



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

PROYECTO

**Estrategias de Liderazgo gerencial para la mejora de la comunicación
organizacional en la Unidad Educativa Teodoro Wolf**

Estudiantes:

- Gabriela Estefanía Mena Herrera
- José Israel Pezo Galdea
- Tatiana Del Cisne Sánchez Poma

Asignatura:

- Proyecto de Investigación en Liderazgo y Gestión Educativa

Docente:

- MSc. Nancy Barrios, PhD

Quito - Ecuador

Agosto 2022

ÍNDICE

Resumen.....	5
Introducción	5
Fundamentación Teórica.....	14
1. La Gerencia	14
2. Gerencia Educativa	15
2.1. Perfil del gerente educativo	17
2.2. Proceso de la gerencia educativa	17
2.3. Funciones de la gerencia educativa	19
3. Estrategia.....	21
3.1. Estrategia de liderazgo gerencial	21
3.2. Características del liderazgo gerencial	23
4. Comunicación	26
5. Organización	27
6. Comunicación Organizacional.....	28
Metodología	32
Resultados y Discusiones	38
Categorización.....	38
Triangulación cualitativa.....	61
Triangulación cuantitativa.....	71
Discusión de Resultados.....	93
La Propuesta.....	95
Estrategias de liderazgo gerencial para la mejora organizacional.....	95
Propósito.....	95
Justificación.....	95
Estructura de la Propuesta	96
Propuesta	97
Factibilidad de la propuesta.....	107
Referencias Bibliográficas.....	109

Índice de Tablas

Tabla 1. Modelo de gerencia educativa con delimitación de funciones	20
Tabla 2. Tipos de Comunicación Organizacional.....	31
Tabla 3. Categoría Directivo.....	38
Tabla 4.. Categoría Docente.....	44
Tabla 5. Categoría Presidentes de curso	52
Tabla 6. Categoría Estudiantes.....	55
Tabla 7. Triangulación de datos cualitativos	61
Tabla 8. Dir-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Rasgos personales.....	72
Tabla 9. Dir-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Rasgos profesionales	72
Tabla 10. Dir-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Liderazgo	72
Tabla 11. Dir-Comunicación organizacional-Dimensión Interna.....	73
Tabla 12. Dir-Comunicación organizacional-Dimensión Formal.....	73
Tabla 13. Dir-Comunicación organizacional-Dimensión Informal	73
Tabla 14. Dir-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación descendente	73
Tabla 15. Dir-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación ascendente	74
Tabla 16. Dir-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación horizontal.....	74
Tabla 17. Doc-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Rasgos personales	74
Tabla 18. Doc-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Rasgos profesionales.....	75
Tabla 19. Doc-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Liderazgo.....	75
Tabla 20. Doc-Comunicación organizacional-Dimensión Interna	75
Tabla 21. Doc-Comunicación organizacional-Dimensión Formal	76
Tabla 22. Doc-Comunicación organizacional-Dimensión Informal.....	76
Tabla 23. Doc-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación descendente.....	76
Tabla 24. Doc-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación ascendente.....	76
Tabla 25. Doc-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación horizontal	77
Tabla 26. P.C.-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Rasgos personales	77
Tabla 27. P.C.-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Rasgos profesionales.....	77
Tabla 28. P.C.-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Liderazgo	78
Tabla 29. P.C.-Comunicación organizacional-Dimensión Interna	78
Tabla 30. P.C.-Comunicación organizacional-Dimensión Formal	78
Tabla 31. P.C.-Comunicación organizacional-Dimensión Informal.....	78
Tabla 32. P.C.-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación descendente.....	79

Tabla 33. P.C.-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación ascendente.....	79
Tabla 34. P.C.-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación horizontal	79
Tabla 35. Est.-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Rasgos personales	80
Tabla 36. Est.-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Rasgos profesionales	80
Tabla 37. Est.-Estrategias de liderazgo gerencial-Dimensión Liderazgo	80
Tabla 38. Est.-Comunicación organizacional-Dimensión Interna	81
Tabla 39. Est.-Comunicación organizacional-Dimensión Formal.....	81
Tabla 40. Est.-Comunicación organizacional-Dimensión Informal	81
Tabla 41. Est.-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación descendente	81
Tabla 42. Est.-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación ascendente	82
Tabla 43. Est.-Comunicación organizacional-Dimensión Comunicación horizontal.....	82
Tabla 44. Plan de Acción	97

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de categorías	60
Figura 2. Diagrama de la propuesta	97

Resumen

Los nuevos modelos de organización dentro de las instituciones educativas exigen un liderazgo gerencial y una comunicación organizacional orientada a los nuevos paradigmas basados en la diversidad. A tal efecto, se desarrolló una investigación mixta, con predominancia del enfoque cualitativo con el cual se aplicó el método hermenéutico y, para contrastar el estudio se efectuó un momento cuantitativo por medio de un diseño no experimental interpretativo. Este trabajo busca examinar las perspectivas que tiene el directivo al respecto de su rol como líder educativo en la gerencia, y como los docentes, representantes y estudiantes están asimilando la gestión que los administrativos proyectan en sus funciones. Para viabilizar el estudio se realizaron entrevistas a los miembros de la comunidad educativa, así como también, una encuesta con una muestra probabilística. Entre los hallazgos encontrados, por medio de las preguntas abiertas se determinó de tantos docentes, estudiantes y representantes, tienen grandes expectativas del líder gerencial, las cuales se corroboran con los resultados obtenidos en las encuestas que determinan que aspectos como: capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, medios de comunicación correctos y cohesión institucional, deben ser potenciados, es por ello, que se proponen nueve estrategias con la finalidad de garantizar un ambiente armónico enfocado a la calidad educativa.

Palabras Claves: liderazgo gerencial, comunicación organizacional, cohesión institucional, plan de acción.

Abstract

The new ones of organization within the educational institutions demand a managerial leadership and an organizational communication oriented to the new models based on diversity. To this end, a mixed investigation was developed, with a predominance of the qualitative approach with which the study was applied. hermeneutical method and, to contrast the study, a quantitative moment was carried out through an interpretive non-experimental design. This work seeks to examine the perspectives that the manager has regarding his role as an educational leader in management and how teachers, representatives and students are assimilating the management that administrators project in their functions. To make the study feasible, interviews were conducted with members of the educational community, as well as a survey with a probabilistic sample. Among the findings found, through the open ones, so many teachers, students and representatives were excluded, they have great expectations of the managerial leader, which were corroborated with the results obtained in the surveys that determine that aspects such as: leadership capacity, work in equipment, the correct means of communication and institutional cohesion must be strengthened, which is why nine strategies are proposed in order to guarantee a harmonious environment focused on educational quality.

Keywords: managerial leadership, organizational communication, institutional cohesion, action plan.

Introducción

Haciendo una revisión histórica, el liderazgo se ha convertido en un aspecto importante para el desarrollo humano, ya que ha actuado como eje director del desarrollo científico, social y tecnológico a través de tiempo. En virtud de ello, Robbins y Judge (2013) la conceptualizan

como la habilidad para influenciar a un grupo y conducirlo hacia la culminación o cumplimiento de objetivos y metas. El origen de esta influencia podría darse de manera formal, tales casos como la jerarquía administrativa de una organización; no obstante, no todos los líderes ocupan cargos gerenciales, ni tampoco todos los gerentes llegan a ser líderes. Es decir, el hecho de que una organización provea a sus gerentes de ciertos condicionantes formales, no significa que estos puedan liderar con eficacia y eficiencia.

En este sentido, se entiende que las organizaciones esperen de sus encargados administrativos, un liderazgo gerencial firme, y una dirección sólida que les permita lograr un desarrollo eficaz y óptimo de su línea productiva. Actualmente, se necesitan personas que desafíen el estatus quo, que mantenga una visión clara del futuro e inspiren a los miembros de la organización, sobre los cuales ejerce influencia, al cumplimiento de estas metas acompañadas conjuntamente de la elaboración de planes detallados, formación de estructuras organizacionales competentes y supervisión de las actividades diarias (Robbins y Judge, 2013).

Así pues, el liderazgo gerencial educativo en América Latina, presenta modificaciones constantes, tanto a nivel tecnológico como de conocimiento, y que son causados en gran medida por la globalización, estos cambios conducen a la generación de acciones que logren optimizar la gestión educativa, de tal manera que, se obtenga un mayor alcance social.

En este sentido, Alvarado (2008) manifiesta que el liderazgo gerencial es un ejercicio administrativo, de carácter profesional y propio del área directiva. Por lo tanto, la función del cargo requiere algunas aptitudes específicas y exigencias individuales, es especial, una serie de actitudes determinadas que permitan el desarrollo óptimo de las responsabilidades que el cargo conlleva.

Para lograr lo antes mencionado, el líder educativo debe relacionarse con su equipo de trabajo, procurando mantenerlo siempre motivado y complacido con su desempeño en el

liderazgo, ya que, el éxito de sus funciones determinará el éxito de sus liderados. De tal forma que, el liderazgo gerencial educativo, está íntimamente ligado con el accionar del rector, su estilo de dirección y su interacción con los diferentes actores que participan dentro de la institución.

En este orden de ideas, es importante mencionar que, la educación es una herramienta de gran importancia que posibilita cambios políticos y sociales dentro de una nación, todo esto, enmarcado en la creación de una cultura de paz (Macías y Barreto, 2016). A este particular, las instituciones educativas intentan satisfacer no solo los requerimientos locales, sino también las nacionales e internacionales, lo que conlleva a la reestructuración de aspectos relacionados con la naturaleza estructural de la organización y que permiten adaptarse en el cumplimiento de las necesidades específicas de la comunidad (Ospina et al., 2021).

Siguiendo este enfoque, Ríos (2011) expresa que, los docentes y directivos educativos deben entender que el liderazgo gerencial en una institución educativa no conlleva solamente el dar soluciones a problemas o supervisar los procesos administrativos, sino que también debe velar por la aplicación de herramientas de gestión que logren fortalecer la calidad educativa y la obtención de resultados académicos favorables, sin dejar de lado el recurso humano como el eje motor del logro del aprendizaje en el alumno (Torres et al., 2016).

Ampliando esta postura, Chiavenato (2014) asegura que para emplearse un buen liderazgo educativa gerencial, además de poseer saberes eruditos, deben existir tres tipos de destrezas: técnicas (empleando el uso del métodos), humanas (incorporando el trabajo cooperativo y colaborativo) y conceptuales (estableciendo soluciones a las problemáticas que exige el cargo), es así que los autores coinciden en que la administración necesita acoplarse de forma gradual a las obligaciones de la educación contemporánea.

Conforme a lo planteado por Hernández y Gómez (2010) el liderazgo gerencial se posiciona como una acción para contribuir al desarrollo de la comunidad a través del uso, dotación eficiente y eficaz de todos los recursos tecnológicos, físicos, financieros y humanos; ya que con esto, se logrará un mejor rendimiento y funcionamiento de la unidad educativa, en miras a alcanzar todos los objetivos planteados de manera mancomunada; de ahí que la gestión busca tener la potestad en la toma de decisiones con estrategias que contribuyan a resultados favorables para la organización (Robbins et al., 2013).

Alsammarray et al. (2016) al respecto, señalan que, la educación se caracteriza por la existencia de cuatro elementos que contribuyen a la función del líder gerencial, las cuales son:

1. Las entradas, en las que se consideran a las personas que conforman una comunidad educativa desde las madres/padres de familia hasta los directivos,
2. El proceso, por medio del cual se resalta el compromiso con el trabajo cooperativo que cada miembro de la comunidad educativa cumple, para conseguir todas las metas establecidas y fortalecer lazos de unión hacia una misma dirección.
3. La salida, que siguiendo la secuencia de los elementos tiene como finalidad obtener una educación de calidad y calidez.
4. La retroalimentación, la cual se enfoca en la evaluación de todos los procesos antes mencionados a los miembros de la comunidad educativa.

Complementando los elementos antes enlistados, Arar y Abu Nasra (2018) indican que para conservar vínculos efectivos en la gerencia educativa es inevitable concebir factores como la estructura organizacional, la disposición de recursos y la acertada toma de decisiones, los mismos que impulsados por la motivación, garantizan el buen desempeño de un plantel educativo, que debe imponerse ante un mercado competitivo.

El Ministerio de Educación (MinEduc, 2012) en base a la carta magna, establece acuerdos para el sector educativo, a través de normas, estándares o reformas que benefician de manera significativa a la educación, uno de ellos es el acuerdo 482-12 del 28 de noviembre del 2012, donde se dictan parámetros educativos, entre los cuales se encuentran los de gestión escolar y el trabajo profesional directivo-docente, lo cual implica un trabajo efectivo desde la gestión escolar pedagógica, la forma de liderar, el manejo de estrategias, uso de recursos, toma de decisiones, implementación de proyectos, establecimiento de planes que integren la convivencia, riesgos escolares, entre otras funciones

Lo descrito anteriormente, se promueve con la finalidad de enfrentar cualquier adversidad que se presente en la gerencia educativa y siempre con miras al desarrollo e innovación, donde los estudiantes y sus familias son los beneficiados en la adquisición de conocimientos competentes en un ambiente armónico con principios y valores; es así que, cumpliendo estos estándares se llegará a tener una educación de calidad respaldada por organismos nacionales y fines (MinEduc, 2017).

Para el MinEduc (2012) es indispensable impulsar una calidad educativa sistémica y multidimensional, donde radique la contribución de metas alcanzables centradas en una sociedad democrática, intercultural, armónica, equitativa y próspera en oportunidades, cuyos precursores sean individuos que impulsen servicios y productos con altos estándares de excelencia académica, es por ello que se exige de rectores con buenos cimientos de liderazgo en todos los niveles de una organización educativa y a la vez impulse a todos sus miembros a enfocarse en objetivos deseados.

El liderazgo gerencial se configura como centro radical en los planteles educativos en función de todas las ocupaciones que de él se desprenden; asumir el liderazgo demanda del rector, una adaptación encaminada a la efectiva dirección que se debe manifestar a través de

estrategias, decisiones, comunicación asertiva y flexibilidad, cada una de ellas enfocadas al bienestar de quienes conforman la comunidad educativa; su correcto desarrollo permitirá que la misión y visión institucional se cumpla a cabalidad desde su rol.

A partir de las ideas precedentes, la gestión que ejecuta el rector de las unidades educativas es de suma importancia, ya que este es quien mantiene contacto con el personal docente y a su vez está encargado de la dirección, cumplimiento y verificación de los objetivos institucionales. Suele suceder que, al asumir un cargo directivo, el individuo cae en el error de ejercerlo solo en base al poder, lo que se aparta de las necesidades inherentes de quienes integran la institución, lo que resulta en conductas poco favorables que repercuten en las funciones que realiza el maestro, modificando directamente su desempeño e indirectamente a la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

En referencia al párrafo anterior, el rector de una unidad educativa esta llamado principalmente a promover en los docentes entornos estimulantes, creando grupos de trabajo que permitan la exploración y desarrollo de sus destrezas, habilidades y potencialidades en el buen desarrollo de sus actividades vitales para la organización. Es por ello que, el comportamiento dentro de una organización debe orientarse a la aplicación de saberes previos percibidos del talento humano y el impacto que estos pueden influenciar sobre la organización para el alcance de la eficacia y eficiencia deseada (Robbins y Judge, 2011).

Ahora, tomando en consideración la figura del docente, se debe entender que las aptitudes, actitudes y el comportamiento que este pueda manifestar, dependerán de la relación con la gerencia educativa y de los factores asociados a la motivación, comunicación y desempeño que los líderes gerenciales estén transmitiendo, los cuales, dependiendo del ambiente laboral que se propicie, pueden ser percibidos de manera favorable o en su defecto desfavorables. Es por ello que, cuando un docente demuestra un estado laboral satisfactorio

dentro de su institución, este se debe a la relación que existe consigo mismo y con el ambiente laboral, además de la interacción afectiva y efectiva con otros colaboradores del plantel.

En conformidad con los párrafos anteriores, Netshitangani (2018) menciona que, el rol del líder educativo gerencial es primordial para lograr mitigar eventos de inconformidad y desmotivación que ocurran al interior de las unidades educativas, para contrarrestar aquello es necesario promover actividades democráticas con los estudiantes, de tal manera que su comportamiento mejore al tener mayor participación en actividades que los hagan sentir valorados.

Es así que en contextos educativos, el propósito es implementar estrategias de liderazgo gerencial y comunicacionales orientadas al logro de los objetivos organizacionales, de modo que el líder pueda efectuar una gerencia positiva, que permita la motivación del personal docente, favoreciendo su desempeño y demostrando satisfacción al cumplir sus expectativas.

Ahora bien, considerando que la comunicación como indicador del liderazgo gerencial Márquez et al. (2016) manifiestan que, es el arte de comunicar o interactuar, es así que, se comprende como el desarrollo por medio del cual se difunde y percibe una información. De allí la importancia de que el líder propicie ambientes que mantengan unida una organización y, en este sentido, la comunicación organizacional facilita el flujo de mensajes entre los miembros de la comunidad educativa y se posiciona como un instrumento estratégico de gestión en las administraciones académicas, que contribuye tanto a propiciar la motivación como a enlazar a todos sus miembros (Papic, 2019).

La comunicación es un componente fundamental en el desarrollo interactivo de la comunidad escolar, ya que, no se puede realizar ninguna acción sin la figura de este elemento, por ello, en los planteles escolares la comunicación organizacional es una técnica que permite establecer interacciones en equipo, plantear normas y directrices que llevan a cabo el correcto

desempeño de las actividades educacionales y el funcionamiento efectivo de la institución. De ahí, la necesidad de requerir en los centros educativos una misión y visión estratégica y a directivos con capacidades, habilidades y valores que conlleven a desarrollar procedimientos para efectuar su liderazgo gerencial con eficiencia y eficacia, procurando la equidad con todos los miembros de la comunidad.

Por tales efectos, hablar de comunicación organizacional puede tornarse complejo a nivel de las instituciones educativas, puesto que, esto conlleva a analizar la diversidad de los sistemas educacionales y las competencias comunicativas implicados en el rol directivo; sobre todo, cuando a la toma de decisiones se refiere. Ahora, englobando contextos internos y externos, son diferentes los aportes de diversas áreas del conocimiento que han nutrido el campo de la comunicación organizacional como una corriente de información sistémica adaptada a los distintos paradigmas o enfoques educativos y que ha vivido en la educación a través de la historia.

Es así que, las unidades educativas en el Ecuador, actualmente enfrentan barreras frente a las exigencias organizacionales que demandan los países desarrollados. Por consiguiente, es menester aplicar estrategias de liderazgo gerencial desde contextos de la información y comunicación, las mismas que propicien enfoques más adecuados a contextos reales, ya que, pese a los cambios paradigmáticos, aun la comunicación organizacional, es percibida desde una estructura vertical que se centra solo en la transferencia de datos e información entre la comunidad educativa y los directivos. Centrando esta idea, es importante que esta tenga un papel protagónico en el plan educativo institucional y en el reglamento de la convivencia armónica. Para ello, se exige de una institución centrada en la comunicación organizacional que aplique procesos viables que, a su vez, desarrollen las potencialidades comunicacionales de toda la comunidad educativa.

Tomando como pilares esenciales las ideas señaladas, la presente investigación busca indagar la forma en que la gerencia ejerce su liderazgo gerencial desde la práctica de sus funciones con toda la comunidad educativa, es decir, cuál es el impacto que este genera en el desenvolvimiento de sus docentes y la interacción efectiva que perciben los estudiantes, todo esto, en pro de la mejora de la comunicación organizacional como indicador en el alcance de las metas, misión, misión y objetivos de la institución.

Tomando en consideración las acotaciones previas, la presente investigación pretende contestar las siguientes interrogantes.

¿Cuáles son las estrategias de liderazgo gerencial que aplican los directivos de la Unidad Educativa Teodoro Wolf para optimizar la comunicación organizacional?

¿Qué impacto tiene el liderazgo gerencial en la comunicación organizacional de la Unidad Educativa Teodoro Wolf?

¿Qué apreciaciones perciben los estudiantes del liderazgo gerencial del directivo y la organización comunicacional que se emplea con los docentes?

Estas interrogantes surgen a partir de las vivencias que se han experimentado en la institución educativa, así mismo de comentarios indagadores entre ciertos compañeros, por lo que de estas concepciones se plasmas los siguientes objetivos:

- Valorar las estrategias de liderazgo gerencial que aplican los directivos de la Unidad Educativa Teodoro Wolf para optimizar la comunicación organizacional
- Develar el impacto del liderazgo gerencial en la comunicación organizacional.
- Conocer la apreciación que tienen los estudiantes acerca del liderazgo gerencial y la comunicación organizacional.

Los objetivos planteados, permitirán abordar esta investigación desde un enfoque social, puesto que el liderazgo gerencial incluye distintas posturas de todos quienes conforman una institución educativa, así mismo, la comunicación es una facultad que todos los individuos emplean y que les contribuye a interactuar entre ellos para lograr objetivos, más aún cuando esta debe mantener una organización estable, que infunda en la sociedad climas afectivos y efectivos.

De igual manera, a partir de los hallazgos encontrados en esta investigación, pretendemos desarrollar como aporte, estrategias enfocadas al liderazgo gerencial, las mismas que tendrán como objetivo mejorar la organización comunicacional de los actores implicados en el proceso de enseñanza aprendizaje de la Unidad Educativa Teodoro Wolf.

Fundamentación Teórica

1. La Gerencia

Dentro de las organizaciones se llevan a cabo funciones de carácter administrativas que persiguen el cumplimiento de la metas u objetivos establecidos; una de estas funciones es la gerencia, la cual es considerada como el centro de los grupos sociales, puesto que, su ejercicio busca el desarrollo de mecanismos de control y dirección que permitan el logro de resultados favorables. Para González et al. (2020) la gerencia puede ser considerada como una función única para determinados integrantes de la organización, los cuales puedan coordinar los procesos y las acciones propias de la institución, entre ellas, el establecimiento de equipos de acción, selección y designación de tareas, supervisión, entre otras actividades que se establecerán en concordancia con la razón social de la institución.

Históricamente, la gerencia es un término que se ha estado desarrollando desde que el ser humano estableció los grupos sociales para enfrentar los desafíos del entorno, en este primer contacto, se comenzó a dividir funciones o actividades y se estipularon jerarquías y estructuras

organizativas; es decir, la admiración fue creada por el ser humano para su propio beneficio, por lo cual, la gerencia surge principalmente desde una visión humanísticas y un enfoque clasista, planteado por el francés Henry Fayol, donde predomina la capacidad del ser humano para la administración. Para Fayol, el líder gerencial acoge las responsabilidades de su cargo, las proyecta y las dirige, esto es catalogado como un proceso administrativo, además, debe plantear, organizar, dirigir y controlar a los trabajadores que están a su cargo, procurando el desarrollo productivo de la actividad de la organización en sinergia con el desarrollo personal de los liderados (Rodríguez y Pérez, 2022).

La gerencia a inicios del siglo XX, desarrolla una perspectiva que considera a los grupos como generadores de valor económico o social, siempre en el marco de responsabilidad y uso consciente de los recursos (Maciariello y Linkletter, 2011); no obstante, a finales del siglo XX, la gerencia se convierte en una función accesible que podía enseñarse y aprenderse. Peter F. Drucker (1954), en su libro *La Práctica del Management*, define a la gerencia como uno de los aspectos determinantes del éxito de una organización, el cual, a través de la supervisión del trabajo en equipo y el potenciamiento de la eficiencia productiva, pero acompañado del relacionamiento con los trabajadores, influyen en su desenvolvimiento y estructura laboral.

Continuando con Burbano et al. (2018), la gerencia como término se utiliza principalmente para referirse al grupo de personas con ciertas cualidades para dirigir y gestionar las actividades de una organización, De acuerdo a su etimología, la palabra gerencia proviene del latín “Gerentia” que significa cualidad de los que administran, por lo tanto, gerente se conceptualiza como administrados o las personas que se encargan de dirigir a una empresa.

2. Gerencia Educativa

La gerencia educativa de una institución es el proceso mediante el cual se guía, acompaña y desarrollan las actividades docentes y administrativas, considerando las relaciones

con el ambiente externo e interno. El establecimiento de la gerencia educativa se fundamenta principalmente en la búsqueda por alcanzar los objetivos planteados y el cumplimiento de los requerimientos educativos de la comunidad escolar sobre la cual se desenvuelve, por lo cual, el perfil gerencial debe crear un clima organizacional de acuerdo a las necesidades laborales. De la misma forma, se estudian aspectos relevantes del proceso que afectan positiva o negativamente el aprendizaje del alumnado, procurando lograr una educación de calidad y calidez entre todos sus participantes (Rengifo, 2018).

El líder gerencial educativo debe dirigir y guiar la actividad académica, además de gestionar los recursos adecuadamente, es importante recalcar que, en esta área de desarrollo, las relaciones interpersonales tienen un rol significativo, puesto que, estas pueden motivar o afianzar el compromiso docente con el educando (Esquivel et al., 2018), debido a aquello es importante que el gerente educativo lleve a cabo una comunicación asertiva y un diagnóstico de la situación actual de la institución, esto le permitirá poder tomar decisiones correctas que le posibiliten resolver problemas eventuales. De lograr un proceso gerencial efectivo, se podrá reforzar sus funciones y hacer cambios en los aspectos que perjudiquen su gestión.

Continuando con el factor relacional antes mencionado, el líder educativo debe apoyar a cada uno de sus liderados, motivarlos en el ejercicio de sus funciones y mostrar interés genuino sobre los aspectos personales. Es deber del líder gerencial educativo, agradecer o responsabilizar a los implicados de los logros instituciones, ya sea personal o grupal, sin dejar de lado los sentimientos, esfuerzos y estados de ánimo. Para lograrlo, el gerente debe fortalecer su desarrollo personal, sus conocimientos y su capacidad administrativa, fomentando con ello, el establecimiento de un clima laboral que armonice con cada uno de sus liderados (Rengifo, 2018).

2.1. Perfil del gerente educativo

El gerente educativo ha sido concebido para orientar y dirigir a todos los integrantes de la comunidad educativa, de la misma manera debe administrar los recursos para garantizar la calidad académica de la institución, vinculando a la escuela con la comunidad y el entorno sobre el cual se establece. Por lo cual y de acuerdo a Zhigue y Sanmartin (2019), el líder gerencial educativo debe poseer las siguientes competencias:

1. Buen manejo de las relaciones interpersonales. Su papel también incluye el motivar y estimular el ejercicio eficiente y comprometido de los docentes con cada una de las tareas académica, además de la gestión de proyectos que fomenten un ambiente organización armónico.
2. El manejo de la información, que hace posible comprender la situación real de la institución y de los procesos que ahí se ejecutan.
3. La toma de decisiones y la autoridad en el desarrollo de planes estratégicos que permitan aplicar planificaciones y gestionar los recursos en función de las actividades y del personal disponible.

