



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
**MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO**

**Estrategias de liderazgo para la mejora de la comunicación organizacional desde la  
sinergia**

Unidad Educativa Clemente Yerovi Indaburu

**Estudiantes:** María Dolores Cobo, Luis Eduardo Torres y Verónica Gutiérrez

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

Quito - Ecuador

Octubre 2022

## RESUMEN

Los líderes que guían las instituciones educativas, deben tener habilidades específicas como, técnicas, interpersonales, de toma de decisiones y de comunicación, que generen cambios innovadores y garanticen una educación de calidad. En nuestro medio, las instituciones que están bajo la dirección de líderes carentes de una comunicación clara y oportuna influyen de manera negativa en el desempeño docente, en la construcción de una sana convivencia, en el logro de objetivos y especialmente en la falta de identidad institucional. A tal efecto, este trabajo se desarrolló bajo la concepción filosófica del paradigma interpretativo, enfoque mixto con predominancia cualitativa, atendiendo a los métodos, hermenéutico (cualitativo) e hipotético deductivo (cuantitativo). La presente investigación busca conocer los diferentes criterios y perspectivas sobre las estrategias comunicacionales de liderazgo que se aplican dentro de una institución educativa, información que fue recabada a través de una entrevista a dos directivos y tres docentes y una encuesta dirigida a treinta y seis docentes (cien por ciento de la población). Entre los hallazgos más relevantes podemos mencionar que la comunicación y el trabajo en equipo es un aspecto que se debe mejorar, también se pudo detectar deficiencia en la información de resultados de actividades hacia la comunidad educativa y, además, existe contrariedad entre los criterios de autoridades y docentes sobre la escucha activa de opiniones y sugerencias. Es por esto que el presente trabajo investigativo busca proponer estrategias de liderazgo que mejoren la comunicación y permitan el logro de los objetivos planteados por la institución educativa.

**Palabras claves:** Liderazgo, comunicación, deficiencia, sinergia

## ABSTRACT

Leaders who guide schools must have specific skills such as techniques, interpersonal, decision-making and communication, which generate innovative changes and guarantee a quality education. In our midst, institutions that are under the direction of leaders lacking clear and timely communication have a negative influence in teaching performance, in the construction of a healthy coexistence, in the achievement of objectives and especially in the lack of institutional identity. To this effect, this work was developed under the philosophical conception of the interpretative paradigm, a mixed approach with qualitative predominance, taking into account the methods, hermeneutical (qualitative) and hypothetical deductive (quantitative). This research seeks to know the different criteria and perspectives on the communication strategies of leadership that are applied within an educational institution, information that was collected through an interview with two managers and three teachers and a survey aimed at thirty-six teachers (one hundred percent of the population). Among the most relevant findings we can mention that communication and teamwork are aspects that needs to be improved, it was also possible to detect deficiency in the information of results of activities toward the educational community, and in addition, there is a contradiction between the criteria of authorities and teachers regarding the active listening of opinions and suggestions. That is why this research work seeks to propose leadership strategies that improve communication and allow the achievement of the objectives set by the educational institution.

**Keywords:** Leadership, communication, deficiency, synergy



## INTRODUCCIÓN

Haciendo un análisis de la vida del ser humano, usualmente ha luchado por liderar comunidades, liderar grupos sociales, liderar instituciones, liderar compañías; ha luchado por liderar. Sin embargo, se puede ver que este término muy peculiar ha tenido un cambio sustancial a lo largo del tiempo. Contreras et al. (2016) menciona que a un líder se le conocía, pero aún se puede visualizar en la actualidad, como la persona que domina de un patrono en donde él o ella tenían capacidad de mando, sin embargo, ahora la palabra líder connota la capacidad que tienen una persona de generar confianza y de establecer vínculos entre colaboradores haciendo que cada trabajador y su trabajo tenga sentido.

Se puede acotar también que un buen líder debe cumplir ciertas características, como son “la personalidad, la inteligencia (...), la capacidad para regular las emociones propias y ajenas (inteligencia emocional), y hacer un buen uso del *feedback* que estas proveen para la toma de decisiones, entre otras” (Contreras et al., 2016, p. 2). No obstante, menciona Contreras et al. (2016, p. 2) que:

la comunicación es una de las habilidades más importantes para el líder a fin de generar procesos efectivos, basados en el bienestar de las personas, en los que se genere una cultura incluyente que les permita desarrollarse en el trabajo y encontrarle un significado a lo que hacen; líderes que se preocupen realmente por las personas, no para que produzca más, sino para favorecer su calidad de vida, su satisfacción y su bienestar, y que, en consecuencia, indudablemente serán más productivas y estarán más comprometidas con la organización.

Por ello, se puede afirmar que una comunicación óptima es necesaria en cualquier ámbito de la vida de un ser humano. Una mala comunicación entre dos personas o un grupo de personas traerá repercusiones en el desempeño de cualquier trabajador.

Adentrándose más en el tema se puede decir que una comunicación óptima es más que necesaria en cualquier ámbito de la vida de una persona, empero este aspecto tan importante tiene tres barreras importantes que muchas veces causan disrupción en la comprensión o emisión del mensaje.

De la Cruz (2014) expresa que una barrera en la comunicación son las diferencias en el mensaje del emisor y como lo entiende el receptor. Pero estas barreras muchas veces provienen de diversos orígenes que se dividen en aspectos personales, físicos o semánticos. Las barreras personales están basadas en los valores que tiene cada uno, tanto el receptor como el emisor, los cuales intervienen como filtro para el procesamiento de la comunicación. Esta barrera suele afectar mucho en el ámbito profesional pues desde cada persona y desde cada departamento suelen entender diferente el mensaje, sobre todo cuando estos provienen de una jerarquía mayor, lo cual dificulta que las tareas se concreten muchas veces. Existen, a su vez, barreras físicas, las cuales son influenciadas por el ambiente en el que la comunicación se produce, por lo que se basan en el interés del receptor o emisor para omitirlas o superarla. Por último, están las barreras semánticas en las que la comunicación es interferida por cómo son interpretados los símbolos entre el emisor y el receptor pues la interpretación dependerá de las características personales; por ello, hay que procurar que estas características coincidan entre emisor y receptor (De la Cruz, 2014).

En atención a las consideraciones descritas, Barbosa et al. (2016) menciona que no existe organización sin comunicación pues esto afecta directamente al comportamiento de cada individuo y sus influencias. Asimismo, se cita a Moreira et al. (2019) pues él menciona que una comunicación efectiva incluye comportamientos asertivos cuando se transmite, se recibe y se interpreta de una manera clara y mutua con respeto la

información. Estas dos ideas están interconectadas pues la primera muestra la gran brecha que se genera en una mala comunicación versus una afectiva.

De manera tal que, se comprende que la comunicación es un aspecto fundamental en cualquier empresa ya que, como dice Weihrich (2017, p. 472)

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para: 1. Establecer y difundir las metas de una empresa. 2. Desarrollar planes para su logro. 3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto, efectiva. 4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización. 5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir. 6. Controlar el desempeño.

Por consiguiente, en atención a las consideraciones descritas se puede decir que no existe empresa que surja sin una comunicación efectiva, asertiva y óptima pues en ella está la responsabilidad del éxito o el fracaso, del logro de metas o su incumplimiento, de motivar o de estancar.

Bajo este contexto, y considerando además a la sinergia como elemento imprescindible en el desarrollo de las organizaciones, se la concibe, como un proceso complejo, en el que dos procesos separados establecen aspectos comunes para trabajar en conjunto y así obtener un resultado más favorable, que lo que hubiese sido trabajando individualmente (Torrice, 2010). Para fomentar la sinergia en las organizaciones, los líderes organizacionales deben trabajar bajo una visión compartida, cultura de participación, información transparente, reuniones estratégicas e identificación de las diferencias individuales de los colaboradores (Merlano Medrano, 2011).

En atención a lo descrito en los párrafos anteriores, y poniendo énfasis en lo que menciona Taddei, citado por Ruíz (2017, p. 6) “liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo, para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas”. Por tanto, el rector, es aquella persona que juega un papel muy importante dentro de una Institución Educativa, es la persona responsable de mantener la armonía entre los miembros de la comunidad (autoridades, padres de familia, estudiantes y comunidad en general). En tal virtud podemos mencionar que varias Instituciones Educativas de nuestro país, tanto del sector público como privado, están dirigidas por personas que carecen de habilidades de liderazgo docente como: inspirar, comunicar y motivar a los demás.

Ruíz (2017, p.123) menciona que “la comunicación es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más personas con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.” Por tal razón, la carencia de una comunicación efectiva en los líderes educativos de nuestro país, influye de manera negativa en: el desempeño laboral que ejercen los docentes (poca participación e integración en las actividades planificadas), la construcción de la convivencia (falta de motivación, relaciones interpersonales deficientes), el logro de objetivos planteados (desorganización, incertidumbre) y sobre todo en la identidad institucional (bajo grado de apropiación de la misión, visión, valores, principios y normas institucionales).

De igual manera, el trabajo coordinado de docentes y directivos es fundamental para el logro de objetivos en la institución educativa, pero muchas veces se presentan dificultades que no permiten el trabajo en equipo. Adicionalmente, el realizar una gran cantidad de reuniones no garantiza que el trabajo en equipo sea efectivo, sino a la comunicación efectiva que se logra y la manera que se propaga la cooperación en toda la institución para tener una mejora continua.

Así pues, la comunicación es, como expone Motschning y Ryback (2016, p. 275) “que hay poca duda en que la calidad de comunicación constituye como un factor clave que determina si la diversidad en el equipo puede contribuir al trabajo éxito o fracaso.”

A este respecto la comunicación organizacional es definida por ser la columna dorsal de cada empresa pues se dice que sin ella no existe organización, motivación, orden y cumplimiento (Pineda, 2020) por ende, no se llegaría a ningún objetivo planteado. Esto en una institución educativa tiene toda la afectación al verse afectada la filosofía y misión, por ende, la esencia misma del colegio.

La falta de comunicación y cumplimiento se puede presenciar en la Unidad Educativa Clemente Yerovi Indaburu, surge por falta de participación de los docentes a las reuniones y capacitaciones indicadas por las autoridades, por lo que se genera mucha confusión y desorganización para trabajar en las diferentes actividades entre los docentes y con los estudiantes, esto surge debido a la comunicación poco efectiva que existe en la institución debido a que los lineamientos o indicaciones son entendidos por cada docente desde su punto de vista y no como lo indican las autoridades en las reuniones y capacitaciones realizadas, sin que el líder de la institución tenga una estrategia que ayude a mejorar el mencionado problema.

En atención a lo antes expuesto, la presente investigación pretende brindar diferentes estrategias al líder con el fin de optimizar la comunicación organizacional entre todos los integrantes de la organización desde la sinergia, fomentando una cultura de participación teniendo en cuenta que los resultados serán mejores si se trabaja en conjunto como un equipo. Investigaciones en diferentes ámbitos, incluso en la medicina se ha podido visualizar la necesidad de utilizar estrategias de comunicación para lograr una comunicación efectiva y evitar malos comportamientos logrando así una sinergia; esta investigación se realiza en una clínica (Moreira et al., 2019).

Para tal efecto y con la finalidad de poder proponer un plan de acción que dé una solución bajo un análisis, la investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto con una ruta predominante cualitativa.

En consecuencia, se busca profundizar el impacto que tiene la comunicación organizacional en un espacio laboral y buscar estrategias que encaminan a que se llegue a la sinergia, por lo que se espera poder dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación organizacional en la Unidad Educativa Clemente Yerovi Indaburu? ¿Cuáles son las estrategias de liderazgo que aplica la gerencia de la unidad educativa Clemente Yerovi Indaburu para la mejora de la comunicación organizacional? ¿Cuál es la necesidad de proponer estrategias de liderazgo para la mejora de la comunicación organizacional desde la sinergia en la unidad educativa Clemente Yerovi Indaburu?

A manera de dar respuesta a esta formulación a continuación se presentan los objetivos de la investigación:

- Develar los aspectos que caracteriza el desarrollo de la comunicación en la Unidad educativa Clemente Yerovi Indaburu.
- Conocer las estrategias de liderazgo que aplica la gerencia de la unidad educativa Clemente Yerovi Indaburu para la mejora de la comunicación organizacional.
- Determinar la necesidad de proponer estrategias de liderazgo para la mejora de la comunicación organizacional desde la sinergia en la unidad educativa Clemente Yerovi Indaburu.

