



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

### **CARRERA DE POSGRADO**

**Tesis presentada previo a la obtención del Título de Magíster en  
Gestión Educativa y Desarrollo Social**

**TEMA:**

**“LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO  
HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO  
EDUCATIVO EN EL COLEGIO “NEPTALÍ SANCHO  
JARAMILLO” DE LA CIUDAD DE AMBATO, AÑO  
LECTIVO 2006 – 2007”**

**AUTORA: Lcda. Silvia Paulina Urbina Salguero.**

**TUTOR: Dr. MSc. Marcelo Núñez**

**Ambato - Ecuador**

**Diciembre del 2007**

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Dr. MSc. Marcelo Núñez, designado Tutor por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para dirigir la investigación, certifica su aceptación total del presente informe y da el visto bueno para su defensa.

f. 

Dr. MSc. Marcelo Núñez.

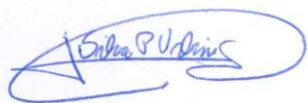
TUTOR

## CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Lcda. Silvia Paulina Urbina Salguero, portadora de la C.I. 180283735-9 y de nacionalidad ecuatoriana.

Certifico que este trabajo es de mi autoría y por lo tanto, legalmente, tengo derechos reservados sobre él.

f. \_\_\_\_\_



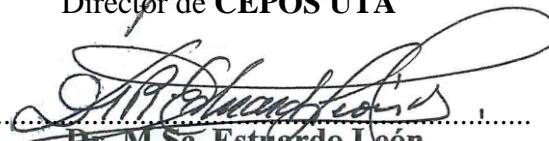
Lcda. Silvia Paulina Urbina salguero.

C.I. 180283735-9

**Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato:**

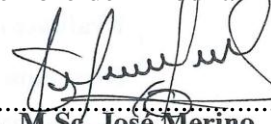
El Comité de Defensa de la Tesis: **“LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EDUCATIVO EN EL COLEGIO “NEPTALI SANCHO JARAMILLO” DE LA CIUDAD DE AMABTO, AÑO LECTIVO 2006 – 2007”** presentada por: **SILVIA PAULINA URBINA SALGUERO** y conformada por: ..... y Director de Tesis: **Dr. MARCELO NÚÑEZ** y presidio por: ....., Director Académico del programa de Maestría. .... Director del **CEPOS UTA**....., una vez escuchada la defensa oral y revisada la Tesis escrita en la cual se ha constado el cumplimiento de las observaciones realizadas por el Tribunal de Defensa de la Tesis, remite la presente tesis para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.- .....  
  
**Dr. José Romero**  
Director de **CEPOS UTA**

f.- .....  
  
**Dr. M.Sc. Estuardo León**  
Director Académico del Programa

f.- .....  
  
**Dr. M.Sc. Estuardo León**  
Director de Tesis

f.- .....  
  
**Dr. M.Sc. Danilo Villena**  
**Miembro del Tribunal**

f.- .....  
  
**Dr. M.Sc. José Merino**  
**Miembro del Tribunal**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por haberme formado profesionalmente.

A mis profesores por su labor y total entrega, en especial al Dr. Marcelo Núñez, por su asesoramiento y orientación para la culminación de mi tesis.

Mi profundo sentimiento de gratitud al “Colegio Neptalí Sancho Jaramillo” por la oportunidad que me brindaron durante el desarrollo de esta investigación

**Silvia**

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo: Primero a “Dios”, por todo lo recibido. A mis padres: Eduardo y Margot forjadores de impulsos, en el alcance de mis metas y sobre todo por su apoyo incondicional, a mis hermanos: Luis y Eduardo.

A mis sobrinas. Jocelyne y Micaela, quienes llenan mi vida de alegría y ternura. A Mónica por ser mi hermana y brindarme su cariño.

**Silvia**

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Carátula .....	I
Certificado de Aceptación del Tutor .....	II
Certificación de Autenticidad .....	III
Al Consejo de Postgrado .....	IV
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	V
Índice .....	VI
Resumen Ejecutivo .....	VII
Introducción .....	VIII
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA</b>	
1.1. Tema .....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Contextualización .....	2
1.2.2. Análisis crítico .....	5
1.2.3. Prognosis .....	6
1.2.4. Formulación del problema .....	8
1.2.5. Delimitación .....	8
1.3. Justificación .....	8
1.4. Objetivos .....	11
1.4.1.General .....	11

1.4.2.Específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes investigativos .....	12
2.2. Síntesis histórica de la Institución. ....	13
2.3. Fundamentación Filosófica .....	15
2.4. Fundamentación legal .....	16
2.5. Fundamentación Social .....	17
2.6. Fundamentación Epistemológica .....	17
2.7. Fundamentación Axiológica .....	18
2.8. Fundamentación Teórica – científica .....	19
2.8. 1. La Comunicación y el liderazgo .....	19
2.8.2. Comunicación organizacional o institucional .....	22
2.8.3. El Proceso de Comunicación Institucional .....	23
2.8.4. Tipología comunicacional en las organizaciones .....	24
2.8.5. La Responsabilidad de saber comunicar .....	25
2.8.6. El propósito de una comunicación institucional .....	25
2.8.7. La Comunicación en tiempos de crisis .....	26
2.8.8. Relación Liderazgo y Comunicación.....	27
2.8.9. Agresión en la comunicación .....	28
2.9. Liderazgo .....	29
2.9.1. Retos de un Líder .....	32
2.9.2. Liderazgo Educativo .....	32
2.9.3. El Líder según las tres teorías.....	33
2.9.4. Estilos de Liderazgo .....	33
2.9.5. Eficacia de un Líder .....	35
2.9.6. Legitimización del Liderazgo.....	35



2.9.7. Liderazgo y el Poder .....	38
2.9.8. Liderazgo estratégico.....	39
2.9.9. El Rol de los Directivos .....	41
2.9.10. Formación y Liderazgo .....	41
2.9.11. Tipología del Liderazgo .....	42
2.10. Hipótesis .....	43
2.10.1. Variables .....	43

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque .....	44
3.2. Modalidad básica de la Investigación .....	44
3.3. Nivel o Tipo de Investigación .....	45
3.4. Población y Muestra .....	45
3.5. Operacionalización de las variables .....	47
3.6. Recolección de la información .....	49
3.7. Procesamiento y Análisis .....	49
3.8. Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	49
3.9. Procesamiento de la Información. ....	50

### CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Encuesta a Alumnos .....	51
4.1.1. Cuadro Resumen de Alumnos .....	61
4.2. Encuesta a Profesores .....	62
4.2.1. Cuadro Resumen de Profesores .....	72
4.3. Encuesta a Padres de Familia .....	73

4.3.1. Cuadro resumen de padres de familia. ....	83
4.4. Verificación de Hipótesis .....	84

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones.....	88
5.2. Recomendaciones.....	88

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA.