2.2. Proceso de la gerencia educativa

El gerente educativo eficiente puede llevar con fuerza su propia labor, es decir, obtiene beneficios de lo que puede hacer, ya sea para su desempeño con los docentes, estudiantes o representantes. El líder gerencial es capaz de seleccionar el modo de liderazgo que se acomode a la situación de la institución, ya sea para la resolución de problemas o para guiar el proceso académico administrativo del plantel. Según Pérez (2020) existen conflictos que son causados por diferentes motivos y que necesitan ser neutralizadas por el gerente educativo, estas se detallan a continuación:

- Desempeño deficiente tanto del docente, como del alumno

- Conflictos, frustraciones y discrepancias para llegar a la meta u objetivos planteados.
- Incumplimiento de las normas de convivencia, reglas institucionales o políticas educativas.
- Divergencias entre personalidades.

Por consiguiente y de acuerdo a Pérez (2020), las medidas que se ejecuten deben seguir las siguientes fases:

1. Identificar el problema. Para la resolución de los conflictos se requiere comprender el panorama completo de la situación, a partir de aquello se podrá determinar el tipo de resolución y la prioridad de la misma. El llevar a cabo una errónea identificación del problema, ocasionará que las posibles soluciones no sean las adecuadas.
2. Analizarlo. A partir de la identificación del problema se podrán determinar las causas significativas del problema. El conocimiento obtenido en esta etapa servirá de hilo conductor para la selección de las posibles soluciones.
3. Decidir. Como siguiente eslabón para la resolución de problemas, el gerente educativo debe decir que rumbo seguirán sus acciones para la solución del conflicto. Esta decisión se basa en los dos pasos anteriores, y que darán la información necesaria para la búsqueda de soluciones.
4. Buscar soluciones. Mediante el razonamiento se deciden las soluciones que se acomoden a la situación real del problema, la capacidad analítica de esta fase busca en el conocimiento, los fundamentos para llevar a cabo una decisión consciente y oportuna. El gerente debe tener una visión amplia de la problemática y considerar los diferentes aspectos conductuales de los implicados.
5. Una decisión como antes se expuso. Para llevar a cabo las soluciones se necesitan de acciones que conduzcan a la resolución de los problemas, esto también conlleva un proceso cognitivo, puesto que, no se pueden tomar decisiones en cuestión de segundos,

lo que se busca es que la base sean los valores, metas y perspectivas del resultado final. Lograr que una decisión se convierta en una acción afectiva y oportuna requiere de un proceso complejo que en ocasiones conllevará el error, las críticas, el enfrentamiento de obstáculos y el miedo, sin embargo, su desarrollo conducirá a la ejecución de un plan de acción adecuado.

Dentro de la situación de la institución educativa, el gerente debe buscar el cambio social y profesional de sus liderados, además, mediante una preparación continua y con herramientas de análisis, debe preocuparse por la capacitación del personal docente, preparándolos para asumir una postura crítica, innovadora y sin miedo al cambio. Debido a aquello, la gerencia educativa es una función que requiere estar en los hombros de personas capacitadas, con la experiencia del caso, con sentido de compañerismo, sensibilidad y lógica en sus decisiones, ya que, implantar un estilo de liderazgo ante diferentes formas de actuar y pensar y satisfaciendo a las diferentes situaciones, no es una tarea fácil.

2.3. Funciones de la gerencia educativa

Alsammarray et al. (2016) señalan que la educación presenta 4 elementos característicos y bien definidos que ayudan al sistema de la gerencia educativo, estos son:

- Entradas (Inputs): Están conformados por los directivos, docentes, alumnos, padres de familia, representantes, entre otros.
- Proceso (Process): Conlleva el compromiso de las diferentes áreas que intervienen en el proceso educativo y que buscan el cumplimiento de la función institucional.
- Salidas (Outputs): Implica el desarrollo de un servicio académico de calidad a la comunidad educativa.
- Retroalimentación (Feedback): Implica la ejecución de acciones que fortalezcan el aprendizaje de los estudiantes, esta se realiza en base a los informes que miden el

desempeño de los estudiantes y los demás factores que intervienen en el sistema de gerencia educativa.

Además de los cuatro elementos característicos previamente mencionados, Arar y Abu Nasra (2020) expresan que la gestión de los recursos, la toma de decisiones, la organización del personal y la estructura de la institución son factores que se relaciona con la motivación y estos a su vez se vinculan íntimamente con la eficiencia de la gerencia educativa, lo cual es indispensable para lograr el éxito del centro en el ámbito competitivo de la calidad educativa. De la misma manera, Galarza (2010) complementa que la gerencia educativa busca el cumplimiento de seis funciones características, las cuales son descritas en la tabla 1:

Tabla 1

Modelo de gerencia educativa con delimitación de funciones

Funciones	Áreas de trabajo	Características
Perfil organizacional	Visión	Se debe procurar cumplir con la misión institucional formulada. Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.
	Misión	
	Orientación	
Dimensión comunicacional	Flujo	Los flujos de comunicación deben ser horizontales. El gerente educativo debe desarrollar una conducta asertiva.
	Manejo de conflictos	
	Retroalimentación	
Dimensión técnica	Planificación	El monitoreo de las actividades debe realizarse de manera integral. Conformación de equipos de trabajo participativos.
	Organización Coordinación	
	Evaluación Seguimiento	
Dimensión de participación	Toma de decisiones	El personal docente y demás colaboradores deben participar en la toma de decisiones.
	Trabajo en equipo	
	Aprendizaje organizacional	
Dimensión de desarrollo del personal	Concepción gerencial	Establecimiento de políticas que favorezcan e incentiven el desarrollo del personal docente y demás colaboradores.
	Promoción	
	Satisfacción	
Perfil socio-personal de quien ejerce como autoridad	Investigador	La labor del gerente educativo debe proyectarse hacia la sociedad, realizando esfuerzos que permitan mejorar la calidad educativa.
	Innovador	
	Promotor social	

Nota: Galarza (2010)

3. Estrategia

Es necesario hablar de la estrategia como parte fundamental de los procesos que se realizan dentro de una organización; puesto que, las estrategias que se utilicen definirán el resultado de los objetivos planteados a través de acciones y recursos bien administrados y debidamente coordinados.

Mintzberg (2017) señala al término estrategia como una optimización de los procesos y de una serie de acciones congruentes; también como un medio para integrar las principales metas y políticas de una organización de una forma coherente.

En este contexto las organizaciones tanto públicas como privadas, han visto la necesidad de incluir procesos estratégicos que sirvan para fomentar una cultura laboral favorable en el entorno que se desarrollan; además con estas acciones crearan ventajas competitivas y beneficiosas para enfrentar todo tipo de cambio en la organización.

3.1. Estrategia de liderazgo gerencial

Como una de las principales funciones dentro de una entidad, institución o empresa, está la aplicación del liderazgo en las decisiones gerenciales; un rol de gran importancia que lleva a considerar diferentes factores para la toma de decisiones con herramientas y personal necesario para afrontar retos que se presentan en el transcurso de su labor del día a día.

De acuerdo a Kotter (1999) el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines; desde este punto de vista entendemos que el líder carga una gran responsabilidad, ya que, los colaboradores esperan de su supervisor o gerente, una persona idónea e integral en todos los aspectos; para ejercer este rol se requiere de un conocimiento previo de los procesos que se

llevaran a cabo en las diferentes áreas, todo esto acompañado de acciones estratégicas para dar cumplimiento a los objetivos, misión y la visión de la organización.

Para dar fuerza al concepto de liderazgo gerencial, recalamos la importancia de direccionamiento en las actividades organizacionales que se van a implementar en cada área de trabajo y la manera en cómo lo hace, sea como ser humano o profesional, para esto detallaremos las teorías de liderazgo de Donnelly et al. (2017) donde se presentan diferentes características de un líder.

- **Teoría de los rasgos:** Esta atribución teórica surgió a inicios del siglo XX e indica que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales, características o valores comunes que poseen los líderes; como la inteligencia, responsabilidad, habilidades cognitivas, nivel social y económico, puesto que, estos factores encaminan a la eficiencia de este cargo.
- **Liderazgo carismático:** En este punto se plantea la teoría sobre diferentes características que posee un líder y que permite que las personas confíen en él; su comportamiento, su forma inusual de manejar las situaciones a través de la confianza que demuestra en él mismo, su compromiso con la institución, la comunicación explícita, flexibilidad y entre otros aspectos poco convencionales que permiten la convivencia armónica entre los miembros de su entorno y así lograr ser agentes de cambio.
- **Liderazgo motivacional:** Desde el punto de vista motivacional, este líder influye de manera significativa en su equipo de trabajo a través del poder, logro y la afiliación; así él activa la conducta de los mismos y motiva a cumplir los objetivos de la organización.
- **Teorías conductuales:** Esta teoría recalca la importancia de lo que hace el líder y la forma y acciones que desempeñan su grupo de trabajo; pues aquí muestra gran interés

en cumplir su trabajo a cabalidad y al mismo tiempo demuestra preocupación e interés en el trabajo que realiza las personas de su organización

Los gerentes son los principales influyentes para que se den cambios en la organización, y a partir de una estrategia se busca generalmente el acercamiento a nuevas situaciones a las que la organización necesita adaptarse, y que frente a estos cambios se pueden originar distintos tipos de resistencias, tanto organizacional como individual (Ochoa, 2020).

Desde este punto de vista la toma de decisiones está en manos de los gerentes y son los encargados de buscar las mejores estrategias analizando diferentes factores que pueden ser favorables o no para la organización; es importante involucrar a cada miembro de la misma, ya que su participación es esencial para la contribución de acciones y el desarrollo de los planes estratégicos propuestos por la cabeza del grupo.

El compromiso por cada uno de los integrantes de la organización depende mucho del interés y de la motivación que les brinda el líder; pues, si dentro de las acciones carece de compromiso, las estrategias se verán afectadas y genera un alto riesgo de fracaso a los objetivos establecidos.

3.2. Características del liderazgo gerencial

Como complemento en rol del líder gerencial está el tener un pensamiento estratégico, siempre enfocado a mejorar, estar atentos a la presencia de nuevos cambios, al surgimiento de conflictos, al desarrollo de nuevas habilidades y destrezas, a la toma de decisiones y asumir su trabajo con responsabilidad y compromiso, entre otros puntos que favorecen a sus cualidades.

Según Flores (2018) las características del liderazgo gerencial son:

- Buscar, contratar y retener nuevos y buenos talentos que conformen su equipo de trabajo, ya que ayudará a la organización a marcar una pauta diferente en el mercado.

- Los líderes gerenciales motivan a su equipo para potenciar la productividad y competitividad de su empresa.
- La negociación es un punto importante en la toma de decisiones; ya que permite un diálogo con intercambio de ideas que contribuya al bienestar común.
- La inteligencia emocional es de gran relevancia para así estrechar lazos entre todos los miembros de la comunidad, con una comunicación fluida.
- Poner en marcha el pensamiento estratégico siempre y cuando las acciones estén alineadas a un mismo fin con el apoyo de todos los miembros de la organización.
- Perseguir metas grandes basada en procesos eficaces para el cumplimiento de metas; mediante los argumentos presentados se determina la manera más óptima de actuar de un líder gerencial frente a la organización a la que representa, y su forma de actuar a nivel personal y profesional; también destacar la necesidad de implementar estrategias adecuadas y favorables para el cumplimiento de los propósitos; así como su influencia en la articulación activa de su equipo de trabajo.

Ochoa (2020) habla de las 4 dimensiones del liderazgo gerencial que son los que determinarán la eficacia y confiabilidad del líder.

Liderazgo personal

Las personas que estén al frente del liderazgo gerencial deben ser conscientes de su propio auto liderazgo, puesto que, si tiene autoconfianza y autoestima puede eliminar temores que les limite dar lo mejor de sí y así puede transmitir esta confianza a su equipo.

Es una ventaja, ya que por sus inseguridades encuentra un propósito y busca acciones positivas para sobresalir de ello; aportando a sus colaboradores elementos que lleven a un mismo objetivo; de esta manera enriquece actitudes propias y nutre a las personas que lo rodea, llevando a potenciar su gestión emocional; es decir, si un líder tiene una vida equilibrada y de

calidad va a poder transmitir y llevar todos sus aprendizajes al grupo, con buena actitud que lo conducirá un profundo conocimiento.

Liderazgo de influencia

En este apartado la comunicación asertiva es de gran importancia para influir en su equipo de trabajo; ya que promueve la colaboración de todos.

Su influencia positiva sobre todos los miembros de la organización en diferentes aspectos y con actitud positiva permite que se desarrolle un óptimo clima laboral y así todos se sentirán a gusto en su lugar de trabajo porque hay un elevado nivel de compenetración entre los miembros.

El nivel de confianza que genera en cada persona permite que tengan la libertad de expresar opiniones y puntos de vista sin temor a recriminaciones, y así todos se sentirán motivados para aportar.

Involucrar a todos en las decisiones tomadas será un reto de todos y les llevará a actuar de manera colectiva y participativa; ya que, el líder tendrá la perspectiva de que todos pueden y así se sentirán capaces de creer en ellos mismos.

Por esta razón es importante recalcar la importancia de influenciar e incentivar a los miembros de la organización y valorar las capacidades individuales, creer, ayudar y confiar en todos para ser direccionados a una meta común

Liderazgo estratégico

En este punto el líder es el encargado de guiar a todos los miembros de la organización a través de una planificación y orientación con el propósito de alcanzar las metas en común, siempre valorando el esfuerzo de cada persona.

Es importante definir la misión y la visión de la organización, conjuntamente con objetivos y valores, a partir de aquí se inicia una propuesta y diseño de estrategias corporativas donde participarán todas las áreas y equipos de trabajo.

Como estrategia de un buen liderazgo, siempre debe resaltar la flexibilidad al generar planificaciones que se adapten a nuevas realidades y necesidades, de esta manera satisfacer al mercado con un servicio eficiente y de calidad para cumplir con sus necesidades.

Liderazgo de resultados

Como resultado de la suma de los anteriores aspectos, nace el liderazgo de resultados; que no es más que la optimización de los procesos para obtener las metas propuesta, con un trabajo en conjunto la empresa obtiene un mayor despliegue en su capacidad de producción.

4. Comunicación

Desde la perspectiva de Freire (2016) la comunicación es una interacción que se basa en el diálogo. Es decir, en un encuentro entre partes a un mismo nivel, donde el conocimiento no se transmite de uno a otro (entre pares), sino de manera conjunta.

Desde hace años remotos, los seres humanos han venidos desarrollando habilidades inigualables e inimaginables como crear el fuego, construir casas, buscar maneras de sobrevivencia entre otras que han permitido incluirnos a la sociedad; entre una de estas facultades está el lenguaje y la comunicación.

A través de la palabra sea escrita u oral podemos expresar lo que sentimos, lo que pensamos, nuestras opiniones y reflexiones; pues así a través de la comunicación nos relacionamos con otras personas practicando valores como el respeto, la tolerancia, la empatía y fomentando las relaciones intrapersonales.

5. Organización

El término organización viene del latín “Organón”, que significa, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo, este vocablo es utilizado en diferentes contextos: educativo, social, empresarial, deportivo, etc., para referirnos a una entidad, por lo tanto, es necesario determinar el concepto con el fin de tener una idea clara según el contexto en el que sea utilizado.

Para Thompson (2007) cuando se habla de una institución o compañía como organización, se habla de un conjunto de elementos, conformado especialmente por personas, las cuales interactúan entre sí a partir de un diseño previamente pensado y estructurado, lo cual, trabajando de forma ordenada y coordinada bajo normas reguladas, con la finalidad de lograr un fin determinado, el mismo que puede tener o no un fin lucrativo.

En este mismo sentido menciona Méndez (2018) en su investigación acerca de la organización por lo que manifiesta que, se entiende como un sistema complejo y organizado, a la vez, está constituido por diversas partes, las mismas que establecen una interacción social con la intención de alcanzar un mismo objetivo, apoyándose con diversos recursos para desempeñarse en sus tareas respectivas, dar cumplimiento y sobre todo satisfacer las necesidades de los demás.

Con lo mencionado anteriormente, se deja claro el concepto de organización, a partir de ello, Thompson (2007) reconoce a una organización como desorganizada, esto debido a que el principal órgano que son las personas no ejerce una interacción adecuada, por otro lado, el diseño y las normas no encaminan hacia el logro de los objetivos.

Ahora bien, si nos enfocamos en un contexto específico, la organización educativa de acuerdo a Sandoval (2006), es el lugar en el cual se realiza la acción de educar personas por medio del proceso de enseñanza-aprendizaje, ejemplo: escuela, unidad educativa, universidad,

centro educativo, etc. Estas organizaciones cuyo objetivo es la formación de las personas, además fomentan la cooperación al proceso de humanización, y son el medio por el cual es posible la actuación educativa que comprende la enseñanza y formación, por lo tanto, motiva a las personas a mejorar, crecer, y trascender orientándolas hacia la excelencia.

6. Comunicación Organizacional

La definición de comunicación organizacional según Fernández (2009), se encuentra inmersa dentro de la cultura organizacional y es por medio de aquella que fluyen los mensajes y se establecen relaciones e interactúan todos los miembros de una organización y estos a su vez con su entorno.

Asimismo, para Gibson (2006) la comunicación organizacional es el componente principal que está en la capacidad de ligar los intereses de los colaboradores con los objetivos institucionales, lo cual implica cambios estratégicos por parte de la gerencia con una orientación hacia un clima organizacional favorable.

En este mismo sentido Rebeil y Montoya (2006) sostienen que la comunicación organizacional a través de varios contextos ya sea social, político, cultural, etc., pueden contribuir activamente de modo que, los miembros quienes forman parte de la institución busquen espacios para la resolución de problemas en beneficio de ella, y la hagan una entidad fructífera.

Por su parte, Andrade (2002) muestra como elementos de la comunicación organizacional los siguientes:

- 1. La comunicación organizacional como un fenómeno natural:** la cual se puede apreciar en cualquier tipo de organización, y lo fundamenta en que no podría existir una organización sin comunicación.

2. **La comunicación organizacional como una disciplina de estudio:** la cual pretende estudiar la manera en se produce el fenómeno de la comunicación intrínseca de las organizaciones, a su vez con el entorno.
3. **La comunicación organizacional como un conjunto de técnicas:** la cual intenta proporcionar a través de actividades el intercambio de mensajes, opiniones, tanto entre los integrantes de la organización, así como también, entre la organización y el entorno, entre el público interno y externo, con el propósito de que la organización como tal cumpla de manera eficaz y eficiente con los objetivos planteados.

A partir de ello, Rebeil y Arévalo (2018) presentan a la comunicación organizacional en tres perspectivas:

1. **Comunicación institucional (imagen):** cuyo fin es lograr que los trabajadores y líderes de una entidad se identifiquen con la misión, visión, valores y cultura organizacional.
2. **Comunicación interna (gestión),** su propósito es mejorar las relaciones interpersonales de sus colaboradores y optimizar la calidad del ambiente laboral.
3. **Comunicación mercadológica (ventas),** el objetivo es alinear a todos los miembros de la organización para crecer y favorecer su rentabilidad.

De lo mencionado en el párrafo anterior, Gómez y Benito (2014) citan a la comunicación interna como una técnica fundamental llevada a cabo dentro de una organización con el objetivo de incentivar a todos los colaboradores en pro de mantener las relaciones, complementándose y favoreciendo al equipo a conseguir las metas organizacionales, además, fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la organización. Por otro lado, refiere a la comunicación externa como la emisión de mensajes desde una organización hacia su público externo: clientes, proveedores, accionistas, distribuidores, etc., cuyos mensajes van orientados a mantener una relación favorable y promover sus servicios.

Por lo tanto, es fundamental para la organización fomentar la comunicación interna y externa en favor de lograr los mismos objetivos, es decir, la comunicación no debe dejar de efectuarse ya que la organización también lo hará; por medio de la comunicación se da paso a la gestión y por ende a un clima organizacional agradable. Según menciona Arce (2017) al hablar del clima organizacional resulta importante por cómo influye la percepción en el nivel de satisfacción y desempeño de los colaboradores de una organización.

Ahora bien, no solo al hablar de comunicación organizacional se encuentran inmersos los factores expuestos en párrafos anteriores, sino también se involucran factores críticos que se convierten en conductas concretas, las cuales desembocan en afectaciones en cuanto a la rentabilidad e incluso ser obstáculos para alcanzar los objetivos estratégicos (Charry, 2018).

Por consiguiente, según Gómez y Topete (2018) si la gestión organizacional cumple con el objetivo de, mejorar su productividad, sustentabilidad, competitividad, y el servicio que prestan sus colaboradores en su organización es eficiente, se habla de, el arte de la organización de los actores y recursos.

Por otra parte, Días y Pagan (2016) exponen que las tecnologías de la información y la comunicación han producido algunos cambios en las organizaciones y las relaciones con sus clientes, causando cambios en los procesos y las relaciones ya establecidas entre la organización y sus públicos. De ahí la necesidad de las organizaciones para implementar estrategias orientadas en potenciar la comunicación y fortalecer las relaciones sociales, lo cual es sumamente propicio para gestionar la comunicación organizacional.

Referente a la importancia de la comunicación organizacional interna en instituciones educativas, Papic (2016) manifiesta que debe primar la comunicación como un factor de liderazgo estratégico, además del uso de las tecnologías, por lo tanto, implica la participación

de todos los actores para la divulgación y aseguramiento de la información. De esta manera en la tabla 2 se exponen los siguientes tipos de comunicación organizacional:

Tabla 2

Tipos de Comunicación Organizacional

Tipos de Comunicación Organizacional	
Comunicación Interna	Los miembros de la organización realizan acciones por medio de la utilización de medios de comunicación para mejorar la relación entre todos, con el fin de alcanzar logros institucionales.
Comunicación Formal	Se la lleva a cabo tomando en cuenta la estructura jerárquica organizativa.
Comunicación Informal	Se determina de manera natural en el interior de la organización educativa con la interacción de todos los colaboradores.
Comunicación Descendente	Su objetivo es transmitir directrices para el desempeño de tareas y retroalimentar para cumplir con los objetivos de la organización.
Comunicación Ascendente	Fomenta la plática entre los colaboradores con el fin de generar energías y fomentar el desarrollo de capacidades y reflexión.
Comunicación Horizontal	Por medio de este tipo de comunicación se promueve el trabajo en equipo, la unión entre los integrantes de la organización en beneficio del desempeño de sus funciones.

Nota: Papic (2019)

De esta manera como se presenta en el tabla 2, los tipos de comunicación organizacional van encaminados a que los actores de una institución elijan desempeñarse de manera adecuada para el crecimiento organizacional de acuerdo a su planificación; relacionado al contexto educativo, Antúnez (2000) manifiesta que está constituida por docentes y estudiantes, lo cual converge como estrategia dentro del proceso comunicativo, con la finalidad que exista la conexión entre todos los actores educativos, lo que se configura en el desarrollo del sistema social de la organización educativa cuyos propósitos son, la coherencia de la actividad laboral,

promoción de la cultura organizacional, estimulación de la innovación y principalmente el logro de los procesos de cambios internos.

Metodología

Esta investigación se realizó a partir de un enfoque mixto, es decir, se efectuó un estudio cualitativo y uno cuantitativo, esto con la finalidad de potenciar la información que se obtuvo por medio de los mismos y demostrar la pertinencia del tema abordado.

Según Creswell (2009) en una investigación mixta el investigador fundamenta su estudio en base al supuesto de la recolección de datos diversos, los cuales permiten el entendimiento del problema de manera más comprensiva. En este contexto, el estudio inicia a partir de entrevistas que proporcionen en detalle distintos puntos de vista de los participantes para después, generalizar los resultados de los mismos.

El método que tendrá mayor peso para este estudio será el cualitativo, si bien el cuantitativo posee pertinencia, en esta investigación se usará simplemente para validar los resultados del método con mayor importancia. Los componentes o como bien se conocen, los métodos, se realizarán de manera secuencial, al respecto de esto, Creswell (2013) indica que en una primera fase, los datos cualitativos o cuantitativos son recolectados o analizados, y en una segunda etapa se recopila y analiza la información del otro método, esto con la intención de descubrir el planteamiento dentro del contexto de un grupo de participantes, para consiguiente agrandar el entendimiento del problema hacia una muestra significativa más grande y lograr realizar generalizaciones a la población.

La transformación de datos se considera como uno de los principios más relevantes dentro del análisis de un estudio de investigación, es por ello, que se aplicará la triangulación de datos, que en el caso de este estudio, lo que se realizará es la cualificación de los datos cuantitativos.

El diseño mixto de esta investigación es de carácter exploratorio secuencial de tipo comparativo, puesto que, como indican Hernández-Sampieri et al. (2014) en este, la primera fase consiste en la recolección y análisis de los datos cualitativos como indicador para la exploración de un fenómeno, lo que permite la generación de una base de datos; para la continuación, realizar una recogida de datos cuantitativos que serán analizados para obtener una base de datos distinta; con estas dos fuentes se canalizarán nuevos descubrimientos que se compararán e integrarán en la etapa de elaboración e interpretación del estudio.

Partiendo de este contexto, es que nuestra investigación se realizará en dos momentos, los cuales se describen a continuación:

Momento 1

El pensamiento ha ido evolucionado a través del tiempo, lo que ha ocasionado progresivas transformaciones que se van adaptando a las nuevas civilizaciones, por tal razón, el campo de las ciencias sociales exige hoy en día, enfoques metodológicos y epistémicos cuya proyección tenga en esencia valorar el ser, esto desde el sentido de entender la cercanía entre el objeto y el sujeto como una condición que parte de la racionalidad.

En este contexto, para el momento cualitativo de este trabajo se tomó como base el método hermenéutico, el cual surge a partir de una fuente filosófica contemporánea y se caracteriza de manera esencial porque, está centrado en realizar una exhaustiva interpretación de la verdad, significado y sentido de un suceso que resulta de interés para quien investiga (Vigo, 2002).

Siguiendo la línea del momento cualitativo, los actores para este estudio se designaron como informantes clave. Dentro de este contexto Taylor y Bogdan (1994) mencionan que “...son casi figuras heroicas...apadrinan al investigador...son los mejores amigos de los investigadores de campo” (p.61).