Existen muchos beneficios que produce manejar una correcta comunicación en una institución educativa dentro de lo laboral, como son: la mejora de productividad, informar los aspectos relevantes, formar los miembros de cada colegio, la motivación entre

integrantes de la organización, la minimización de rumores en el contexto del trabajo y la mejora del clima laboral (De la Cruz, 2014). Sin embargo, también existen beneficios sociales, los cuales hacen que, bajo una buena comunicación, las personas se sientan bien trabajando en una empresa, obteniendo como resultado un mayor bienestar empresarial. Este bienestar de los colaboradores se vería reflejado directamente en la mejora educativa, lo cual afecta directamente a los estudiantes, pues mientras mayor es el bienestar laboral por parte de los trabajadores, mayor es su esfuerzo y satisfacción personal por lo tanto mayor resultado en el momento de dar clases y tratar con estudiantes y padres de familia.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Liderazgo

A través de la historia, se ha visto la importancia de la definición de liderazgo y desarrollo de habilidades necesarias para trabajar y relacionarse con otras personas, ya sea en la vida personal o profesional en el logro de objetivos planteados. Ante esto Lussier y Achua definen el liderazgo como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (2016, p.5). A partir de esta definición de liderazgo, el autor determina 5 elementos claves que se mencionan a continuación: *líderes-seguidores*, entendiendo que los líderes no pueden resolver todo, el liderazgo también se comparte con los buenos seguidores al existir una afinidad grupal formal, y no sólo desempeñan eficientemente el rol de líderes sino, también influyen sobre ellos, *Influencia*, es la capacidad que tiene un líder para lograr su aceptación, comunicar ideas y motivar al cambio. *Objetivos Organizacionales*, son los resultados que el líder y los miembros de la organización desean conseguir para lograr los cambios esperados. *Cambio*, es la mejora en los procesos, productos y servicios a través de los aportes de los miembros de la organización para la mejora del status quo. Las *personas*, constituyen el

elemento más importante en la organización y son las que permiten el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por su parte, Taddei, citado por Ruíz (2017, p. 6) afirma que “liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo, para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas”, por tal razón una actitud positiva, está ligada al liderazgo, más las habilidades y conocimientos permiten el cambio que esperan los líderes en las organizaciones.

### **Habilidades de liderazgo**

Cuando hablamos de habilidades de liderazgo, es común encontrar la pregunta ¿el líder nace o se hace?, de ahí que han existido grandes debates entre varios autores. Ante esto Ronit Kark citado por Lussier & Achua (2016, p.8) manifiesta que “el 30% de éstas se hereda, mientras que 70% se desarrolla”, ante esto podemos mencionar que las personas nacen con ciertas habilidades de liderazgo, y que con el transcurso del tiempo se las puede desarrollar. Mientras que Vince Lombardi, entrenador del equipo de fútbol del Greenback Packers dijo “Los líderes se hacen no nacen”, según su criterio podemos considerar que todas las personas tenemos la capacidad para desarrollar esas habilidades, con esfuerzo, dedicación y constancia sin importar la capacidad actual de liderazgo.

Desde la perspectiva de Lussier & Achua (2016), podemos mencionar que las principales habilidades que deben tener los líderes son:

### **Habilidades Técnicas**

“Están relacionadas con la capacidad de utilizar métodos y procedimientos para realizar una tarea” (Lussier & Achua, 2016, p. 9), puede ser el conocimiento de alguna técnica específica, conocimientos informáticos y el saber utilizar equipos tecnológicos. Estas varían según el lugar de trabajo y se pueden desarrollar con facilidad.



### ***Habilidades Interpersonales***

“Están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos, por medio del desarrollo de relaciones efectivas” (Lussier & Achua, 2016, p. 10), el desarrollo de estas habilidades son esenciales para la convivencia de todo ser humano y en cualquier ámbito, también se las conoce como habilidades blandas y comprenden: la capacidad para comunicar, motivar, trabajar en equipo, ejercer y promover la ética, trabajar bajo los criterios de transparencia y realidad y sobre todo resolver conflictos.

### ***Habilidades para la toma de decisiones***

“Están relacionadas con la capacidad para conceptualizar las situaciones y seleccionar alternativas para resolver problemas y aprovechar las oportunidades” (Lussier & Achua, 2016, p.10), sin duda alguna, se refiere a las habilidades más complejas para desarrollar como: pensamiento crítico, buena administración del tiempo, decidido, seguro, creativo, capacidad para anticipar problemas y detectar oportunidades.

### ***Estilos de liderazgo***

Montañez Huancaya et al. (2022, p.12) señala que “cada persona posee sus propias características, estilo, personalidad, preferencias y orientaciones” es decir que no existe un único estilo de liderazgo válido sino que va a depender de la persona que asuma el rol de líder y de la situación y contexto organizacional.

En este sentido, Rodríguez Rodríguez et al. (2022, p.4) manifiesta que existen tres estilos de liderazgo: directivo, democrático y liberal.

### ***Liderazgo Directivo***

Este tipo de líder es quien toma las decisiones en la organización y los demás harán lo que él diga. Demuestra poca confianza en sus colaboradores y reprime en público o en

privado. Este tipo de liderazgo es poco efectivo en las organizaciones, ya que no considera los criterios de los demás.

### ***Liderazgo Democrático***

Se caracteriza porque fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, además toma en cuenta y aprecia las opiniones y sugerencias de sus colaboradores en la solución de problemas que se presenten dentro de la Institución. de esta manera promueve colaboradores motivados, creativos de mente abierta y sobre todo innovadores.

### ***Liderazgo Liberal***

Este tipo de estilo de liderazgo, se da cuando el líder no corre ningún riesgo y, además, muestra poca iniciativa. Un líder en este estilo, por lo general confía en sus seguidores y los mantiene al tanto de las situaciones existentes en una organización o cualquier institución educativa. Se caracteriza por brindar libertad e independencia a sus seguidores.

Así también, en este contexto, Villanueva Flores (2018, p.5) en su artículo, propone los siguientes estilos de liderazgo:

### ***Liderazgo Autocrático***

Se caracteriza por ser rígido ante los criterios de sus seguidores, da órdenes y espera su cumplimiento, sin importar el criterio o sugerencias de los demás.

### ***Liderazgo Democrático***

Se caracteriza por ser activo, participativo, flexible y por tomar en cuenta los criterios, sugerencias de sus seguidores, además tiene un alto grado de compromiso, por satisfacer las necesidades de quienes conforman la organización, con su don de gente logra influenciar en los demás para el logro de los objetivos organizacionales.

### ***Liderazgo Laissez-Faire***

Se caracteriza por su falta de compromiso con la organización, es incapaz de resolver problemas, no apoya a sus seguidores ni ayuda al cumplimiento de los objetivos trazados.

### **Estrategias de Liderazgo**

Al hablar de estrategias de liderazgo, estamos hablando de acciones, que realizan los líderes de las organizaciones para dar valor a sus colaboradores y clientes, y además, enfrentar la complejidad y los cambios constantes del entorno. Podemos mencionar estrategias y su importancia para la toma de decisiones, la comunicación y el trabajo en equipo.

### ***La toma de decisiones***

Es un proceso de análisis y conocimiento profundo de una situación, para seleccionar de entre todas las alternativas la mejor, para la solución de problemas y aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el entorno. (Lussier & Achua, 2016)

Bajo esta perspectiva, Riquelme-Castañeda y Pedraja-Rejas (2019, p.1) mencionan que, “las decisiones exitosas son cada vez menos el producto de una mente brillante y cada vez más el resultado de una interacción armoniosa entre personas de diferentes disciplinas”, por tal razón, tomar en consideración los criterios y opiniones de varios especialistas, áreas o disciplinas, conllevan a asegurar una estrategia de calidad para la toma de decisiones, bajo un liderazgo efectivo.

Se requiere de un liderazgo efectivo para la toma de decisiones y para lo cual es importante que el equipo directivo se encuentre compuesto por dos partes claves, la heterogeneidad cognitiva y la homogeneidad valórica fundamentales para la efectividad de la toma de decisiones (Riquelme-Castañeda & Pedraja-Rejas, 2019).

Es importante la confianza como pieza clave para que el equipo pueda tomar buenas decisiones, por ese motivo cuando los miembros del equipo confían entre sí, logran diferir y pensar de manera objetiva, que si existe un liderazgo efectivo se crean debates con fundamentos y se logran mejores soluciones del problema. Por el contrario si existe una baja confianza en los miembros del equipo, por lo general siempre están de acuerdo en todo y hasta en los puntos que no comparten la misma opinión, para no generar conflictos en el equipo, pero se reduce el compromiso, poca responsabilidad y malos resultados para la solución de los problemas.

### ***Comunicación***

La comunicación es esencial en el desarrollo de toda interacción humana, y en el campo laboral no es una excepción. En las organizaciones se espera que todos los mensajes que se emitan sean escuchados, entendidos y leídos sin distorsiones para lograr una interpretación eficiente.

Por consiguiente, Rodríguez Rowe (2008, p.25) define la comunicación como, “la transmisión de información y entendimiento, mediante el uso de símbolos comunes que pueden ser verbales o no verbales”, por lo tanto, la comunicación nos permite intercambiar ideas o datos relacionados a un tema específico. Una buena comunicación dentro de las organizaciones permite que, los colaboradores adquieran compromisos para el logro de los objetivos, que exista un buen clima laboral, trabajo en equipo y sobre todo que los colaboradores conozcan sus funciones y responsabilidades incrementando de esta manera la productividad.

De acuerdo al nivel de interacción la comunicación se puede clasificar en formal e informal. Formal cuando los mensajes siguen los canales oficiales, establecidos en su estructura organizativa, es decir lo que se comunica es netamente laboral y se debe seguir normas y procedimientos. Mientras que la informal se da cuando personas de la misma o

de diferente jerarquía comparten información que puede ser laboral, pero no utilizan canales oficiales (Lermo Gutiérrez, 2022).

Se entiende por canales de comunicación, a todos aquellos medios que permiten hacer llegar la información dentro o fuera de la organización, éstos pueden ser tradicionales o digitales. Entre los tradicionales encontramos las revistas, la televisión, la radio y el periódico. Entre los canales digitales y los más utilizados en la actualidad podemos mencionar las páginas web, blogs, redes sociales, WhatsApp, telegrama entre otros (Fierro, 2021).

### ***Trabajo en equipo***

El trabajo en equipo existe desde hace muchos años cuando el humano vivía en comunidad y requería de la colaboración de todos para llegar a cumplir sus objetivos o los objetivos de la comunidad, sea para lograr alimentarse o hasta para poder lograr defenderse del peligro (Artega Leiva & Linares Murrugarra, 2019). Desde allí, este es un accionar que es fundamental para que un grupo de personas, lideradas por alguien, logren cumplir sus metas. El trabajo en equipo, por ende, debe ser incluido en el día a día de una empresa pues gracias a él, los líderes logran cumplir con lo que han establecido como visión y con sus objetivos.

Hoy en día los líderes buscan más frecuentemente que las personas que se vinculan a las empresas tengan esta habilidad con el objetivo de que puedan desarrollar actividades más eficientemente en conjunto, pero también, en conjunto buscar que al tener lo mejor de cada integrante salgan a la luz proyectos de excelencia que lleguen a tener éxito (Artega Leiva & Linares Murrugarra, 2019). Al trabajar en equipo los colaboradores también logran fomentar la cultura, el sentido de pertenencia y el amor por su trabajo desde el compañerismo que se fomente.

Por ello, se afirma que el trabajo en equipo es una habilidad fundamental que debe existir en una empresa o en una institución, y para ello debe haber un buen líder que sepa guiar estas actividades. Por ello se hace referencia a Arteaga, quien menciona que “el líder debe innovar en la habilidad de motivar, incentivar a su personal (...) para conseguir el éxito mediante el equipo de trabajo desde lo individual a lo colectivo” (2020, p. 270), pues sin equipo, una empresa nunca lograría tener éxito.

Considerando lo descrito en párrafos anteriores, Lussier & Achua (2016, p. 397), manifiestan que los líderes estratégicos que obtienen resultados positivos en las organizaciones cumplen con lo siguiente:

- Anticipar y prever eventos en el ambiente externo que tienen el potencial para afectar el desempeño comercial, observar desde afuera hacia adentro.
- Encontrar y mantener la ventaja competitiva al construir competencias centrales y seleccionar las oportunidades empresariales correctas a seguir.
- Evaluar de modo sistemático la implementación de la estrategia y los resultados al crear ajustes estratégicos.
- Construir un equipo de empleados altamente efectivo, eficiente y motivado.
- Seleccionar, desarrollar y asesorar un equipo talentoso de líderes superiores que puedan sentir, capturar y formar oportunidades de mercado para un crecimiento firme.
- Decidir metas y prioridades adecuadas.
- Comunicarse eficazmente.