6.1. Título .....	90
6.2. Justificación .....	90
6.3. Fundamentación .....	91
6.3.1. Fundamentación Filosófica .....	91
6.3.2. Fundamentación Teórica. ....	93
6.3.3. Fundamentación Legal .....	98
6.4. Objetivos. ....	98
6.4.1. Objetivo General .....	98
6.4.2. Objetivo específico .....	98
6.5. Importancia .....	99
6.6. Ubicación sectorial y física. ....	100
6.7. Factibilidad .....	100
6.8. Descripción de la propuesta .....	101
6.9. Nivel de Impacto .....	102
6.10. Evaluación .....	103
6.11. Cronograma .....	104
6.12. Presupuesto .....	105

## CAPÍTULO VII: MARCO ADMINISTRATIVO.

7.1. Recursos.....	106
7.2. Presupuesto.....	107
7.3. Cronograma .....	108
Bibliografía.....	109
Anexos.....	113

## RESUMEN EJECUTIVO

Comunicarse es vivir, interrelacionarse y trascender, porque traslada las ideas de las personas a otras con el fin de generar aprendizaje o entendimiento, además que amplía el horizonte cultural, de la ciencia, del conocimiento y mantiene unida e informada a la colectividad. La educación desarrolla el pensamiento; la inteligencia se la alcanza con un mejor desarrollo del pensamiento; la creatividad necesita del apoyo de la inteligencia, para ser únicos y originales. Pero en este duro trajinar del cerebro está un lazo que los une, los cohesiona; nexo indisoluble llamado comunicación desde cuando las sociedades descubrieron códigos que los identificaron, escritos y hablados; en donde radica un arte oculto: saber comunicarse. Todo cuerpo colegiado se sirve de ella para construir un andamio que le permita edificar la institucionalidad en base a lo que cada uno de sus miembros realiza y que se entiende, es para el beneficio personal y colectivo. Son muchas las circunstancias en las que esta comunicación se corta o se rompe, provocando el desfase actitudinal o ejecución entre sus elementos; de ahí que, es importante cuidar que sus hilos no sufran el desgaste excesivo por su mal uso; se debe recurrir a varias estrategias que posibiliten su fiel utilización. La Comunicación Institucional, como herramienta para mejorar el Liderazgo Educativo en el Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo”, de la ciudad de Ambato, en el año lectivo 2006 – 2007, tiene como objetivo consolidar el sistema de comunicación entre los participantes por medio de una permanente relación humana, la capacitación constante y la renovación de los medios o herramientas que se utilizan para su fortalecimiento. En este proceso se toma en cuenta a la base de la razón de existir de la institución: padres de familia, alumnos y maestros; quienes ejecuten las ideas que esta investigación hace como aporte a su mejoramiento y fortalecimiento organizacional; se espera que den frutos positivos, entregando a la sociedad jóvenes forjados en lo académico, procedimental y actitudinal, factores útiles para enfrentar el desarrollo socio – cultural de la ciudad y del país. La comunidad educativa participará activamente en el mejoramiento del liderazgo educativo, por lo que es indispensable emprender un camino para impartir la educación por competencias; este cambio es posible lograr a través de investigar sobre las reales aspiraciones del estudiantado por medio del empleo de encuestas, cuya tabulación y estudio nos darán las pistas acerca del camino a escoger. Lo fundamental de la aplicación de la encuesta, además de tener resultados con gran acierto estadístico, es la aplicación de soluciones en forma y en fondo. Las exigencias de la globalización y desarrollo de la educación por competencias, como corrientes de pensamiento formativo que han ingresado en la educación también presupone la formación paralela de los mandos institucionales, administrativos y de servicio para mantener coherencia y no esperar que sea solo un sector el involucrado. Finalmente, la presente investigación parte del hecho cierto que en los males de la educación, solo se atacan cuestiones superficiales y no se involucran a todos sus componentes y, en la comunicación intervienen otros factores que influyen poderosamente como currículo oculto, alterando las circunstancias que no se previeron a su debido tiempo. La comunicación y la actividad que mantienen los elementos de la institución en sus relaciones interpersonales son variadas, será importante revisar cómo se dan estas en los diferentes grupos tomados para nuestro estudio; concientes de que este mundo de competencias demanda un desarrollo humano sustentable y que por lo tanto la educación ecuatoriana tiene que buscar la superación de su gente, entiende y responde a las necesidades del desarrollo de las informaciones planteándose nuevos paradigmas que le permitan entregar una formación integral, a fin de superar la educación tradicional que aun persiste en nuestras aulas, buscando siempre una formación humanística, con la firme convicción de que solo a través del desarrollo personal, alcanzaremos la gran transformación social. “La persona que no se comunica no progresa”; Una buena comunicación desarrolla nexos de empatía mas firme y posibilita mayor avance en el entendimiento de la ciencia, la tecnología, la cultura y la interrelación social; una adecuada comunicación genera el apareamiento de niveles superiores de autoestima, esfuerzo, perseverancia hacia el alcance de metas.

## INTRODUCCIÓN

En esta época de grandes adelantos tecnológicos la administración de las instituciones educativas se ve confrontada con el desafío más grande en cuanto tiene que ver con la toma de decisiones sensatas y lógicas.

El proceso de la comunicación es esencialmente una metodología de control para conducir a las instituciones hacia el cumplimiento de sus objetivos dentro de una determinada racionalidad de economía eficiencia y efectividad de las operaciones. Se entiende que la comunicación como función administrativa, es la actividad más compleja pero a la vez la más significativa que debe ejercer la institución, para asegurar el éxito de la gestión educativa.

Una educación que se muestra débil con políticas deficientes, mala planificación y organización, defectos o irregularidades en su sistema vertebrador; con desconocimiento de las normas de desempeño, en donde haya falta de adiestramiento por la insuficiente capacitación del personal, defectuosa distribución de materiales y una estructura económica desequilibrada son apenas unas cuantas de las circunstancias que pueden contribuir a un liderazgo educativo deficiente y como consecuencia, le espera el fracaso.

El excelente resultado logrado en varias instituciones educativas y no educativas, se debe a la tendencia de poner en práctica programas de comunicación como herramienta para mejorar el liderazgo, o en otras palabras, es el empoderamiento de las personas de su puesto de trabajo..