De este modo se consideró como informantes a ocho (8) sujetos: dos (2) directivos; dos (2) docentes; dos (2) estudiantes y, dos (2) padres o representantes, todos pertenecientes a la comunidad educativa de estudio, con una muestra no probabilística de sujeto tipo. Para procurar la ética de esta investigación, se tuvo que realizar previamente una conversación personal con los involucrados, para que estos, decidan libremente ser partícipes de la misma y posteriormente no existan conflictos o represalias que afecten la armonía del caso, una vez que se concluyó la etapa del conversatorio, se procedió a la aprobación por parte de los sujetos indicados anteriormente. En virtud de lo expuesto, se procede a describir a los informantes clave;

Directivos:

Informante clave 1; Máster en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Licenciada en Ciencias de la Educación con 20 años de experiencia. Se la considera como una persona abnegada a su trabajo, proyecta un temperamento firme y una de sus principales características es su carisma, cualidades que le han permitido gozar de gran aceptación por parte de la comunidad educativa.

Informante 2; Master en Tecnología de la Educación, Licenciada en Ciencias de la Educación con 25 años de experiencia en el ámbito educativo. Es una persona cuya oratoria sorprende a la hora de expresar sus pensamientos y manifestar sus opiniones, apasionada y comprometida por brindar una educación de calidad y calidez.

Docentes:

Informante 3; Máster en Innovación Educativa, Licenciada en Ciencias de la Educación con 18 años de experiencia. Docente con un temperamento dócil y convincente, apasionada por el cumplimiento y la norma, dedicada a impartir sus conocimientos en las asignaturas que se le impongan, siempre con el ánimo de embellecer la educación.

Informante 4; Máster en Educación Inclusiva, Licenciado en Ciencias de la Educación con 16 años de experiencia. Educador por convicción a la vocación, apasionado por las diferentes metodologías que se pueden aplicar dentro del aula para garantizar una educación diversa.

Estudiantes:

Informante 5; Abanderada del lábaro patrio y presidenta del Gobierno Estudiantil, alumna de aproximadamente 17 años, dedicada a sus estudios y lectora de libros de autores contemporáneos.

Informante 6; Abanderado del pabellón cantonal y vicepresidente del Gobierno Estudiantil, alumno de aproximadamente 17 años, apasionado por los deportes y decidido a promover los derechos y obligaciones de los estudiantes.

Padres o Representantes:

Informante 7; Presidente del comité central de Padres de Familia, de aproximadamente 45 años de edad, tiene una ingeniería como profesión, y se caracteriza por la voluntad a ayudar a la institución en sus necesidades, generando proyectos mancomunados con los directivos.

Informante 8; Presidente de un paralelo de la vespertina, de aproximadamente 35 años, mujer fuerte y justa, le gusta velar por el bienestar de sus hijos y de los adolescentes que educan en las aulas de la institución, mujer colaboradora y carismática.

En lo referente a las técnicas e instrumentos de recogida de información, el criterio de Rojas (2013) indica que, partiendo desde estructuras personales o conformadas por grupos de personas, es que estas lograrán comunicar hacia hallazgos sólidos y coherentes a lo largo de la investigación. Es por ello que, para el momento cualitativo, se empleará la entrevista como técnica, sobre esta, Amador (2009) expresa que son las relaciones interpersonales

comunicativas que se establecen entre quien investiga y los individuos involucrados en el estudio con la finalidad de receptor respuestas orales a las preguntas que se han planteado para una investigación. El instrumento que se empleará, serán preguntas de tipo abiertas, esto con la finalidad de enriquecer la diversidad de opiniones de los informantes clave.

Momento 2

Para el momento cuantitativo, se empleó el método científico, puesto que, este reúne un conjunto de características con la finalidad de obtener un nuevo conocimiento, además que no se centra en resultados estáticos y su aplicación se expande de manera dinámica a todos los campos del saber (Asensi-Artiga y Parra-Pujante, 2002).

El nivel de investigación para el momento cuantitativo es descriptivo, de esto, Hernández-Sampieri et al. (2014) indica que lo que se busca es puntualizar las características, propiedades y perfiles de los individuos que, si bien se encuentren en grupos o comunidades, también, los objetos de cualquier fenómenos o procedimientos que se puedan someter a análisis. De la misma manera, solo se pretende realizar una medición o recolección de información, ya sea de modo independiente o conjunta y su finalidad no necesariamente es indicar como se relacionan las variables.

El diseño para el momento cuantitativo es no experimental, esto partiendo del pensamiento de Hernández-Sampieri et al. (2014) quienes indican que esto consiste en la observación de fenómenos dentro de su contexto natural y sin filtros, con la finalidad que puedan ser analizados sin maniobrar deliberadamente las variables. Así mismo es de tipo transeccional descriptivo puesto que, tienen como finalidad la indagación, ya sea de una o más variables en una población, partiendo de la incidencia del nivel seleccionado (Hernández-Sampieri et al., 2014)

La población la conformaron cinco (5) directivos, noventa (90) docentes, ciento-sesenta (160) estudiantes de tercer año de bachillerato y ochenta y tres (83) padres que son los presidentes de grado y un total de 338 individuos que conforman la población. Por tales razones, se realizó un muestreo estadístico estratificado con una significancia del 0.05 y una afiliación proporcional de 0.5813, de esta manera se garantiza que todos los involucrados se encuentren en las mismas condiciones de participar del estudio. Dichos resultados muestrales determinaron una muestra de: tres (3) directivos; cuarenta y nueve (49) docentes; ochenta y seis (86) estudiantes y, cuarenta y cuatro (44) presidentes de grado.

Siguiendo la secuencia del estudio y, enfocándonos en el momento cuantitativo, se empleó la técnica de la encuesta, así mismo, resultó necesario aplicar un instrumento que, para el caso de este estudio se consideró la elaboración de un cuestionario policotómico con interrogantes cerradas, acogiendo el modelo de Likert.

El cuestionario fue elaborado partiendo de las variables junto con sus dimensiones, a partir de estos, se obtuvieron los indicadores, de los cuales se laboraron las preguntas cerradas con la característica antes mencionada de Likert, quedando la siguiente construcción de opciones: 1. Siempre, 2 Casi siempre, 3. Algunas veces, 4 Casi nunca y 5. Nunca.

La confiabilidad y validez están caracterizadas por la existencia coherente que se manifiesta a través de la interpretación de la información y la realidad, en otras palabras, por la fiabilidad. En consecuencia, partiendo de la credibilidad y fiabilidad que pretende este estudio es que se realizará la triangulación, que como postula Rodríguez et al. (2006) "...es una técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos con un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan" (p.2).

Resultados

Categorización

Tabla 3

Categoría Directivo

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
		Inv.	1. Desde su perspectiva como directivo ¿Cuáles son las cualidades personales que debe expresar un directivo dentro la institución educativa?
	<p>manejo de soluciones</p> <p>escuchar a todos</p> <p>dispuesto a recibir observaciones</p>	<p>debe</p>	<p>Todas las personas tenemos cualidades y el directivo tiene funciones delicadas, pienso yo que debe tener cualidades para el manejo de soluciones, puesto que, se trabaja con diferentes tipos de personas y por ende diferentes puntos de vista, por lo cual se debe escuchar a todos y llegar a acuerdos, también el directivo debe estar dispuesto a recibir observaciones cuando no se haya hecho algo de acuerdo a los requerimientos u a los objetivos planteados, nosotros como directivos debemos además saber manejar las emociones y tener la responsabilidad de ser proactivo en la toma de decisiones.</p>
Proactivo	<p>manejar las emociones</p> <p>ser proactivo</p>	<p>saber</p>	
	<p>actitud positiva</p> <p>inteligencia emocional</p> <p>comprometido visionario</p> <p>habilidades de aprendizaje eficientes</p> <p>estimular a los demás</p>	<p>ético</p>	<p>Dir. 2 Bueno, considero que el directivo de una institución donde se trabaja con cantidad de personas diversas, lo primero que nosotros como directivos debemos tener es una actitud positiva, con una inteligencia emocional que nos ayude a entender al grupo que lideramos, también uno debe ser comprometido, visionario para poder gestionar las acciones para alcanzar el bienestar de toda la comunidad, debe tener habilidades de aprendizaje, ser eficientes, ser muy ético y estimular a los demás a salir adelante.</p>

<p>Actualización</p> <p>de los conocimientos actualización manejar la tecnología</p> <p>buen comunicador</p> <p>saber delegar confiar en su equipo de trabajo dar las herramientas necesarias</p> <p>focalizar el desarrollo de la institución.</p>	<p>Inv. 2. Desde su perspectiva como directivo ¿Qué características profesionales debe desarrollar un directivo dentro de las funciones que desempeña en la institución educativa?</p> <p>Dir. 1 El profesional se caracteriza por tener un cúmulo de conocimientos, pero en la experiencia, en el día a día, es importante saber canalizar esos conocimientos, para poder desarrollar de la mejor manera: la responsabilidad y la actualización de los conocimientos, en el desarrollo de su profesión. Además, manejar la tecnología para avanzar en concordancia con las tendencias actuales.</p> <p>Dir. 2 Yo creo que un líder debe saber comunicar las cosas, es decir, debe ser un buen comunicador, para que lo grupos puedan comprender su mensaje, debe saber delegar para lograr una fluidez de trabajo, confiar en su equipo de trabajo, para poder delegar funciones, dar las herramientas necesarias para que el grupo aprenda, ser leal, debe focalizar el desarrollo de la institución.</p>
<p>Líder integrado</p> <p>líder ser parte de cada una de las actividades acompañar trabajando con los docentes activamente</p> <p>llevar relaciones armónicas estar en los tiempos buenos y en los tiempos malos.</p>	<p>Inv. 3. Desde su perspectiva como directivo ¿Cuáles considera que son las diferencias entre las estrategias que aplica un líder y un jefe en el ámbito educativo?</p> <p>Dir. 1 Ser líder considero que significa ser parte de cada una de las actividades que se desarrolla, no solo delegar sino comprometerse, acompañar y estar en el ámbito educativo trabajando con los docentes activamente, debemos también aprender de los compañeros y llevar relaciones armónicas. Un líder debe estar en los tiempos buenos y en los tiempos malos.</p>

<p>jefe solo manda hace que el equipo obedezca a ciegas infunde miedo se lleva los créditos del trabajo y solo utiliza a su equipo líder se gana la autoridad a través de sus conocimientos respeto confianza entusiasmo piensa en su equipo otorga el crédito a sus colaboradores</p>	<p>Dir. 2 Yo considero que los dos infunden autoridad, pero hay diferencias, el jefe solo manda, hace que el equipo obedezca a ciegas, infunde miedo, se lleva los créditos del trabajo y se puede decir que solo utiliza a su equipo; mientras que el líder, se gana la autoridad a través de sus conocimientos, del respeto, la confianza, inspira entusiasmo, piensa en su equipo y les otorga el crédito a sus colaboradores.</p>
<p>Equitativo y justo</p> <p>equidad justicia</p> <p>programa de funciones con subgrupos</p> <p>edad del grupo</p> <p>las creencias el lugar el ambiente social el nivel de instrucción</p>	<p>Inv. 4. Desde su perspectiva como directivo ¿Mediante qué factores un líder genera ambientes de comunicación interno para integrar a toda la comunidad educativa?</p> <p>Dir. 1 El factor de la equidad y justicia es necesario para tener una comunicación asertiva con todos miembros de la institución educativos, al ser una organización grande tenemos un programa de funciones con subgrupos para poder desarrollar una comunicación, en el caso de esta institución de doble jornada, los subgrupos permiten trabajar de forma organizada y que información llegue a todos.</p> <p>Dir. 2 Yo creo que entre esos factores se encuentra la edad del grupo, puesto que no se va a dialogar de la misma manera entre un niño y un adulto, otro factor podría ser las creencias de nuestro grupo, el lugar donde se desenvuelve, el ambiente social de la institución y el nivel de instrucción que tienen los integrantes de la comunidad educativa.</p>
<p>Saber escuchar</p>	<p>Inv. 5. Desde su perspectiva como directivo ¿Qué acciones comunicativas debe fomentar un líder para transmitir acuerdos y decisiones?</p> <p>Dir. 1 La comunicación asertiva significa no solo transmitir una</p>

saber escuchar
las opiniones de las otras personas

diálogo flexible

consenso

escuchar las opiniones
del grupo brindar
retroalimentación

acoplarnos al tiempo

flexible comunicación
adecuada oportuna pertinente

información sino **saber escuchar las opiniones de las otras personas** sobre un tema determinada, puede que una decisión que yo quiera tomar se pueda cambiar hasta cierto punto en lo medida de lo posible para mejorar las decisiones, y eso es a través del **diálogo flexible**.

Dir. 2 Cuando uno quiere transmitir los acuerdos y decisiones debe ser de una manera en **consenso**, socializando primero las situaciones que quiero lograr y después **escuchar las opiniones del grupo**, **brindar una retroalimentación** de nuestras acciones para que puedan poner de su parte en el desempeño de sus funciones, **acoplarnos al tiempo** de todos los miembros, ser **flexible**, además **comunicación adecuada, oportuna y pertinente** para evitar el desconocimiento de las situaciones, lo cual evitaría los desacuerdos o malos entendidos.

Inv. **6. Desde su perspectiva como directivo ¿Cuáles son las recomendaciones que se deben emplear para generar un ambiente armónico que facilite una comunicación informal en la institución?**

Valor y respeto

valorar el
trabajo de todos

respeto

brindar la
confianza con cierto límite

Dir. 1 Demostrar a los compañeros que cada uno cumple una función, pero que el desempeño individual aporta a la organización, de la misma manera nadie aporta más o menos, sino que debe **valorar el trabajo de todos**, por lo cual hay que **concientizar** que el directivo es un ser humano más, con errores, aciertos, etc., sin perder de vista el **respeto** entre líder y liderado.

Dir. 2 Yo considero que **brindar la confianza con cierto límite** ayuda a alcanzar un entendimientos entre ambas partes, yo no estoy de acuerdo con que se nos nombre todos los cargos para referirnos a

otros, la comunicación informal tiene ventajas como ayudar a que llegue más rápido la información, se motiva a las personas que nos escuchas, se reduce la carga a los directivos, la comunicación informal también deja de lado los oficios, comunicados escritos, etc., para reemplazarla por una comunicación personal.

<p>Comunicación asertiva, efectiva y afectiva</p> <p>comunicación asertiva efectiva afectiva</p> <p>precisos</p> <p>saber gestionar</p> <p>proponer cambios de mejora</p> <p>saber administrar</p>	<p>Inv. 7. Desde su perspectiva como directivo ¿Cuál cree que es la clave para promover la calidad educativa, partiendo de una comunicación desde el estudiante-representante-docente hasta el directivo?</p> <p>Dir. 1 La comunicación es un término muy conocido, pero a veces es complicado desarrollar una comunicación asertiva, efectiva y afectiva. No obstante, el no tener buena comunicación rompe ese camino para lograr los objetivos y eso lo he comprobado, los problemas entre compañeros existen por la falta de comunicación, eso no significa que pasemos todo el día conversando, sino que debemos ser asertivos y precisos para lograr lo objetos de mejora de la calidad educativa.</p> <p>Dir. 2 Yo pienso que partiendo de que debemos de ser un buen líder, debo saber gestionar en todo campo porque ahí estará el éxito institucional, como líder debemos también proponer cambios de mejora en busca de la calidad educativa y hay que saber administrar.</p>
--	--

<p>Relacionamiento</p>	<p>Inv. 8. Desde su perspectiva como directivo. Indique las habilidades de comunicación que necesita transmitir un líder hacia los miembros que integran la comunidad educativa.</p>
------------------------	---

	<p>habilidades sociales</p> <p>orden funciones</p> <p>respetar las funciones</p> <p>empatía</p> <p>liderazgo</p> <p>ser formador</p> <p>creativo</p> <p>hacer diagnóstico</p> <p>ser flexible</p> <p>ética</p>	<p>Dir. 1 Las habilidades sociales, en especial la que debemos fomentar o fortalecer es la comunicativa; la jerarquía de una institución es importantes para que exista un orden y debemos respetar las funciones que desarrolla cada líder de una institución para no saltar y no desarrollar un ambiente poco favorecedor, porque podemos dar pie a malas interpretaciones.</p> <p>Dir. 2 Yo pienso que la primera habilidad que debo fomentar en mi persona es el liderazgo, la empatía en todo sentido para entendernos, ser formador de lo que conozco compartir con mi grupo para ir creciendo, ser creativo para el cambio de la institución, hacer diagnóstico de lo que estamos fallando para corregirlo, ser flexible y trabajar de forma ética.</p>
	<p>Anteriormente el docente tenía la última palabra</p> <p>se hacía lo que decía el superior sin dar la apertura al dialogo o la escucha activa</p> <p>actualmente ha mejorado la comunicación pero aún falta</p>	<p>Inv. 9. Desde su perspectiva como directivo. Explique, cómo se desarrollaba antes una comunicación vertical a diferencia de la horizontal que es la que se practica actualmente.</p> <p>Dir. 1 Anteriormente en los salones de clases se presentaba que el docente tenía la última palabra, eso pasaba con estudiantes docentes y lo mismo ocurría con docentes directivos. En otras palabras, se hacía lo que decía el superior sin dar la apertura al dialogo o la escucha activa, creo que actualmente se ha mejorado la comunicación, pero aún falta, y no solo depende de los directivos este cambio, sino también de la comunidad educativa porque ha quedado grabada esa percepción que imposibilita una mejora comunicación afectiva entre líderes y liderados.</p> <p>Dir. 2 En el recorrido que tengo, podría decir que antes se trabajaba de</p>
<p>Comunicación autoritaria</p>		

comunicación vertical
 solo el directivo
 ordenaba dirigía
 daba las direcciones
 el equipo
 sin derecho a opinar
 comunicación horizontal
 nos integramos
 todos expresamos
 criterios

forma tradicional y por ende la comunicación era vertical, es decir, solo el directivo era el que ordenaba, el que dirigía, el que daba las direcciones, mientras que el equipo solo hacía eco de lo que ellos decían, como simples receptores sin derecho a opinar, pensar o dar sugerencias para mejorar. Actualmente la comunicación es horizontal, se está tratando aunque aún hay rastros del pasado, en esta comunicación nos integramos todos, expresamos nuestros criterios y mejoramos la calidad en la educación.

Tabla 4
 Categoría Docente

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
		Inv.	1. Desde su perspectiva como docente ¿Cuáles son las cualidades personales que debe expresar un directivo dentro la institución educativa?
Asertivo Audaz e inclusivo	empatía con todo su equipo de trabajo ser un líder ser responsable estar abierto al diálogo con todos sus colaboradores estar preparado	Doc. 1	Bueno, yo considero que primero debe tener esa empatía con todo su equipo de trabajo, debe ser un líder, debe ser responsable y sobre todo estar abierto al diálogo con todos sus colaboradores, logrando tener una buena relación con todos; además considero que debe estar preparado, porque necesita tener conocimientos para poder desarrollar estrategias de liderazgo directivo.
	agilidad en la toma de decisiones adaptación fomenta el liderazgo entre todos los actores estar abierto al	Doc. 2	Una agilidad en la toma de decisiones, porque a diario se nos presentan dificultades, veracidad, adaptación, porque muchas veces no somos de la institución o somos de la institución, pero al momento de adaptarse se tiene que asumir el rol que se tiene, también fomenta el liderazgo entre todos los actores y pienso que él debe de estar abierto al

dialogo

dialogo para que los demás le den sugerencias o comentarios.

Conocimiento gerencial y normativo

ser un profesional tener conocimiento de gestión educativa conocimiento en el área psicopedagógica haber realizado cursos de liderazgo

conocimientos de talento humano

conocer todo lo relacionado con la ley conocer la LOEI

conocer lo que está vigente y lo que no está

Inv. **2. Desde su perspectiva como docente ¿Qué características profesionales debe desarrollar un directivo dentro de las funciones que desempeña en la institución educativa?**

Doc. 1 Bueno, primero el directivo tiene que ser un profesional, debe tener conocimiento de gestión educativa, debe tener también conocimiento en el área psicopedagógica y considero que algo muy importante es haber realizado cursos de liderazgo, porque si no tiene este tipo de cursos, es imposible por más conocimiento que tenga, desempeñar una buen función dentro de la unidad educativa, yo siempre considero que hoy en día que ese liderazgo que debe tener un directivo debe ser muy profundo pero sobre todo ameno con todo el equipo, entonces más allá de la preparación, del grado que tenga a nivel educativo, está en la calidad humana, en los conocimientos de talento humano para poder desempeñar esa función.

Doc. 2 Bueno, yo considero que primero que directivo debe conocer todo lo relacionado con la ley y sobre todo conocer la LOEI, porque si un directivo carece de conocimientos, es ahí donde cae en los errores, que a veces nosotros como docentes comúnmente lo vemos mal, por ejemplo, debe conocer que detrás de un acuerdo existe una ley que también está vigente, entonces debería ver como equiparar las cosas, muchas veces aplican todos los acuerdos a los docentes pero cuando es algo para los directivos se olvidan de los acuerdos. Por lo cual yo pienso que, dentro de los rangos, el directivo debe conocer lo que está vigente y lo que no está

vigente

vigente, cuales son los roles y cuál es su función.

Líder comprometido, jefe autoritario	un líder dirige gestiona apoya a su equipo de trabajo les da herramientas se relaciona con el equipo de trabajo de manera incondicional les brinda apoyo confianza el jefe da órdenes no acepta opiniones líder acepta opiniones	Inv.	3. Desde su perspectiva como docente ¿Cuáles considera que son las diferencias entre las estrategias que aplica un líder y un jefe en el ámbito educativo?
	el líder trabaja junto a su equipo de trabajo apoya constantemente ve si hay errores que corregir está como parte principal pero no se toma el rol como principal siempre está involucrado en todo lo que se hace el jefe quiere quedar bien pone a trabajar a los demás sin involucrarse directamente no conoce los tiempos los planes el espacio las ocupaciones de sus colaboradores	Doc.1	Bueno, en los años de experiencia actualmente se cambió el término, antes era un jefe ahora ya es un líder, esa diferencia radica en que un líder: dirige, gestiona, apoya a su equipo de trabajo, más que todo les da herramientas, se relaciona con el equipo de trabajo de manera incondicional, les brinda apoyo, confianza. En cambio, el jefe da órdenes y el resto tiene que cumplir y no acepta opiniones, contrario a un líder acepta opiniones para poder mejorar sus estrategias, en este caso para poder direccionar sea en el ámbito educativo o cualquier tipo de empresa.
Relacionamiento y consideración		Doc. 2	Considero que el líder trabaja junto a su equipo de trabajo, apoya constantemente, ve si hay errores que corregir para poder salir adelante entre todos, el líder está como parte principal pero no se toma el rol como principal, claro que tiene que dar las funciones, pero siempre está involucrado en todo lo que se hace; en cambio, el jefe quiere quedar bien y pone a trabajar a los demás sin involucrarse directamente con la función que están haciendo los demás, es tanto así, que a veces el no involucrarse le hace caer en el error de solo pedir, pedir, pedir, no conoce los tiempos, los planes, el espacio y las ocupaciones de sus colaboradores.
		Inv.	4. Desde su perspectiva como docente ¿Mediante qué factores un líder genera ambientes de comunicación interno para

<p>ambiente de trabajo</p> <p>comunicación abierta a todos los miembros de la comunidad educativa la empatía</p> <p>respeto a la diversidad de criterios</p> <p>acepta las opiniones y sugerencias de los demás y las pone en práctica</p>	<p>integrar a toda la comunidad educativa?</p> <p>el Doc. 1 Uno de esos factores es el ambiente de trabajo, y ese ambiente de trabajo está ligado con una comunicación abierta a todos los miembros de la comunidad educativa, otro factor es la empatía para poder acercarse a los demás miembros, debe crear un ambiente saludable, en este caso un clima de trabajo oportuno, armónico, íntegro y sobre todo con respeto a la diversidad de criterios que existen dentro de cada una de la estructura que conforman una comunidad educativa.</p> <p>Doc. 2 Pienso que un líder genera esa parte comunicativa cuando él acepta las opiniones y sugerencias de los demás y las pone en práctica, muchas veces se puede pensar que lo que usted opina y piensa es para llevarle la contraria, entonces pienso que la forma de comunicación está en aceptar las opiniones y si hay que modificarlas esas opiniones, se las corrige, porque a veces no todos estamos en lo correcto, pero tratar de esas opiniones sacar lo positivo y lo negativo para ponerlo en práctica, pienso que ahí existe una muy buena comunicación.</p>
<p>Considerar perspectivas y capacidades</p> <p>consiente que de él depende la eficacia del equipo de trabajo</p> <p>trasmitir acuerdos inclusivos</p>	<p>Inv. 5. Desde su perspectiva como docente ¿Qué acciones comunicativas debe fomentar un líder para transmitir acuerdos y decisiones?</p> <p>Doc. 1 Bueno, estas acciones comunicativas de los líderes están enmarcados, primero asumiendo el reto de tener que direccionar un equipo de trabajo, el líder debe ser consiente que de él depende la eficacia del equipo de trabajo y para eso debe transmitir acuerdos y compromisos que lleven a tomar decisiones; el líder debe trasmitir acuerdos inclusivos que sean tomados por todo el equipo de</p>

comunicación equitativa
oportuna y abierta

trabajo y que el equipo de trabajo se sienta satisfecho de esos acuerdos, para la toma de decisiones asertivas, pero para poderlas comunicar, debe haber **comunicación, equitativa, oportuna y abierta**, porque si no hay comunicación en el momento oportuno se pierde todo, por más que tengas acuerdos, los efectos se van a ver en la toma de decisiones en cada uno de los miembros que conforman una comunidad educativa.

analizar los pros y los contras
facilidades para
no agobiar al docente

buscar acuerdos
correctos

no es de
estar llenando de actividades
buscar las mejores alternativas

Doc. 2 Realmente, vengo trabajando en otras instituciones educativas y cuando querían dar nuevos acuerdos, nuevas disposiciones en la otra institución, me gustaba mucho como lo trabajaba la directiva anterior. Ella decía se nos viene esto, el ministerio nos está pidiendo esto, pero compañeros lo vamos a compensar con esto, hay que **analizar los pros y los contras**, nos daba también las **facilidades para no agobiar al docente**, entonces en la forma comunicativa lo que se tiene que **buscar acuerdos correctos**, y buscar también, yo sé que el ministerio nos envía, nos envía, nos envía, pero **no es de estar llenando de actividades** sino **buscar las mejores alternativas** para que el docente no se sienta agobiado.