### **Estrategias de Liderazgo en el ámbito educativo**

De la misma manera, existen estrategias de liderazgo específicas en el ámbito educativo. Por tal razón, el Ministerio de Educación (2015) propone estrategias en cinco dimensiones, que orientan el quehacer directivo de los líderes educativos.

### ***Construyendo e implementando una visión estratégica compartida***

Esta visión está enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. Las estrategias que de deben cumplir en esta dimensión son (Ministerio de Educación, 2015)

- Definen o revisan en conjunto el PEI y PCI, enfocados en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.
- Traducen los objetivos Institucionales en planes de mejora en metas de mediano y corto plazo.
- Difunden y explican los planes, objetivos y metas, así como sus avances a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Promueven una cultura escolar inclusiva.
- Desarrollan una comunicación efectiva para el logro de los objetivos planteados.

### ***Desarrollando las capacidades profesionales***

Trabajan para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento y sostenerlas en el tiempo. Las acciones directivas que componen esta dimensión son (Ministerio de Educación, 2015):

- Desarrollan e implementan estrategias de selección, inducción y retención de docentes
- Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en la institución.

- Apoyan y demuestran interés por las necesidades personales y bienestar de cada una de las personas de la institución.
- Confían en las capacidades de sus equipos y promueven el liderazgo en el interior de la comunidad educativa.
- Generan condiciones y espacios para la reflexión y trabajo técnico.

### ***Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje***

Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Las prácticas directivas que se desarrollan en esta dimensión son (Ministerio de Educación, 2015):

- Aseguran la articulación y coherencia del currículo con las prácticas de enseñanza y evaluación.
- Monitorean la implementación del currículo y los logros de aprendizaje.
- Acompañan, evalúan y retroalimentan los procesos de enseñanza y evaluación de los docentes.
- Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente, para ubicarlo en el nivel que mejor se desempeñe.
- Identifican y apoyan tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades en los aprendizajes.
- Identifican y difunden entre sus docentes, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje.

### ***Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar***

Los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que



aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales.

Las principales prácticas de esta dimensión son (Ministerio de Educación, 2015):

- Desarrollan e implementan una cultura inclusiva en donde las personas se traten con respeto y dignidad, resguardando los derechos de toda la comunidad.
- Promueven un clima de confianza con el diálogo, trabajo en equipo.
- Anticipa conflictos para solucionarlos de manera efectiva y oportuna.
- Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y participación con los padres para involucrarse en los procesos formativos de los estudiantes.

### ***Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar***

Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales en el marco de una cultura de mejoramiento continuo. Las principales prácticas de esta dimensión son (Ministerio de Educación, 2015):

- Organizan procesos y definen roles en función del PEI
- Aseguran que el establecimiento funcione en base a las políticas legales y educativas.
- Toman decisiones en base a la recolección y análisis de datos.
- Aseguran que el establecimiento disponga de todos los recursos necesarios para el logro de sus metas institucionales.
- Vinculan el establecimiento con instituciones y organizaciones del entorno que contribuyan al logro de objetivos y metas.
- Informan y explican periódicamente los informes y resultados de los diferentes actores de la comunidad.

## **Comunicación organizacional**

La comunicación es un proceso con el cual se logra que dos personas lleguen a comprenderse mutuamente. Basado en esta premisa se puede decir que sin comunicación existe poca organización, planificación y ejecución. Dentro de una empresa la comunicación organizacional es fundamental, incluso se la llama la espina dorsal de una compañía para que esta pueda llegar a funcionar efectivamente y, así, llegar al éxito.

Pineda dice que la comunicación dentro de la empresa es “un mecanismo para promover el orden, mantener la autoridad y garantizar el cumplimiento de las funciones y objetivos relacionados exclusivamente con la productividad” (2020, p. 13). El orden y el cumplimiento de reglas se da sólo si se los han establecido como tal con su debido espacio y tiempo. El cumplimiento de los objetivos y funciones son indispensables, y por ende, si no se usa una buena estrategia para comunicar los objetivos y metas con los colaboradores, su ejecución se dará aparentemente o simplemente no se ejecutará, llevando así a la empresa al fracaso.

El comunicar efectivamente dentro de una empresa también permite ir más allá que solo informar, sino permite transmitir la identidad de la empresa con la finalidad de generar la reacción estimada por parte de los colaboradores y los clientes (Túñez, 2012). Al crear una identidad en las personas que trabajan, se logra entonces mantenerlos conectados y motivados para cumplir con sus funciones.

En su efecto, se ha hablado ya de la importancia que tiene la comunicación en todo ámbito laboral, sin embargo, es importante considerar que la comunicación y la interacción entre humanos ha cambiado mucho en los últimos años pues esta ha rotado de ser una comunicación netamente personal, a una híbrida, combinando lo presencial, con lo online y lo offline. Este cambio ha sido muy valioso para poder tener más posibilidades de

intercomunicación, sin embargo, también se ha convertido en un factor con más complejidad y complicaciones dentro de una empresa.

Desde este concepto, y con la importancia de tener una comunicación efectiva y óptima con todos, existen dos tipos de comunicación a las cuales toda empresa debe atender, la interna y la externa. A continuación, se hablará más de cada una.

## **Tipos de comunicación**

### ***Comunicación interna***

La comunicación interna es, como su nombre mismo lo dice, la que se gestiona dentro de la empresa entre los líderes de la empresa y sus colaboradores. Esta comunicación es fundamental por varios factores.

El componente clave de la comunicación interna es el accionar de los colaboradores pues ellos son, y debería toda empresa considerarlos así, los embajadores que tiene cada marca (Puertas et al., 2020). Ellos son los responsables de que cada engranaje en una empresa se una y funcione a la perfección.

La comunicación interna también es muy importante pues esta logra que sus empleados y miembros se sientan identificados en la empresa mejorando así su predisposición a la misma, fijando más su trabajo en los valores, visión y cultura organizacional (De Castro, 2015).

Otro de los factores fundamentales en la comunicación interna es que al tener una buena comunicación organizacional se fomenta la participación y el sentido de pertenencia hacia el lugar de trabajo (Pineda, 2020).

**Tipos de comunicación organizacional interna.** Existen dos tipos de comunicación interna

***Comunicación descendente.*** La comunicación descendente es aquella que va de arriba hacia abajo, es decir desde los niveles más altos administrativamente, hasta

llegar a toda la comunidad. De esta manera las acciones a ser ejecutadas son bien orientadas y cumplidas. Esta comunicación es la que debería percibirse dentro de una empresa como eje fundamental pues con ella se conoce la misión, visión, políticas, objetivos, valores y aspectos que son importantes desde los ejes administrativos hasta todo el que pertenece a la empresa (Camino, 2019).

***Comunicación ascendente.*** La comunicación ascendente es “la apertura que brinda una organización a sus empleados ya que pueda expresar: sus inquietudes, opiniones personales y resultados de su trabajo” (Camino, 2019, p. 19). Este tipo de comunicación debe estar presente internamente como herramienta para conocer los problemas, malestares y ánimo de la empresa y sus colaboradores con un fin de mejora. Aquí se puede incluir información, sugerencias, solicitudes de ayuda, deseos, aspiraciones, entre otros.

***Comunicación horizontal.*** La comunicación horizontal es aquella que se imparte por compañeros de un mismo departamento, área o sección dentro de una empresa. Este tipo de comunicación es motivadora, pues evita la jerarquización, sino procura utilizar los recursos necesarios para conseguir que todos los colaboradores cumplan con sus metas por medio del acompañamiento; es decir, se enfoca en el trabajo en equipo y en las relaciones de cada departamento (Camino, 2019).

### ***Comunicación externa***

La comunicación externa es todo aquello que pasa desde los entes que trabajan en una institución para afuera. Con otro nombre, se puede decir que la comunicación externa es la imagen de una empresa, junto con el equipo de ventas.

La comunicación externa es fundamental pues una buena comunicación hacia los clientes y un buen mercadeo permite que los vínculos dentro de la empresa se fortalezcan con clientes, gremios, proveedores, entre otros (Pineda, 2020).

## **Componentes de la comunicación corporativa**

Dentro de una empresa es usual encontrar un comunicólogo, o una persona que se encarga de transmitir los mensajes y gestionar relaciones hacia el público externo, pero también hacia el interno (colaboradores), este concepto es llamado comunicación corporativa y tiene tres componentes principales (Pineda, 2020):

### ***Comunicación de dirección***

Tener al personal que labora convencido de las metas de la organización exige una comunicación cooperativa, más que autoritaria, para que así el servicio sea acorde a la visión de la empresa.

### ***Comunicación organizativa***

La comunicación organizativa está dirigida a los entes externos con los cuales cualquier empresa tiene una relación interdependiente.

### ***Comunicación de marketing***

La comunicación de marketing tiene el objetivo de atender a la comunicación externa para fines comerciales.

## **Formalidad de la comunicación**

En una empresa, la forma en la que se comunica la información es muy importante. A pesar de que la mayoría de los procesos comunicativos dentro de una empresa son verbales y escritos, De Castro (2015) menciona que sólo el 17% de las comunicaciones verbales y escritas en sí mismas tienen un impacto relativo en las comunicaciones organizacionales. Por ello, cuatro formas de comunicación deben ser consideradas para que ese porcentaje aumente y conseguir un mayor entendimiento.

### ***La comunicación visual***

La primera comunicación que existe es la visual pues cómo las personas se ven, se visten, hablan y caminan refleja un tipo de información. Asimismo, en una organización

las expresiones, el estado de ánimo, la actitud, la seguridad, entre otros, son muy importantes (De Castro, 2015).

### ***Comunicación corporal/gestual***

La comunicación corporal o gestual es fundamental a la hora de impartir un mensaje a los colaboradores por dos razones: la primera es la importancia que tiene el usar el cuerpo para comunicar las ideas de la mejor manera, también cómo evitar realizar malos gestos y expresiones negativas al momento de recibir información para evitar generar malestar y bloqueo por parte del oyente. El segundo uso fundamental del lenguaje corporal es la necesidad de tomar en cuenta la postura al dar un mensaje pues si vemos que las personas que están recibiendo el mensaje no están con una buena postura, probablemente la comunicación falle por la falta de atención del oyente (De Castro, 2015).

### ***Comunicación oral***

La comunicación oral o verbal es usada frecuentemente en una empresa por su facilidad para poder transmitir mensajes y la rapidez en la que se maneja la comunicación. Esta tiene un componente que hace que tenga más impacto que la escrita pues existen tonos de voz que varían y un lenguaje gestual que comunica. Por ello, la comunicación oral es usada frecuentemente en la empresa para comunicar aspectos importantes y metas comunes (De Castro, 2015).

### ***Comunicación escrita***

La comunicación escrita es necesaria en una empresa por la necesidad que tienen de dejar constancia que avisos, comunicaciones y mensajes fueron emitidos. También, es fundamental para evitar que existan malos entendidos o sobreentendidos, que suele suceder mucho cuando la comunicación es informal (De Castro, 2015).

## **Estrategias de comunicación organizacional**

### ***Estrategia para evitar rumores***

Es importante que los trabajadores estén informados todo el tiempo para evitar cualquier tipo de mal información. Las decisiones tienen que ser informadas rápido y de forma clara. Si se realizan cambios, se debe hablar primero de las ventajas de los mismos, pero también se debe mencionar cuáles serían las desventajas si hubieran (De Castro, 2015).

### ***Estrategia grupos de interés***

En cualquier empresa se pueden conformar mesas de trabajo en el área comunicativa que sean quienes difundan los contenidos. Estos pueden estar capacitados en temas de comunicación, liderazgo y motivación (Camino, 2019).

### ***Estrategia comunicación visible***

Utilizar la mayor cantidad de herramientas para poder comunicar a los colaboradores, aplicando el uso de las TICS, mail institucional, mensajería de difusión y hasta cartelera (Camino, 2019).

### ***Estrategia comunicación participativa***

En toda empresa se requiere tener una buena comunicación por parte de las autoridades, como de los colaboradores. Para ello se necesita una comunicación participativa con el objetivo de generar una cultura en la que todos sean comunicativos (Ospina, Rojo y Zuluaga, 2014).

### ***Estrategia principal***

A pesar de que se ha hablado mucho de la comunicación externa e interna y de su importancia en una empresa y se han mencionado estrategias, es importante enfatizar que no existe una buena comunicación si no existe una *buena escucha*, por ello la estrategia que una empresa más en cuenta debería tener es la de escuchar a sus colaboradores.