La comunicación es una parte fundamental para las instituciones que sirven para valorar la calidad entre las personas, más precisamente su habilidad para alcanzar su meta específica y cumplir las tareas asignadas. La comunicación institucional no solo se relaciona con otros temas empleados ordinariamente por los colegios sino que presenta en este trabajo de investigación todas las fases de la comunicación como herramienta para mejorar el liderazgo educativo, pudiendo evaluar las áreas funcionales de la educación desde el punto de vista administrativo.

Específicamente se presentara en este texto, una metodología teórico - práctica para realizar una gestión de calidad, incluyendo a más de los aspectos administrativos, la política, el sistema de valores, el control interno, las estrategias de comunicación e interrelación, entre otras. Sin embargo, para darle un ordenamiento lógico y despertar motivación e interés en el

lector, se incluye el análisis de la comunicación entre: autoridad - maestro – estudiantes y el comité central padres de familia.

En el capítulo uno se realiza una investigación del texto y contexto institucional, con el fin de explicar la problemática planteada, esto es: La Comunicación Institucional, como herramienta para mejorar el Liderazgo Educativo en el Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo”, de la ciudad de Ambato, aspectos que nos permiten justificar este estudio en los niveles nacional, institucional y de aula, con lo cual se dispone de una fortaleza que facilita la exposición de los objetivos, generales y específicos, que orientarán adecuadamente la investigación.

En el segundo capítulo se aborda el marco teórico de la investigación, conformado por las categorías fundamentales, derivadas de la contextualización del problema, esto es, el estudio comparativo de las formas tradicionales de comunicarse en su franca competencia con la dinámica de comunicación que se estila en estos momentos. Se complementa este capítulo con el análisis de la hipótesis y sus variables evidenciadas en la comunicación y el liderazgo educativo.

En el capítulo tres se explica la metodología que fue utilizada para la recolección de la información, cuyo enfoque habla sobre las razones para la implementación de un modelo que dinamice la comunicación institucional y permita aflorar el liderazgo de sus actores, el mismo que se debe a la necesidad de darle una dirección estratégica y operativa a la planificación curricular de la comunidad educativa, se explica el nivel de investigación y las formas en que se recolectó la información.

El capítulo cuatro está destinado para el análisis e interpretación de los datos, que permitan sostener con argumentaciones científicas el estudio de la realidad educativa de la institución, conformada por un universo de datos de profesores, alumnos y padres de familia, los mismos que en base a una encuesta proporcionan una información valiosa que se tabula y explica a través de cuadros y gráficos estadísticos; datos que son complementados con el respectivo análisis e interpretación descriptiva. Se termina este análisis con la prueba de Chi cuadrado que permite verificar científicamente la hipótesis planteada.

En el capítulo cinco, se describen las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron como producto del análisis de las encuestas y en concordancia con los objetivos planteados.

Es en el capítulo seis en donde se explica en forma metódica la propuesta que se desprende del análisis investigativo y que se pone a consideración de una colectividad educativa, en un formato simple y de sencilla comprensión ya que se procede a titularlo y se justifica su aplicación con una fundamentación científica, educativa y social, argumentando con un proceso didáctico de ejecución y valoración

Este es un proceso de aprendizaje continuo y dinámico que se basa en la técnica de la acción – reflexión – acción. Dentro de este paradigma crítico – propositivo, el docente es un individuo que ha llegado a ser un actor social que está consciente y activamente ocupado en realizar acciones que promueven los procesos de la transformación personal y social; esto implica que una persona que ejerce el liderazgo educativo y moral ha de poseer ciertas capacidades que le potencian para llevar a cabo acciones que contribuyen a la transformación y a la promoción del bien común.

# **CAPÍTULO**

# **I**



## **1.1. TEMA**

“LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EDUCATIVO EN EL COLEGIO “NEPTALÍ SANCHO JARAMILLO” DE LA CIUDAD DE AMBATO, AÑO LECTIVO 2006 - 2007.”

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Con la globalización tienen lugar los requerimientos emergentes para el quehacer educativo en general, enfatizan exigencias de rentabilidad, eficacia, eficiencia, productividad y utilidad en una perspectiva empresarial privada. En el discurso educativo de la globalización adquieren particular relevancia la calidad y el liderazgo, como atributos de la gestión educativa correspondiente a los tiempos actuales.

La comunicación institucional se construye desde el interior de la entidad hacia fuera, lo cual hace imprescindible definir una identidad de la organización, con objetivos y metas claras, y generar una comunicación integral, estratégica y eficaz entre sus elementos.

El liderazgo y la búsqueda de la buena calidad en la educación son, con todo, factores recuperables. En educación, el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes del grupo de referencia. El liderazgo democrático, entendido como una necesidad grupal, es el más adecuado en las relaciones escolares y educativas en sentido amplio.

La falta de comunicación es un problema actual en todos los órdenes de la sociedad. La familia en su contexto ha perdido los espacios de comunicación debido a la presencia de artefactos e instrumentos que han venido a suplir la comunicación humana:

El padre no habla con sus hijos, no se relaciona y no se cumple con una educación familiar adecuada; permitiendo que sea la experiencia mundana la que lo haga. Un hijo sin relación afectiva con el padre o la madre no tiene a quien contar sus problemas, sus logros, sus inquietudes, generando un rompimiento del entendimiento en el vínculo familiar.

Por el otro lado el adolescente ante esta baja de estímulos afectivos, generados por la falta de comunicación se encierran en un mundo autista y resuelve desahogar sus problemas, viendo largas horas de televisión, se sumerge en un computador o generalmente pasa la mayor

parte de su tiempo libre distrayéndose erróneamente en juegos electrónicos o en otras actividades nada productivas.

Los resultados en la formación de su personalidad son terriblemente traumáticos que desencadenan en la formación de un carácter irascible, que no le permiten concentrarse en situaciones académicas más gravitantes, el estudiante pierde el año sin que la comunidad educativa por lo menos sospeche, que la falta de una comunicación positiva fue la causa fundamental que generó este problema.

### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

Es muy común escuchar en varios niños y jóvenes que no desean regresar a la escuela o al colegio y hacen toda clase de cosas para que los padres de familia los tomen en cuenta. Si un padre de familia tiene “prendido ese sexto sentido”, rápidamente se va a dar cuenta que sus hijos están atravesando un problema de integración social. Si actúa guiado por su natural inquietud de conocer a fondo el origen del problema, posiblemente, notará que es muchas de las ocasiones se debe a una falta de comprensión entre las personas, producto de una mala comunicación.