Saber escuchar y
dialogar

aplicar la empatía

sentirse a gusto escuchado exista
ese punto de tolerancia

Inv. **6. Desde su perspectiva como docente ¿Cuáles son las recomendaciones que se deben emplear para generar un ambiente armónico que facilite una comunicación informal en la institución?**

Doc. 1 Bueno, se puede recomendar para generar un ambiente armónico, el **aplicar la empatía**, donde uno como directivo o como parte de un equipo de trabajo pueda **sentirse a gusto, escuchado, exista ese punto de tolerancia** en la comunicación informal, donde

tu opinión o
criterio tenga valor
ser aceptado

brindar la
confianza
respeto e inclusión

generar un tema de respeto

charlas o un tipo de diálogo

debe primar sobre todo el
respeto

todos tengan derecho a ser escuchados, donde **tu opinión o criterio tenga valor**, más allá de que puede **ser aceptado** por un grupo, lo importante es que te sepan escuchar, entonces en el momento que te sepan escuchar y te tomen en cuenta, en ese momento uno se siente satisfecho y seguro, se debe **brindar la confianza** pero también con mucho **respeto e inclusión** y donde sientan que tú eres parte de ese equipo, que tú eres un pieza importante.

Doc. 2 Es que en realidad en la sociedad que estamos viviendo en la Península de Santa Elena, la gente le encanta que la llamen por el título más no por el nombre, bueno a mí me gusta que me digan mi nombre, pero mucha gente considera que, si lo llamas por el nombre le estas faltando el respeto, entonces considero que más que el título deberíamos **generar un tema de respeto**, ósea, si tú llamas a alguien por el nombre, no existe falta de respeto. Considero que debería existir **charlas o un tipo de diálogo** donde se exponga que cada persona ocupa un rol estable, pero que más allá del título somos las personas y que **debe primar sobre todo el respeto**.

Inv. **7. Desde su perspectiva como docente ¿Cuál cree que es la clave para promover la calidad educativa, partiendo de una comunicación desde el estudiante-representante-docente hasta el directivo?**

Comunicación
organizada e
inclusiva

la comunicación debe ser
oportuna estructurada a tiempo

los
miembros de la comunidad se
sientan seguros

incluidos

Doc. 1 Bueno, **la comunicación debe ser oportuna, estructurada y a tiempo** para poder promover la calidad educativa, para que todos **los miembros de la comunidad se sientan seguros** en cada uno de los roles y se sientan **incluidos**, porque si no, no podemos promover calidad, pero si se

pierde la comunicación, no llega a tiempo, o se saltó un miembro de la comunidad educativa, por ejemplo solo llegó hasta el representante y los directivos y se quedaron los estudiantes, entonces ahí la comunicación no es oportuna, no es a tiempo, y entonces en ese momento se pierde lo que es la comunicación efectiva.

Doc. 2 Si hablamos del estudiante docente, sabemos que la comunicación es directa y el directivo muchas veces no conoce la realidad el aula, por qué razón, porque el directivo como tiene a los tutores que son como representantes, no se involucra directamente, entonces yo pienso que el directivo debería involucrarse, conocer desde el conserje hasta su parte administrativa, por qué razón, yo sé que es bastante amplio, pero aun así debería involucrarse en la parte interna, la parte humana. Yo considero que un directivo para llegar a la calidad educativa debe trabajar en la parte humana.

el directivo debería involucrarse

involucrarse en la parte interna la parte humana.

trabajar en la parte humana

Inv. **8. Desde su perspectiva como docente. Indique las habilidades de comunicación que necesita transmitir un líder hacia los miembros que integran la comunidad educativa.**

Doc. 1 Bien, este tipo de comunicación es muy interesante porque sabemos que la comunicación en este caso estamos hablando de una comunicación que va desde el directivo hacia los demás miembros, el directivo tiene que transmitir confianza, debe ser seguro, debe ser responsable y en los tiempos adecuados, porque en este caso tiene que darse cuenta que los demás miembros tienen sus tiempos, cumplen sus roles, entonces él tiene que direccionar esa comunicación bajo esos tiempos y esos roles, para que

Confianza y mensaje claro

trasmitir confianza ser seguro responsable en los tiempos adecuados

comunicación
organizada estructurada
debe de
existir empatía

llegue esa información a cada uno de los miembros, pero lo que yo considero ahí importante es tener también una **comunicación organizada, estructurada** y a tiempo, pero también **debe de existir empatía** del directivo, porque cuando un directivo es muy empático y se ha ganado a cada todos sus miembros, la comunicación fluye más rápido y siempre todos están predispuestos a colaborar, así la información a veces llegue un poco a destiempo, pero sin embargo como tiene esa empatía con todos, el equipo trabaja y se dirige más rápido.

comunicación debe ser bien explicada

Doc. 2 Considero que la primera forma de **comunicación debe ser bien explicada**, porque de lo contrario se pueden generar los inconvenientes, pienso que antes de enviar disposiciones se debería de dar el **comunicado bien explicito**, porque cada persona cree y lee de acuerdo a como él quiere leer o creer, porque todos interpretamos de diferentes maneras.

comunicado bien explicito

Por lo cual antes de comunicar se debería de **analizar cómo llegar al grupo** que está a su cargo.

analizar cómo llegar al grupo

Inv. **9. Desde su perspectiva como docente. Explique, cómo se desarrollaba antes una comunicación vertical a diferencia de la horizontal que es la que se practica actualmente.**

Verticalidad
autoritaria,
horizontalidad
inclusiva

venia la orden y eso era lo que se cumplía

Doc. 1 Claro, en la comunicación vertical pues antes **venia la orden y eso era lo que se cumplía** y cada uno de los departamentos, de las comisiones, **todos tenían que acatarse esa orden** que venía direccionándose desde la parte superior **sin importar la opinión de nadie**, eso era como se dice a rajatabla, se cumple o no se cumple, pero debe de ser tal. Entonces ahora podemos definir a **la comunicación vertical era como**

todos tenían que acatarse esa orden

sin importar la opinión de nadie

la comunicación vertical era como

una camisa de fuerza

la comunicación horizontal te brinda la oportunidad de dar tu punto de vista

la comunicación sea fluida

predispuesta
derecho a ser escuchados

verticalmente no existe comunicación asertiva
la comunicación horizontal no la tenemos desarrollada aún al 100%

una camisa de fuerza porque tenías que cumplirla sí o sí. Ahora pues la comunicación horizontal te brinda la oportunidad de dar tu punto de vista, de que ese tipo de codificación que antes existía de que tenías respetar un departamento, tenías que cumplir esto, no te podías pasar, ahora no, mientras la comunicación sea fluida, mientras lleve el objetivo para el cual ha sido desarrollada, predispuesta, todos los miembros tienen derecho a ser escuchados, sus opiniones son muy importantes.

Doc. 2 Yo pienso que actualmente existe una comunicación curvo horizontal, es decir vertical y horizontal, no totalmente horizontal, porque tenemos ese patrón arraigado entre nosotros, donde el directivo da disposiciones y muchas veces puede ser que a la mitad del camino alguien ya no lo genere de manera horizontal, sino que en este caso lo mantiene verticalmente no existe comunicación asertiva. Considero que la comunicación horizontal no la tenemos desarrollada aún al 100%

Tabla 5
Categoría Presidentes de curso

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
Liderazgo con valores éticos y morales		Inv.	1. Desde su perspectiva como padre de familia. ¿Cuáles son las cualidades personales que debe expresar un directivo dentro de la institución educativa?
	responsable y honesto	P.C. 1	Considero que debe ser responsable y honesto.
	liderazgo democrático motivar	P.C. 2	Tener liderazgo democrático, motivar a los padres de familia en

	comunicación respetuosa y honesta				cada reunión y dar una comunicación respetuosa y honesta.
Compromiso y empatía con la comunidad educativa				Inv.	2. Desde su perspectiva como padre de familia. ¿Qué características profesionales debe desarrollar un directivo dentro de las funciones que desempeña en la institución educativa?
	trabajo	comprometido con su liderazgo		P.C. 1	Debe ser comprometido con su trabajo y tener un liderazgo dentro de sus funciones.
		buen pensamiento		P.C. 2	Tener un buen pensamiento para ejercer el cargo. Es importante la comunicación con el área administrativa de la escuela, la capacidad de escuchar y ser escuchado y ser empático.
	comunicación administrativa escuchado	con el área escuchar y ser empático			
Motivación y trabajo grupal				Inv.	3. Desde su perspectiva como padre de familia. ¿Cuáles considera que son las diferencias entre las estrategias que aplican un líder y un jefe en el ámbito educativo?
	Líder en grupo y manda	jefe	trabajo órdenes	P.C. 1	El Líder es el que realiza el trabajo en grupo y el jefe solo da órdenes y manda a su equipo de trabajo o colaboradores.
	líder importar sus ideas. jefe poder	dirige y motiva sin autoridad órdenes		P.C. 2	El líder es quien dirige y motiva a todo su equipo de personas sin importar sus ideas. El jefe ejerce la autoridad y utiliza su poder para dar órdenes a varias personas.
Integración a través del diálogo				Inv.	4. Desde su perspectiva como padre de familia. ¿Mediante qué factores un líder genera ambientes de comunicación interno para integrar a toda la comunidad educativa?
			reunión	P.C. 1	El director debe tener una reunión y llegar a un acuerdo con todos sus trabajadores.
			dialogo	P.C. 2	Mediante el dialogo con las autoridades educativas para

	integrar miembros de la institución colaboración espacios recreativos		integrar a los miembros de la institución. Permitir la colaboración de los padres de familia y ofrecer espacios recreativos.
Comunicación formal		Inv.	5. Desde su perspectiva como padre de familia. ¿Qué acciones comunicativas debe fomentar un líder para transmitir acuerdos y decisiones?
	escritos formales	P.C. 1	Para poder comunicarse con otras instituciones debe realizar escritos para que la comunicación sea formal.
	diálogo tomar decisiones bienestar	P.C. 2	Mediante el diálogo con las autoridades y docentes y mediante el dialogo personal verbal para tomar decisiones encaminado al bienestar de todos.
Clima y ambiente laboral armónico		Inv.	6. Desde su perspectiva como padre de familia. ¿Cuáles son las recomendaciones que se deben emplear para generar un ambiente armónico que facilite una comunicación informal en la institución?
	seguridad	P.C. 1	Deber referirse con respeto y con seguridad hacia las demás personas.
	buen trato disponibilidad de tiempo diálogo buen carácter tomar decisiones importantes	P.C. 2	Un buen trato, una buena disponibilidad de tiempo; es importante el diálogo y tener buen carácter para tomar decisiones importantes.
Fortalecimiento de la comunicación con los miembros del equipo		Inv.	7. Desde su perspectiva como padre de familia. ¿Cuál cree que es la clave para promover la calidad educativa, partiendo de una comunicación desde el estudiante-representante-docente hasta el directivo?
	respeto	P.C. 1	Siempre debe prevalecer el respeto desde los alumnos hacia los docentes y de los docentes a los directivos. Los directivos deben brindar a los estudiantes y docentes los

	recursos necesarios respeto realicen un buen trabajo		recursos necesarios y el respeto ante todo para que realicen un buen trabajo. Los directivos deben dirigirse con respeto hacia los representantes.
	comunicación solución dirigir la educación	P.C. 2	La comunicación entre los 3 miembros para dar solución y poder dirigir la educación de los estudiantes; siempre debe existir comunicación entre representante, estudiante y los docentes. Es importante una comunicación asertiva.
	comunicación asertiva		
Enriquecimiento de la comunicación para la integración.		Inv.	8. Desde su perspectiva como padre de familia. Indique las habilidades de comunicación que necesita transmitir un líder hacia los miembros que integran la comunidad educativa.
	buena comunicación comprometido perseverante	P.C. 1	Debe tener buena comunicación, ser comprometido y ser perseverante, ante todo.
	Respeto transparencia comunicador	P.C. 2	Respeto, transparencia y ser comunicador.
Opinar para expresar con seguridad las ideas.		Inv.	9. Desde su perspectiva como padre de familia. Explique, cómo se desarrollaba antes una comunicación vertical a diferencia de la horizontal que es la que se practica actualmente.
	opinión cómo se encuentra	P.C. 1	Ahora los docentes y los estudiantes pueden dar su opinión y decir cómo se encuentra en la institución educativa.
	Antes las autoridades únicas que podían tomar decisiones ahora todos podemos opinar	P.C. 2	Antes las autoridades eran las únicas que podían tomar decisiones acerca de la educación y eso se debía acatar, ahora no; ahora todos podemos opinar sobre un problema para mejorar.

Tabla 6
Categoría estudiantes

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
		Inv.	1. Desde su perspectiva como estudiante. ¿Cuáles son las cualidades personales que debe expresar un directivo dentro de la institución educativa?
Valores y cualidades del directivo	comunicativa amable respetuosa acertadas y paciencia	E. 1	Primero que sea una persona comunicativa, amable, respetuosa, sobre todo que tenga decisiones acertadas y paciencia.
	agilidad tomar decisiones a distintos medios	E. 2	Serían la agilidad al momento de tomar decisiones, poder adaptarse a distintos medios, sea en eventos o dentro de una conferencia con todos los miembros de la institución, estar abierto a la creatividad e innovación porque planificación requiere de ello para liderar, además tiene que ser amable, responsable, empático y saber visionar en conjunto para generar una convivencia armónica.
		Inv.	2. Desde su perspectiva como estudiante. ¿Qué características profesionales debe desarrollar un directivo dentro de las funciones que desempeña en la institución educativa?
Habilidades Técnicas y Sociales	liderazgo ser ejemplo	E. 1	Debe tener un buen liderazgo porque así podrá ser ejemplo referente hacia otros profesionales, aparte de que lidere bien que sea honesto, buen compañero y responsable.
	honesto buen compañero y responsable	E. 2	Serían saber organizar a toda la institución educativa, saber resolver problemas y dar soluciones concretas y concisas, evaluar ya sea una toma de decisión, un problema o dar una solución al problema, saber delegar, tener habilidades técnicas y habilidades sociales como para transmitir ideas claras
Ambiente seguro y trabajo colaborativo		Inv.	3. Desde su perspectiva como estudiante. ¿Cuáles considera que son las diferencias entre las estrategias que aplican un líder

			<p>y un jefe en el ámbito educativo?</p>
	<p>equipo escucha</p>	<p>trabajar en apoyar a todos</p>	<p>E. 1 Un líder siempre va a trabajar en equipo, siempre va apoyar a todos y escucha las opiniones de los demás para que todo salga bien; mientras que un jefe lo que hace es utilizar una estrategia que es mandar a los demás.</p>
	<p>transmitir y generar confianza</p> <p>confiar en sí mismo</p>		<p>E. 2 Creo que las diferencias son que un jefe da órdenes, pues en el ámbito educativo los profesores a los estudiantes. Un líder debe transmitir y generar confianza, al emitir ya sea un acuerdo o una decisión, debe ser concreto, confiar en sí mismo, así poder creer y realizar lo que dicen los directivos.</p>
			<p>Inv. 4. Desde su perspectiva como estudiante. ¿Mediante qué factores un líder genera ambientes de comunicación interno para integrar a toda la comunidad educativa?</p>
		<p>empatía</p> <p>trabajo en equipo</p>	<p>E. 1 El factor sería la empatía y el buen trabajo en equipo ya que el líder tiene que colocarse en el lugar de los demás y conocer sus necesidades</p>
Integración y trabajo cooperativo		<p>integrar a toda la institución</p>	<p>E. 2 Pienso que estos factores son claves para poder internamente comunicarse con la comunidad educativa, los directivos dar un comunicado oficial, integrar a toda la institución para generar un acuerdo o un evento, para tomar una decisión en conjunto, ya sea internamente por mensajes o por grupos en los que esté incluida toda la directiva y toda la comunidad educativa.</p>
Poder de convicción			<p>Inv. 5. Desde su perspectiva como estudiante. ¿Qué acciones comunicativas debe fomentar un líder para transmitir acuerdos y decisiones?</p>

	<p>atento a opiniones de los demás miembros de equipo de trabajo</p>	E. 1	Siempre debe estar atento a las opiniones de los demás miembros de un equipo de trabajo , así como sugerencias para bienestar de la institución educativa.
	<p>firmeza confiar poder de convencimiento</p>	E. 2	Debe transmitir firmeza al momento de decir un acuerdo o tomar una decisión, debe confiar en esa decisión, dar la definición concreta a esa solución o acuerdo para que todos puedan creer en sí mismo, poder de convencimiento y así puedan realizar lo que dicta el directivo.
		Inv.	6. Desde su perspectiva como estudiante. ¿Cuáles son las recomendaciones que se deben emplear para generar un ambiente armónico que facilite una comunicación informal en la institución?
Cordialidad y buen trato hacia la comunidad educativa	<p>respeto comunicación</p>	E. 1	Yo creo que sobre todo es el respeto hacia los demás miembros de la institución, siendo la clave primordial para una buena comunicación .
	<p>interactuar cordial amable escuchar generar confianza genere convivencia armónica</p>	E. 2	Principalmente interactuar entre todos, ser cordial, amable y saber escuchar porque sabemos que las opiniones de todos importan y ayudan al momento de tomar una decisión en conjunto, generar la confianza entre todos y así sean escuchados y se genere una convivencia armónica en la institución.
		Inv.	7. Desde su perspectiva como estudiante. ¿Cuál cree que es la clave para promover la calidad educativa, partiendo de una comunicación desde el estudiante-representante-docente hasta el directivo?
Clima favorable y decisiones asertivas	<p>capacitaciones constantes</p>	E. 1	Las capacitaciones constantes de los docentes, inspectores, rectores, que no solamente se base en lo profesional, sino que se refleje en los buenos valores de cada persona.
	<p>valores</p>		

	E. 2	<p>Pienso que la clave es que todos estemos de acuerdo, por ejemplo, si el líder llega a tomar una decisión con el jefe, también este de acuerdo el directivo, padre de familia y estudiante, para que así todos convivamos de manera armónica la decisión nos guste a todos y sobre todo sea beneficiosa para la institución educativa.</p>
<p>Comunicación activa y efectiva</p> <p>lidera</p> <p>claridad y precisión de comunicación acepte los errores comunicación pendiente de todo lo que</p> <p>comunicación horizontal</p> <p>genera una convivencia armónica</p> <p>favorece a todos</p>	Inv.	<p>8. Desde su perspectiva como estudiante. Indique las habilidades de comunicación que necesita transmitir un líder hacia los miembros que integran la comunidad educativa.</p>
	E. 1	<p>Sería la claridad y precisión de comunicación, aparte de que también acepte los errores, que tenga una comunicación activa y que esté pendiente de todo lo que lidera.</p>
	E. 2	<p>Esto es muy importante ya que ahora un líder ya no toma las decisiones solo con los directivos sino ahora escuchan a los estudiantes y padres de familia por medio de encuestas y hay una comunicación horizontal en la que todos somos escuchados, nuestra opinión es importante, desde los directivos quienes nos lideran, así se genera una convivencia armónica y podemos ayudar a nuestra institución educativa en lo que nos favorece a todos.</p>
<p>Asertividad en la toma de decisiones para el bien común</p>	Inv.	<p>9. Desde su perspectiva como estudiante. Explique, cómo se desarrollaba antes una comunicación vertical a diferencia de la horizontal que es la que se practica actualmente</p>
	E. 1	<p>Anteriormente la comunicación vertical era entre los cargos de mayor importancia a diferencia de ahora que gracias a las capacitaciones que tienen</p>

expresar sus ideas para un bienestar común

inspectores, rectores, docentes pueden expresar sus ideas para un bienestar común.

ser escuchados
ayudar
toma de
decisión o la solución de un problema

E. 2 Al momento de tener una comunicación horizontal todos podemos ser escuchados, podemos ayudar, poner nuestro granito de arena a una toma de decisión o la solución de un problema, ayudar a que la institución salga adelante y sea una institución de prestigio y generar un conjunto que es la institución educativa.

generar un conjunto

Figura 1

Diagrama de categorías



Nota: Elaborado por autores

Triangulación cualitativa

Tabla 7

Triangulación de datos cualitativos

CATEGORÍA	TÉCNICAS		
	ENTREVISTA	DOCUMENTAL	OBSERVACIÓN
	Directivos		
Proactivo	<p>Manejo de soluciones, debe escuchar a todos, dispuesto a recibir observaciones, saber manejar las emociones, ser proactivo.</p> <p>Actitud positiva, inteligencia emocional, comprometido, visionario, habilidades de aprendizaje, eficientes, ético, y estimular a los demás</p>	<p>El líder proactivo es aquel que asume responsabilidades de las funciones de gestión a través de la participación activa de sus miembros, participando de forma activa con los mismos, liderando con el ejemplo y aplicando estrategias y acciones de mejora (Chamorro, 2021).</p>	<p>Los entrevistados consideran que el directivo debe ser proactivo, logrando así dar soluciones a las diferentes problemáticas de la institución, esto va de la mano con las emociones, puesto que, el directivo debe saber controlarlas para actuar de forma asertiva.</p>
Actualización	<p>Actualización de los conocimientos, manejar la tecnología.</p> <p>Buen comunicador, saber delegar, confiar en su equipo de trabajo, dar las herramientas necesarias, focalizar el desarrollo de la institución.</p>	<p>Los directivos procuran participar en actividades de preparación profesional para actualizar conocimientos y asumir nuevas funciones, se debe enriquecer los perfiles de docentes y la búsqueda de estrategias que mejoren su formación permanente (Baloco, 2020).</p>	<p>Para los informantes, el directivo debe formarse en concordancia con las tendencias actuales, en este caso el conocimiento de la tecnología y la capacitación continua de las estrategias propias de un líder.</p>
Líder integrado	<p>Líder ser parte de cada una de las actividades, comprometerse, acompañar, trabajando con los docentes activamente, llevar relaciones armónicas, estar en los tiempos buenos y en los tiempos malos.</p> <p>Jefe solo manda, hace que el equipo obedezca a ciegas, infunde miedo, se lleva los créditos del trabajo y solo utiliza a su equipo. Líder, se gana la autoridad a través de sus</p>	<p>La dirección escolar no es una tarea fácil, es una labor pedagógica compleja y comprometida, que precisa de conocimientos, capacidades y destrezas del director para lograr la unidad estructural y el efectivo funcionamiento de la comunidad educativa, apoyado en la labor comprometida de su equipo de dirección y de los docentes (Poma y Granda, 2020).</p>	<p>De acuerdo a los sujetos de estudio, los directivos educativos deben mantener una actitud comprometida con la comunidad educativa, es indispensable también, que se integre a cada una de las actividades académicas, porque esto le permitirá conseguir la aprobación de sus liderados.</p>

	<p>conocimientos, respeto, confianza, entusiasmo, piensa en su equipo, otorga el crédito a sus colaboradores.</p>		
Equidad y justicia	<p>Equidad y justicia, programa de funciones con subgrupos. Edad del grupo, las creencias, el lugar, el ambiente social, el nivel de instrucción.</p>	<p>En necesario de una adecuada comunicación efectiva, promovida por una relación justa y equitativa, teniendo como resultado la mejora en el desarrollo del quehacer educativo y las interacciones que tienen sus integrantes (Duval, 2021).</p>	<p>Según los entrevistados, los directivos deben llevar a cabo una comunicación equilibrada entre todos los actores de la comunidad educativa, por lo cual, debe aplicar estrategias para llevar la información a todos los niveles.</p>
Saber escuchar	<p>Saber escuchar las opiniones de las otras personas, diálogo flexible. Consenso, escuchar las opiniones del grupo, brindar, retroalimentación, acoplarnos al tiempo, flexible, comunicación adecuada, oportuna y pertinente.</p>	<p>El saber escuchar es definitivamente lo que permite que tengamos una visión más completa del contexto escolar, entonces escuchar es una herramienta extremadamente poderosa, sobre todo en ambientes tan difíciles (Martínez-Molina et al., 2018).</p>	<p>Los informantes consideran que el directivo debe desarrollar la escucha activa y el respeto a las diferentes opiniones, aquello junto con un diálogo flexible hace posible la interacción comunicativa que sienta las bases para tomar decisiones que busquen el bienestar de todos.</p>
Valor y respeto	<p>Valorar el trabajo de todos, respeto. Brindar la confianza con cierto límite</p>	<p>Un líder valora a sus docentes, reconoce su labor y su esfuerzo y de esta forma estimula y motiva a su organización, a continuar trabajando para el beneficio de todos dentro de la institución educativa (Mellado et al., 2020).</p>	<p>De acuerdo a los entrevistados, el líder debe valorar el trabajo de cada uno de sus colaboradores, independientemente de las funciones o rangos, todos merecen respeto.</p>
Comunicación asertiva, efectiva y afectiva	<p>Comunicación asertiva, efectiva y afectiva, precisos. Saber gestionar, proponer cambios de mejora, saber administrar.</p>	<p>La comunicación debe desarrollarse de manera asertiva, afectiva y efectiva; es decir, cuando se logra transmitir un mensaje, una idea, una actitud, un conocimiento, un valor, una emoción o un sentimiento entre todos los miembros de una</p>	<p>Para los sujetos de estudio, dentro de la institución educativa debe existir una comunicación integral, que además de ser asertiva y efectiva, debe ser afectiva, relacional y empática con todos. Siempre enmarcados en el respeto.</p>

		comunidad educativa (Pernas, 2020).	
Relacionamiento	Habilidades sociales, orden, respetar las funciones. Liderazgo, empatía, ser formador, creativo, hacer diagnóstico, ser flexible, ética.	La comunicación relacional con afectividad en las instituciones, precisa que los directivos estén preparados adecuadamente en esta forma de organización del proceso educativo, para lograr la formación de un ambiente educativo integrado al saber y saber hacer (Moscoso, 2019).	Según los informantes, más que lograr una comunicación formal, se debe desarrollar una comunicación relacional, donde se apliquen las habilidades sociales para incluir y vincular a toda la comunidad educativa.
Comunicación autoritaria	Anteriormente se hacía lo que decía el superior sin dar la apertura al dialogo o la escucha activa. Actualmente ha mejorado la comunicación, pero aún falta. Comunicación vertical solo el directivo, ordenaba, dirigía, daba las direcciones, el equipo sin derecho a opinar. Comunicación horizontal nos integramos todos, expresamos criterios.	La Comunicación horizontal es el intercambio de mensajes que tienen como objetivo la integración y coordinación del personal de un mismo nivel. La comunicación vertical sólo cumplirá sus funciones si se encuentra abierta y desbloqueada, o sea, si tanto superiores como subordinados están dispuestos a comunicarse libremente sin que existan barreras para ello (Placeres y Pérez, 2019).	Los entrevistados consideran que la comunicación del pasado tenía sus beneficios, pero en general promovía autoritarismo del líder hacia sus liderados, era casi imposible desarrollar habilidades empáticas; sin embargo, la comunicación horizontal promueve una comunicación con todos y los integra, fortaleciendo las relaciones interpersonales.