El saber escuchar es 100% de una comunicación organizacional; “escuchar para seguir directrices, escuchar para realizar un proceso convenientemente, escuchar para redactar un informe como lo piden, escuchar para aportar ideas concretas por escrito” (De Castro, 2020, p. 24). Si se logra que todos los jefes escuchen a sus trabajadores directos y que los colaboradores escuchen a sus jefes, muchos de los problemas de comunicación se evitarían por completo desde un inicio.

### **Sinergia**

La sinergia es un proceso complejo en el que dos procesos separados establecen aspectos comunes para trabajar en conjunto y así obtener un resultado más favorable, que lo que hubiese sido trabajando individualmente (Torrice, 2010). De ahí la importancia del trabajo de los líderes organizacionales, en fomentar la unidad, la visión del equipo en el cumplimiento de las metas, la cooperación y sincronización de las actividades que se desarrollan en las distintas áreas, de tal forma que se fortalezca el trabajo en equipo y la comunicación dentro de la organizaciones (Merlano Medrano, 2011).

Para fomentar la sinergia en las organizaciones, se requiere trabajar en los siguientes aspectos: *Visión compartida*, no existe sinergia si no hay visión y esta debe ser compartida por todos los integrantes de la organización. *Cultura de participación*, la misma que debe ser parte de la filosofía organizacional en donde todos los integrantes de la organización sean activos en el desarrollo de las actividades, fomentando de esta manera un mejor ambiente de trabajo con respeto y autoestima laboral. *Información transparente*, es importante establecer políticas claras sobre el manejo de la información, con la finalidad de disminuir rumores, divisiones, malos entendidos que crean menos unidad. *Reuniones estratégicas*, con metodologías y procesos planificados de tal manera que sean productivas y enfocadas a la motivación del trabajo en equipo, evitando así, la sensación de pérdida de tiempo. *Diferencias individuales*, identificar y aprovechar las fortalezas de cada



colaborador, para un trabajo enriquecido y el logro de los objetivos planteados (Merlano Medrano, 2011)

### **Dinámicas para lograr Sinergia**

*Análisis del problema real*, identificar y reconocer el problema a resolver, para guiar adecuadamente al equipo hacia los objetivos planteados. *Escucha empática*, cultivar la escucha empática para conocer y comprender sugerencias o requerimientos de todos los integrantes de la organización. *Comunicación asertiva*, consiste en expresar los pensamientos o sentimientos, sobre determinada situación, la comunicación se relaciona con los procesos donde se produce una sinergia proactiva. *Lluvia de ideas*, genera espacios sinérgicos, ambientes de creatividad y participación de los integrantes. *Solución del problema*, identificar y tomar las mejores ideas que estén relacionadas con la solución del problema (Merlano Medrano, 2011).

## **METODOLOGÍA**

La vía o ruta que hemos utilizado para la presente investigación es la mixta. Desde esta perspectiva Hernández Samperi (2018, p.10) menciona que es “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, además su integración y discusión, para realizar inferencias de la información recabada y lograr mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”, es decir que se han recolectado evidencias tanto numéricas, verbales y textuales, con la finalidad de obtener información más detallada y completa del objeto de estudio

El presente trabajo investigativo se orienta bajo la concepción filosófica del paradigma interpretativo, que se caracteriza particularmente, por la investigación en el campo de las ciencias sociales y por el énfasis en la aplicación de técnicas de descripción, clasificación y explicación (Cerdeña, 1991).

En atención a la ruta seleccionada, a continuación, se detallan los dos momentos que existieron:

### **Momento cualitativo**

Se recolecta y analiza datos cualitativos a través de la determinación de categorías y subcategorías, (entrevistas), las mismas que nos ofrecen información sobre las percepciones, emociones, prioridades o vivencias de los sujetos inmersos en el objeto de estudio. Bajo este contexto, Hernández Samperi (2018, p. 9) manifiesta que, “la ruta cualitativa es conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven, y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” por tal razón predomina la lógica, el razonamiento deductivo y la interpretación que va de lo particular a lo general, sin existir manipulación de la realidad.

Por ello, para el análisis cualitativo se escogieron cinco preguntas abiertas desglosadas de 2 variables que se consideró como las dos más relevantes para la temática de investigación de este proyecto las cuales fueron el liderazgo y la comunicación. Estas entrevistas se realizaron a dos directivos y a tres docentes de la institución, los cuales fueron seleccionados de la siguiente manera: uno se escogió por ser del grupo de coordinadores y tener un rol con un liderazgo mayor, y los otros dos pertenecen al resto de docentes de dos áreas diferentes, para así poder conocer su punto de vista sobre la comunicación organizacional desde su perspectiva. La selección de los participantes para las entrevistas se realizó bajo el criterio de muestreo intencional o por conveniencia que se caracteriza por conseguir muestras con características de interés y se selecciona a personas de la población que participan de manera voluntaria en la investigación (Hernández & Carpio, 2019).

Bajo esta orientación, el método que hemos utilizado es el hermenéutico, permitiéndonos explorar y entender la conciencia de las personas, la esencia y el modo de

percibir la vida a través de experiencias existentes en la psiquis del ser humano permitiéndonos revelar el significado del objeto de estudio que se encuentran en la conciencia de las personas e interpretarlo a través de la palabra en su contexto natural (hermenéutico) (Fuster Guillén, 2018). Este método fue designado a esta investigación bajo el título “*Estrategias de Liderazgo para la Mejora de la Comunicación Organizacional, desde la Sinergia*”

### **Momento cuantitativo**

Se recolecta y analiza datos cuantitativos a través de la medición de los indicadores de las variables con valoraciones numéricas y cuantificables (encuestas) aplicables a técnicas estadísticas y así poder interpretar y conocer la realidad externa del objeto de estudio y las relaciones existentes entre las variables (Cerdeña, 1991).

Con este respecto para el análisis cuantitativo se diseñó un formulario con un conjunto de frases aplicando una escala tipo Likert. Este formulario fue aplicado a todo el personal docente de la institución, en el establecimiento conformado por 36 personas, este grupo de docentes forman el total de nuestra población y la tomaremos como una muestra censal; siendo una población relativamente pequeña es factible trabajar con todo el grupo.

### **Diseño de investigación**

El diseño que se utilizó para la presente investigación es *Anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC)*, que se caracteriza porque la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se los realiza de forma simultánea y en una sola fase, además, es guiado por un método predominante, ya sea cuantitativo o cualitativo. El método de menor prioridad es incrustado en el método que se considera central, en la fase de análisis de la información, de tal forma que los dos brindan una visión más amplia y holística del objeto de estudio, ya que, se lo analiza desde diferentes puntos de vista. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para la validez y confiabilidad del presente trabajo investigativo, se empleó la *triangulación de datos o de informantes*, ya que se obtuvo información de diferentes sectores o estratos, y poder compararlos entre sí (autoridades, docentes), y *la triangulación de rutas*, por el empleo de la encuesta para obtener datos cuantificables y la entrevista para describir las percepciones, emociones, prioridades o vivencias de los sujetos inmersos en el objeto de estudio.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Análisis Cualitativo

Basándonos en los datos se pudo visualizar dos categorías como las que sobresalen más, en el proceso de investigación, las cuales son las estrategias de liderazgo y la comunicación organizacional.

#### Tabla 6

##### *Categorización de directivos*

<b>Categorización Autoridades</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>S</b>	<b>Texto Protocolar</b>

<p><b>Escucha activa</b></p>	<p>buscamos el criterio de los demás colaboradores</p> <p>sugerencias de ellos para poder establecer una sana convivencia</p>	<p><b>Inv</b></p> <p><b>A1</b></p>	<p>¿Desde su percepción, cree usted que el líder educativo, toma decisiones considerando el criterio o la sugerencia de sus colaboradores? Explique.</p> <p>Sí, cuando realizamos algunas reuniones que son necesarias de hacerlas, siempre buscamos el criterio de los demás colaboradores, de los docentes. A veces en reuniones con los padres. Siempre se busca la sugerencias de ellos para poder establecer una sana convivencia entre todos. Y eso ha dado éxito en todo el tiempo que he estado aquí en la institución para poder llevarme bien con toda la comunidad educativa.</p>
	<p>el líder toma en cuenta todas las sugerencias de la comunidad educativa</p> <p>aportan con algo de experiencia ayuda a tomar las mejores decisiones</p>	<p><b>A2</b></p>	<p>Bueno, considerando la pregunta, el líder toma en cuenta todas las sugerencias de la comunidad educativa, no considerando cuál es la más beneficiosa, ya que todas las personas aportan con algo de experiencia y eso nos ayuda a tomar las mejores decisiones y que todas las cosas funcionen.</p>
<p><b>Confianza interpersonal</b></p>	<p>buscamos que el docente se sienta bien</p> <p>si le imponemos un curso, él no va a sentirse bien. escoge su paralelo para poder desarrollar genera</p>	<p><b>Inv</b></p> <p><b>A1</b></p>	<p>¿Desde su experiencia, cree usted que en las reuniones de trabajo de su institución, el líder genera un ambiente basado en la confianza, diálogo y trabajo en equipo? Explique.</p> <p>Sí, desde que se forma el grupo de docentes en cada área, siempre buscamos que el docente se sienta bien en cada asignatura o en cada curso que va a dar. Y eso es importante porque el docente si le imponemos un curso, él no va a sentirse bien. En cambio, si el docente escoge su paralelo, su curso, de donde está capacitado para dar, va a tener mucho más para poder desarrollar en lo que es la asignatura y eso genera</p>

<p><b>Comunicación en masa</b></p>	<p>confianza,</p> <p>si hay un ambiente basado en confianza, escucha nuestro rector</p> <p>hay que considerar las diferentes opiniones de todos</p> <p>también es empático,</p> <p>trato que es amable genera esa confianza</p> <p>realmente nos falta la comunicación</p> <p>Siento que si existe una deficiencia, tal vez en esto.</p>	<p>A2</p> <p>Inv</p> <p>A1</p> <p>A2</p>	<p>confianza, genera amistad entre toda la comunidad.</p> <p>Respecto a las reuniones de trabajo, si hay un ambiente basado en confianza, nos escucha nuestro rector, nos escucha nuestras opiniones y respeta también porque a veces no es solamente dar la opinión, sino hay que considerar las diferentes opiniones de todos los miembros y poner la mejor verdad. Entonces yo creo que sí nos brinda la oportunidad, el diálogo e igual se plantean las diferentes preocupaciones que tenemos dentro de la institución y de cómo poder mejorarla. Siempre con un trato muy amable. Y también es empático, pues a las diferentes cosas que tenemos en cada ser humano de nuestros problemas individuales, que nos acercamos a conversar. Bueno, y este trato que es amable nos genera esa confianza y eso también nos motiva a la vez a seguir trabajando en equipo.</p> <p>¿Desde su criterio, explique si existen distintas formas de comunicación que mantiene su líder con todos los colaboradores?</p> <p>Sí, bueno, personalmente tenemos una comunicación por el whatsapp también hoy en el facebook tenemos ese tipo de comunicación, pero si realmente nos falta la comunicación y sería algún otro organismo, algún otro de alguna otra forma para poder comunicarnos. Siento que si existe una deficiencia, tal vez en esto.</p> <p>Tenemos diferentes formas de comunicación y se ha mantenido después de la pandemia. Hemos mantenido la comunicación por Temas donde se realizan trabajos</p>
------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Poca asertividad comunicativa</b></p>	<p>mantenemos lo que es el WhatsApp diferentes grupos según nuestros puestos o nuestros cargos.</p> <p>también se maneja el correo, el correo personal, el correo institucional.</p> <p>momentos hay no se puede, avanzar y eso hace que no podamos tener una asertividad con todos.</p>	<p>en forma colaborativa y aparte mantenemos lo que es el WhatsApp en grupos generales y en diferentes grupos según nuestros puestos o nuestros cargos. Entonces tenemos un grupo general, pero aparte tenemos grupos con los coordinadores, con los estudiantes, con los padres de familia, con los tutores, con los equipos de área de trabajo. Entonces manejamos diferentes grupos y también igual se maneja el correo, el correo personal, el correo institucional. Esas son las formas de comunicación y muy aparte de la forma verbal.</p> <p><b>Inv</b> ¿Desde su criterio, cree usted que la comunicación dentro de la institución es clara y asertiva al momento de establecer los objetivos y responsabilidades de directivos y colaboradores?</p> <p><b>A1</b> Si parece que se dan los criterios y la forma de que puedan realizar algunos aspectos más que todo en la parte pedagógica. La parte académica te da ciertas directrices y bueno, hay momentos en la que no se puede, como quien dice, el avanzar en algún sentido y eso hace que no podamos tener una asertividad con todos.</p> <p><b>A2</b> Los objetivos se trata de mantener verdad con cada colaborador qué es lo que tiene que hacer o tiene que realizarse en base a los lineamientos que nos da el distrito, el Ministerio de Educación. Pero nosotros también muy aparte nos organizamos como que adelantamos un poco el trabajo y si nos llega otra forma diferente, bueno, tratamos de adaptarnos siempre y cuando manteniendo esos objetivos primordiales que</p>
---------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Poca comunicación</b></p>	<p>Nos reunimos por equipo de trabajo, planteamos los objetivos</p> <p>sugerencias y las recomendaciones de cómo se va a trabajar</p> <p>tratamos de comunicarnos de una forma asertiva</p> <p>dándole las recomendaciones.</p> <p>hay un 70% de comunicación, tal vez un poco menos un poco de deficiencia en eso. Tendríamos que mejorar esta parte.</p>	<p>Inv</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>hayan sido planteados. Nos reunimos por equipo de trabajo, planteamos los objetivos, les damos a conocer, damos las sugerencias y las recomendaciones de cómo se va a trabajar y con su planificación con tiempo, entonces ya nuestros colaboradores, nuestros docentes ya estiman su tiempo y entre ellos ya conversan para llevarse a cabo lo dialogado como institución. Todos los docentes tratamos de comunicarnos de una forma asertiva, nuestros estudiantes, nuestros padres de familia, dándole las recomendaciones.</p> <p>¿Desde su perspectiva, cree usted que se genera una buena comunicación con estudiantes y padres de familia que ayuda a la proyección de la imagen de la institución? Explique.</p> <p>Osea, por los medios de información es Whatsapp que siempre estamos comunicándonos con lo que es tutores y son los tutores que se comunican con los padres, además los tutores también se comunican con los estudiantes. Hasta ahí tenemos. Yo diría que hay un 70% de comunicación, tal vez un poco menos, pero sí hay un poco de deficiencia en eso. Tendríamos que mejorar esta parte.</p> <p>Lo que proyectamos como imagen del colegio pues le damos a conocer los lineamientos, nuestro código de convivencia que es lo que se debe manejar. Y no puedo decir que todos los padres de familia y todos los estudiantes tal vez ellos acaten a esas disposiciones o las respeten en un 100%. Entonces podemos considerar que hay casos que por</p>
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<p>hay un pequeño desfase pero siempre tratamos de comunicarnos con nuestra comunidad educativa</p> <p>valores que nosotros queremos inculcar</p>		<p>más que uno trate de comunicarse con ellos, trate de ser más empáticos en ciertas situaciones, cada familia tiene como sus valores propios y esas enseñanzas que ellos ya vienen trayendo de sus hogares. Entonces <b>hay un pequeño desfase</b> en ese sentido, <b>pero siempre tratamos de comunicarnos con nuestra comunidad educativa</b> en general dando a conocer cuales son los <b>valores que nosotros queremos inculcar</b> como institución educativa y eso proyectar la imagen de nuestra institución.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Nota: Los autores*