La circunstancia en las que se da la comunicación, y de una manera científica, se explicará en el marco teórico de esta tesis. Pero, para no perder el hilo conductor de la idea, diré que hay varias formas de incomunicación (sin comunicación) y que son, de igual manera, provocadas por las mismas personas actuantes en la comunicación, estas son:

- a. Cuando no quiero comprender el mensaje. Porque lleva implícito un llamado de atención o algo que me afecta, pero que yo si lo se.
- b. Cuando no comprendo o no decodifico correctamente durante el acto de comunicación. No estoy atento y tomo ideas sueltas del mensaje.
- c. Cuando distorsiono deliberadamente el mensaje (acortando su idea principal, aumentando su significación o cambiando su mensaje principal) Este es considerado el peor acto de comunicación y no refleja su acción, la consideración de raciocinio y de inteligencia que caracteriza al ser humano.

Llevados por estas tres experiencias, y en este mundo en donde hay de todo, debemos tener presente (y lo sabemos muy bien) que una mala comunicación, genera conflictos personales, familiares y colectivos, con los consiguientes inconvenientes colaterales de tipo

económico, social, religioso, político, educativo y de salud. Consecuentemente, se justifica nuestra investigación en el hecho de que hay la necesidad de implantar una cultura de comunicación verbal y escrita en los actos de nuestra vida.

Si mantenemos una correcta comunicación con nuestros semejantes, y tenemos de ellos su consideración y aprecio, nuestro nivel de autoestima siempre se mantendrá elevado; acción que motivará a esforzarnos por comprendernos más y liberar nuestro espíritu de las presiones cotidianas que impiden el progreso, por la falta de una comunicación diáfana.

Muchos de los problemas mundiales se han generado por la incomprensión de los pueblos, quienes llevados por falsos líderes, se han enfrascado en áridas disputas, que terminan causando guerras, muerte y desolación. Muchos ejemplos tenemos: la guerra ideológica que mantienen los EEUU con Cuba, con la consiguiente amargura, hambre, sometimiento de todo un pueblo. Las guerras raciales del centro de Rusia y las independentistas de los Chechenios, en donde no se considera ni a niños, peor a mujeres y ancianos. En nuestro país, la confrontación de los múltiples partidos políticos, quienes con sus líderes máximos, impiden la promulgación de Leyes, elección de autoridades públicas que beneficien al todo un pueblo.

Si pensamos que muchos de los problemas tienen un origen, veremos que éste está en la calidad de la educación que se imparte en el país. Esta educación ecuatoriana es muy conformista, más teórica que práctica; en donde aún se encuentran vestigios de modelos educativos tradicionales y conductuales, que conviven ( o compiten?) con modelos remozados que buscan abrirse espacio dentro del campo de la correcta razón, el análisis superior y argumentado; dentro de la investigación científica y no la simple observación, por la comprobación de las leyes, enunciados, principios o normas de la ciencia, en la práctica diaria en los períodos de clase de escuelas, colegios y universidades.

## **A. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

La falta de comunicación es un problema actual en todos los órdenes de la sociedad. La familia en su contexto ha perdido los espacios íntimos de comunicación, que se daban, durante el almuerzo, la recordada merienda, en las tertulias de la noche, en las conversaciones y narraciones de las populares leyendas, o al pie de la radio de tubos o de transistores, en que oíamos añejas canciones, cuyas letras y música tenían honda satisfacción en el alma. En este

presente, y en gran parte, debido a la presencia de artefactos e instrumentos que han venido facilitar las labores del ama de casa, del señor, de los jóvenes, y de los niños. Lo que han hecho es causar dejadez, tedio, desengaño, hipocresías, imitación y a vivir una vida llena de ilusiones y desengaños; y lo que es peor, llegaron para suplir la comunicación humana.

El padre ya no habla con sus hijos; ya no pasa en la casa ya que debido a las demandas sociales, tiene dos o tres trabajos; gana bien, pero tienen problemas de salud con el estrés laboral; los desordenes estomacales o digestivos, debido a la ingesta de comida chatarra y otros alimentos en horas no adecuadas. La madre ahora tiene que trabajar, ayuda en la manutención del hogar, tiene un status hogareño de reclamo y opinión bien merecido, pero no tiene el control sobre las actividades de sus hijos. Ya no se relacionan y no se cumplen con una educación familiar adecuada; permitiendo que sea la experiencia mundana la que lo haga. Un hijo sin relación afectiva con el padre o la madre no tiene a quien contar sus problemas, sus logros, sus inquietudes, generando un rompimiento del entendimiento en el vínculo familiar; y buscando este en los amigos del barrio, en el alcohol o en las drogas.

Si estos problemas suceden en la casa, estos se trasladan a la escuela, a las aulas en donde conviven con sus compañeros de clase y a quienes, directa o indirectamente los involucran, generando roces, rompimientos sociales, malos hábitos y una vida de desenfreno, ya que han perdido de vista un primer nivel de autoridad, lo que viene después ya no importa, les da igual.

Pero en la escuela hay normas y reglamentos que se deben cumplir, en contraposición de los derechos que les asisten. Aquí se refleja el estado exigente de deberes, pero mal cumplidor en lo que se refiere a los derechos. Ante esta disyuntiva, de la falta de profesores especializados en los DOBEs, y con los pocos que existen, no se abastecen para cumplir con una tarea que no está contemplada en reglamentación alguna; sino que es parte del convivir social: ayudar a resolver los problemas de la juventud, para tener hombres y mujeres capaces de ayudar a resolver los problemas de las generaciones venideras.

El docente, sea este profesor de ciencia, de materia de especialización, de formación o de la manera como se la denomine, no debería regirse por los postulados científicos, sin antes conocer a sus alumnos, para saber con quienes está tratando y descubrir algunas o muchas potencialidades que tendrán y que en lo posterior van a ayudar en el

tratamiento y comprensión de las materia; puesto que el maestro, con mucha habilidad didáctica y consciente de su rol social, crea el ambiente didáctico favorable para su área.

### 1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.

La senda o el pasaje que cualquier ejercicio de [autoridad](#) y [liderazgo](#) encamina, permite el progreso de una forma, [estado](#) o formación a otra forma, [estado](#) o realidad. El verdadero [liderazgo](#) es el que encamina el progreso de un estado a otro superior. Esto es también la esencia de la transformación, que es el paso preliminar a la verdadera [innovación](#), que actualiza y asegura [la organización](#).

La importancia de la comunicación en el campo del liderazgo personal y organizacional se basa en el talento o en la capacidad de comunicación de una persona, no importa cuál sea su auto motivación si puede transmitir sus ideas a otros. La comunicación es el meollo de todo liderazgo, y la comunicación no es un intercambio de opiniones entre personas, sino un intercambio cuyo propósito es generar acción. Un líder debe ser capaz de dar a conocer sus ideas y a su vez debe entender las ideas de los demás para poder guiarlos. En las relaciones humanas, la mayoría de las diferencias y desacuerdos se originan en la falta de entendimiento; la comunicación es difícil, es un arte; exige algo más que intercambio de ideas; también es un intercambio de sentimientos, de actitudes, de emociones.