Docentes

Asertivo Audaz e inclusivo	Empatía con todo su equipo de trabajo, ser un líder, ser responsable, estar abierto al diálogo con todos sus colaboradores, estar preparado. Agilidad en la toma de decisiones, veracidad, adaptación, fomenta el liderazgo entre todos los actores, estar abierto al diálogo.	Los siguientes elementos para el performance de la persona en su condición de directivo o autoridad académica: ser una persona íntegra y coherente en su forma de pensar y hacer, con actitud abierta y reflexiva, convirtiéndose en un directivo bifocal (Domínguez et al., 2018).	Los informantes manifiestan que un directivo debe ser una persona con valores íntegros, además de contar con las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar de forma asertiva e inclusiva el cargo de directivo.
----------------------------------	---	---	--

Conocimiento gerencial y normativo

Ser un profesional, tener conocimiento de gestión educativa, conocimiento en el área psicopedagógica, haber realizado cursos de liderazgo, conocimientos de talento humano. Conocer todo lo relacionado con la ley, conocer la LOEI, conocer lo que está vigente y lo que no está vigente.

El liderazgo del directivo escolar ha tomado mucha fuerza como estrategia y como necesidad de formación a nivel de políticas y programas para asumir los desafíos de la innovación educativa, además, debería tener un profundo conocimiento de la normatividad (Sandoval et al., 2020).

De acuerdo a los entrevistados, el directivo debe contar con la preparación profesional relacionada con el liderazgo de centros educativos, de igual forma, tener conocimientos de las normativas vigentes en el sistema educativo del país.

Líder comprometido, jefe autoritario

Un líder: dirige, gestiona apoya a su equipo de trabajo, les da herramientas, se relaciona con el equipo de trabajo de manera incondicional, les brinda apoyo, confianza. El jefe da órdenes, no acepta opiniones. El líder trabaja junto a su equipo de trabajo, apoya constantemente, ve si hay errores que corregir, está como parte principal pero no se toma el rol como principal, siempre está involucrado en todo lo que se hace, el jefe quiere quedar bien, pone a trabajar a los demás sin involucrarse directamente, no conoce los tiempos, los planes, el espacio, las ocupaciones de sus colaboradores.

Un líder se diferencia de un jefe porque convoca a la participación entre la comunidad educativa. El impacto de su liderazgo será positivo en cuanto conozca a su equipo docente, estudiantes, personal administrativo y a las familias. El líder es la cabeza y es el que tiene que guiar, no imponer mediante una buena comunicación, no es lo mismo tener un jefe que un líder. El jefe se preocupará solo por cumplir sus metas personales a diferencia del líder se preocupa de que el grupo cumpla sus metas juntos (Hernández, 2019).

Para los informantes existen diferencias marcadas entre las estrategias que aplica un líder y un jefe, el primero de ellos es una persona comprometida con su equipo de trabajo, los acompaña, ayuda, guía, etc., durante cada una de las actividades; por lo contrario, el jefe es una persona que no se involucra y más bien utiliza a su equipo para hacer las actividades y poder llevarse el crédito. Es importante recalcar que el jefe no se relaciona correctamente con sus colaboradores y desconoce aspectos personales que los afecta.

Relacionamiento y consideración

El ambiente de trabajo, comunicación abierta a todos los miembros de la comunidad educativa, la empatía, respeto a la diversidad de criterios. Acepta las opiniones y sugerencias de los demás y las pone en práctica

Un entorno laboral saludable es esencial para los trabajadores en general y los docentes en particular, necesario para hacer un aporte positivo a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general (Spencer et al., 2018).

Los participantes consideran que se requiere la creación de un ambiente saludable donde prime la empatía y el respeto a la diversidad de criterios, de lograrse se conducirá a una comunicación adecuada que incluya a todos.

<p>Considerar perspectivas y capacidades</p>	<p>Consiente que de él depende la eficacia del equipo de trabajo, transmitir acuerdos inclusivos, comunicación, equitativa, oportuna y abierta. Analizar los pros y los contras, facilidades para no agobiar al docente, buscar acuerdos correctos, no es de estar llenando de actividades, buscar las mejores alternativas.</p>	<p>Los miembros del equipo directivo deben generar incentivos para los profesores, especialmente de reconocer sus esfuerzos y capacidades. El equipo directivo desde su propia iniciativa ayuda a fortalecer el desarrollo docente y alcanzar mejoras, incluso inesperadas siempre y cuando se analicen las situaciones y sean de mutuo acuerdo (Aparicio et al., 2020).</p>	<p>Para los entrevistados se debe mantener una adecuada comunicación, en el que se consideran ambas partes y poder emitir acuerdos o tomar decisiones. Esto se logrará únicamente con un análisis de la situación y la búsqueda del bienestar de las personas para no vulnerar sus derechos.</p>
<p>Saber escuchar y dialogar</p>	<p>Aplicar la empatía, sentirse a gusto, escuchado, exista ese punto de tolerancia, tu opinión o criterio tenga valor, ser aceptado, brindar la confianza. Generar un tema de respeto, charlas o un tipo de diálogo, debe primar sobre todo el respeto.</p>	<p>Dentro de los grupos de trabajo se precisa de un líder empático que transmita determinación para conducir el proceso, es preciso también que se busque que todos los miembros aporten y reciban conocimiento, integrándolo de manera crítica y reflexiva; ello implica saber escuchar, valorar las ideas de los demás y compartir las propias (Muñoz y Sánchez, 2020).</p>	<p>Los informantes manifiestan que, para lograr un ambiente armónico se debe mantener buenas relaciones interpersonales, fundamentado en la tolerancia, el respeto y la confianza.</p>
<p>Comunicación organizada e inclusiva</p>	<p>La comunicación debe ser oportuna, estructurada, a tiempo los miembros de la comunidad se sientan seguros, incluidos. El directivo debería involucrarse, involucrarse en la parte interna, la parte humana, trabajar en la parte humana.</p>	<p>La situación del liderazgo, tiene influencia en la calidad de la educación, en lo pedagógico, se analizan aspectos relacionados con el currículo, los métodos, el material educativo, la evaluación y la comunicación. En la parte administrativa, se observan aspectos de la planificación, organización, dirección y control que son esenciales para determinar la calidad de la gestión educativa (Espinoza et al., 2021).</p>	<p>Para los entrevistados es necesario que los directivos se involucren activamente con el resto de la comunidad educativa, no solo en las actividades, sino también en el sentir de sus colaboradores, influyendo así en forjar una educación de calidad que busque la inclusión de todos.</p>

<p>Confianza y mensaje claro</p>	<p>trasmitir confianza, ser seguro, responsable, en los tiempos adecuados, comunicación organizada, estructurada, debe de existir empatía. Comunicación debe ser bien explicada, comunicado bien explicito, analizar cómo llegar al grupo.</p>	<p>los líderes para poder cumplir con la visión y misión institucional, es necesario que desarrollen la capacidad de comunicación efectiva, puesto que, entregar los mensajes de manera clara y sin ocultamientos, permite que la información llegue a los subordinados y que se eviten problemas por falta de entendimiento (Dawson et al., 2018).</p>	<p>Los participantes expresaron que el directivo debe mantener una comunicación fluida y oportuna, en la que se pueda coordinar con tiempo los comunicados sin afectar la actividad laboral regular, ni sobrecargar la actividad docente.</p>
<p>Verticalidad autoritaria, horizontalidad inclusiva</p>	<p>Venia la orden y eso era lo que se cumplía, todos tenían que acatarse esa orden sin importar la opinión de nadie, la comunicación vertical era como una camisa de fuerza. La comunicación horizontal te brinda la oportunidad de dar tu punto de vista, la comunicación sea fluida, predispuesta, derecho a ser escuchados. Verticalmente no existe comunicación asertiva, la comunicación horizontal no la tenemos desarrollada aún al 100%.</p>	<p>La comunicación vertical tiene la finalidad de transmitir órdenes y directrices destinadas a propiciar la realización de una determinada tarea, generar entendimiento de los métodos de trabajo, brindar retroalimentación al docente sobre los procesos organizativos, contribuir con orientaciones curriculares e informar las metas de la organización. La comunicación horizontal favorece la articulación de funciones y la optimización de las relaciones y de los enlaces entre los integrantes de la institución educativa (Papic, 2019).</p>	<p>De acuerdo a los informantes, dentro de la comunidad educativa debe primar la comunicación horizontal, puesto que, su ejecución permite la participación activa de los demás miembros, mientras que, la comunicación vertical, por lo contrario, toma la palabra del superior como ley e imposibilita una comunicación inclusiva.</p>

Presidentes de curso

<p>Liderazgo con valores éticos y morales</p>	<p>Responsable y honesto. Liderazgo democrático, motivar, comunicación respetuosa y honesta.</p>	<p>El liderazgo directivo práctica de valores éticos fundamentales en los diferentes niveles, a partir del ejemplo y el compromiso, y no del cálculo egoísta, la discriminación y el rumor que hacen daño a</p>	<p>Los informantes manifestaron que los directivos deben ser personas con valores éticos que motiven a sus colaboradores y consideren sus opiniones a través de la comunicación.</p>
---	--	---	--

Compromiso y empatía con la comunidad educativa	<p>Comprometido con su trabajo, liderazgo. Un buen pensamiento, comunicación con el área administrativa, escuchar y ser escuchado, empático.</p>	<p>la organización (Córdova et al., 2021).</p> <p>El sujeto directivo debe tener empatía al interior de la institución educativa, sensibilidad para percibir y atender los hechos que se presentan a partir de las relaciones interpersonales neutras y exhortativas, potenciar los liderazgos de las demás personas y crear espacios de inclusión en la comunidad escolar en la que puedan participar el profesorado, alumnado, padres y madres de familia (Novoa, 2020).</p>	<p>El directivo para los entrevistados debe poseer conocimientos sobre el área administrativa, además, ser inclusivo para escuchar las opiniones de los demás, en búsqueda de lograr un liderazgo democrático que beneficie a todo el equipo de trabajo.</p>
Motivación y trabajo grupal	<p>Líder, trabajo en grupo. Jefe órdenes y manda. Líder dirige y motiva sin importar sus ideas. Jefe autoridad, poder, órdenes.</p>	<p>Líder no es toda persona que dirige una organización, sino aquel que puede influir en las personas para juntos lograr el objetivo común. Un jefe es aquella persona que solo ordena esperando que los miembros de la organización cumplan con sus deberes y objetivos, sin involucrarse directamente con ellos (Marcillo, 2020).</p>	<p>De acuerdo a los entrevistados, el líder a diferencia de un jefe, debe trabajar en equipo respetando la diversidad de opiniones y criterios; por lo contrario, el jefe se desenvuelve con autoridad y ordena a sus colaboradores a la ejecución de las actividades. Consideran también, que el no aplicar actitudes de líder, puede crear conflictos dentro de la institución.</p>
Integración a través del dialogo	<p>Reunión, acuerdo. Diálogo, integrar, miembros de la institución, colaboración.</p>	<p>El liderazgo entre distintas personas consistirá en una cesión de poder basada en el diálogo y la confianza, que delega responsabilidades a diferentes miembros de la organización con el ánimo de fortalecer y llevar a cabo la misión de la organización (Miras y Longás, 2020).</p>	<p>Los informantes expresaron que dentro del sistema educativo se debe dar importancia a la comunicación interna basada en el dialogo, la colaboración y la integración de todos los miembros. Muchas veces ese diálogo se pierdes.</p>

Comunicación formal	Escritos, comunicación formal. Diálogo, tomar decisiones, bienestar.	El liderazgo y la toma de decisiones al interior de las unidades educativas, tanto públicas como privadas, tiene gran relevancia si consideramos que la teoría administrativa ha privilegiado la autonomía de gestión en vistas de mejorar la calidad de la educación (Caiceo, 2020).	Según los padres entrevistados, para llegar a acuerdos y decisiones asertivas se debe mantener una comunicación constante, se debe dialogar para que las resoluciones planteadas busquen el bienestar común.
Clima y ambiente laboral armónico	Respeto, seguridad. Buen trato, disponibilidad de tiempo, diálogo, buen carácter, tomar decisiones importantes.	Un buen clima organizacional educativo es fundamental para convivencia armónica entre los miembros de la comunidad educativa. Los miembros de la comunidad educativa serán capaces de desenvolverse de una manera profesional y eficaz (Martínez y Urueta, 2019).	Los informantes consideran que, para lograr un ambiente armónico, se debe lograr vínculos de respeto y seguridad, además de valorar los tiempos de los demás y sus pensamientos, en miras a lograr buenas relaciones interpersonales.
Fortalecimiento de la comunicación con los miembros del equipo	Respeto, recursos necesarios, respeto, realicen un buen trabajo. Comunicación, solución, dirigir la educación, comunicación asertiva.	El líder debe de adecuar su estilo de dirección, escuchar las opiniones y sugerencias de los demás, mantener una autoconfianza, es decir, separar emociones de los criterios, hablar en plural, utilizando siempre el nosotros, ser generoso, humilde, guiar a las personas, motivarlos (Llerena, 2018).	Para promover la calidad educativa, los entrevistados manifestaron que deben existir los insumos necesarios y una comunicación permanente y asertiva entre todos los miembros.
Enriquecimiento de la comunicación para la integración	Buena comunicación, comprometido, perseverante. Respeto, transparencia y comunicador.	La comunicación organizacional interna como el conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes a través del empleo de diversos medios de comunicación	Los informantes expresan que el líder debe ser una persona comprometida y perseverante que busca mantener buenas relaciones con todos, logrando relaciones basadas en el respeto y la tolerancia, para lograr aquello se necesita una comunicación interna

Opinar para expresar con seguridad las ideas	Opinión, cómo se encuentran. Antes las autoridades, ahora todos podemos opinar.	destinados a mantenerlos informados, unidos y motivados con el objeto de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Papic, 2019).	libre y efectiva, que considere las inquietudes del personal.
		La comunicación vertical es una comunicación jerárquica entre jefe y subordinado, mientras que la comunicación horizontal en la que están permitidas las opiniones críticas de mejora, las sugerencias a la gestión y la escucha de dificultades personales que afectan al entorno del trabajo (López, 2019).	De acuerdo a los entrevistados, la mejor comunicación que puede aplicarse dentro del sistema educativa, es la fundamentadas en el respeto de las opiniones y la confianza para poder emitirlas sin miedo a represalias.

Estudiantes

Valores y cualidades del directivo	Comunicativa, amable, respetuosa, decisiones acertadas y paciencia. Agilidad, tomar decisiones, adaptarse a distintos medios, abierto a la creatividad e innovación, ser amable, responsable, empático, generar, convivencia amónica.	El liderazgo directivo consiste en la capacidad de influir en los demás en las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados (Córdova et al.,2021).	Los estudiantes entrevistados manifiestan que el líder debe poseer valores éticos y cualidades de directivo, para poder conducir adecuadamente a la institución y alcanzar cada uno de los objetivos planteados.
Habilidades Técnicas y Sociales	Liderazgo, ser ejemplo, honesto, buen compañero y responsable. Organizar, resolver problemas y dar soluciones concretas y concisas, evaluar, toma de decisión, delegar, habilidades técnicas, habilidades sociales, transmitir ideas claras.	El líder debe ser una persona que se distinga de las demás porque busca siempre la innovación, entusiasmo a la gente para conseguirla, y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza, y del cual depende en la mayoría de los casos, el éxito o fracaso de la empresa o institución (Espinoza et al., 2021).	Para los estudiantes entrevistados, el líder debe desarrollar cualidades empáticas, además de conocer aspectos administrativos y conocimientos gerenciales que le permitan desenvolverse ágilmente en el desarrollo de cada una de las situaciones o problemas del contexto educativo.

Ambiente seguro y trabajo colaborativo	Trabajar en equipo, a todos escucha. transmitir y generar confianza, confiar en sí mismo.	Es importante tener líderes capaces de sacar adelante la organización y no jefes que no hacen ningún cambio. Un líder motiva, escucha, atiende, acepta opiniones y trabaja en conjunto con su equipo (Marcillo, 2020).	Para los informantes, el liderazgo busca el bienestar de todos los integrantes del equipo de trabajo; un jefe por lo contrario no siempre trabaja en sincronía con sus colaboradores, por lo cual es ideal desarrollar actitudes y aptitudes de líder.
Integración y trabajo cooperativo	Empatía y el buen trabajo en equipo. Integrar a toda la institución.	El equipo directivo se debe fortalecer en compartir logros y desafíos, incluir a más personas, aceptar propuestas más que dar direcciones. Se han buscado mecanismos para informar y para generar instancias de propuestas (Aparicio et al., 2020).	De acuerdo a los entrevistados, el líder debe fomentar el trabajo en equipo que, sumado a sus cualidades de liderazgo, permitirán crear un ambiente idóneo para la comunicación interdepartamental.
Poder de convicción	Atento a opiniones de los demás miembros del equipo de trabajo. Firmeza, confiar, poder de convencimiento.	Se debe priorizar el diálogo, la escucha, la solidaridad y la confianza; y el fortalecimiento de competencias del orden de comprender aspectos teóricos y prácticos, participar en procesos comunitarios (Novoa, 2020).	Para los estudiantes entrevistados, el líder debe considerar las opiniones de los demás, de la misma manera, su poder de convencimiento ayudará en la resolución de acuerdos y en la toma de decisiones.
Cordialidad y buen trato hacia la comunidad educativa	Respeto, comunicación, interactuar, cordial, amable, escuchar, generar confianza, genere convivencia armónica.	Se debe enfatizar la necesidad del respeto hacia la persona (sus convicciones, cualidades, características y potencialidades), la construcción de confianza y el reconocimiento de la interdependencia (Miras y Longás, 2020).	Según los entrevistados, la comunicación informal se realiza a partir del respeto y la interacción amable entre todos los colaboradores, además que la convivencia armónica permitirá afianzar los lazos comunicativos.
Clima favorable y decisiones asertivas	Capacitaciones constantes, valores. Convivamos de manera armónica, decisión, beneficiosa.	La gestión directiva requiere establecer un trabajo en equipo en un ambiente armónico para que todos sea un	Los informantes consideran que un clima armónico acompañado de una continua capacitación educativa,

		<p>elemento participativo y aportador de ideas que vayan en el mejoramiento de la calidad educativa bajo el enfoque del marco del buen vivir (Campos y López, 2018).</p>	<p>conducirá a la mejora de la calidad educativa. Para lograrse se debe considerar el bienestar de todos los entes intervinientes.</p>
<p>Comunicación activa y efectiva</p>	<p>Claridad y precisión de comunicación, acepte los errores, comunicación activa, pendiente de todo lo que lidera. comunicación horizontal, genera una convivencia armónica, favorece a todos.</p>	<p>Desarrollar cualidades tales como el deber de explicar sus decisiones, comunicar abiertamente temas difíciles e incómodos; así mismo como el valor organizacional a promover la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que esto genera confianza y es parte de la ética organizacional (Domínguez et al., 2018).</p>	<p>Para los entrevistados, el líder debe transmitir claridad y precisión en sus comunicados, el informar ambigüedades puede crear conflictos, además de propiciar el uso de una comunicación horizontal dentro de los estratos organizativos del sistema educativo.</p>
<p>Asertividad en la toma de decisiones para el bien común</p>	<p>Expresar sus ideas para un bienestar común. Ser escuchados, ayudar, toma de decisión, solución de un problema, generar un conjunto.</p>	<p>La comunicación vertical tiene falencias, es escasa, irregular, lenta, llega con dificultad a la base, por la existencia de mandos intermedios. La comunicación horizontal fomenta la retroalimentación y la participación solidaria, en la cual se desarrolla el diálogo entre las partes, es el modelo por excelencia de la democracia (Castillo et al., 2020).</p>	<p>De acuerdo a los menores entrevistados, la comunicación predominante en la comunidad educativa debería ser la que permita la libertad de expresión y donde sus integrantes se sientan escuchados y valorados.</p>

Triangulación cuantitativa

A continuación, se detallan los datos obtenidos del cuestionario sobre el liderazgo directivo, realizado a directivos, docentes, presidentes de curso y estudiantes.

Directivos

Tabla 15

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra directiva en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación ascendente

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación ascendente													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
21	3	100	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100	
22	2	66,67	1	33,33	-	-	-	-	-	-	3	100	
23	1	33,33	-	-	2	66,67	-	-	-	-	3	100	

Tabla 16

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra directiva en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación horizontal

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación horizontal													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
24	3	100	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100	
25	-	-	3	100	-	-	-	-	-	-	3	100	

Docentes**Tabla 17**

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra docente en relación a la variable Estrategias de liderazgo gerencial; Dimensión, Rasgos personales

Variables: Estrategias de liderazgo gerencial													
Dimensión: Rasgos personales													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
1	31	63,27	12	24,49	3	6,12	3	6,12	-	-	49	100	
2	41	83,67	8	16,33	-	-	-	-	-	-	49	100	
3	36	73,47	10	20,41	3	6,12	-	-	-	-	49	100	

Tabla 18

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra docente en relación a la variable Estrategias de liderazgo gerencial; Dimensión, Rasgos profesionales

Variables: Estrategias de liderazgo gerencial													
Dimensión: Rasgos profesionales													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
4	26	53,06	18	36,73	5	10,20	-	-	-	-	49	100	
5	34	69,39	10	20,41	5	10,20	-	-	-	-	49	100	
6	41	83,67	-	-	8	16,33	-	-	-	-	49	100	
7	34	69,39	2	4,08	13	26,53	-	-	-	-	49	100	
8	26	53,06	13	26,53	10	20,41	-	-	-	-	49	100	
9	31	63,27	15	30,61	-	-	3	6,12	-	-	49	100	
10	28	57,14	13	26,53	8	16,33	-	-	-	-	49	100	
11	36	73,47	5	10,20	3	6,12	5	10,20	-	-	49	100	
12	45	91,84	2	4,08	2	4,08	-	-	-	-	49	100	

Tabla 19

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra docente en relación a la variable Estrategias de liderazgo gerencial; Dimensión, Liderazgo

Variables: Estrategias de liderazgo gerencial													
Dimensión: Liderazgo													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
13	31	63,27	8	16,33	8	16,33	2	4,08	-	-	49	100	
14	33	67,35	8	16,33	8	16,33	-	-	-	-	49	100	
15	34	69,39	10	20,41	2	4,08	2	4,08	-	-	49	100	

Tabla 20

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra docente en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Interna

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Interna													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
16	28	57,14	16	32,65	5	10,20	-	-	-	-	49	100	

Tabla 21

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra docente en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Formal

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Formal													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
17	38	77,55	3	6,12	8	16,33	-	-	-	-	49	100	

Tabla 22

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra docente en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Informal

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Informal													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
18	31	63,27	13	26,53	5	10,20	-	-	-	-	49	100	

Tabla 23

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra docente en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación descendente

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación descendente													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
19	38	77,55	5	10,20	3	6,12	3	6,12	-	-	49	100	
20	23	46,94	16	32,65	10	20,41	-	-	-	-	49	100	

Tabla 24

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra docente en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación ascendente

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación ascendente													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
21	41	83,67	-	-	8	16,33	-	-	-	-	49	100	
22	26	53,06	15	30,61	5	10,20	3	6,12	-	-	49	100	
23	24	48,98	10	20,41	10	20,41	5	10,20	-	-	49	100	

Tabla 25

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra docente en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación horizontal

Variabes: Comunicación organizacional												
Dimensión: Comunicación horizontal												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%								
24	36	73,47	5	10,20	8	16,33	-	-	-	-	49	100
25	34	69,39	8	16,33	2	4,08	5	10,20	-	-	49	100

Presidentes de curso

Tabla 26

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de padres presidentes de curso en relación a la variable Estrategias de liderazgo gerencial; Dimensión, Rasgos personales.

Variabes: Estrategias de liderazgo gerencial												
Dimensión: Rasgos personales												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%								
1	17	38,64	27	61,36	-	-	-	-	-	-	44	100
2	38	86,36	3	6,82	3	6,82	-	-	-	-	44	100
3	24	54,55	13	29,55	7	15,91	-	-	-	-	44	100

Tabla 27

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra padres presidentes de curso en relación a la variable Estrategias de liderazgo gerencial; Dimensión, Rasgos profesionales

Variabes: Estrategias de liderazgo gerencial												
Dimensión: Rasgos profesionales												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%								
4	20	45,45	21	47,73	3	6,82	-	-	-	-	44	100
5	20	45,45	21	47,73	-	-	3	6,82	-	-	44	100
6	34	77,27	10	22,73	-	-	-	-	-	-	44	100
7	17	38,64	23	52,27	4	9,09	-	-	-	-	44	100
8	30	68,18	14	31,82	-	-	-	-	-	-	44	100
9	44	100	-	-	-	-	-	-	-	-	44	100
10	20	45,45	17	38,64	3	6,82	4	9,09	-	-	44	100
11	30	68,18	14	31,82	-	-	-	-	-	-	44	100
12	34	77,27	10	22,73	-	-	-	-	-	-	44	100

Tabla 28

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra padres presidentes de curso en relación a la variable Estrategias de liderazgo gerencial; Dimensión, Liderazgo.