**Tabla 7**

*Categorización docentes*

<b>Categorización Docentes</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>S</b>	<b>Texto Protocolar</b>
<b>Cultura organizacional</b>	<p>no existe una constante comunicación así pueda generar confianza</p> <p>debemos mejorar la comunicación.</p>	<p><b>Inv</b></p> <p><b>D1</b></p> <p><b>D2</b></p>	<p>¿Desde su percepción, cree usted que el líder educativo, toma decisiones considerando el criterio o la sugerencia de sus colaboradores? Explique.</p> <p>Desde mi punto de vista la máxima autoridad es la que toma las decisiones, <b>no existe una constante comunicación</b> con los colaboradores para que <b>así pueda generar confianza</b> entre docente y autoridades.</p> <p>En mi opinión en la institución <b>debemos mejorar la comunicación</b>. A pesar de que se hacen esfuerzos para conseguirlo, creo que no se ha</p>

<p><b>Clima laboral</b></p>	<p>manual de procedimientos</p> <p>WhatsApp gran ayuda</p> <p>siempre considera las opiniones escuchados</p> <p>no existe ambiente agradable al momento de trabajar en equipo. No suficiente comunicación cumplimos</p> <p>manera autónoma. trata de crear dicho ambiente, pero en mi opinión no se logra</p> <p>deberían organizar charlas</p>	<p>logrado completamente. Quizá la falta de tiempo y la carga de trabajo no lo permiten. Considero que se debería elaborar algún <b>manual de procedimientos</b>, donde se establezca lo que se debe hacer en los diferentes casos que se dan, aunque el grupo de <b>WhatsApp</b> que utilizamos es de <b>gran ayuda</b> para estar comunicados.</p> <p><b>D3</b> Tomando en cuenta el compromiso que adquiere un directivo dentro de una organización, ese debe tener paciencia, respeto, tolerancia, afabilidad y empatía en el establecimiento el cual laboro actualmente. El señor Rector como líder educativo, <b>siempre considera las opiniones</b> o puntos de vista de todos quienes conformamos la unidad educativa para tomar una decisión basada en cada uno de los criterios <b>escuchados</b> en su momento.</p> <p><b>Inv</b> ¿Desde su experiencia, cree usted que en las reuniones de trabajo de su institución, el líder genera un ambiente basado en la confianza, diálogo y trabajo en equipo? Explique.</p> <p><b>D1</b> Yo pienso que <b>no existe un ambiente agradable al momento de trabajar en equipo. No hay suficiente comunicación</b> entre docente y autoridades. Por lo tanto todos <b>cumplimos</b> a cabalidad, con nuestras actividades requeridas pero de una <b>manera autónoma</b>.</p> <p><b>D2</b> Creo que el líder <b>trata de crear dicho ambiente, pero en mi opinión no se logra</b> del todo a pesar del esfuerzo. Considero que se <b>deberían organizar</b> algunas <b>charlas</b> de relaciones</p>
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>difícil la comunicación diferentes perspectivas, opiniones</p> <p>gestos y seguridad tono asertivo y empático</p> <p>ambiente agradable y de confianza</p> <p>no hay una verdadera comunicación cada docente entiende a su manera</p> <p>personas que tenemos mayor afinidad que otros con el líder</p> <p>formas de comunicación WhatsApp</p> <p>habría que establecer parámetros</p> <p>revisemos mensajes con la mayor</p>	<p><b>D3</b></p> <p><b>Inv</b></p> <p><b>D1</b></p> <p><b>D2</b></p>	<p>humanas. A veces es difícil la comunicación porque somos personas que tenemos diferentes perspectivas, opiniones y sobre todo formación. Y aunque todos hablamos de empatía y tolerancia, en muchos casos es difícil llevar a la práctica estos valores.</p> <p>Si porque al momento de dirigirse a cada uno de nosotros como docentes, su intervención mediante sus gestos y seguridad de las palabras, con tono asertivo y empático que pronuncia el rector, en este caso como líder educativo, genera un ambiente agradable y de confianza para realizar el trabajo solicitado, tomando en cuenta siempre el bienestar de toda la unidad educativa.</p> <p>¿Desde su criterio, explique si existen distintas formas de comunicación que mantiene su líder con todos los colaboradores?</p> <p>Hay ocasiones que no hay una verdadera comunicación solo mensaje expuestos, donde cada docente entiende a su manera la información</p> <p>Creo que hay personas que tenemos mayor afinidad que otros con el líder y comprendemos mejor su trabajo, un trabajo muy arduo. En mi opinión es importante que todos estemos conscientes de esto y brindemos nuestro apoyo en todo momento. Las formas de comunicación que tenemos son el grupo de WhatsApp a través del cual las autoridades se comunican-habría que establecer parámetros, por ejemplo, las horas de comunicación, y que también los docentes revisemos los mensajes con la mayor</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Poco liderazgo directivo</b></p>	<p>frecuencia</p> <p>Facebook. Esto es un poco más complicado</p> <p>red social utiliza el correo institucional y los correos personales.</p> <p>aplicación Teams.</p> <p>no todos tenemos acceso a internet</p> <p>dispuestas a atendernos.</p> <p>establecer objetivos utilizar las redes sociales</p> <p>docentes no familiarizados con la tecnología</p> <p>todos no sabíamos</p>	<p><b>D3</b></p> <p>frecuencia que podamos. Hay días en que son muchos los mensajes y eso causa mucho estrés. Yyy, tenemos también una página en Facebook. Esto es un poco más complicado porque no todos contamos con esta red social. También se utiliza el correo institucional y los correos personales. Además, utilizamos la aplicación Teams. El uso de los celulares en algunos casos es complicado porque no todos tenemos acceso a internet en todo momento. Creo que algo positivo es que las autoridades están siempre dispuestas a atendernos. Esa es mi percepción.</p> <p>De mi experiencia de nueve años dentro del establecimiento educativo los primeros años la comunicación no era asertiva para establecer objetivos porque comenzamos a utilizar las redes sociales ya que el Ministerio de Educación desarrolló la campaña cero papel. Por lo tanto, los docentes no estaban familiarizados con la tecnología, es decir, con programas o redes sociales que que faciliten una comunicación eficaz interna. Y todos no sabíamos lo que debíamos hacer. Más aún en Pandemia que fueron estos dos últimos años. Pero con el transcurso del tiempo cada uno de nosotros fue adquiriendo experiencia, haciendo asertiva la comunicación de todos con el líder educativo.</p> <p><b>Inv</b></p> <p>¿Desde su criterio, cree usted que la comunicación dentro de la institución es clara y asertiva al momento de establecer los objetivos y responsabilidades de directivos y colaboradores? Explique</p>
----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Eficiencia organizacional</b></p>	<p>establecer los objetivos y responsabilidad</p> <p>llegar a las conclusiones</p> <p>el tiempo es un limitante.</p> <p>las indicaciones sean más personalizadas y dirigidas</p> <p>resumen indicando puntos sobresalientes.</p> <p>diferentes formas de comunicación</p> <p>no todos manejan esas herramientas</p> <p>no hay comunicación positiva algunos docentes.</p> <p>si generamos una comunicación entre docente y padres de familia</p>	<p><b>D1</b> Yo pienso que al momento de establecer los objetivos y responsabilidad, debe haber una comunicación asertiva de parte del director y autoridades y así poder llegar a las conclusiones del tema tratado.</p> <p><b>D2</b> Las autoridades tratan de hacerlo, pero el tiempo es un limitante. Se podría por ejemplo utilizar alguna forma de memorándums o mensajería interna, como se hace en las oficinas, para que las indicaciones sean más personalizadas y dirigidas a las personas involucradas. Las autoridades podrían además asentar por escrito los puntos principales, o sea elaborar una especie de resumen, de lo que haya establecido, indicando sobre todo fechas y puntos sobresalientes.</p> <p><b>D3</b> Existen diferentes formas de comunicación con nuestro líder educativo. Ehh. El problema es que no todos los docentes saben manejar esas herramientas y algunas de ellas son las redes sociales en el que el docente no se ve inmerso en ellas. Es por esto que cuando es necesario una respuesta rápida a lo solicitado por el rector, no hay comunicación positiva por parte de algunos docentes.</p> <p><b>Inv</b> ¿Desde su perspectiva, cree usted que se genera una buena comunicación con estudiantes y padres de familia que ayuda a la proyección de la imagen de la institución? Explique.</p> <p><b>D1</b> Yo pienso que si generamos una comunicación entre docente y padres de familia, la cual proyectamos una buena imagen manteniéndolo constantemente informado por cualquier evento</p>
-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Poca empatía</b></p>	<p>no todos se muestran amables y cordiales</p> <p>estudiantes y padres de familia poco cordiales con los maestros o autoridades. no proyecta una buena imagen</p> <p>diversas formas de comunicación</p> <p>redes sociales</p> <p>problemas que denigren el buen nombre del plantel</p>	<p><b>D2</b></p> <p><b>D3</b></p>	<p>que se presente en el día día. En mi opinión <b>no todos</b> los maestros y/o autoridades <b>se muestran amables y cordiales</b> en el trato con estudiantes y padres de familia. Otras veces <b>estudiantes y padres de familia</b> tienen tratos <b>poco cordiales</b> o respetuosos <b>con los maestros o autoridades</b>. Esto <b>no proyecta una buena imagen</b> de nuestra institución. A pesar de todo, pienso que para los docentes y autoridades establecer buena comunicación, sea cual fuere la situación que enfrentemos, es un desafío que pone a prueba nuestra preparación y profesionalismo.</p> <p>Bueno, existen <b>diversas formas de comunicación</b> hoy en día que ayuda, valga la redundancia, a la comunicación entre todos. En este caso docentes, autoridades y padres de familia. Para ello están las <b>redes sociales</b> que en su momento intervienen para que la imagen de la institución educativa no se vea involucrada en <b>problemas que denigren el buen nombre del plantel</b>.</p>
----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Nota: Los autores*

