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40567/Esobar %20RO..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40567/Esobar_%20RO..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. [Tesis de grado, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, María (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.

Hurtado, I., Toro, J. (2005). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*. Episteme Consultores Asociados C.A.

*Ley Orgánica de Educación Intercultural* (LOEI, 2011) Registro Oficial 417 de 31 de marzo del 2011.

Márquez, J., Burau, E., Cevallos, I., y Vásquez, J. (2018). *Importancia de la comunicación estratégica en la socialización del buen vivir*. Rehuso, 3 (1), 81-90. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7047194>

Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de calidad educativa. Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura*.

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. PEARSON Educación de México.

Naciones Unidas. (2000). *Pacto global de las naciones Unidas*.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1945). Recuperado de:

<http://www.unesco.org/new/es/culture>

Pérez Suarez, J., Plata de Tamayo, C., Aristizábal Correa, H. (2011). *Manual expresión escrita*. Universidad de Medellín.

Taylor, S., y Bodgan R. (1996) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones PAIDOS

Tello, E. (2019). *La felicidad como predictor del rendimiento académico de los estudiantes universitarios*.

*Un análisis comparativo entre México y España*. Universidad Autónoma de Baja California.

[cauriensia.es/index.php/cauriensia/article/view/EM10](http://cauriensia.es/index.php/cauriensia/article/view/EM10)

Traverso, P., Williams, B. & Palacios I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Universidad Ecotec.

Robalino, León, M. (2019). Comunicación afectiva en los docentes de la unidad educativa fiscal Pedro

Vicente Maldonado, Guayaquil, 2018 [Grado de maestría, Universidad César Vallejo]

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43848/Robalino\\_LMA%20-](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43848/Robalino_LMA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43848/Robalino_LMA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

West, M. (2000) *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3*. PAIDOS Ibérica.

## ANEXOS

### ANEXO A. Tabla de Categoría

#### Matriz de Categorías Previas

Categoría	Sub categoría	Indicador
Comunicación Organizacional	Comunicación interna	Empatía
		Relaciones interpersonales
		Asertividad
	Comunicación gerencial	Comunicación efectiva
		Comunicación Afectiva
		Motivación e incentivos
Calidad Educativa	Liderazgo participativo	Transformación personal y profesional
		Trabajo en equipo
	Procesos	Bienestar laboral
		Reconocimiento

### ANEXO B. Protocolo de Entrevista

#### Preguntas

1. Desde su criterio ¿el proceso de comunicación en la institución es oportuna y clara? Explique
2. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en relación a la Empatía, relaciones interpersonales y asertividad? Explique.
3. Desde su experiencia en la institución ¿Cómo se desarrolla la comunicación gerencial en relación a la afectividad? Explique
4. ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la motivación e incentivo a los colaboradores en la institución donde labora? Explique
5. ¿Considera usted que la gerencia de esta institución planifica acciones para el mejoramiento y la transformación personal y profesional de los colaboradores? Explique
6. Desde su perspectiva ¿Cuáles son las estrategias que aplica la gerencia para la optimización del trabajo en equipo en la institución? Explique

7. Desde su opinión en esta institución ¿Se propician acciones e igualdad de condiciones y oportunidades en el desarrollo del bienestar de los colaboradores? Explique
8. Desde su opinión ¿Cuáles son las actividades orientadas al reconocimiento de los colaboradores que se desarrolla en la institución?