Variables: Estrategias de liderazgo gerencial												
Dimensión: Liderazgo												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	30	68,18	14	31,82	-	-	-	-	-	-	44	100
14	30	68,18	11	25,00	3	6,82	-	-	-	-	44	100
15	31	70,45	13	29,55	-	-	-	-	-	-	44	100

Tabla 29

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra padres presidentes de curso en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Interna

Variables: Comunicación organizacional												
Dimensión: Interna												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	13	29,55	24	54,55	-	-	7	15,91	-	-	44	100

Tabla 30

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra padres presidentes de curso en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Formal

Variables: Comunicación organizacional												
Dimensión: Formal												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	24	54,55	17	38,64	-	-	-	-	3	6,82	44	100

Tabla 31

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra padres presidentes de curso en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Informal

Variables: Comunicación organizacional												
Dimensión: Informal												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	22	50	18	40,91	4	9,09	-	-	-	-	44	100

Tabla 32

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra padres presidentes de curso en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación descendente

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación descendente													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
19	17	38,64	24	54,55	-	-	-	-	3	6,82	44	100	
20	20	45,45	20	45,45	4	9,09	-	-	-	-	44	100	

Tabla 33

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra padres presidentes de curso en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación ascendente

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación ascendente													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
21	37	84,09	7	15,91	-	-	-	-	-	-	44	100	
22	31	70,45	10	22,73	3	6,82	-	-	-	-	44	100	
23	17	38,64	24	54,55	-	-	-	-	3	6,82	44	100	

Tabla 34

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra padres presidentes de curso en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación horizontal

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación horizontal													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
24	34	77,27	10	22,73	-	-	-	-	-	-	44	100	
25	33	75,00	11	25,00	-	-	-	-	-	-	44	100	

Estudiantes

Tabla 35

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de estudiantes en relación a la variable Estrategias de liderazgo gerencial; Dimensión, Rasgos personales

Variables: Estrategias de liderazgo gerencial												
Dimensión: Rasgos personales												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	26	30,23	45	52,33	9	10,47	3	3,49	3	3,49	86	100
2	51	59,30	31	36,05	4	4,65	-	-	-	-	86	100
3	35	40,70	26	30,23	13	15,12	12	13,95	-	-	86	100

Tabla 36

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de estudiantes en relación a la variable Estrategias de liderazgo gerencial; Dimensión, Rasgos profesionales

Variables: Estrategias de liderazgo gerencial												
Dimensión: Rasgos profesionales												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	35	40,70	34	39,53	13	15,12	4	4,65	-	-	86	100
5	29	33,72	26	30,23	19	22,09	12	13,95	-	-	86	100
6	52	60,47	19	22,09	15	17,44	-	-	-	-	86	100
7	29	33,72	38	44,19	16	18,60	3	3,49	-	-	86	100
8	42	48,84	29	33,72	13	15,12	2	2,33	-	-	86	100
9	61	70,93	19	22,09	4	4,65	2	2,33	-	-	86	100
10	40	46,51	27	31,40	15	17,44	4	4,65	-	-	86	100
11	38	44,19	39	45,35	7	8,14	2	2,33	-	-	86	100
12	46	53,49	31	36,05	7	8,14	2	2,33	-	-	86	100

Tabla 37

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de estudiantes en relación a la variable Estrategias de liderazgo gerencial; Dimensión, Liderazgo

Variables: Estrategias de liderazgo gerencial												
Dimensión: Liderazgo												
Escala	5		4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	35	40,70	41	47,67	9	10,47	-	-	1	1,16	86	100
14	39	45,35	32	37,21	12	13,95	3	3,49	-	-	86	100
15	39	45,35	27	31,40	13	15,12	7	8,14	-	-	86	100

Tabla 38

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de estudiantes en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Interna

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Interna													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
16	39	45,35	34	39,53	9	10,47	4	4,65	-	-	86	100	

Tabla 39

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de estudiantes en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Formal

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Formal													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
17	36	41,86	36	41,86	9	10,47	5	5,81	-	-	86	100	

Tabla 40

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de estudiantes en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Informal

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Informal													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
18	31	36,05	42	48,84	12	13,95	1	1,16	-	-	86	100	

Tabla 41

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de estudiantes en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación descendente

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación descendente													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
19	27	31,40	44	51,16	9	10,47	6	6,98	-	-	86	100	
20	29	33,72	41	47,67	10	11,63	6	6,98	-	-	86	100	

Tabla 42

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de estudiantes en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación ascendente

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación ascendente													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
21	36	41,86	39	45,35	10	11,63	1	1,16	-	-	86	100	
22	29	33,72	38	44,19	16	18,60	3	3,49	-	-	86	100	
23	24	27,91	41	47,67	12	13,95	9	10,47	-	-	86	100	

Tabla 43

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra de estudiantes en relación a la variable Comunicación organizacional; Dimensión, Comunicación horizontal

Variables: Comunicación organizacional													
Dimensión: Comunicación horizontal													
Escala	5		4		3		2		1		Total		
Ítem	f	%	f	%									
24	32	37,21	36	41,86	9	10,47	9	10,47	-	-	86	100	
25	30	34,88	31	36,05	19	22,09	6	6,98	-	-	86	100	

Análisis de resultados cuantitativos

En la primera pregunta del cuestionario, que abarca las habilidades emocionales de los directivos, el 66,67% de ellos señalan que siempre son asertivos con sus emociones, mientras que el 33,33% restante manifiesta que casi siempre lo consigue. Por otra parte, y en concordancia con lo mencionado anteriormente por los directivos, el 63,27% de los docentes, el 38,64% de los presidentes de cursos y el 30,23% de los estudiante, comentan que los directivos, en efecto, siempre son asertivos con sus emociones; continuando con las reciprocidad, el 24,49% de los docentes, el 61,36% de los presidentes de curso y el 52,33% de los estudiantes, consideran que casi siempre los directivos logran esa asertividad mencionada; alejándonos un poco de la conformidad de las respuestas dadas por los directivos, el 6,12% de

los docentes y el 10,47% de los estudiantes, concluyen en cambio, que frecuentemente los directivos logran controlar sus emociones; no obstante, el 6,12% de los docentes y el 3,49% de los estudiantes, mencionan que casi nunca los directivos logran ser asertivos, pero, existe un 3,49% de estudiantes, que discreta totalmente, al considerar que nunca los directivos logran la asertividad emocional.

La segunda pregunta sobre la dimensión rasgos personales, específicamente los valores del directivo, los 3 líderes educativos encuestados respondieron que siempre demuestran valores éticos y morales ante la comunidad educativa. Además de aquello y compartiendo esa perspectiva, 41 docentes, 38 presidentes de curso y 51 estudiantes, consideran que los directivos siempre muestran estos valores éticos y morales en la institución; en cambio, 8 docentes, 3 presidentes de curso y 31 estudiantes, manifiestan que casi siempre los directivos logran mostrar dichos valores; finalizando con los resultados de este indicador, 3 presidentes de curso y 4 estudiantes, piensan que con cierta frecuencia los directivos logran mostrar valores éticos y morales en el centro educativo.

En el siguiente ítem de estudio que trata sobre el carisma del directivo, el 100% de los directivos encuestados consideran que casi siempre proyectan una personalidad carismática. De igual manera, el 73,47% de los docentes, el 54,44% de los presidentes de curso y el 40,70% de los estudiantes, manifiestan de forma positiva que los directivos siempre se muestran carismáticos; en ese orden, el 20,41% de los docentes, el 29,55% de los presidentes de curso y el 30,23% de los estudiantes, expresan que casi siempre los directivos son carismáticos; un poco contrarios se presentaron el 6,12% de los docentes, el 15,91% de los presidentes de curso y el 15,12% de los estudiantes, al comentar que con cierta frecuencia los directivos se comportaban con una actitud de carisma; no obstante, el 13,95% de los estudiantes perciben que los docentes casi nunca muestran dicha personalidad.

Continuando con la dimensión rasgos profesionales, en la pregunta sobre el manejo de las situaciones, el 100% de los directivos expresan que casi siempre mantienen una actitud asertiva durante las diferentes situaciones que puedan presentarse. Por su parte, 26 docentes, 20 presidentes de curso y 35 estudiantes, consideran que el directivo siempre maneja correctamente las situaciones; de la misma manera, y en concordancia con lo mencionado por los directivos, 18 docentes, 21 presidentes de curso y 34 estudiantes, afirmaron que casi siempre los directivos mantienen una actitud asertiva; no obstante, 5 docentes, 3 presidentes de curso y 13 estudiantes, manifiestan que los directivos frecuentemente manejan las situaciones asertivamente; pero, 4 estudiantes no concuerdan rotundamente, al mencionar que casi nunca los directivos actúan de forma asertiva frente a las diferentes situaciones presentadas en el contexto escolar.

En la quinta pregunta que evalúa las habilidades cognitivas, el 100% de los directivos encuestados consideran que casi siempre tienen la capacidad de liderar y de buscar estrategias. En este sentido, el 69,39% de los docentes, el 45,45% de los presidentes de curso y el 33,72% de los estudiantes, concuerdan en cambio, que los directivos siempre presentan las habilidades cognitivas antes mencionadas; así mismo, el 20,41% de los docentes, el 47,73% de los presidentes de curso y el 30,23% de los estudiantes, expresaron que ciertamente, el directivo casi siempre presenta dichas habilidades; sin embargo, el 10,20% de los docentes y el 22,09% de los estudiantes, comentan que las habilidades cognitivas son presentadas por el directivo con cierta frecuencia; no obstante, y un tanto opuestos fueron el 6,82% de los presidentes de curso y el 13,95% de los estudiantes, al compartir que casi nunca el directivo refleja la capacidad de liderar y de buscar estrategias.

En la siguiente pregunta acerca del compromiso directivo, 2 de los directivos manifiestan que siempre cumplen con las resoluciones establecidas, mientras que el directivo restante considera que casi siempre lo hace. En este aspecto, 41 docentes, 34 presidentes de

curso y 52 estudiantes, concuerdan que, verdaderamente, el directivo siempre cumple con las resoluciones prometidas; asimismo, 10 presidentes de curso y 19 estudiantes, expresaron que casi siempre el directivo cumple con dichas resoluciones; por su parte, 8 docentes y 15 estudiantes comparten la perspectiva que, el directivo frecuentemente cumple con las resoluciones estipuladas.

En el ítem sobre la flexibilidad del directivo, el 100% de ellos consideran que siempre logran adaptarse a los cambios que ocurren en la institución. En esa misma línea, el 69,39% de los docentes, el 38,64% de los presidentes de curso y el 33,72% de los estudiantes, concuerdan que, en efecto, los directivos han demostrado siempre su adaptación a los cambios suscitados; sin embargo, el 4,08% de los docentes, el 52,27% de los presidentes de curso y el 44,19% de los estudiantes, manifiestan que casi siempre ocurre esa adaptación por parte del directivo; de la misma forma, el 26,53% de los docentes, el 9,09% de los presidentes de curso y el 18,60% de los estudiantes, discrepan un poco al expresar que el directivo logra adaptarse a los cambios con cierta frecuencia, pero, existe un 3,49% de estudiantes que tienen una perspectiva contraria, al concordar que el directivo casi nunca logra adaptarse.

En la octava pregunta que abarca la toma de decisiones, 2 de los directivos respondieron que siempre aplican estrategias correctas para la toma de decisiones, mientras que el directivo restante manifiesta que casi siempre lo hace. En concordancia con aquello, 26 docentes, 30 presidentes de curso y 42 estudiantes, consideran que, efectivamente, los directivos siempre aplican estrategias correctas; en ese orden, 13 docentes, 14 presidentes de curso y 29 estudiantes, manifiestan que casi siempre las estrategias aplicadas son las idóneas; sin embargo, 10 docente y 13 estudiantes concuerdan que, en realidad, las estrategias aplicadas por los directivos son correctas con cierta frecuencia; pero, 2 estudiantes difieren, al mencionar que los directivos casi nunca aplican estrategias correctas.

En el ítem sobre la comunicación, el 100% de los directivos consideran que siempre desarrollan una comunicación eficiente con los miembros de la institución. En acorde a aquello, el 63,27% de los docentes, el 100% de los presidentes de curso y el 70,93% de los estudiantes, respondieron que, en verdad, los directivos mantienen una buena comunicación; sin embargo, el 30,61% de los docentes y el 22,09% de los estudiantes, manifiestan que casi siempre se logra esa comunicación efectiva; asimismo, el 4,65% de los estudiantes concluyen que con cierta frecuencia el directivo logra una buena comunicación; pero, el 6,12% de los docentes y el 2,33% de los estudiantes, expresan que casi nunca se logra la comunicación tal cual la han presentado los directivos.

En la décima pregunta del cuestionario, que trata sobre el monitorio de las actividades, 2 de los directivos manifiestan que siempre realizan seguimientos a las diferentes actividades, mientras que el directivo restante considera que casi siempre lo hace. De igual manera, 28 docentes, 20 presidentes de curso y 40 estudiantes, respondieron que los directivos siempre supervisan las diversas actividades; igualmente, 13 docentes, 17 presidentes de curso y 2 estudiantes, concuerdan que casi siempre el directivo realiza estos seguimientos; por otra parte, 8 docentes, 3 presidentes de curso y 15 estudiantes, desentonan al expresar que el monitoreo ocurre solo con cierta frecuencia; no obstante, 4 presidentes de curso y 4 estudiantes discrepan aún más, al mencionar que casi nunca ocurre dicho seguimiento.

En la siguiente pregunta que abordó el trabajo en equipo, el 66,67% de los directivos encuestados expresaron que siempre promueven el trabajo cooperativo, mientras que el 33,33% restante considera que casi siempre lo promueve. En esta misma línea, el 73,47% de los docentes, el 68,18% de los presidentes de curso y el 44,19% de los estudiantes, concuerdan con los directivos al manifestar que siempre se promueve el trabajo en equipo; al igual que, el 10,20% de los docentes, el 31,82% de los presidentes de curso y el 45,35% de los estudiantes, que consideran que casi siempre se promueve el trabajo cooperativo; sin embargo, el 6,12% de

los docentes y el 8,14% de los estudiantes, divergen un poco al responder que el trabajo en equipo es promovido solo con cierta frecuencia; pero, el 10,20% de los docentes y el 2,33% de los estudiantes, difieren con mayor énfasis al considerar que casi nunca se promueve el trabajo cooperativo.

En la décimo segunda pregunta que evalúa la resolución de conflictos, los 3 directivos encuestados manifiestan que siempre utilizan el diálogo y la meditación para resolver de forma pacífica los conflictos. En este orden, 45 docentes, 34 presidentes de curso y 46 estudiantes, están de acuerdo al mencionar que, en efecto, los directivos siempre resuelven los conflictos de forma pacífica; sin embargo, 2 docentes, 10 presidentes de curso y 31 estudiantes, consideran que no siempre se utiliza el dialogo y la meditación para resolver de forma pacífica los problemas; es más, 2 docentes y 7 estudiantes concuerdan que los conflictos son resueltos armónicamente, solo con cierta frecuencia; pero, 2 estudiantes manifiestan que, en cambio, casi nunca se resuelven los conflictos, tal cual como se los ha presentado al inicio de este indicador.

Comenzando con la dimensión liderazgo, en la pregunta que trata sobre la inspiración que emite el directivo a los demás integrantes de la comunidad educativa, el 100% de los directivos considera que casi siempre infunde la motivación necesaria para cumplir los objetivos. En similitud con aquello, el 63,27% de los docentes, el 68,18% de los presidentes de curso y el 40,70% de los estudiantes, expresaron que siempre los directivos lograban inspirar a la comunidad educativa; asimismo, el 16,33% de los docentes, el 31,82% de los presidentes de curso y el 47,67% de los estudiantes, concuerdan con lo mencionado por los directivos, al manifestar que casi siempre se infunde la motivación necesaria; en contraparte, el 16,33% de los docentes y el 10,47% de los estudiantes, respondieron que la inspiración por parte de los directivos ocurre con cierta frecuencia; de hecho, el 4,08% de los docentes comenta que casi nunca ocurre; y, el 1,16% de los estudiantes manifiesta que nunca sucede.

En el ítem sobre la autoridad que tiene el directivo dentro de la institución, 2 de los directivos encuestados manifiestan que casi siempre proyectan justa y equitativamente su rol de directivo, mientras que el directivo restante considera que siempre la proyecta. En ese sentido, 33 docentes, 30 padres de familia y 39 estudiantes, comentan que siempre el rol del directivo es justo y equitativo; además de eso, 8 docentes, 11 presidentes de curso y 32 estudiantes, concuerdan que casi siempre el directivo logra proyectarse de esa manera; por otra parte, 8 docentes, 3 presidentes de curso y 12 estudiantes, exponen que solo con cierta frecuencia el directivo puede proyectarse justo y equitativamente; además de eso, 3 estudiantes mencionan que casi nunca el directivo lograr desempeñar su rol como lo ha planteado el presente indicador.

En la décimo quinta pregunta que abarca la afinidad institucional, el 66,67% de los directivos expresaron que siempre se involucran y participan de manera activa en las diferentes áreas del trabajo, mientras que el 33,33% restante considera que casi siempre cumple con dicha estrategia. En esta misma línea, el 69,39% de los docentes, el 70,45% de los presidentes de curso y el 45,35% de los estudiantes, mencionaron que el directivo siempre se involucra en las diferentes actividades; algo similar fue lo expresado por el 20,41% de los docentes, el 29,55% de los presidentes de curso y el 31,40% de los estudiantes, quienes manifestaron que el directivo casi siempre mostraba afinidad institucional; por otra parte, el 4,08% de los docentes y el 15,12% de los estudiantes, concordaron que el directivo participa activamente en las diversas actividades frecuentemente; sin embargo, el 4,08% de los docentes y el 8,18% de los estudiantes, expusieron que casi nunca el directivo toma esta actitud.

Los resultados del ítem sobre la dimensión comunicación interna, específicamente los medios de comunicación, reflejan que los 3 directivos encuestados, consideran que siempre emplean los medios de comunicación necesarios para la difusión de la información. En este aspecto, 28 docentes, 13 presidentes de curso y 39 estudiantes, concuerdan que el directivo,

efectivamente, siempre utiliza los medios de comunicación requeridos; de la misma manera, 16 docentes, 24 presidentes de curso y 34 estudiantes, mencionaron que casi siempre se consigue transmitir eficientemente la información, además de aquello, 5 docentes y 9 estudiantes, expresaron que con cierta frecuencia los medios utilizados son los idóneos; sin embargo, 7 presidentes de curso y 4 estudiantes discrepan con aquello, al manifestar que casi nunca se utilizan los medios de comunicación necesarios.

En la décimo séptima pregunta que trata la jerarquía directiva, el 66,67% de los directivos respondieron que siempre garantizan el orden de la comunicación, mientras que el 33,33% restante casi siempre lo hace. Por otra parte, y en concordancia con lo mencionado por los directivos, el 77,55% de los docentes encuestados, el 54,55% de los presidentes de curso y el 41,86% de los estudiantes, manifiestan que siempre se respeta el orden de la comunicación; además de aquello, el 6,12% de los docentes, el 38,64% de los presidentes de curso y el 41,86% de los estudiantes, se acercan un poco al expresar que casi siempre se garantiza ese orden; además, el 16,33% de los docentes y el 10,47% de los estudiantes difieren un poco, al exponer que solo con cierta frecuencia se salvaguarda la comunicación ordenada; de hecho, el 6,82% de los estudiantes discrepan con mayor amplitud al mencionar que nunca se garantiza aquel orden.

En la pregunta que evalúa las relaciones interpersonales, los 3 directivos respondieron que siempre impulsan la interacción fluida y estable entre todos los miembros de la organización educativa. Asimismo, 31 docentes, 22 presidentes de curso y 21 estudiantes consideran que, ciertamente, los directivos manejan buenas relaciones interpersonales; sin embargo, 13 docentes, 18 presidentes de curso y 42 estudiantes, llegan a la conclusión que aquello no ocurre siempre; de hecho, 5 docentes, 4 presidentes de curso y 12 estudiantes, concuerdan que con cierta frecuencia el directivo impulsa la interacción fluida y estables; es más, un estudiante manifiesta que aquello casi nunca sucede.

En la décimo novena pregunta, que abarca la transmisión de la información, el 100% de los directivos expresaron que siempre instituyen la comunicación asertiva entre directivo y personal docente. En este sentido, y en concordancia con los mencionado por los directivos, el 77,55% de los docentes, el 38,64% de los presidentes de curso y el 31,40% de los estudiantes, manifiestan que siempre se instituye una comunicación efectiva; además de aquello, el 10,20% de los docentes, el 54,55% de los presidentes de curso y el 51,16% de los estudiantes, consideran por lo contrario, que no siempre se logra una comunicación asertiva; de hecho, el 6,12% de los docentes y el 10,47% de los estudiantes, expresan que dicha comunicación ocurre solo con cierta frecuencia; además, el 6,12% de los docentes y el 6,98% de los estudiantes, concuerdan que casi nunca se logra una comunicación asertiva entre directivo y personal; por si fuera poco, el 6,82% de los presidentes de curso manifestaron que aquello nunca ocurre.

Culminando con las preguntas de la dimensión comunicación ascendente, en el ítem sobre la retroalimentación institucional, 2 directivos manifestaron que casi siempre realizan retroalimentación de los procesos y las estrategias institucionales, mientras que un directivo considera que siempre lo realiza. Así mismo, y en acuerdo con uno de los directivos, 23 docentes, 20 presidentes de curso y 20 estudiantes, consideran que siempre existe retroalimentación de los procesos y estrategias; además, 16 docentes, 20 presidentes de curso y 41 estudiantes, mencionaron que casi siempre se ejecuta esta retroalimentación, sin embargo, 10 docentes, 4 presidentes de curso y 10 estudiantes concuerdan que ocurre con cierta frecuencia; en cambio, 6 estudiantes expresan que casi nunca se ejecuta.

En la vigésimo primera pregunta que abarca el diálogo social de la organización, el 100% de los directivos respondieron que siempre establecen el diálogo entre los miembros de la institución para promover el trabajo. En ese orden, el 83,67% de los docentes, el 84,09% de los presidentes de curso y el 41,86% de los estudiantes, manifiestan que, efectivamente, siempre existe un diálogo social dentro de la institución; por otra parte, el 15,91% de los

presidentes de curso y el 45,35% de los estudiantes, expresan que aquello no ocurre siempre; de hecho, el 16,33% de los docentes y el 11,63% de los estudiantes, llegan a la conclusión que solo frecuentemente se establece el diálogos social, es más el 1,16% de los estudiantes considera que casi nunca se lo logra.

En el ítem sobre generar energía y capacidades ocultas, los 3 directivos manifiestan que siempre incentivan la plática para tener energía y fomentar el desarrollo de capacidades y destrezas, mientras que el directivo restante, manifiesta que casi siempre incentiva dicha acción. De la misma manera, 26 docentes, 31 presidentes de curso y 29 estudiantes, consideran que siempre se generan buenas energías y se promueve el desarrollo de capacidades; también, 15 docentes, 10 presidentes de curso y 38 estudiantes, llegan a la conclusión que casi siempre se fomentan dichas estrategias; por lo contrario, 5 docentes, 3 presidentes de curso y 16 estudiantes, concuerdan que solo ocurre con cierta frecuencia; y es más, 3 docentes y 3 estudiantes, exponen que casi nunca se genera energía y capacidades ocultas.

En la pregunta sobre el autoanálisis y la reflexión, el 66,67% de los directivos expresaron que con frecuencia realizan un autoanálisis y reflexión sobre su desempeño en la institución, mientras que solo el 33,33% restante siempre lo hace. Por lo cual, y concordando con un porcentaje de los directivos, el 48,98% de los docentes, el 38,64% de los presidentes de curso y el 27,91% de los estudiantes, consideran que siempre el directivo se autoanaliza; además, el 20,41% de los docentes, el 54,55% de los presidentes de curso y el 47,67% de los estudiantes, concluyen que casi siempre existe ese autoanálisis y reflexión; de la misma manera, y en acuerdo con el mayor porcentaje de los directivos, el 20,41% de los docentes y el 13,95% de los estudiantes, exponen que con cierta frecuencia se ejecuta este autoanálisis directivo; mientras que, el 10,20% de los docentes y el 10,47% de los estudiantes, difieren con las respuestas de los directivos al expresar que aquello casi nunca ocurre; de hecho, el 6,82%

de los presidentes de curso, comunica que el directivo nunca se ha desarrollado dicho autoanálisis y reflexión.

Comenzando con la dimensión comunicación horizontal, en la vigésimo cuarta pregunta que trata sobre establecer buena comunicación, los 3 directivos manifiestan que siempre promueve el trabajo en equipo por medio de una comunicación directa. En este aspecto, 36 docentes, 34 presidentes de curso y 32 estudiantes, concuerdan que, en efecto, los directivos siempre promueven la comunicación horizontal; sin embargo, 5 docentes, 10 presidentes de curso y 36 estudiantes, consideran que no siempre se logra establecer una buena comunicación; no obstante, 8 docentes y 9 estudiantes, manifiestan que solo con cierta frecuencia se logra la comunicación directa; y es más, 9 estudiantes discrepan al exponer que casi nunca se la logra.

En la última pregunta del cuestionario que evalúa la unidad y cohesión institucional, el 100% de los directivos respondieron que casi siempre se han formado lazos firmes, coherentes y asertivos. En este sentido, el 69,39% de los docentes, el 75% de los presidentes de curso y el 34,88% de los estudiantes, concluyen que siempre existe unidad y cohesión institucional; de la misma manera y en concordancia con las respuestas de los directivos, el 16,33% de los docentes, el 25% de los presidentes de curso y el 36,05% de los estudiantes, exponen que casi siempre se logran formar lazos firmes y coherentes; sin embargo, el 4,08% de los docentes y el 22,09% de los estudiantes expresan que aquello solo ocurre con cierta frecuencia; de hecho, el 10,20% de los docentes y el 6,98% de los estudiantes, mencionaron en cambio, que casi nunca ocurre.

Discusión de Resultados

El ser humano se distingue de toda creatura creada, puesto que, este posee razón, voluntad e inteligencia; cualidades que le permiten desarrollar el pensamiento crítico y reflexionar sobre todo lo que le rodea. Culminado el proceso de investigación, y siendo partícipes activos de este estudio, se entrevé un vasto lago de incertidumbres, rompecabezas e inquietudes. Las vivencias que la vida enseña, son las que permiten desarrollar la experiencia que el profesional va asimilando a lo largo de los años. El espíritu del investigador, según nuestro parecer, se enriquece con cada nuevo conocimiento que se va descubriendo en lo que se profundiza sobre un tema que resulta de interés y del cual se tiene el deseo de vislumbrar y transitar en el mar de lo desconocido.

Este estudio manifiesta la situación real de la Unidad Educativa Teodoro Wolf, en relación a las estrategias de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional y como estas son percibidas desde el punto de vista de toda la comunidad educativa, es decir: directivos, docentes, representantes y estudiantes. Es así, que se puede evidenciar un profundo panorama de aspectos críticos que han sido detectados producto de este estudio y los cuales propician realizar determinadas acciones que contrarresten las mismas. Con los resultados presentados en esta investigación no se pretenden generar críticas destructivas, y menos aún, emitir juicios mal intencionados, este apartado es una vista a la institución y para la institución a partir de los resultados encontrados y la experiencia vivida desde el momento en que inició el interés por el tema que lleva por título este trabajo. Al respecto de lo antes mencionado, se evidencia algunos aspectos que necesitan mejorar, entre ellos están: la capacidad de liderazgo, la comunicación del directivo, el trabajo en equipo, los medios de comunicación correctos, la unidad y cohesión institucional, entre otros. De allí entonces, que resulta necesario proponer propuestas medibles

y alcanzables, las mismas que puedan beneficiar a toda la comunidad educativa hacia una educación de calidad y calidez.