## Estructuración

**Figura 1**

*Estructuración de categorías*



*Nota: Los autores*

## Triangulación

Categoría	Técnico		
	Entrevista en profundidad	Documental	Observación
Escucha activa	Buscamos el criterio de los demás colaboradores, sugerencias de ellos para poder establecer una sana convivencia, el líder toma en cuenta todas las sugerencias de la comunidad educativa,	La escucha activa consiste en transmitir las ideas de manera clara y con libertad teniendo en cuenta el criterio y pensamiento de las otras personas; se escucha de manera atenta, se analiza y razona la información que se está	En la entrevista los directivos indican que se buscan sugerencias del personal docente por la experiencia que tienen y así

	aportan con algo de experiencia, ayuda a tomar las mejores decisiones.	brindando en el diálogo de una o más personas (Hernández-Calderón & Lesmes-Silva, 2018).	poder tomar las decisiones correctas para el beneficio de la comunidad educativa.
Confianza interpersonal	Buscamos que el docente se sienta bien, si le imponemos un curso, él no va a sentirse bien, escoge su paralelo, para poder desarrollar, genera confianza, si hay un ambiente basado en confianza, escucha nuestro rector, hay que considerar las diferentes opiniones de todos, también es empático, trato que es amable, genera esa confianza	Poder tener en la organización un ambiente de confianza permite que ello sea lo que conlleva a tener y promover distintos cambios positivos en la organización; además la determinación, colaboración y fidelidad de todos los colaboradores aumentarán debido a la confianza interpersonal (Chiang-Vega et al., 2021).	Los directivos en la entrevista mencionan que se genera un ambiente de confianza manteniendo la amabilidad y respeto con todos los docentes, para que logren desarrollarse de la mejor manera en la institución.
Comunicación en masa	Realmente nos falta la comunicación, siento que si existe una deficiencia, tal vez en esto, mantenemos lo que es el WhatsApp, diferentes grupos según nuestros puestos o nuestros cargos, también se maneja el correo, el correo personal, el correo institucional.	La comunicación en masa puede disminuir las relaciones interpersonales que se dan en el desarrollo de la comunicación, además suele dividir a las personas de su entorno habitual y genera grupos con miembros de distintos intereses y ocupaciones (Dominguez Goya, 2019).	En la entrevista indicaron los directivos que hay una deficiencia en la comunicación, aunque se mantienen diferentes medios de comunicación de manera grupal.
Poca asertividad comunicativa	Hay momentos no se puede avanzar, eso hace que no podamos tener una asertividad con todos, nos reunimos por equipo de trabajo, planteamos los objetivos, sugerencias y las recomendaciones de cómo se va a trabajar, tratamos de comunicarnos de una forma asertiva, dándole las recomendaciones.	La asertividad comunicativa no significa que el resto de personas concuerden con nuestras opiniones, ni persuadir a que realicen siempre lo que deseamos, sino es poder crear un lugar de trato mutuo donde se escuche las opiniones de las personas y se puedan entender teniendo empatía (Romero-Rodríguez & Castillo-Abdul, 2019)	Se menciona en la entrevista por parte de los directivos que no existe una asertividad entre todos en el momento de trabajar en equipo y eso implica no cumplir de manera adecuada con los objetivos



			planteados.
Poca comunicación	Hay un 70% de comunicación, tal vez un poco menos un poco de deficiencia en eso. Tendríamos que mejorar esta parte, hay un pequeño desfase, pero siempre tratamos de comunicarnos con nuestra comunidad educativa, valores que nosotros queremos inculcar.	La comunicación es un pilar fundamental para la relaciones intrapersonales o interpersonales y dentro de las organizaciones logra que se puedan comprender todos las personas, facilitando los distintos procesos para la producción de bienes y servicios. (Agudelo M. et al., 2020).	En la entrevista por parte de los directivos señalan la deficiencia en la comunicación y eso dificulta las relaciones interpersonales, además de la importancia del valor como el respeto para poder comunicarse.
Cultura organizacional	No existe una constante comunicación, así pueda generar confianza, debemos mejorar la comunicación, manual de procedimientos, WhatsApp gran ayuda, siempre considera las opiniones, escuchados	La cultura organizacional tiene causas determinantes y características que se pueden observar como lenguaje, normas, procedimientos y costumbres que tienen los grupos de colaboradores, y ayudan a conocer las convergencias y divergencias que restringen la identidad con la organización (Martínez Ramírez, 2020).	La entrevista realizada a los docentes indican que se debe comunicar los manuales y procedimientos para poder tomar acciones adecuadas y brindar las sugerencias en una ambiente de confianza.
Clima laboral	No existe ambiente agradable al momento de trabajar en equipo, no suficiente comunicación, cumplimos, manera autónoma, trata de crear dicho ambiente, pero en mi opinión no se logra, organizar charlas, difícil la comunicación, diferentes perspectivas, opiniones, gestos y seguridad, tono asertivo y empático, ambiente agradable y de confianza.	El clima laboral es importante para que funcionen de manera correcta los procesos que hay en las organizaciones y se puedan alcanzar resultados deseados que llevarán desarrollo tanto individual como grupal de las personas. Un error que puede afectar a los procesos de la organización es no prestar atención a las causas del mal clima laboral y se puede manifestar con la rotación de personal (Prada	Los docentes mencionan en la entrevista que no existe un agradable clima laboral con todos los compañeros y esto conlleva a una difícil comunicación debido a la falta de empatía al escuchar diferentes opiniones o puntos de vista.

et al., 2020).			
Poco liderazgo directivo	No hay una verdadera comunicación, cada docente entiende a su manera, personas que tenemos mayor afinidad que otros con el líder, formas de comunicación, WhatsApp, habría que establecer parámetros, revisemos, mensajes con la mayor frecuencia, Facebook. Esto es un poco más complicado, red social, utiliza el correo institucional y los correos personales, aplicación Teams, no todos tenemos acceso a internet, dispuestas a atendernos, establecer objetivos, utilizar las redes sociales, docentes no familiarizados con la tecnología, todos no sabíamos	En el liderazgo directivo las autoridades solicitan la opinión de todos los colaboradores y dan indicaciones de manera detallada de cómo realizar una actividad específica para solucionar un problema buscando los mejores resultados y metas para la organización (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020).	En la entrevista con los docentes se puede evidenciar que el líder tiene afinidad con ciertos compañeros y la comunicación es global utilizando WhatsApp o correos que muchas veces los docentes no cuentan con internet para revisar comunicados en el momento o no están familiarizados con la tecnología.
Eficiencia organizacional	Establecer los objetivos y responsabilidad, llegar a las conclusiones, el tiempo es un limitante, las indicaciones sean más personalizadas y dirigidas, resumen, indicando puntos sobresalientes, diferentes formas de comunicación, no todos manejar esas herramientas, no hay comunicación positiva por parte de algunos docentes.	La eficiencia organizacional es importante para que los colaboradores puedan desarrollarse de una mejor manera en su trabajo, teniendo en cuenta la mejora continua pasando de la informalidad a la formalidad, siendo esto un indicador que nos ayuda a establecer las mejoras que pueden darse o no en la organización (Bernal Ávila et al., 2019)	Se menciona en la entrevista por parte de los docentes que se deben asignar las responsabilidades y dar las indicaciones de manera personalizada, además tener un resumen de las reuniones con los puntos claves que ayudaría a la comunicación.
Poca empatía	Si generamos una comunicación entre docente y padres de familia, no todos se	Tener empatía mejora la eficacia y eficiencia para poder resolver los conflictos que se generen y	Los docentes en la entrevista señalan que el trato de los

muestran amables y cordiales, estudiantes y padres de familia poco cordiales con los maestros o autoridades, no proyecta una buena imagen, diversas formas de comunicación, redes sociales.	es importante en el momento de comunicarnos con las demás personas, por ese motivo se debe fomentar la empatía en autoridades, jefes de equipos debido a que se relaciona con un buen liderazgo (Acosta Carrillo, 2021)	estudiantes y padres de familia no es muy cordial en algunos casos de ambas partes y se utiliza las redes sociales como el medio de comunicación.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Análisis Cuantitativo

Para el análisis de datos cuantitativos se usaron dos variables con tres y dos dimensiones correspondientemente, con la finalidad de obtener un análisis objetivo referente a la comunicación desde el liderazgo dentro de la Unidad Educativa Clemente Yerovi Indaburu. La valoración se realizó con cinco categorías: siempre, muy frecuente, ni poco ni muy frecuente, poco frecuente, nunca. Siempre se valoró en cinco y nunca en uno.

Como se observa en la tabla 1, para la dimensión titulada “toma de decisiones” se hicieron tres preguntas (Anexo 1). En la pregunta uno y dos de la primera dimensión, referentes a la importancia que se da a opiniones y sugerencias del personal, y al cumplimiento de la ley, las respuestas tuvieron más peso en el “frecuentemente lo hace”. Sin embargo, en la tercera pregunta referente a la toma de decisiones basados en evidencia y datos reales fue favorable pues 47% de los encuestados afirmaron este argumento.

**Tabla 1**

*Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable “Estrategias de Liderazgo”; Dimensión, Toma de decisiones.*

Variable: Estrategias de Liderazgo						
Dimensión: Toma de decisiones						
Escala	5	4	3	2	1	Total

Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	13	36,11	16	44,44	6	16,67	1	2,78	-	-	36	100,00
2	10	27,78	19	52,78	6	16,67	1	2,78	-	-	36	100,00
3	17	47,22	15	41,67	1	2,78	3	8,33	-	-	36	100,00

*Nota: Los autores*

Con respecto a la segunda dimensión establecida dentro de las estrategias de liderazgo, con título *comunicación*, únicamente se realizó una pregunta sobre la utilización de varias formas de comunicación para compartir información con los trabajadores de la institución. Basándose en la tabla 2, de los 36 encuestados, 41% marcó siempre y 47 % dijo que es muy frecuente que esto suceda, sin embargo, aún existe un 10% que no apoya esta apertura.

**Tabla 2**

*Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable “Estrategias de Liderazgo”; Dimensión, Comunicación.*

<b>Variable: Estrategias de Liderazgo</b>													
<b>Dimensión: Comunicación</b>													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
4	15	41,67	17	47,22	3	8,33	1	2,78	-	-	36	100,00	

*Nota: Los autores*

Como se observa en la tabla 3, para la dimensión titulada “trabajo en equipo”, la última de las dimensiones dentro de la variable “Estrategias de Liderazgo” se puede observar que en las tres preguntas realizadas tienen una mayor ponderación el apartado de “siempre”. Aquí se involucraron temas como la confianza, el diálogo y el trabajo en equipo, la confianza en las capacidades de cada trabajador, y la identificación de fortalezas y debilidades. En la pregunta uno y dos, referentes a la confianza y al trabajo en equipo se refleja una positividad hacia las mismas que no sucede en la tercera pregunta, pues un

porcentaje alto del 16% y del 8% en casi nunca dice que no se identifican fortalezas y debilidades.

**Tabla 3**

*Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable “Estrategias de Liderazgo”; Dimensión, Trabajo en equipo.*

<b>Variable: Estrategias de Liderazgo</b>													
<b>Dimensión: Trabajo en equipo</b>													
<b>Escala</b>	<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>Total</b>		
<b>Ítem</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
5	18	50,00	14	38,89	2	5,56	2	5,56	-	-	36	100,00	
6	17	47,22	16	44,44	3	8,33	-	-	-	-	36	100,00	
7	14	38,89	13	36,11	6	16,67	3	8,33	-	-	36	100,00	

*Nota: Los autores*

La segunda variable estuvo enfocada en verificar la apreciación que tenían los docentes y directivos en base a la comunicación organizacional interna y externa, por ello se trabajó con dos dimensiones y un rango nueve preguntas. La tabla 4 es referente a la apreciación que tuvieron los docentes sobre la comunicación interna. En relación a las preguntas sobre la comunicación de la visión misión, así como la pregunta enfocada al bienestar de los empleados se puede visualizar que la mayoría de personas respondieron positivamente obteniendo un porcentaje mayor al 50% en ambas preguntas. Sin embargo, en las preguntas relacionadas a la comunicación de responsabilidades y la comunicación de los logros y fracasos para la mejora no existió una seguridad rotunda, si no se pudo ver, sobre todo en la pregunta relacionada a la comunicación de logros y fracasos del personal, una división en las respuestas. Con relación a la última pregunta referente a la información periódica de resultados en actividades que se hacen internamente, el resultado como se muestra en la tabla 4 dio un 0% en la opción de “siempre” de esa pregunta, por lo que se podría considerar que existe una deficiencia en la información de los resultados de actividades realizadas hacia los docentes y colaboradores.