Pero, no basta con elaborar una estrategia de comunicación, sino que es necesario concebir [la comunicación](#) como un componente de la estrategia de [la](#) institución. Un [análisis](#) de esa amplia [información](#) nos dice que, aún cuando se intenta lo contrario, la [comunicación organizacional](#) se presenta como un fenómeno que se estudia para conocerlo y/o para mejorar los aspectos del [proceso](#) que resulten negativos para los intereses de la [empresa](#), es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los [objetivos](#) estratégicos.

Las relaciones entre líderes y seguidores están enmarcadas por la satisfacción de las necesidades, esto quiere decir, que los seguidores pueden ser motivados a seguir a un líder porque tienen necesidades económicas, materiales, fisiológicas, de seguridad, sociales y otras.

Sea rector, director, supervisor o coordinador, es ya un líder posicional; es funcional o efectivo si incita a la acción; no desarrolla su autoridad porque tiene un título de estudios superiores, o porque es jerárquicamente superior o porque se cree que al tener años de servicio, posee ya una supuesta experiencia. Es en realidad la persona con prestigio por sus

conocimientos, su buen trato, su simpatía, es la persona con quien [todos](#) cuentan como guía y animador de las buenas ideas, es el que influye en el grupo, pero él también recibe influencias.

Un buen líder comprende a cada quien, reconoce y respeta las condiciones individuales de los otros con imparcialidad. Percibe los problemas, intuye y descubre las necesidades, así como las soluciones; toma la iniciativa y estimula a los otros para que igualmente la tomen cuando les corresponda.

El líder no es infalible, pero sabe como encontrar de nuevo el equilibrio cuando éste ha fallado; toma en cuenta a los demás; crea, no copia, conserva siempre algo original que lo anima en sus actuaciones. El Gerente Educativo, debe ser líder en cada grupo que le corresponda trabajar y tendrá prestigio no porque mande, sino por su capacidad de persuasión, su habilidad para compartir con otros sus conocimientos, sus convicciones y sus emociones.

### **1.2.3. PROGNOSIS.**

En este mundo de cambios vertiginosos el conocimiento se desfaza a una velocidad similar. Dos elementos permanecen como fundamentos sobre los que se erige una vida en convivencia, en armonía, individual y social: la comunicación y la capacidad de tener un sitio en la sociedad. La comunicación es para todo ser humano algo muy cotidiano, pero de manera paradójica es también algo de lo que conocemos poco.

El ser humano en la medida que ha descubierto nuevos lenguajes y ha inventado nuevos medios para comunicarse a través de tecnologías avanzadas se ha aislado, está solo, involucrado entre muchedumbres que caminan como robots sin mayor destino. Recuperar el sentido de la convivencia, de las relaciones humanas requerirá volver a vernos como seres humanos, comprendernos, conocernos, para tener un nuevo sentido y significado de la vida, no quedar inmersos en la enorme telaraña de los medios, como parte de uno de sus circuitos de comunicación, sino como creadores fundamentales del proceso comunicativo. Salir del marasmo requiere aún de líderes que nos guíen con visión en la tarea, que nos sentido de permanencia.

Hay ahora nuevos tipos de liderazgo, los anteriores algunos demasiado rígidos, otros demasiado laxos no pudieron con la necesaria labor de construir una nueva forma de liderazgo para los nuevos tiempos. Planteamientos como éstos se nos permiten una proyección y de

manera constante fortalecen los conocimientos que adquirimos; varias reflexiones que nos llevan al análisis de las situaciones actuales, de lo que somos, hemos sido y de lo que nos espera. Palabras que nos hacen considerar nuestro rol en el mundo. Y frases que nos llevan a construir el futuro, sobre el cual sí podemos incidir.

Es muy común ver en los noticieros de la televisión, los enormes problemas a aquejan a varios puntos de la tierra, en donde la miseria, el abandono, las enfermedades, el desempleo, el hambre, las guerras, aquejan a la humanidad; siendo doloroso observar que son los seres más inocentes: niños, mujeres y ancianos, los que padecen las consecuencias del latrocinio provocado por seres ávidos de poder y de fortuna.

Entenderse es ser abierto a la aceptación de que existen otras ideas, muchas de ellas contrarias a nuestra forma de pensar, pero que producto de un razonamiento profundo, permite llegar a la comprensión para compartirlas y aprovecharlas en beneficio común.

Una regla básica para que una institución educativa progrese, esta basada en las buenas relaciones personales e interpersonales, las que están desarrolladas para ser un aporte positivo a la tarea de impartir el conocimiento. Las personas de adentro, indudablemente, se sienten comprometidas con la institución por su relación laboral; sin embargo de que esta relación puede verse simplificada solo al cumplimiento laboral. Es importante que existan relaciones estrechas, aquellas que generan lealtad, comprometimiento, honestidad, prestancia y que impulsan alas personas a dar más de sí, porque sienten la necesidad de crecer y progresar junto a la institución que le ayuda a ser alguien en la vida y dar el sustento a su familia.

Al hablar de las personas de un colegio, son los jóvenes estudiantes los que más se benefician de la buena relación que desarrollan y practican sus maestros. Ellos tienen su mundo aparte, dentro de otro más grande y conflictivo y deben aprender a vivir en él. Para ser parte de ese mundo hay varios niveles de llegar:

- a) Siendo un miembro activo y participante
- b) Respetando las ideas y opiniones ajenas
- c) Aportando con sus ideas de una manera desinteresada.

Aquellos quienes alcanzan a manejar bien la reglas de ese convivir, pasan a otras etapas, pero la tarea es ardua, y la lucha sin cuartel. Se comparte con personas no deseables como compañeros de aula o de asiento, se siente el desprecio gratuito de otros a quienes ni siquiera conocíamos y se recibe insultos y ofensas verbales de docentes iracundos. Pero hay en la vida un momento en que sale el sol y brilla en todo su esplendor, cuando los docentes nos ayudan, nos escuchan, aconsejan, estimulan y valoran los esfuerzos del alumno; levantan la autoestima y potencian el aprendizaje. ¿Cómo lo hicieron? Por medio de la comprensión, de la comunicación real, veraz, activa.

Entonces, si es la comunicación un elemento generador de comprensión y estimulador de aprendizajes. Y en cuanto a los aprendizajes, el que aprende, comprende y el que comprende, se siente realizado, con una autoestima superior, y todo porque se dio un real circuito de la comunicación. Por lo tanto, debemos propender a que en el proceso del interaprendizaje se estructuren también, procesos claros de comunicación entre los maestros, los alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad educativa.