Es menester indicar que el liderazgo gerencial como afirma Torcartt-González (2020) debe primar como función central dentro de toda institución educativa, es por eso que su gestión debe ser percibida de manera positiva por todos aquellos que conforman la comunidad escolar. Un líder debe conocer las capacidades individuales del equipo, y de alguna manera ser sensible a las destrezas que estos poseen para desarrollar una determinada acción en circunstancias favorables o no. Partiendo de este contexto, es que se acude a la comunicación organizacional, de la cual Montoya-Robles (2018) bien ha dicho, que se debe analizar como "...un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio", es decir, tener la capacidad de que los actores de un plantel educativo viertan sus opiniones, demuestren sus actitudes y conductas con confianza y sin temor dentro de la organización, con la finalidad de lograr los propósitos y objetivos enmarcados en la misión, visión y políticas de la institución.

A tal efecto, un liderazgo gerencial desde el punto de vista de la comunicación organizacional, involucra no solo al directivo, puesto que para generar comunicación se necesitan más de una persona. Se requiere de un compromiso invaluable de toda la comunidad educativa, la misma que debe apartarse de ideales individualista que solo pueden traer barreras para lograr la cooperación y colaboración necesarias para posicionarse como una organización centrada en lograr la calidad educativa. Por lo antes expuesto, es que, plantear estrategias que involucren a toda la comunidad educativa y fortalecer los lazos comunicacionales entre el directivo y los demás miembros, resulta necesario a partir de los hallazgos vislumbrados en esta investigación producto de los resultados obtenidos de las entrevistas y las encuestas, las cuales permitieron conocer en detalle los puntos focales en los que se debe mejorar.

La Propuesta

Estrategias de liderazgo gerencial para la mejora organizacional

Propósito

Mejorar la comunicación organizacional a través del desarrollo de estrategias de liderazgo gerencial en la UETW.

Justificación

El papel del directivo dentro de una institución educativa, comprende uno de los grandes ejes conductores del éxito escolar y de la calidad académica. El rol directivo está centrado principalmente, en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución de la mejora de los resultados de aprendizaje, logrado a partir de un liderazgo involucrado e inclusivo con la escuela, con la motivación profesional y con la supervisión estudiantil.

La propuesta presentada responde a las oportunidades de mejora del liderazgo directivo de la Unidad Educativa Teodoro Wolf, enmarcados en los puntos críticos encontrados a partir del estudio realizado. De acuerdo a los resultados de las encuestas y de las entrevistas realizadas, se observa que, la comunidad educativa considera a los directivos con un ineficiente uso de las habilidades blandas, tales como la empatía, asertividad y buen trato, asimismo, las capacidades de liderazgo son aplicadas de forma leve o atenuante a las diferentes funciones gerenciales. Otros aspectos necesarios de fortalecer son: el clima de trabajo y el trabajo en equipo, ambos relacionados íntimamente por los vínculos de amistad, unión y cohesión entre los integrantes de la comunidad educativa, además, existen puntos deficientes en el desarrollo de una comunicación efectiva entre los diferentes niveles organizacionales de la institución en cuestión.

Ante lo mencionado anteriormente, es necesario que dichas habilidades deban ser fortalecidas a través del planteamiento de diferentes actividades estratégicas, de esta forma, se espera enriquecer la labor directiva que certifique la integración de su equipo, la articulación de estrategias institucionales y el desarrollo continuo y sistemático de las habilidades directivas que el puesto de director requiere.

Estructura de la Propuesta

La propuesta está dirigida principalmente a los directivos de la UETW; sin embargo, en ciertas estrategias se incluye a los docentes, estudiantes y padres de familia, como perceptores directos de la acción directiva e integrantes de la comunidad educativa. Las fases que la conforman son las siguientes:

Fase de Presentación y Organización

- Presentación de la propuesta a los directivos de la institución.
- Socialización de la propuesta a la comunidad educativa
- Gestionar y verificar la disponibilidad de insumos para la ejecución de las estrategias.

Fases Ejecutiva y de Seguimiento

- Ejecución de las acciones programadas para los directivos
- Implementar las acciones programadas para docentes, estudiantes y padres de familia, de acuerdo a la estructuración de la propuesta.
- Respetar los tiempos y las recomendaciones detalladas en la tabla 44 del plan de acción.
- Considerar las actividades de seguimiento, como medios para mantener y asegurar el éxito de la propuesta.
- Verificar el cumplimiento de los diferentes apartados de la propuesta.

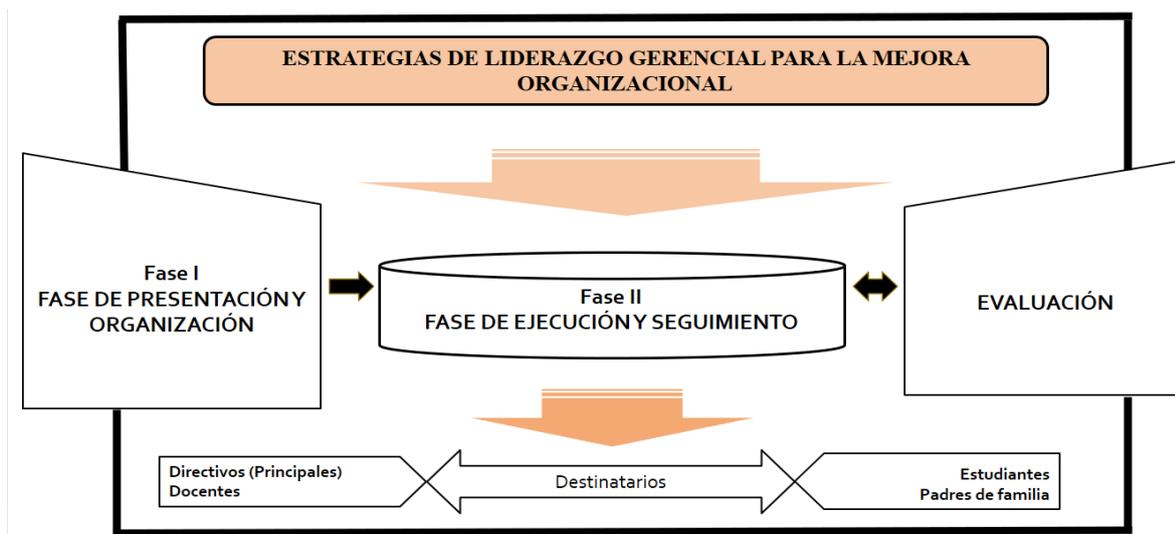
Evaluación

- Establecer un plan de evaluación con indicadores acorde a los apartados de la propuesta.

- Elaborar un informe sobre los resultados de la evaluación.
- Concluir los puntos positivos y negativos de la ejecución de la propuesta, en miras a proponer acciones de mejora.

Figura 2

Diagrama de la propuesta



Nota: Elaborado por autores

Propuesta

Tabla 44

Plan de Acción

	Objetivos Específicos	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos
1	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los directivos sobre la importancia de las habilidades blandas en el desarrollo de las funciones gerenciales. • Mejorar el buen trato, la empatía y el asertividad del directivo en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de un programa de actividades para el fortalecimiento de las habilidades blandas y de las capacidades de un líder. • Panel directivo sobre el desarrollo de las habilidades blandas entre directivos y personal de la institución en cuestión. 	Rectorado Equipo maestrante <ul style="list-style-type: none"> • Gabriela Mena • José Pezo • Tatiana Sánchez 	1 semana (Octubre)	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitador externo (coaching) • Equipo maestrante • Equipo logístico e informático • Personal directivo

- desempeño de sus funciones.
- Empoderar al líder en las capacidades de gestión de la institución de enseñanza.
 - Fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos de la institución educativa.
- Actividad a cargo de un coaching en liderazgo.
- Ejecución de un taller con directivos, enfatizado en tres módulos: la empatía, asertividad y el buen trato.
 - Actividad práctica sobre el manejo asertivo de las emociones y el comportamiento gerencial.
 - Capacitación a directivos y coordinadores sobre las habilidades de un líder, la planificación de retos de gestión educativa y la correcta dirección de los mismos.
 - Visita de campo a una institución referente de la adecuada gestión directiva.
 - Actividad práctica sobre las características de un líder y la dirección académica.
 - Presentación y selección de retos y/o compromisos institucionales por parte del directivo, en miras a garantizar la capacidad de gestión.

- Personal docente

Materiales:

- Muebles de oficina
- Equipos de oficina
- Útiles de escritorio
- Refrigerios
- Ambientación
- Fotocopias
- Medio de transporte

- | | | | | | |
|---|--|---|--|--------------------------------|---|
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar actividades integradoras de revaloración del clima laboral y el buen trato. • Promover la predisposición de los espacios de interacción entre el personal de la institución de | <ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio de reflexión institucional, dirigida al personal educativo para analizar la convivencia laboral. La actividad es realizada por un psicólogo. • Foro participativo para la elaboración de un programa de actividades de | <p>Rectorado
Equipo maestrante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gabriela Mena • José Pezo • Tatiana Sánchez | <p>2 semanas
(Octubre)</p> | <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitador externo (psicólogo) • Equipo maestrante • Equipo logístico e informático • Personal directivo |
|---|--|---|--|--------------------------------|---|

- enseñanza, sin dejar de lado sus responsabilidades funcionales
- Subsanan pugnas, brechas y malentendidos entre directivos y el personal, para que las actividades académicas e institucionales se desarrollen pacíficamente.
 - Fomentar un ambiente laboral armónico en la institución educativo objeto de estudio.
- fortalecimiento del clima laboral y el buen trato
- Difusión de la actividad programada para la institución de enseñanza.
 - Ejecución del evento institucional:
 - Actividad integradora directivo-docente, docente-docente y directivo-directivo; con énfasis en el primero.
 - Actividad práctica situacional de intercambio de roles, donde los directivos cumplan la función de docentes y viceversa.
 - Actividad reflexiva sobre el propósito de la actividad conjunta ejecutada, valorando el rol de directivos y docentes.
 - Realizar reunión mensual de retroalimentación con los directivos y docentes, donde se traten y solucionen las novedades de aspectos laborales.

- Personal docente

Materiales:

- Muebles de oficina
- Equipos de oficina
- Útiles de escritorio
- Refrigerios
- Afiches informativos
- Fotocopias
- Invitaciones
- Ambientación de situaciones

- 3
- Fortalecer la comunicación asertiva, reforzar lazos de amistad y reflexionar sobre los objetivos y metas entre todos los miembros de la unidad educativa.
 - Presentar el programa de retiro institucional a las autoridades del plantel para su aprobación y ejecución.
 - Estimar un presupuesto para las diferentes actividades, incluido el lunch o comida.
 - Cotizar y determinar un lugar idóneo para el retiro (campo, naturaleza, parque, hostería etc.)
- Rectorado
Equipo maestrante
- Gabriela Mena
 - José Pezo
 - Tatiana Sánchez
- Ocho (8) horas en cada quimestre
- Humanos:**
- Equipo maestrante
 - Personal directivo
 - Personal docente
 - Padres de familia
 - Estudiantes.
 - Mediador
 - Animador
- Materiales:**
- Lugar adecuado y amplio fuera

- Autogestión para recolectar fondos.
- Determinar grupos de trabajo entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia según la necesidad que se requiere.
- Presentar el objetivo del programa de retiro institucional con las actividades a realizarse a los miembros de la comunidad educativa.
- Realización y presentación del cronograma a realizarse a todos los miembros de la unidad educativa
- Determinar clima laboral actual.
- Realizar actividades lúdicas, activas, participativas o juegos en un espacio amplio fuera de la institución.
- Realizar actividades de resolución de conflictos para fortalecer el compañerismo.
- Recordar metas y objetivos de la institución.
- Ejecución de las diferentes actividades que están dentro del programa de retiro institucional.
- Participación activa y proactiva de cada miembro del grupo.
- Evaluar resultados.

de la institución

- Ropa cómoda
- Material lúdico para los diferentes juegos

4	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el trabajo en equipo de la comunidad educativa, a partir de acciones integradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de un programa de actividades para el fortalecimiento del trabajo en equipo, dirigido al personal educativo de la institución. 	<p>Rectorado Equipo maestrante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gabriela Mena • José Pezo 	<p>1 semana (Octubre)</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitador externo (psicólogo) • Equipo maestrante
---	---	---	---	---------------------------	---

- Propiciar al interior de los equipos de trabajo, la solución de problemas.
 - Lograr que los miembros del equipo se conozcan mejor y generen lazos entre ellos.
 - Reconocer a los líderes naturales y sus posibles aportes a la comunidad educativa.
 - Fomentar la identificación y asignación de roles para lograr una mayor comunicación y coordinación dentro del trabajo de equipo.
 - Mejorar la calidad de la comunicación, fomentando la horizontalidad
 - Propiciar espacios de recreación e integración.
 - Taller de sensibilización, motivación, superación y revalorización personal; liderada por un psicólogo para resaltar el rol de cada personal dentro de un equipo.
 - Foro de reflexión y evaluación del desarrollo de los grupos de trabajo institucional
 - Formar grupos de trabajos multi-diversos y multifuncional para el desarrollo de las acciones posteriores del programa.
 - Dialogo de los equipos de trabajo, donde se expliquen, analicen y asignen los roles de sus integrantes.
 - Desarrollar una actividad lúdica, que incentive el trabajo en equipo y se identifiquen a los líderes naturales dentro de los mismos.
 - Cooperación entre los equipos de diferentes áreas, a través de la ejecución de un trabajo colaborativo (intergrupal).
 - Análisis grupal de las habilidades de trabajo en equipo desarrolladas a partir de las acciones implementadas.
 - Diseñar una política de incentivos que permitan motivar y estimular la labor grupal del personal, cumpliendo y respetando las políticas de premiación que se
 - Tatiana Sánchez
 - Equipo logístico e informático
 - Personal directivo
 - Personal docente
- Materiales:**
- Muebles de oficina
 - Equipos de oficina
 - Útiles de escritorio
 - Refrigerios
 - Fotocopias
 - Ambientación de actividades

instituya en la organización.

5	<ul style="list-style-type: none">• Develar la importancia de la participación del directivo en las actividades educativas.• Ejecutar acciones para el fomento de la participación directiva.• Aplicación de estrategias para la mejora de la comunicación participativa del directivo.• Incrementar la participación del directivo en ejecución de las actividades escolares a través del establecimiento de compromisos.	<ul style="list-style-type: none">• Inicio de un programa de actividades para el fortalecimiento de la participación del directivo en las actividades académicas.• Ejecución del taller participativo, “Integración del directivo”. Actividad a cargo de un coaching en participación directiva.• Realización de una mesa redonda de coordinación entre directores y encargados para fortalecer su gestión participativa.• Compartir experiencias exitosas de liderazgo y gestión participativa dentro del territorio comunal (video o personales).• Diálogo participativo sobre las diferentes líneas de acción y métodos de participación del directivo.• Actividad práctica situacional sobre las diferentes participaciones del directivo en concordancia con el contexto de la actividad.• Establecer compromisos, medidas correctivas y un cronograma de actividades para el cumplimiento de la integración directiva.• Asignar roles al directivo en la	Rectorado Equipo maestrante <ul style="list-style-type: none">• Gabriela Mena• José Pezo• Tatiana Sánchez	1 semana (Noviembre)	Humanos: <ul style="list-style-type: none">• Capacitador externo (coaching)• Equipo maestrante• Equipo logístico e informático• Personal directivo Materiales: <ul style="list-style-type: none">• Muebles de oficina• Equipos de oficina• Útiles de escritorio• Videos• Refrigerios• Fotocopias• Ambientación de actividades.• Actas de compromiso• Calendario Google• Pizarra horaria
---	---	---	--	-------------------------	---

programación de cada una de las actividades

- Implementar el calendario Google para agendar las actividades escolares.
- Implementar la pizarra horaria para que la comunidad pueda conocer el cronograma de actividades y la participación directivo.
- Realización de evaluaciones periódicas sobre la participación directiva en las actividades.

6	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilizar sobre la importancia de una comunicación efectiva entre los participantes con la comunidad educativa• Generar espacios de comunicación entre el directivo, docentes y los padres de familia.• Fomentar el uso de medios de comunicación en concordancia a la realidad educativa.	<ul style="list-style-type: none">• Inicio de un programa de actividades para el fortalecimiento de la comunicación interna de la institución educativa.• Difusión de material informativo a la comunidad educativa, sobre la importancia de la comunicación efectiva.• Taller-foro de sensibilización dirigida a directivos y docentes, sobre la ejecución de una comunicación efectiva; analizando la comunicación horizontal y vertical y los medios de comunicación correctos para la institución.• Trabajar con grupos de padres para promocionar la importancia de la comunicación sobre la relación familia-escuela, a través de una Escuela de padres descentralizada.	Rectorado Equipo maestrante • Gabriela Mena • José Pezo • Tatiana Sánchez	1 semana (noviembre)	Humanos: <ul style="list-style-type: none">• Capacitador externo• Equipo maestrante• Equipo logístico e informático• Personal directivo• Personal docente• Padres de familia• Estudiantes Materiales: <ul style="list-style-type: none">• Muebles de oficina• Equipos de oficina• Útiles de escritorio• Trípticos• Afiches• Carteles• Fotocopias• Ambientación de actividades.• Cartelera• Buzón
---	---	---	--	-------------------------	---

- Campaña estudiantil “estudiante–escuela” para sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de la comunicación.
- Taller de capacitación y actualización sobre el uso y manejo de las herramientas tecnológicas para comunicarse.
- Implementación de medios digitales para entregar información: Facebook institucional, repositorio de la Institución Educativa, grupo d WhatsApp.
- Designar una cartelera informativa y un equipo responsable de su actualización periódica.
- Designar un buzón de comentarios y sugerencias.

7	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar sobre las nociones previas o cotidianas de la unidad y cohesión. • Presentar nuevas perspectivas sobre el desarrollo de la unidad y cohesión entre personas. • Propiciar la valorización del trabajo unificado y cohesivo. • Aplicar acciones que fortalezcan la unidad y cohesión de la comunidad educativa. • Fomentar la unidad y cohesión institucional entre directivos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de un programa de actividades para el fortalecimiento de la unidad y cohesión institucional. • Panel con el personal académico, sobre las nociones previas o cotidianas de los lazos de unidad y cohesión: preguntas reflexivas y divergentes. • Resignificación del sentido de la unidad y su reapropiación en sentido ético-moral: exposición conceptual de los lazos de unidad y cohesión expuestos por Aristóteles en su libro: la ética a Nicómaco. • Crítica estudiantil del “yo” autosuficiente y 	<p>Rectorado Equipo maestrante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gabriela Mena • José Pezo • Tatiana Sánchez 	<p>2 semanas (Noviembre) 1 semana (Diciembre)</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitador externo • Equipo maestrante • Equipo logístico e informático • Personal directivo • Personal docente • Padres de familia • Estudiantes <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muebles de oficina • Equipos de oficina • Útiles de escritorio • Afiches
---	---	--	--	---	---

docentes, padres y estudiantes.

una valoración del “nosotros comunitario”: cineforo diseñado con la película: “Uno para todos” de David Ilundain (2020), previamente vista por los participantes en YouTube o descargada.

- Deconstrucción de la exclusión sociocultural: conversatorio con padres, sobre los ejemplos de situaciones vistas en el colegio, el barrio o las noticias de alguna de estas formas de exclusión y la importancia de mantenerse unidos.
- Retiro con el personal educativo de la institución, que fomenta la unidad y cohesión de los mismos.
- Narración de su experiencia del retiro, resaltando los valores, sentimientos y acciones involucradas durante la realización dicha actividad.
- Integración deportiva con todos los miembros de la comunidad educativa.
- Culminación de la integración con un compromiso de la comunidad educativa, plasmado en el lanzamiento del globo chino.
- Ejecución de mesas redondas para la planificación de actividades recreativas futuras, que mantengan la unidad y

- Carteles
- Fotocopias
- Película
- Ambientación de actividades.
- Ambientación del retiro
- Ambientación de la integración
- Refrigerio
- Globos chinos

cohesión institucional
en el tiempo.

<p>8 • Solucionar conflictos entre las partes a través de una persona neutral para mejorar la convivencia armónica y la comunicación en la institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y diagnóstico de conflictos que generan un ambiente desfavorable en la institución. • Establecer un lugar adecuado para la sala de mediación. • Determinar un grupo de personas imparciales para que actúen de mediadores mientras dura el conflicto. • Realización de sesiones y charlas motivacionales para amenizar la situación. • Empatizar y dar soluciones al conflicto para no llegar a procesos legales administrativos. • Realizar actividades posteriores para reforzar la convivencia armónica. 	<p>Rectorado Equipo maestrante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gabriela Mena • José Pezo • Tatiana Sánchez 	<p>Sesiones de una (1) Horas</p> <p>Cuando se presente algún conflicto entre los miembros de la comunidad educativa que afecte la convivencia armónica.</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo maestrante • Personal directivo • Personal docente • Padres de familia • Estudiantes. • Mediador • Dece <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala de mediaciones • Mesas • sillas • Material didáctico • Hojas • Esferos • Videos
<p>9 • Expresar diferentes puntos de vista a través del diálogo para lograr acuerdos favorables dentro de la institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización y aprobación del cronograma para las mesas de diálogo • Identificar posibles conflictos entre los miembros de la institución • Realizar grupos de trabajo para las diferentes mesas de dialogo según la necesidad, donde se incluya a las personas interesadas. • Llevar a cabo las diferentes mesas de dialogo según los temas a tratar y el tiempo estipulado. 	<p>Rectorado Equipo maestrante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gabriela Mena • José Pezo • Tatiana Sánchez 	<p>Dos (2) Horas</p> <p>Cuando se presente algún problema en cualquier ámbito que pueda afectar al cumplimiento de los objetivos de la institución</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo maestrante • Personal directivo • Personal docente • Padres de familia • Estudiantes. • Mediador • Secretario <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones • Material didáctico • Hojas • Esferos • Videos

- Determinar una persona que actúe de mediador imparcial
 - Bienvenida a los miembros del grupo antes de empezar las mesas del diálogo
 - Dar a conocer las reglas de la participación, para que sea amena y productiva.
 - Empezar con una ronda de intervenciones para que cada persona exprese su perspectiva acerca del tema a tratar.
 - Aportar con estrategias, rutas de salida o posibles soluciones.
 - Las autoridades con ayuda del mediador podrán Identificar las mejores estrategias y poner en marcha resoluciones tomadas
-

Factibilidad de la propuesta

La propuesta está planteada para fortalecer el liderazgo directivo de la UETW, en ella se plantan acciones para potenciar la capacidad gerencial y la cooperación de docentes, padres y estudiantes; razón por la cual, las actividades requieren de un amplio espectro de intervención, y de la misma forma, una variada gama de líneas de acción, como medio para suplir las necesidades encontradas en el estudio previo.

Financiamiento

Para lograr una ejecución óptima de la propuesta, se requiere de una inversión consistente con la naturaleza de las acciones propuestas, razón por la cual se presentan las siguientes líneas de financiamiento del proyecto:

Gestión directiva, por parte del equipo administrativo para solventar los gastos requeridos para la realización de los retiros institucionales y la integración comunitaria, aquello puede lograrse a través de los convenios suscritos por la institución con gobiernos descentralizados cantonales y provinciales.

El equipo maestrante en coordinación con el área administrativa de la institución, solicitará al distrito zonal de educación, el apoyo con el equipo capacitador externo, necesario para la ejecución de varias acciones estratégicas.

A través de una socialización oportuna y consciente, el equipo maestrante en cooperación con las directivas de padres de curso, podrán solicitar la ayuda de la comunidad educativa, para la obtención del recurso humano en el desarrollo de diferentes insumos, tales como el refrigerio o adecuación de espacios.

Como última línea de financiamiento, el personal docente en supervisión con el equipo maestrante, desarrollaran actividades para la obtención de fondos y/o insumos necesarios, de la misma manera y de ser posible, podrá solicitarse la contribución de personas referentes de la zona o ex académicos teodorinos que han mostrado su apego y buena voluntad a su alma mater colegial.

La propuesta debe ser presentada de tal forma que, la comunidad educativa sea consciente de su importancia y oportuna ejecución, puesto que, fortalecerá la identidad de la institución, los procesos organizativos y la calidad académica.