**Tabla 4**

*Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable “Comunicación Organizacional”; Dimensión, Comunicación interna.*

<b>Variable: Comunicación Organizacional</b>												
<b>Dimensión: Comunicación interna</b>												
<b>Escala</b>	<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>Total</b>	
<b>Ítem</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
8	18	50,00	10	27,78	6	16,67	2	5,56	-	-	36	100,00
9	13	36,11	14	38,89	5	13,89	4	11,11	-	-	36	100,00
10	19	52,78	11	30,56	5	13,89	1	2,78	-	-	36	100,00
11	15	41,67	16	44,44	4	11,11	1	2,78	-	-	36	100,00
12		0,00	15	71,43	4	19,05	2	9,52	-	-	21	100,00

*Nota: Los autores*

Para finalizar, la última dimensión que fue considerada en la encuesta fue sobre la comunicación externa. En esta sección las respuestas estuvieron más divididas entre los encuestados. En la primera pregunta referente a la difusión de metas, visión y misión tuvo casi 1/3 de la población que respondió 5, otro 1/3 respondió con el número 4 y el último tercio entre el 3 y 2, lo cual genera una alerta. Así como esta, en las dos siguientes se dividió la población entre las respuestas “siempre” y “muy frecuente”. Lo preguntado en esta sección fue sobre si el colegio tiene una imagen fuerte hacia el público externo y si la información se comparte periódicamente hacia padres y la comunidad externa en general.

**Tabla 5**

*Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable “Comunicación Organizacional”; Dimensión, Comunicación externa.*

<b>Variable: Comunicación Organizacional</b>												
<b>Dimensión: Comunicación externa</b>												
<b>Escala</b>	<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>Total</b>	
<b>Ítem</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
13	13	36,11	12	33,33	8	22,22	3	8,33	-	-	36	100,00
14	14	38,89	14	38,89	6	16,67	2	5,56	-	-	36	100,00
15	14	38,89	16	44,44	3	8,33	3	8,33	-	-	36	100,00

*Nota: Los autores*

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Después de procesar y analizar la información, producto de aplicar las entrevistas para el momento cualitativo y un cuestionario para el momento cuantitativo, se puede decir que se ha encontrado contrariedades entre los entrevistados y encuestados de una u otra manera en la mayoría de las preguntas. A continuación, se discuten dichos resultados.

En la primera categoría obtenida por medio de la triangulación realizada fue “escucha activa”, la cual fue obtenida englobando las ideas de los directivos con respecto a la comunicación. Ellos ratificaron que como parte esencial de su comunicación diaria con los docentes se usa la escucha activa para estar siempre prestos a escuchar las sugerencias y confusiones que los colaboradores pudieran tener. Sin embargo, esto contradice lo mencionado por los docentes pues algunos de ellos mencionan en cambio la falta de comunicación que existe en la institución Unidad Educativa Clemente Yerovi Indaburu con los directivos y con los padres de familia; esto afirma el objetivo de la investigación.

Otra categoría que llamó la atención de esta investigación es la número cuatro, que dice que existe poca asertividad comunicativa, lo cual está vinculado netamente a la comunicación interna que se tenga dentro de una empresa. Lo preocupante es que esto fue afirmado por parte de los docentes, pero también por parte de los directivos, es decir en otras palabras hay fallas dentro de la comunicación tanto ascendente y descendentemente. Camino (2019) explica que la comunicación ascendente, desde los colaboradores de una empresa a los directivos, y la comunicación descendente, desde los líderes a los trabajadores, es esencial si se quiere tener el cumplimiento de los objetivos y un buen rendimiento institucional. Por lo tanto, si ambas respuestas fueron negativas es un punto a considerar para su presunta mejora.

Aparte de la comunicación interna con aspectos presentes a mejorar, la comunicación externa también requiere su empuje pues con relación a la última pregunta del cuestionario realizado (anexo C) hubo un 0% (tabla 4) de docentes que respondió afirmativo a que “*siempre*” en la pregunta relacionada a que exista información periódica sobre actividades y aspectos que sucedan con el colegio a la comunidad y a padres de familia. La comunicación externa es fundamental pues esto genera confianza en la audiencia que se tenga, y los mayores responsables de procurar que esto se genere (Pineda, 2020) y se mantenga son el rector y el vicerrector como líderes, pero sobre todo los docentes como agentes fundamentales para salvaguardar la identidad del colegio. Por ello se podría considerar que la comunicación externa es un punto a considerar para la propuesta de mejora.

Una característica que se pudo apreciar dentro de las entrevistas por su ambigüedad y contrariedad es la poca asertividad entre el personal que labora en la institución con las autoridades y con sus propios compañeros, teniendo como consecuencia que el rendimiento y la productividad de sus actividades sean deficientes, aspecto que se dio a conocer en las mismas entrevistas cuando un docente dijo que “no existe un ambiente agradable para trabajar”; esto se debe entonces a un deficiente clima o ambiente laboral. Se dice que el clima laboral es esencial en una empresa para mantener un buen clima laboral si para lograr incrementan su nivel de productividad, y que este se estabiliza o se ve afectado por seis factores: la comunicación, la colaboración, el liderazgo, la carrera profesional, la satisfacción laboral y las condiciones físicas (Pilligua & Arteaga, 2019). En su efecto, alguno de los puntos mencionados fueron los que se mencionaron deficientes en las entrevistas, conformando el hecho de que el clima laboral en la institución Clemente Yerovi no es el más óptimo.



Por último, es muy importante considerar que basado en las entrevistas y en las encuestas se pudo ver la falta de trabajo en equipo que tienen los docentes de la institución Unidad Educativa Clemente Yerovi Indaburu pues no solo lo mencionaron en las entrevistas la falta de afinidad que tenían algunos con el líder, sino en el cuestionario también se pudo observar dicha división al ver contradicción en lo que mencionas sobre el liderazgo y la comunicación. Es importante recordar que un líder, para ser un buen líder debe lograr cumplir con tres estrategias: la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la comunicación (Rodríguez, 2008), que son tres cosas que se muestran débiles dentro de la institución. Se debe ser más firme con las decisiones que se toman y procurar un mayor seguimiento, se debe fomentar el trabajo en equipo empezando por tener mayor coordinación con las personas que trabajan dentro del colegio, y se debe procurar que la comunicación salga y llegue al receptor con el mensaje más claro y nítido para su cumplimiento y así lograr los objetivos que tiene el colegio.

## **LA PROPUESTA**

### **Título de la propuesta**

Estrategias de liderazgo para la mejora de la comunicación organizacional

### **Objetivos/propósitos**

#### **Propósito**

Mejorar la comunicación organizacional a través de estrategias de liderazgo fundamentadas en la sinergia.

#### **Justificación**

El Plan de acción está enfocado en mejorar la comunicación organizacional en la Unidad Educativa Clemente Yerovi Indaburu a través de estrategias de liderazgo. Busca motivar a toda la comunidad educativa a trabajar en equipo, ejercer y promover la ética,

trabajar bajo los criterios de transparencia y realidad, sobre todo a la prevención y resolución de conflictos por medio de una comunicación clara y sólida (Lussier & Achua, 2016, p.10). Una buena comunicación permite incrementar el compromiso de los integrantes de la comunidad educativa, en el logro de los objetivos trazados, un buen clima laboral, trabajo en equipo, y además, considerar los diferentes criterios y opiniones para la toma de decisiones, y sobre todo que los integrantes conozcan sus funciones y responsabilidades, todos orientados hacia la calidad educativa deseada (Rodríguez Rowe, 2008, p.25)

### **Estructura de la propuesta**

#### **Fase 1: Planificación**

- Reuniones con autoridades para presentar propuesta y aprobación.
- Verificar disponibilidad de recursos tecnológicos y humanos

#### **Fase 2: Implementación**

- Reuniones con docentes para impartir indicaciones generales a seguir.
- Realizar convocatoria a actividades varias.
- Dar seguimiento de implementación del plan de acción con los tiempos estimados.

#### **Fase 3: Evaluación**

- Diseñar el plan de evaluación.
- Evaluar el plan de acción.
- Presentar informe sobre evaluación a directivos.

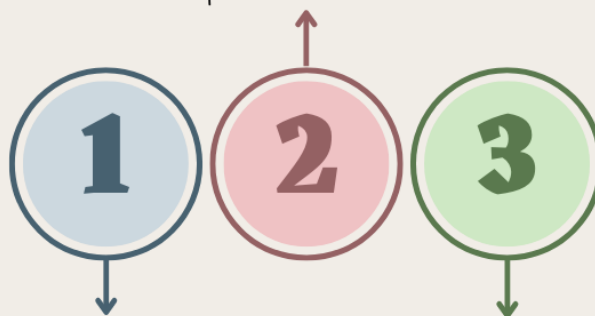
### **Figura 1**

*Proceso plan de acción*

## Proceso plan de acción

### IMPLEMENTACIÓN

- Reuniones con docentes para dar indicaciones generales del plan de acción.
- Realizar convocatorias a actividades varias.
- Dar seguimiento al plan de acción con los tiempos establecidos.



### FASE PREVIA

- Reuniones con autoridades para aprobación de propuesta
- Verificar disponibilidad de recursos.

### EVALUACIÓN

- Diseñar plan de evaluación.
- Evaluar el plan de acción.
- Presentar un informe sobre la evaluación a directivas.

*Nota: Los autores*

## Propuesta

### Plan de acción

Objetivos Específicos	Actividad	Responsables	Tiempos	Recursos	Evaluación
Mejorar el clima laboral de la institución desde la sinergia mediante la promoción del trabajo colaborativo, la identidad	-Hacer una vez al trimestre dinámicas de trabajo en equipo para empresas llamadas “día de diversión fuera de la escuela” en las cuales se fomente el trabajo en equipo y la colaboración organizacional. Esta actividad será realizada por el grupo de los Scouts quienes tienen experiencia en esta rama. También, el rector	Scouts Rector Vicerrectora Docentes Comisiones varias encargadas con supervisión	2 veces al año lectivo	Recursos varios de vinculación, como juegos para conocerse, actividad con fideos, etc.	Realizar una encuesta de clima laboral al inicio del año, y al finalizar cada semestre sobre clima laboral.

<p>institucion al y la escucha activa.</p>	<p>y vicerrectora harán actividades de metacognición en la que permitan que los docentes visualicen su trabajo y como este se engrana con el de sus compañeros formando una gran comunidad. -Para fomentar el clima laboral se harán dinámicas para lograr la sinergia entre colaboradores, en la que no solo se propone la escucha activa, sino que exista un espacio en donde los docentes y los administrativos puedan realizar una lluvia de ideas para promover la creatividad y las soluciones a problemas identificados, así como generar nuevas implementaciones en el colegio.</p>		<p>-Cada parcial</p>	<p>-Clase, pizarrón, papel y mesas</p>	<p>Dar seguimiento a lo sugerido mediante la creación de una planificación en donde estén tiempo de cumplimiento, responsables y evaluación al final de cada parcial.</p>
	<p>-Hacer una reunión para compartir la visión, misión y valores del colegio en una reunión programa en el que se analice cada factor y se pueda apegar a la esencia del colegio.</p>	<p>-Inicio de año o inicio de plan de acción</p>	<p>-Clase, pizarrón, papel y mesas. Libro y hoja en donde se establezca la misión, visión y valores del colegio.</p>	<p>Para ver si quedó claro, los docentes harán una planificación promoviendo la misión y valores del colegio en una clase.</p>	
<p>Acordar normas para lograr una eficiencia organizacional mediante la</p>	<p>-Revisar en conjunto el reglamento del colegio y mencionar las sanciones pertinentes del incumplimiento al no precautelar el bienestar de los estudiantes y de toda la institución. Abrir el diálogo para proponer</p>	<p>Rector Vicerrector</p>	<p>Al inicio del plan de acción por una hora y media.</p>	<p>-Manual de convivencia del colegio. -Hoja con firmas de compromiso</p>	<p>-Se hará una escala de verificación en la que se tendrán apartados de siempre, casi siempre, casi nunca y</p>



---

del cumplimiento.  
-Por parte de rectorado y vicerrectorado se abrirá dos sesiones en las que se hablará del plan de mejora de la institución y se abrirá al diálogo y la buscar soluciones con los docentes y otra con padres de familia.  
-Una vez al mes se hará una periódico que comentará a los padres de familia lo que ha sucedido en el colegio en ese tiempo, se enviará a todos al WhatsApp y a la página de la institución para que estén más actualizados de actividades que han surgido en el colegio.