#### **1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la comunicación institucional mejora el liderazgo educativo del colegio “Neptalí Sancho Jaramillo” de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5. DELIMITACIÓN**

La presente investigación se la realizará con los alumnos y con los señores profesores titulares desde el octavo al décimo año de básica y del primero al tercer año de bachillerato,

### **1.3. JUSTIFICACIÓN:**

A lo largo del tiempo, el término crisis, entendido etimológicamente como un juicio de separación o un momento decisivo, ha propiciado amplias discusiones en torno a sus consideraciones de aplicación colaterales.

Las crisis afectan la trayectoria institucional, contribuyen al decaimiento de la capacidad organizativa e incluso, en situaciones de carácter extremo, pueden causar la desaparición de la propia organización Uno de los investigadores que logró identificar tres



bases organizacionales creadoras de conflicto, fue el estadounidense DANIEL KATZ (1964), quien mencionó tres fuentes que contribuían al conflicto organizacional.

- a. La primera era el conflicto inducido por varios subsistemas al interior de la organización..
- b. La segunda fuente era el hecho de que existen unidades con funciones similares, así, el conflicto adopta la forma de rivalidad, o en ocasiones de una competencia bien fundamentada.
- c. La tercera fuente de conflicto, es el hecho de que existen áreas con conflictos jerárquicos, por la búsqueda de mejores niveles de estatus o prestigio institucional.

Es de todos sabido que esas circunstancias, tarde o temprano, desencadenarán crisis organizacionales que minarán a la estructura de la empresa, para lo cual se recomienda emplear dos de las herramientas que contribuyen a minimizar esos impactos negativos, la comunicación activa y el liderazgo.

Estudiosos como ABRAHAM NOSNIK (1995) denominan como comunicación activa o productiva a aquella cuyo personaje central es el propio sistema, integrado tanto por los emisores como por los receptores, en donde ambos deben asumir su mutua responsabilidad de servicio. En este sentido, si el líder utiliza ese tipo de comunicación, posibilitaría otros niveles de vida, con mayor y mejor calidad, para toda la comunidad organizacional, así estaríamos bordando un anhelo común, en toda la sociedad, una comunicación y un liderazgo ético.

Por el contrario, constantemente los procesos generadores de crisis se suelen concentrar en lo que llamamos amenazas externas o en lo que frecuentemente en el ámbito de los textos organizacionales se denomina el medio ambiente. Es así que toda organización moderna, sobre todo en esta época de globalización internacional, responde a una serie de factores exógenos a ella, esos factores físico-sociales deben ser considerados por los integrantes del sistema en la toma de decisiones, esos factores es lo que se denomina como ambiente organizacional.

Es muy importante señalar que, una forma de contribuir a la mejora del ambiente organizacional es a través del uso de una adecuada comunicación. Gerald Goldhaber mencionó en alguna ocasión, que es sumamente importante para la organización crear e

intercambiar mensajes con los públicos relevantes para la misma, de esta manera, la organización que lo lleve a cabo será efectiva, y agregaríamos altamente productiva, en cambio, la que no lo realice y prescindiera de esa función de intercambio con su ambiente, tenderá a desaparecer.

De esta forma, se tienen que destacar dos importantes elementos;

- a. El primero, que las organizaciones no están aisladas; aunque muchos directivos lo sigan concibiendo así; sino interaccionadas con otras en distintos contextos sociales.
- b. El segundo, esos contextos deben ser interpretados; el análisis de escenarios sigue siendo una herramienta muy útil; por aquellas personas con funciones directivas, y por lo tanto con liderazgo en la propia organización.

Es, por lo tanto necesario, comprender que el ambiente es un segmento social de suma importancia, en la generación de crisis organizacionales, y factores como la conspiración, la turbulencia social, la diversidad de elementos, la escasez de debate, entre otros, inciden notablemente en las comunidades educativas, las cuales deben de contar con estructuras lo suficientemente sólidas, afianzadas con programas de comunicación útiles para contribuir a una buena imagen de la organización ante la sociedad.

Como ya ha sido planteado, las crisis institucionales en educación, pueden ser provocadas por largos periodos de inestabilidad en el medio ambiente organizacional, lo cual es muy notorio, que se debe a la falta de un liderazgo eficaz y proactivo. Esos días, van acompañados de críticas condiciones socioeconómicas tan adversas para todos los sectores a pesar de que sus autoridades indiquen lo contrario; evidentemente algunas de estas circunstancias rebasan cualquier previsión, pero ello no debe ser un obstáculo para contar con herramientas de solución a esas contingencias.

Existen crisis originadas por los accidentes laborales, en una organización donde conjugan tantos intereses personales y profesionales, encontramos una amplia gama de circunstancias negativas, tan frecuentes, las cuales son una mera zancadilla a la imagen institucional ante la opinión pública, cuya tendencia hacia la generalización, toca a todos, culpables e inocentes; por lo que, es importante el funcionamiento del líder, al enfrentar una circunstancia dañina a la comunidad educativa y actuar con prontitud.

Con el presente trabajo de investigación científica se permite demostrar la necesidad de utilizar la comunicación institucional en el Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo” para

mejorar el liderazgo educativo siendo esta una razón indispensable para la educación por las aspiraciones de unir esfuerzos y capacidades para la consecución de los objetivos propuestos, uno de ellos es mejorar el perfil del egresado, para lo cual la administración del plantel debe ser eficaz y efectiva.

La Institución educativa tendrá que: configurar, desarrollar, controlar y difundir las estrategias de comunicación que respalden a la organización en el cumplimiento de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal, mediante varias estrategias que posibiliten su promoción y el empoderamiento institucional de sus elementos a través de la construcción de la identidad organizacional..

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia que tiene la comunicación institucional como herramienta en el liderazgo educativo del Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo” de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Diagnosticar la comunicación institucional del Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo” de la ciudad de Ambato con relación al liderazgo educativo.
- Analizar las relaciones existentes entre la comunicación institucional y el liderazgo educativo del Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo” de la ciudad de Ambato.
- Diseñar una propuesta de comunicación institucional que permita el mejoramiento del liderazgo educativo en el Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo” de la ciudad de Ambato.

# **CAPÍTULO**

## **II**

## MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

El mundo esta en constante evolución; existen períodos más explosivos que otros, pero la transformación es la esencia de nuestra historia. Desde pequeños aprendemos que las principales acciones acontecidas, positivas o negativas, que provocaron cambios sustanciales tanto culturales, como económicas, políticas o sociales en la humanidad, en otras palabras, que revolucionaron el pensamiento del hombre; tanto en la era antigua como la moderna, la repercusión es la misma.