Referencias Bibliográficas

- Alsammarray, Y., Sirisuthi, C., & Duangcharthom, S. (2016). Development of Educational Management System in Small Primary School. *International Education Studies*, 9(12), 244-253. Obtenido de <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/view/60322>
- Alvarado, O. (2008). *Gestión Educativa Enfoques y Procesos*. Lima: Editorial de la Universidad de Lima.
- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández, *a comunicación en las organizaciones* (págs. 11-17). México D.F.: Trillas.
- Antúñez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona: Editorial Horsori.
- Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G., & Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682020000100019&script=sci_arttext
- Arar, K., & Abu Nasra, M. (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 186–204. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143218775428>
- Arce , A. (2017). *Curso de Actualización en Gestión del Clima Organizacional. Conferencia llevada a cabo en el curso Clima Organizacional*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

- Asensi-Artiga, V., & Parra-Pujante, A. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de Documentación*, 5-19.
- Baloco, C. (2020). El liderazgo como factor clave para el mejoramiento de la profesionalización docente y la calidad educativa. *CEDOTIC*, 5(1), 177-194. Obtenido de <http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/CEDOTIC/article/view/2203>
- Burbano, Á., Velástegui, E., Villamarin, J., & Novillo, C. (2018). La innovación como estrategia fundamental de la gerencia. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 374-385. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/682>
- Caiceo, J. (2020). Liderazgo y toma de decisiones a nivel de una unidad educativa de Chile. *Papeles Salmantinos de Educación*(24), 93-115. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/216166>
- Campos, M., & López, N. (2018). *Influencia de la gestión directiva en la convivencia escolar*. Guayaquil: Repositorio Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/33639>
- Castillo, L., Arévalo, F., D-Armas, M., & Zamora, M. (2020). La comunicación organizacional. un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(1), 856-872. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7723207>
- Chamorro, J. (2021). *El liderazgo transformacional y trabajo colaborativo en docentes de la Institución Educativa N° 31501 "Sebastián Lorente" Huancayo*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76026>

- Charry, H. (2018). Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo. *Comuniación. Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_abstract&tlng=es
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración*. 8va edición. México D.F.: Interamericana Editores S.A.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Asamblea Nacional Constituyente. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000300231&script=sci_arttext&tlng=pt
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches. *Thousand Oaks, CA: Sage*, 18.
- Dawson, D., Hepworth, J., Bugaian, L., & Williams, S. (2018). The drivers of Higher Education leadership competence: a study of Moldovan HEI's. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1217-1232. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2018.1557135>

- Dias, R., & Pagán, M. (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. *Razón y Palabra*, 20(94), 1058-1079. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199547464060>
- Domínguez, C., Cervera, M., León, F., & Ñique, C. (2018). Educar en Bioética: el rol del directivo en el proceso de enseñanza del profesional de las ciencias de la salud. *Revista Medica Herediana*, 29(4), 248-254. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018-130X2018000400008&script=sci_arttext&tlng=en
- Donelly, Gibson, & Ivancevich. (2017). Teorías del Liderazgo. *El Liderazgo como herramienta para la labor gerencial*, pág. 12.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in American society*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Duval, R. (2021). *Comunicación efectiva e interculturalidad en estudiantes del quinto de secundaria de una institución educativa UGEL Satipo 2021*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68937>
- Espinoza, E., Ramírez, V., Vildoso, J., & Berrocal, S. (2021). El liderazgo directivo y la calidad de los aprendizajes estudiantes egresados de las instituciones educativas de la red 13 - UGEL - 04, Comas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 1-22. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400004&script=sci_arttext
- Esquivel, R., Abreu, J., Vargas, F., & Mursulí, A. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), 210-224. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6756317.pdf>

- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Obtenido de <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3223>
- Flores, E. (30 de Agosto de 2018). *Dimensiones del liderazgo gerencial*. Obtenido de Instituto Europeo de Inteligencias Eficientes (IEIE): <https://www.ieie.eu/el-liderazgo-gerencial/>
- Freire, P. (6 de Noviembre de 2016). *Comunicación*. Obtenido de Todo sobre Comunicación: <https://todosobrecomunicacion.com/concepto-de-comunicacion/>
- Galarza, M. (2010). *La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio*. Piñas: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1112?mode=simple>
- Gibson, J. (2006). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Caracas: Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela.
- Gómez, B., & Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la PYME española. *Razón y Palabra*(86). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023>
- Gómez, R., & Topete, C. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de pos-grado. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo*, 8(16). Obtenido de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/348/1626>
- González, C., Rodríguez, C., & Cabarcas, A. (2020). Calidad de la Gerencia: un análisis bibliométrico. *Agnosis*, 9(9), 109-118. Obtenido de <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/442>
- Hernández, J., & Gomez, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Escola Anna Nery Revista de*

Enfermagem, 14(3), 625-632. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127715324027>

Hernández, N. (2019). *El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización*. Bogotá: Fundación Universidad de América. Obtenido de
<http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7271>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, C. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.

Llerena, Á. (2018). *Gestión del liderazgo educativo en la unidad educativa San Luis Rey de Francia de la ciudad de Guayaquil, durante el período lectivo 2017 – 2018*. Loja: Repositorio Institucional de la UTPL. Universidad Técnica Particular de Loja. Obtenido de <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22085>

López, J. (2019). *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los centros de educación técnico productivo Arnulfo romero de San Ignacio y Neftalí Carvajal de chota*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/3821>

Maciariello, J., & Linkletter, K. (2011). *Drucker's lost art of management: Peter Drucker's timeless vision for building effective organizations*. Nueva York: McGraw Hill Professional.

Macías, F., & Barreto, M. (2016). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 342-352. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/175/206>

- Marcillo, F. (2020). Analisis de las politicas de las universidades ecuatorianas. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 129-140. Obtenido de <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/27>
- Márquez, J., Cedeño, R., & Mejía, L. (2016). Particularidades sobre la comunicación. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(2), 216-228. Obtenido de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/162>
- Martínez, S., & Urueta, I. (2019). *El liderazgo en el clima organizacional educativo*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45347>
- Martínez-Molina, O., Martínez-Villegas, O., Martínez-Villegas, R., & León, M. (2018). Comunicación para el Liderazgo en las Instituciones Educativas en el Contexto de la Complejidad. *Revista Scientific*, 3(9), 190-213. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011938>
- Mellado, M., Rincón, S., Aravena, O., & Villagra, C. (2020). Acompañamiento a redes de líderes escolares para su transformación en comunidades profesionales de aprendizaje. *Perfiles educativos*, 42(169), 52-69. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982020000300052&script=sci_arttext
- Méndez, C. (2018). *Cultura y Clima: Fundamentos para el cambio en la organización*. Bogotá: Alfaomega Colombiana.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Acuerdo-482-12*. Quito: Medios Públicos EP. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/ACUERDO-482-12.pdf>

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa. Gestión escolar, Desempeño profesional directivo y Desempeño profesional docente*. Quito: Medios Públicos EP.
- Mintzberg, L. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos. *Revista Espacios*, 38(13), 24-39.
- Miras, J., & Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-51622020000300287&script=sci_arttext
- Montoya-Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Revista Razón y Palabra*, 778-795.
- Moscoso, A. (2019). La formación del docente en comunicación educativa afectiva en la clase. *Conrado*, 11(66), 45-49. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000100045
- Muñoz, G., & Sánchez, A. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 11(2), 84-102. Obtenido de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/full/10.18175/VyS11.2.2020.5>
- Netshitangani, T. (2018). Management Style and School Violence: South African Perspectives. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 96-106. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-06-2016-0136/full/html>
- Novoa, A. (2020). Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 21-42. Obtenido de

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582020000300021&script=sci_arttext

Ochoa, M. (2020). Enfoque de liderazgo gerencial para el compromiso del factor humano en el desarrollo del proceso estratégico. *Revista Ciencia Y Cultura*(2), 112-114.

Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2021). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*(46), 187-200. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429>

Papic, G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas*. Málaga: Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12060>

Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-93042019000100063&script=sci_arttext

Pérez, N. (2020). Gerencia Educativa. *Educare*, 24(2), 273-292. Obtenido de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330>

Pernas, I. (2020). Comunicación Asertiva en la Comunidad Educativa entre docentes, con estudiantes y sus familias. *Convergence Tech*, 2(2), 83–95. Obtenido de <https://revista.sudamericano.edu.ec/index.php/convergence/article/view/18>

Placeres, N., & Pérez, O. (2019). La comunicación organizacional en las instituciones educativas. *Pedagogía Profesional*, 17(4). Obtenido de <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf/article/view/899>

- Poma, P., & Granda, D. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Sociedad & Tecnología*, 3(1), 29–38. Obtenido de <http://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/59>
- Rebeil, M., & Arévalo, R. (2018). Comunicación integral para las organizaciones e instituciones conceptualización y enfoque con responsabilidad social. En G. León, E. Castillo, M. Montes, L. Oliveros, & (Coords.), *Tendencias críticas y nuevos retos de la comunicación en México* (págs. 19-29). Hermosillo: Qartuppi. Obtenido de <https://qartuppi.com/ciencias-sociales/tendencias/>
- Rebeil, M., & Montoya, A. (2006). Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales. En M. Rebeil, *Comunicación estratégica en las organizaciones* (págs. 67-93). México D.F.: Universidad Anáhuac.
- Rengifo, L. (2018). *El clima organizacional en el comportamiento y productividad de las empresas y sus integrantes*. Bogotá: Universidad Militar de Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18175>
- Ríos, J. (2011). Desafíos de una gerencia educativa orientada hacia el éxito. *Conocimiento Amazónico*, 2(2), 179-187. Obtenido de <https://revistas.unapiquitos.edu.pe/ojs-2.4.8-5/index.php/Conocimientoamazonico/article/view/43>
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Comportamiento organizacional (Decimotercera ed.)*. México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson.
- Rodríguez, A., & Pérez, Y. (2022). Gerencia, Gestión, Administración y Gobierno. Una misma realidad en diversas percepciones. *Revista Binacional Brasil Argentina: diálogo entre*

as ciências, 11(1), 314-328. Obtenido de
<https://periodicos2.uesb.br/index.php/rbba/article/view/10513>

Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional, modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIrevista*, 1-12.

Sandoval, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. En L. Estupinan, *Educación Y Educadores* (págs. 45-52). Bogotá: Universidad de la Sabana.

Sandoval, L., Pineda, C., Bernal, R., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 115-124.
Obtenido de
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/61919/4564456552844>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una vida*. Quito: Medios Públicos EP. Obtenido de
<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%20Toda%20Una%20Vida%202017%20-%202021.pdf>

Spencer, C., Silva, M., Mederos, M., & Gutiérrez, M. (2018). Entorno laboral saludable en las instituciones educativas y riesgos psicosociales del personal docente. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 2(4), 121-126. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6799315>

Thompson, I. (2007). Concepto de Organización. *PromonegocioS.net*, 215.

Torcartt-González, T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 42-53.

Torres, Y., Lastenia, L., & Prieto, D. (2016). Desempeño gerencial y calidad educativa en las escuelas básicas. *Negotium*, 12(34), 58-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78246591003.pdf>

Zhigue, A., & Sanmartin, G. (2019). Gerencia Educativa e Inclusión: una mirada a la diversidad. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 336-344. Obtenido de <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/3731>

Anexos

Anexo A

Cuadro de categorías previas

Categorías	Subcategorías
Estrategias de liderazgo gerencial	Rasgos Personales
	Rasgos profesionales
	Liderazgo
Comunicación Organizacional	Interna
	Formal
	Informal
	Comunicación descendente
	Comunicación ascendente
	Comunicación horizontal

Anexo B

Preguntas de la entrevista

Ítems	Preguntas Abiertas para directivos, docentes, estudiantes y representantes de la institución
1	¿Cuáles son las cualidades personales que debe expresar un directivo dentro la institución educativa?
2	¿Qué características profesionales debe desarrollar un directivo dentro de las funciones que desempeña en la institución educativa?
3	¿Cuáles considera que son las diferencias entre las estrategias que aplica un líder y un jefe en el ámbito educativo?
4	¿Mediante qué factores un líder genera ambientes de comunicación interno para integrar a toda la comunidad educativa?
5	¿Qué acciones comunicativas debe fomentar un líder para transmitir acuerdos y decisiones?
6	¿Cuáles son las recomendaciones que se deben emplear para generar un ambiente armónico que facilite una comunicación informal en la institución?
7	¿Cuál cree que es la clave para promover la calidad educativa, partiendo de una comunicación desde el estudiante-representante-docente hasta el directivo?
8	Indique las habilidades de comunicación que necesita transmitir un líder hacia los miembros que integran la comunidad educativa.
9	Explique, cómo se desarrollaba antes una comunicación vertical a diferencia de la horizontal que es la que se practica actualmente.

Anexo C

Cuadro de variables

Variab	Dimensiones	Indicadores
Estrategias de liderazgo gerencial	Rasgos Personales	Habilidades emocionales
		Valores
		Carisma
	Rasgos profesionales	Manejo de situaciones
		Habilidades cognitivas
		Compromiso
		Flexibilidad
		Toma de decisiones
		Comunicación
		Monitoreo de actividades
	Liderazgo	Trabajo en equipo
		Resolución de conflictos
		Inspiración
Comunicación Organizacional	Interna	Autoridad
		Afinidad institucional
	Formal	Medios de comunicación
	Informal	Jerarquía directiva
	Comunicación descendente	Relaciones interpersonales
		Transmisión de información
	Comunicación ascendente	Retroalimentación
		Dialogo social de la organización
Comunicación horizontal	Generar energía y capacidades ocultas	
	Autoanálisis y reflexión	
	Establece buena comunicación	
	Unidad y cohesión institucional	

Anexo D

Cuestionario

Marque con una equis (x) en el lugar correspondiente según su opinión con las siguientes afirmaciones: (5) Siempre; (4) Casi Siempre; (3) Con Frecuencia; (2) Casi Nunca; (1) Nunca.							
Dimensión	Ítems	Usted como directivo de esta institución educativa considera que:	5	4	3	2	1
Rasgos Personales	1	Es asertivo con su temperamento, actitudes y comportamiento, cuando afronta situaciones complejas que requieren un equilibrio emocional.					
	2	Demuestra valores éticos y morales que son percibidos por su comunidad educativa de manera favorable.					
	3	Proyecta el don natural para atraer a los demás por su presencia, su palabra y personalidad.					
Rasgos profesionales	4	Mantiene la calma, buena comunicación y una correcta manera de dirigirse hacia su comunidad educativa que genere confianza entre pares.					
	5	Su capacidad de liderar y de buscar estrategias para la previsión, planificación, evaluación e innovación son asimiladas correctamente por docentes y estudiantes.					
	6	Cumple con todas las resoluciones que se han acordado en las reuniones o sesiones con la comunidad educativa.					

	7	Se adapta con facilidad a los cambios esporádicos que ocurren en la institución sin afectar la estabilidad de su personal.						
	8	Las estrategias para la toma de decisiones son analizadas desde las distintas perspectivas y necesidades de los miembros de la comunidad educativa.						
	9	Transmite honestidad, confianza, practica la escucha activa y es proactivo en las relaciones personales con los miembros de su institución.						
	10	El seguimiento de actividades le ayuda a identificar errores y mejorar los procesos institucionales y educativos.						
	11	Promueve estrategias para que los miembros del equipo trabajen de manera coordinada y cohesionada en el cumplimiento de objetivos.						
	12	Utiliza el dialogo y la mediación como métodos para resolver conflictos de una forma pacífica que mantengan la armonía de su equipo.						
Liderazgo	13	Infunde en la comunidad educativa la motivación necesaria para cumplir los objetivos evocando el compromiso intrínseco en los miembros de su equipo.						
	14	Muestra dominio de sus acciones y decisiones, que proyecten de manera justa y equitativa su rol directivo hacia su equipo de trabajo.						
	15	Se involucra y participa de manera activa y proactiva en las funciones que realizan las diferentes áreas de trabajo, integrándolas para lograr el cumplimiento de objetivos de la institución.						
Interna	16	Emplea los medios de comunicación necesarios para la difusión de información objetiva con el fin de promover un clima laboral óptimo en el equipo de trabajo.						
Formal	17	Garantiza el orden de comunicación, respetando los equipos directivos, comisiones, coordinaciones y áreas para fomentar la organización de los procesos institucionales.						
Informal	18	Impulsa una interacción fluida y estable entre los miembros de la organización educativa favoreciendo la convivencia armónica.						
Comunicación descendente	19	Instituye la comunicación asertiva entre directivo y personal docente para fomentar el desempeño eficiente y dar cumplimiento a las funciones mancomunadas.						
	20	Realiza continuamente una adecuada retroalimentación de procesos y estrategias institucionales que contribuyan a conseguir los objetivos relacionados a la gestión escolar.						
Comunicación ascendente	21	Establece el diálogo entre los miembros de la institución educativa para promover el trabajo colaborativo y cooperativo.						
	22	Incentiva la plática en la comunidad educativa con el fin de generar energías y fomentar el desarrollo de capacidades y destrezas.						
	23	Realiza proceso de autoanálisis y reflexión sobre su desempeño en la institución.						
Comunicación horizontal	24	Promueve el trabajo en equipo por medio de una comunicación directa para el beneficio del óptimo desempeño de las funciones administrativas, escolares y pedagógicas.						
	25	Sus colaboradores han formado lazos firmes, coherentes y asertivos que contribuyen para que la entidad educativa ofrezca educación de calidad.						

Marque con una equis (x) en el lugar correspondiente según su opinión con las siguientes afirmaciones: (5) Siempre; (4) Casi Siempre; (3) Con Frecuencia; (2) Casi Nunca; (1) Nunca.							
Dimensión	Ítems	Usted como docente, estudiante o presidente de grado de padres de familia de esta institución educativa considera que su directivo:	5	4	3	2	1
Rasgos Personales	1	Es asertivo con su temperamento, actitudes y comportamiento, cuando afronta situaciones complejas que requieren un equilibrio emocional.					
	2	Demuestra valores éticos y morales que son percibidos por su comunidad educativa de manera favorable.					
	3	Proyecta el don natural para atraer a los demás por su presencia, su palabra y personalidad.					
Rasgos profesionales	4	Mantiene la calma, buena comunicación y una correcta manera de dirigirse hacia su comunidad educativa que genere confianza entre pares.					
	5	Tiene la capacidad de liderar y de buscar estrategias para la previsión, planificación, evaluación e innovación son asimiladas correctamente por docentes y estudiantes.					
	6	Cumple con todas las resoluciones que se han acordado en las reuniones o sesiones con la comunidad educativa.					
	7	Se adapta con facilidad a los cambios esporádicos que ocurren en la institución sin afectar la estabilidad de su personal.					
	8	Aplica correctas estrategias para la toma de decisiones y estas son analizadas desde las distintas perspectivas y necesidades de los miembros de la comunidad educativa.					
	9	Transmite honestidad, confianza, practica la escucha activa y es proactivo en las relaciones personales con los miembros de su institución.					
	10	Realiza un seguimiento continuo de actividades que le permite identificar errores y mejorar los procesos institucionales y educativos.					
	11	Promueve estrategias para que los miembros del equipo trabajen de manera coordinada y cohesionada en el cumplimiento de objetivos.					
	12	Utiliza el dialogo y la mediación como métodos para resolver conflictos de una forma pacífica que mantengan la armonía de su equipo.					
Liderazgo	13	Infunde en la comunidad educativa la motivación necesaria para cumplir los objetivos evocando el compromiso intrínseco en los miembros de su equipo.					
	14	Muestra dominio de sus acciones y decisiones, que proyecten de manera justa y equitativa su rol directivo hacia su equipo de trabajo.					
	15	Se involucra y participa de manera activa y proactiva en las funciones que realizan las diferentes áreas de trabajo, integrándolas para lograr el cumplimiento de objetivos de la institución.					
Interna	16	Emplea los medios de comunicación necesarios para la difusión de información objetiva con el fin de promover un clima laboral óptimo en el equipo de trabajo.					
Formal	17	Garantiza el orden de comunicación, respetando los equipos directivos, comisiones, coordinaciones y áreas para fomentar la organización de los procesos institucionales.					

Informal	18	Impulsa una interacción fluida y estable entre los miembros de la organización educativa favoreciendo la convivencia armónica.				
Comunicación descendente	19	Instituye la comunicación asertiva entre directivo y personal docente para fomentar el desempeño eficiente y dar cumplimiento a las funciones mancomunadas.				
	20	Realiza continuamente una adecuada retroalimentación de procesos y estrategias institucionales que contribuyan a conseguir los objetivos relacionados a la gestión escolar.				
Comunicación ascendente	21	Establece el diálogo entre los miembros de la institución educativa para promover el trabajo colaborativo y cooperativo.				
	22	Incentiva la plática en la comunidad educativa con el fin de generar energías y fomentar el desarrollo de capacidades y destrezas.				
	23	Realiza proceso de autoanálisis y reflexión sobre su desempeño en la institución.				
Comunicación horizontal	24	Promueve el trabajo en equipo por medio de una comunicación directa para el beneficio del óptimo desempeño de las funciones administrativas, escolares y pedagógicas.				
	25	En conjunto con sus colaboradores han formado lazos firmes, coherentes y asertivos que contribuyen para que la entidad educativa ofrezca educación de calidad.				

Anexo E

Evidencias

The screenshot shows a Microsoft Word document with a table. The table has two columns: the first column lists communication types, and the second column contains questions. A video call window is visible in the top right corner of the document.

Comunicación Organizacional	Interna	¿Mediante qué factores un líder genera ambientes de comunicación interno para integrar a toda la comunidad educativa?
	Formal	¿Qué acciones comunicativas debe fomentar un líder para transmitir acuerdos y decisiones?
	Informal	¿Cuáles son las recomendaciones que se deben emplear para generar un ambiente armónico que facilite una comunicación informal en la institución?
	Comunicación descendente	¿Cuál cree que es la clave para promover la calidad educativa, partiendo de una comunicación desde el estudiante-representante-docente hasta el directivo?
	Comunicación ascendente	Indique las habilidades de comunicación que necesita transmitir un líder hacia los miembros que integran la comunidad educativa.

Tabla Variables - Word

Archivos Inicio Insertar Dibujo Diseño Disposición Referencias Correspondencia Revisar Vista Ayuda Nitro Pdf Diseño de tabla Disposición ¿Qué c...

Times New Roma - 9 A A Aa -

Pegar Copiar Copiar formato

Portapapeles Fuente Párrafo Estilos

Estrategias de liderazgo gerencial	Rangos Personales	¿Cuáles son las cualidades personales que debe expresar un directivo dentro la institución educativa?
	Rangos profesionales	¿Que características profesionales debe desarrollar un directivo dentro de las funciones que desempeña en la institución educativa?
	Liderazgo	¿Cuáles considera que son las diferencias entre las estrategias que aplica un líder y un jefe en el ámbito educativo?
Comunicación Organizacional	Interna	¿Mediante qué factores un líder genera ambientes de comunicación interno para integrar a toda la comunidad educativa?
	Formal	¿Que acciones comunicativas debe fomentar un líder para transmitir acuerdos y decisiones?
	Informal	¿Cuáles son las recomendaciones que se deben emplear para generar un ambiente armónico que facilite una comunicación informal en la institución?
	Comunicación descendente	¿Cuál cree que es la clave para promover la calidad educativa, partiendo de una comunicación desde el estudiante-representante-docente hasta el directivo?
	Comunicación ascendente	Indique las habilidades de comunicación que necesita transmitir un líder hacia los miembros que integran la comunidad educativa.
Comunicación horizontal	Explique, cómo se desarrollaba antes una comunicación vertical y diferencia de la horizontal que es la que se practica actualmente.	

0:17:15 0:07:04

Página 7 de 9 3200 palabras Español (Ecuador) Accesibilidad es necesario investigar

Tabla Variables - Word

Archivos Inicio Insertar Dibujo Diseño Disposición Referencias Correspondencia Revisar Vista Ayuda Nitro Pdf Diseño de tabla Disposición ¿Qué c...

Times New Roma - 9 A A Aa -

Pegar Copiar Copiar formato

Portapapeles Fuente Párrafo Estilos

Categoría	Subcategoría	Preguntas
Estrategias de liderazgo gerencial	Rangos Personales	¿Cuáles son las cualidades personales que debe expresar un directivo dentro la institución educativa?
	Rangos profesionales	¿Que características profesionales debe desarrollar un directivo dentro de las funciones que desempeña en la institución educativa?
	Liderazgo	¿Cuáles considera que son las diferencias entre las estrategias que aplica un líder y un jefe en el ámbito educativo?
Comunicación Organizacional	Interna	¿Mediante qué factores un líder genera ambientes de comunicación interno para integrar a toda la comunidad educativa?
	Formal	¿Que acciones comunicativas debe fomentar un líder para transmitir acuerdos y decisiones?
	Informal	¿Cuáles son las recomendaciones que se deben emplear para generar un ambiente armónico que facilite una comunicación informal en la institución?
	Comunicación descendente	¿Cuál cree que es la clave para promover la calidad educativa, partiendo de una comunicación desde el estudiante-representante-docente hasta el directivo?
	Comunicación ascendente	Indique las habilidades de comunicación que necesita transmitir un líder hacia los miembros que integran la comunidad educativa.
Comunicación horizontal	Explique, cómo se desarrollaba antes una comunicación vertical y diferencia de la horizontal que es la que se practica actualmente.	

0:00:08 0:16:33

Página 7 de 9 3200 palabras Español (Ecuador) Accesibilidad es necesario investigar

0:14:48 0:10:53

web.whatsapp.com

José De La Rosa

CHATS

- José De La Rosa 7/9/2022

GRUPOS

- U.E. TEODORO WOLF 10/9 a. m.
- Santa Elena #9 30/7/2022

MENSAJES

Danny Salvatierra 15/9/2022

Docentes 9noAEGB2022-2023 24/6/2022

Buenos tardes estimado compañero... Con todo el mayor gusto para ayudarle...
Benedicida tarde... 3:55 p. m.

Buenos tardes: 7/9/2022 @compañer@ le saluda José Pezo compañero de Teodoro Wolf. Esperando que se encuentre bien y augurando éxitos en su profesión, me dirijo a usted para solicitarle un favor inmenso. En la Universidad en la que estoy estudiando debo realizar un trabajo referente a un tema específico, para ello necesito de su colaboración, llenando un cuestionario con algunas preguntas con respecto al liderazgo gerencial de la Unidad Educativa Teodoro Wolf, y quisiera saber si está en sus posibilidades ayudarme con la misma. En el caso que tenga el contingente para lo que le solicito me indica para poder enviarme el link para el cuestionario. Le quedo agradecido con la lectura de este mensaje y espero su respuesta sea favorable o no.
Tenga usted una bendecida tarde 12:53 p. m.

Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas

Escribe un mensaje aquí

25°C Parc. soleado 10:30 30/9/2022

web.whatsapp.com

Emilio Espinoza

CHATS

- Emilio Espinoza 10/9/2022

GRUPOS

- U.E. TEODORO WOLF 10/9 a. m.
- Santa Elena #9 30/7/2022

MENSAJES

U.E. TEODORO WOLF 15/9/2022

U.E. TEODORO WOLF 15/9/2022

Buenos tardes estimado @compañer@ le saluda José Pezo compañero de Teodoro Wolf. Esperando que se encuentre bien y augurando éxitos en su profesión, me dirijo a usted para solicitarle un favor inmenso. En la Universidad en la que estoy estudiando debo realizar un trabajo referente a un tema específico, para ello necesito de su colaboración, llenando un cuestionario con algunas preguntas con respecto al liderazgo gerencial de la Unidad Educativa Teodoro Wolf, y quisiera saber si está en sus posibilidades ayudarme con la misma. En el caso que tenga el contingente para lo que le solicito me indica para poder enviarme el link para el cuestionario. Le quedo agradecido con la lectura de este mensaje y espero su respuesta sea favorable o no.
Tenga usted una bendecida tarde 12:53 p. m.

10 Buenos tardes estimado @compañer@ le saluda José Pezo compañero de Teodoro Wolf. Esperando que se encuentre bien y augurando éxitos en su profesión, me dirijo a usted para solicitarle un favor inmenso. En la Universidad en la que estoy...

Buenas tardes compañero
Con mucho gusto para ayudarle 3:59 p. m.

Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas

Escribe un mensaje aquí

25°C Parc. soleado 10:31 30/9/2022

web.whatsapp.com

Alba Infante

CHATS

- Alba Infante 16/9/2022

GRUPOS

- U.E. TEODORO WOLF 10/9 a. m.

MENSAJES

U.E. TEODORO WOLF 16/9/2022

Alba Infante 10/9/2022

Este es el link para estudiantes 10:05 a. m.

Alba Infante 10:02

Gracias muy amable 10:05 a. m.

1007 a. m.

Hecho 10:07 a. m.

10:13

10:07 a. m.

¡Esta Mica en la tarde la avivó!

Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas

Escribe un mensaje aquí

25°C Parc. soleado 10:33 30/9/2022