---

Una  
vez al  
mes

### **Factibilidad de la propuesta**

#### **Factibilidad Institucional**

La propuesta *Estrategias de liderazgo para la mejora de la comunicación organizacional* es viable desde el punto de vista institucional debido a que el personal directivo y docente acepta que tienen algunas deficiencias en la comunicación en la institución, por lo que los objetivos propuestos buscan la mejora del mismo con el trabajo en equipo y la mejora del clima laboral.

La propuesta mejorará las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la Unidad Educativa Clemente Yerovi Indaburu y permitirá desarrollar las actividades individuales y grupales tomando las mejores decisiones en beneficio de la institución.

## Factibilidad Financiera

La propuesta *Estrategias de liderazgo para la mejora de la comunicación organizacional* es viable desde el punto de vista financiero porque las actividades que se han propuesto pueden ser realizadas por medio de las personas que pertenecen a la comunidad educativa empoderándose para que sean ellos los agentes principales de este plan de acción.

Se harán convenios, como por ejemplo con los Scouts, para que nos brinden su conocimiento e ímpetu en la actividad que está enfocada a realizar actividades de vinculación para la mejora de la convivencia y el clima laboral de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Carrillo, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569>
- Agudelo M., B. E., Rivera G., T., & Colorado Ll., V. (2020). La Comunicación Como Elemento Posibilitador o Inhibidor del Éxito en las Organizaciones: La Delgada Línea que Pocos Percibe. *CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN CIE*, 1(9), 37-47.
- Arteaga Leiva, L. E., & Linares Murrugarra, D. R. (2019). *Liderazgo y Trabajo en Equipo de los Docentes de un Instituto de Cajamarca para el año 2018*. Cajamarca, Perú. Retrieved 09 10, 2022, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23072/Arteaga%20Leyva%20Lesly%20Elizabeth%20-%20Linares%20Murrugarra%20Dani%20Raquel.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Barbosa Ramírez, D., Contreras Torres, F., & Piñeros Espinosa, R. (2016). *Liderazgo, antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: implicaciones para la organización actual*. Editorial Universidad del Rosario.
- Bernal Ávila, E. M., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). Estructuras organizativas favorables a la Eficiencia Empresarial. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 3-31. 10.35381/r.k.v4i1.370
- Camino, G. (2019). *Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Ambato.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación: cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. El Búho.
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Contreras Torres, F., Piñeros Espinosa, R., & Barbosa Ramírez, D. (2016). *Liderazgo, antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: implicaciones para la organización actual*. Editorial Universidad del Rosario.
- De Castro, A. (2015). *Manual Práctico de Comunicación organizacional*. Editorial Universidad del Norte.  
<https://books.google.es/books?id=1PRDDgAAQBAJ&lpg=PA11&ots=ZD-3rvdHMc&dq=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&lr&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q&f=false>
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva en entornos empresariales*. Editorial CESA.  
<https://www-digitaliapublishing-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/a/59838>



- Dominguez Goya, E. (2019). Medios de comunicación masivo
- Fierro, A. (2021). *La Importancia de la Comunicación Interna y el Liderazgo en la Educación del Instituto Santa Ana*. Córdoba. Retrieved 09 10, 2022, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/24603/TFG%20-%20FIERRO%2C%20Amparo.pdf?sequence=1
- Fuster Guillén, D. E. (2018, 12 13). *Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico*. ORCID iD. Retrieved September 15, 2022, from https://orcid.org/
- Hernández, C. E., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista ALERTA*, 75-79. https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535
- Hernández-Calderón, K. A., & Lesmes-Silva, A. K. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Revista Convicciones*, 5(9), 83-87.
- Hernández Samperi, R. (2018). *Las tres rutas de la investigación científica: Enfoques Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. Retrieved 09 15, 2022, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://udla.brightspace.com//content/enforced/93021-202265-200-TTMZ0081-66/METODOLOGIA\_DE\_LA\_INVESTIGACION\_LAS\_RUTA%20(1)-37-58.pdf?\_&d2lSessionVal=erocv3E1DFlysNVvzPUokAvn2&ou=93021
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Las Tres Rutas de la Investigación Científica: Enfoques Cuantitativo, Cualitativo y Mixto* (P. Baptista Lucio, Ed.). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Education. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

- Kark, R. (2011, septiembre). Play as a Form of Leadership Development. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 21.  
file:///C:/Users/Verito/Downloads/Games\_Managers\_Play\_Play\_as\_a\_Form\_of\_Le.pdf
- Lermo Gutiérrez, K. L. (2022). *Comunicación Organizacional Interna y Clima Organizacional del Área de Producción de la Empresa Esmeralda*. Lima, Perú. Retrieved 09 10, 2022, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1a14a105-b18e-4005-aad0-5e17e9cba9f5/content
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cengage Learning.  
<https://udla.vitalsource.com/reader/books/9786075228266/pageid/2>
- Martínez Ramírez, J. L. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Revista Científica Orbis Cognita*, 4(2), 140-157.  
<https://doi.org/10.48204/j.orbis.v4n2a8>
- Merlano Medrano, S. (2011, julio). Sinergia en el ambiente de trabajo. *Ideas*, sp.  
<https://www.eumed.net/rev/cccss/13/smm.htm>
- Ministerio de Educación (Ed.). (2015, noviembre). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Mineduc. Retrieved 08 24, 2022, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://liderazgoescolar.mineduc.c/ wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\_2015.pdf
- Montañez Huancaya, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 14.  
file:///C:/Users/Verito/Desktop/UEP%202021-

2022/CURSOS/MAESTR%C3%8DA/PROYECTOS%20DE%20INV.%20EN%20LIDERAZGO%20EDUCATIVO/PROYECTO/Maeco%20conceptual/37529-Texto%20del%20art%C3%ADculo-68696-2-10-20220111.pdf

Moreira, F., Callau, R., Albuquerque, G., & Oliveira, R. (2019). Effective communication strategies for managing disruptive behaviors and promoting patient safety. *Revista Gaucha De Enfermagem*, 40, 1-8.

Moreira, F., Callou, R., Albuquerque, G., & Oliveira, R. (2019). Effective communication strategies for managing disruptive behaviors and promoting patient safety. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 40(esp), 1-8.

<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/nWLSXWpWyYyhnCmF8J6KvbJ/?format=pdf&lang=en>

Motschnig, R., & Ryback, D. (2016). *Transforming Communication in Leadership and Teamwork: Person-Centered Innovations*. Springer International Publishing.

Ospina, M., Rojo, Y., & Zuluaga, J. (2014). *La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia. (Tesis de maestría)*. Universidad de Medellín: Medellín.

Pilligua, F., & Arteaga, F. (2019). El Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 28(18).

Pineda, A. (2020, Junio 1). La comunicación organizacional en la gestión empresarial. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios*, 7(1), 9-25.

Prada, R., Rueda, M. J., & Ocampo, P. C. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Revista Espacios*, 41(45), 57-75.

Puertas, R., Quichimbo, Y., & Verónica, A. (2020). Nuevas Tendencias en la Comunicación Organizacional. *Fonseca, Journal of Communication*, 20, 7-11.

- Riquelme Castañeda, J., & Pedraja Rejas, L. (2019, 03). El liderazgo, la Cultura y los Desafíos de la Educación. *Ingeniare*, 27(1), 3.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052019000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- Rodríguez Rodríguez, C. E., Nájera Ruiz, A. G., Vera Villacis, K. E., & Varas Salazar, A. A. (2022, marzo 01). *Liderazgo y Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas del Ecuador*. Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador. Retrieved August 24, 2022, from  
<http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/123/22>
- Rodríguez Rowe, V. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. RiL Editores.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sBy\\_LIHZIUQC&oi=fnd&pg=PA55&dq=Rodr%C3%ADguez+Rowe,+M.+V.+\(2012\).+Comunicaci%C3%B3n+Corporativa:+Un+Derecho+y+un+Deber.+El+Cid+Editor+Incorporated.&ots=MkuKAucKp9&sig=SY2oFh\\_wdzgwetArSnMJ3PuUjgE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sBy_LIHZIUQC&oi=fnd&pg=PA55&dq=Rodr%C3%ADguez+Rowe,+M.+V.+(2012).+Comunicaci%C3%B3n+Corporativa:+Un+Derecho+y+un+Deber.+El+Cid+Editor+Incorporated.&ots=MkuKAucKp9&sig=SY2oFh_wdzgwetArSnMJ3PuUjgE#v=onepage&q&f=false)
- Romero-Rodríguez, L. M., & Castillo-Abdul, B. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. *Happiness Management and Creativity in the XXI Century. Intangible capitals as a source of innovation, competitiveness and sustainable development*, 41-54.
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil. <https://elibro.net/es/ereader/udla/117658>
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83.  
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Torrico, A. (2010). Sinergías y fusiones de empresas: El Factor Humano. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, (25), pp. 169-190.

- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Villanueva Flores, M. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de Casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, s.v(18), 14.
- Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill/Interamericana.

## ANEXOS

## Anexo A

## Matriz preguntas análisis cualitativo

<b>Matriz de categorías previas</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Preguntas para 2 directivos y 3 docentes</b>
Estrategias de liderazgo	Toma de decisiones	1. ¿Desde su percepción, cree usted que el líder educativo, toma decisiones considerando el criterio o las sugerencias de sus colaboradores? Explique. 2. ¿Desde su experiencia, cree usted que en las reuniones de trabajo de su institución, el líder genera un ambiente basado en la confianza, diálogo y trabajo en equipo? Explique. 3. ¿Desde su criterio, explique si existen distintas formas de comunicación que mantiene su líder con todos los colaboradores?
	Trabajo en equipo	
	Comunicación	
Comunicación organizacional	Comunicación interna	4. ¿Desde su criterio, cree usted que la comunicación dentro de la institución es clara y asertiva al momento de establecer los objetivos y responsabilidades de directivos y colaboradores? Explique 5. ¿Desde su perspectiva, cree usted que se genera una buena comunicación con estudiantes y padres de familia que ayuda a la proyección de la imagen de la institución? Explique.
	Comunicación externa	

**Anexo B**

## Cuadro de variables

Operacionalización de Variables			
Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Estrategias de liderazgo	Toma de decisiones	Consenso	1
		Cumplimiento de norma	2
		Objetividad	3
	Comunicación	Múltiples vías de comunicación	4
	Trabajo en el equipo	Empatía	5
		Confianza en el talento humano	6
		Identificación de talentos	7
Comunicación organizacional	Comunicación interna	Comunicación efectiva	8
		Delegación de responsabilidades	9
		Bienestar del colaborador	10
		Asertividad	11
		Comunicación fluida	12
	Comunicación externa	Difusión de metas	13
		Proyección de imagen	14
		Información periódica	15

## Anexo C

Cuestionario para todos los docentes

**Marque con una equis (X) en el lugar correspondiente según su opción con las siguientes afirmaciones: (5) Siempre; (4) Muy frecuente; (3) Ni poco, ni muy frecuente; (2) Poco frecuente; (1) Nunca.**

Dimensión	Ítem	Usted como docente de esta institución considera que su líder:	5	4	3	2	1
Toma de decisiones	1	Da importancia a las opiniones o sugerencias de suyas y de sus compañeros.					
	2	unifica entre lo que es establecido por la ley y lo que concibe la comunidad.					
	3	toma decisiones basados en evidencia y datos reales.					
Comunicación	4	utiliza varias formas de comunicación con los colaboradores, como la visual, corporal, escrita y oral.					
Trabajo en el equipo	5	promueve un clima de confianza, diálogo y trabajo en equipo.					
	6	confía en las capacidades suyas y de sus compañeros.					
	7	identifica fortalezas y debilidades suyas y de sus compañeros.					
Comunicación interna	8	comunica efectivamente las metas, visión y misión de la institución hacia sus colaboradores.					
	9	comunica efectivamente el organigrama institucional y las responsabilidades de cada colaborador.					
	10	genera bienestar en los empleados tras la comprensión del entorno corporativo.					
	11	comunica asertivamente los logros y los fracasos de los colaboradores para una proyección de mejora.					
	12	informa periódicamente resultados de las actividades realizadas en la institución a los colaboradores.					



Comunicación externa	13	difunde las metas, visión y misión de la institución hacia los padres de familia y instituciones competencia.					
	14	proyecta la imagen de la institución para relacionarse con el público externo al colegio.					
	15	informa periódicamente resultados de las actividades realizadas en la institución a los padres de familia y comunidad en general					

**Anexo D: Evidencias**