Muchos estudiosos buscan en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder. Es necesario descubrir al líder como agente de cambio y establecedor de cultura para las mismas, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones sociales, sino también identificar a los líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización como es el sistema educativo, el mismo que en sí es muy complejo.

Primeramente, debe quedar claro que un líder: <no es "un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de los mediocres mortales", ni una figura maquiavélica que progresa adaptándose a la moda de cada momento sin ir nunca a contracorriente... Tampoco se le debe asemejar con una especie de padre que guía a sus hijos obedientes e inmaduros». (SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON. 1999)

Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello. Con este fin existen técnicas y principios basadas, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado. En este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe de partir liderándose a si mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con el en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

"Ser una persona intelectualmente sólida" y "profesionalmente capaz", además contar con habilidades para la coordinación: lo que te lleva a ser un buen comunicador, a saber escuchar, a entender los puntos de vista ajenos y dialogar de manera constructiva, son actitudes requeridas para que un líder se gane el respeto de los dirigidos. En fin, el liderazgo tiene más que ver con deberes que con derechos.

Según Santiago Álvarez De Mon: «un buen líder tiene que tener la capacidad para delegar y saber dirigir bien, pero también para elegir».

En la ciudad de Ambato, en la parroquia de la Merced en la calles Rocafuerte 250 y Vargas Torres se encuentra ubicado el Colegio Neptalí Sancho Jaramillo. El Colegio Neptalí Sancho Jaramillo fue creado en primera instancia con el primer curso, bajo la base legal # 0188869 del 20 de octubre de 1980. Posterior a esta fecha el 28 de febrero de 1985 se legaliza el funcionamiento de del segundo curso.

## **2.2. SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN**

El 20 de noviembre de 1982 se aprueba el funcionamiento del tercer curso. Con esto se logra completar el ciclo básico, brindando una educación parcial. Más tarde se hacen los tramites correspondientes para la creación del ciclo diversificado con memorando # 755 –DPI del 5 de octubre de 1987.

Desde este año el Colego Neptalí Sancho Jaramillo esta brindando el servicio de educación gratuita por ser una institución netamente fiscal, a la juventud de la provincia de Tungurahua con las especialidades de:

- Contabilidad
- Informática

Esta institución cuenta con 450 estudiantes, 30 profesores titulares, 05 personal administrativo y 02 de nombramientos accidental; acepta tanto barones como mujeres, es decir se maneja un alumnado mixto. Las actividades del colegio se realizan en la sección vespertina en un horario desde las 13 horas hasta la 19:30 pm. Los estudiantes obtienen el Título de Bachiller en Comercio y Administración

El Colegio Neptalí Sancho Jaramillo fue constituido como: institución de enseñanza de nivel secundario, cumpliendo con todos los requerimientos legales. Esta Institución de Educación de Nivel Secundario, se encuentra amparada por la Ley Orgánica de Educación y otras normativas con relación al tema investigado Según en la Ley Orgánica de la Educación los principios y fines se basan en el CAPITULO II, que dicen:

Art. 2.- (Principios) .- La educación se rige por los siguientes principios:

- a) La educación es deber primordial del Estado, que lo cumple a través del Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación y de las Universidades y Escuelas Polítimas del país;
- b) Todos los ecuatorianos tienen el derecho a la educación integral y la obligación de participar activamente en el proceso educativo nacional;
- c) Es deber y derecho primario de los padres, o quienes los representan, dar a sus hijos la educación que estimen conveniente. El Estado vigilará el cumplimiento de este deber y facilitará el ejercicio de este derecho;
- d) El Estado garantiza la libertad de enseñanza de conformidad con la ley.
- e) La educación oficial es laica y gratuita en todos los niveles. El Estado garantiza la educación particular.
- f) La educación tiene sentido moral, histórico y social; se inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos y está abierta a todas las corrientes del pensamiento universal.
- g) El Estado garantiza la igualdad de acceso a la educación y la erradicación del analfabetismo;
- h) La educación se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia;
- i) La educación tendrá una orientación democrática, humanística, investigativa, científica y técnica, acorde con las necesidades del país; y,

- j) La educación promoverá una auténtica cultura nacional, esto es, enraizada en la realidad del pueblo ecuatoriano.

**Art. 3.- (Fines).-** Son fines de la educación ecuatoriana:

- a) Preservar y fortalecer los valores propios del pueblo ecuatoriano, su identidad cultural y autenticidad dentro del ámbito latinoamericano y mundial;
- b) Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora y crítica del estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica del país;
- c) Propiciar el cabal conocimiento de la realidad nacional para lograr la integración social, cultural y económica del pueblo y superar el subdesarrollo en todos sus aspectos;
- d) Procurar el conocimiento, la defensa y el aprovechamiento óptimo de todos los recursos del país;
- e) Estimular el espíritu de investigación, la actividad creadora y responsable en el trabajo, el principio de solidaridad humana y el sentido de cooperación social.
- f) Atender preferentemente la educación preescolar, escolar, la alfabetización y la promoción social, cívica, económica y cultural de los sectores marginados; y,
- g) Impulsar la investigación y la preparación en las áreas: técnica, artística y artesanal.

Para cumplir a cabalidad con los fines de la educación, el Ministerio promoverá la participación activa y dinámica de las instituciones públicas y privadas y de la comunidad en general.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**



Desde que nace, el hombre es un pozo de necesidades que debe de lo otros para alimentarse, vestirse, caminar... La madre alimenta al hijo y lo hace con amor. Ella lo viste, le enseña a dar sus primeros pasos, a caminar; de sus labios aprende el niño sus primeras palabras.

Poco a poco, aprende a valerse por si mismo, aunque jamás subsistirá sin el concurso de los otros hombres y la naturaleza. Por ello ORTEGA Y GASSET decía que el hombre puede definirse con la frase “Yo soy yo y mi circunstancia” Mientras Aristóteles lo definía como zoón politikón. El hombre solo puede construir su individualidad/personalidad en el seno de la sociedad.

¿Qué es enseñar sino educar? Que es aprender sino educarse. Educar y educarse es para el hombre, tarea de toda la vida, lo quiera o no lo quiera, sea consciente de ello o no lo sea. El hombre educa y se educa desde que nace hasta que muere. Históricamente, sin embargo, llega un momento en que la experiencia social acumulada es tan grande y diversa que es necesario salvaguardarla por lo que se hace necesario que alguien la testimonie. (BRAVO Y VALAREZO) 1999.

## **2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

La Constitución Política del estado ecuatoriano, en su sección octava, referente a la educación, art. 66 de sus concordancias, señala: “La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo, proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y las especiales habilidades de cada personas, impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.” Con lo cual se desprende que se cuenta con el respaldo legal para incurrir en cambios que beneficien al estudiante en su relación: aula, escuela y comunidad.

Y, en el Reglamento a la Ley de Educación, en el artículo 3, literal e referente a los fines de la educación, manifiesta que la educación debe estimular el espíritu de investigación, la actividad creadora y responsable en el trabajo, el principio de solidaridad humana y el sentido de cooperación social., en la cual ingresa la comunicación.

Además que se contempla lo que reza el art.37 del Código de la Niñez y adolescencia, en relación al derecho a la educación y sus considerandos.

## **2.5. FUNDAMENTACIÓN SOCIAL.**

Históricamente las sociedad civilizadas del mundo oriental, destinaban grandes espacios de tiempo para transmitir la herencia cultural, guardando celosamente para la posteridad aquellos legados de sabiduría que admirablemente subsisten por cientos de años.

Lo importante de estas civilizaciones es que educan al individuo para que aprenda a vivir en su grupo social con una adecuada participación, que le permita interactuar con sus semejantes y cooperar con otros grupos sociales y crear una cultura que los identifica.

Es deber de los educadores preservar y transmitir los principios y valores que identifican al ser ecuatoriano en su gran dimensión cósmica; prepararlo para que sea un aporte valioso al desarrollo y progreso de su patria y que se convierta en un instrumento de transformación social.

Si se considera una visión socio- pedagógica totalizadora de la educación, puede afirmarse que sus fines o funciones inherentes lo constituyen la adaptación, la socialización y la endoculturización, así como también la creación y transformación cultural y la integración personal como parte de la misión renovadora, innovadora y transformadora que la educación debe cumplir; consideraciones que apuntan al fin de la educación.

Para lograr este desarrollo humano de los agentes involucrados en la educación es necesario tener una visión clara del hombre o persona en sus dimensiones filosóficas, psicológica, y pedagógica.

En lo referente a la dimensión pedagógica, se propone analizar y redimensionar el hecho educativo como un proceso interactivo-constructivo, en el cual la relación docente-alumno y contenido crea condiciones para el encuentro entre el deseo de enseñar del docente y el deseo de aprender del alumno (AUSUBEL. “El Aprendizaje Significativo” Documento de Apoyo a la serie de Textos “Abramos Surcos” 1993).

## **2.6. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.**

Para los griegos y romanos, las personas llegan al conocimiento cuando usan su razón para establecer juicios o comparaciones, estimar resultados o determinar diferencias en base a ciertas caracterizaciones que son notables y que nuestro intelecto es capaz de poderlas percibir

Es el conocimiento científico, sistematizado que permite superar un marco teórico con el manejo de estrategias y llegar a la transformación. porque es el conocimiento el que se sustenta en los postulados de la comunidad científica y es el que puede, en el estudio, derrocar a otros postulados, por la fuerza de sus argumentos.

En definitiva, es el filósofo francés, Bachelard, quien concluye en que la ciencia instruye a la razón. La razón debe obedecer a la ciencia, a la ciencia más evolucionada, a la ciencia que evoluciona. (BACHELARD. 1972) La ciencia es, en adelante, una creación humana sobre la cual el espíritu humano debe instruirse, construirse. El comportamiento racional se aprende en el laberinto de la investigación científica. (BACHELARD. 1973)

En el papel de liderazgo tenemos que destacar que su eficiencia depende de cómo el líder sepa llevar a cabo los procesos de comunicación con los miembros de la misma, transmitiendo su visión y esa concreción en su misión y en mas objetivos concretos, tanto a nivel individual como a nivel de la organización, teniendo en cuenta su cultura, valores y filosofía.

Los procesos de comunicación en las organizaciones educativas tienen un papel central, principalmente a nivel de la comunicación interna, una vez que facilita las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización. Todo ello se lleva a cabo con una cierta lógica y permanencia, según determinadas necesidades y persiguiendo patrones de relación interpersonal.

## **2.7. FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA.**

El ser humano que desea comunicarse, transmite ideas a otros congéneres al codificar signos, los cuales deben ser decodificados en su real significado, a fin de encontrar el sentido del mensaje, con claridad, con verdad, sin dejarse influenciar por las interpretaciones dudosas, mal intencionadas y arbitrariamente distorsionadas con el propósito de alejarlas de la verdad.

La función de la educación es fomentar en los alumnos el amor a la verdad, a acercarse por medio de la investigación racional a la ciencia. La base axiológica posibilita que

los estudiantes lleguen a establecer supuestos teóricos y sin dejarse influenciar por sus emociones o sus sentimientos, comprueben la realidad de las cosas, sin apasionamientos o fanatismo.

En un líder no puede haber la mala interpretación de las cosas, porque en ello se vería reflejada la manipulación perversa por conveniencias personales. En la posición de liderazgo se debe ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace. Comunicar bien es resultado de claridad de ideas; entender bien, es resultado de procesos de comprensión.

## **2.8. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA – CIENTÍFICA CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.**

### **2.8.1. LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO.**

#### **Conceptualizaciones importantes.**

##### **a. Comunicación.**

Etimológicamente, comunicación viene del término latino “Comunicatio-onis, acción y efecto de comunicar.

“Comunicar, es transmitir señales mediante un código común al emisor y receptor”. Las señales organizadas a través de un código, producen el mensaje, materia de la comunicación.

El principio básico de la Comunicación es transmitir un mensaje. Teniendo en cuenta que para transmitir dicho mensaje es necesario tener la habilidad de comunicar y delegar. Teniendo en cuenta que la Comunicación debe ser directa, es decir se llevará a cabo cara a cara con otros individuos, ya sea para pedir información, ofrecer consejos o decirle a alguien lo que se piensa.

El funcionamiento de las [sociedades](#) humanas es posible gracias a [la comunicación](#). Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. Desde un punto de vista técnico se entiende por [comunicación](#) el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el [tiempo](#). [La comunicación](#) implica la transmisión de una determinada [información](#). La [información](#) como [la comunicación](#) supone un [proceso](#). Los elementos que aparecen en el mismo son:

- **Código.-** El código es un [sistema](#) de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.

El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales.

- **Canal** .- sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.
- **Emisor**.- Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.
- **Receptor** será aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje.

Naturalmente tiene que haber algo que comunicar, un contenido y un proceso que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive el Mensaje.

- **Mensaje Sencillo**.- La norma es la sencillez, para una buena comunicación es preciso que el mensaje que se reciba sea igual al que se envió.
- **Construcción de un mensaje**.- Proceso en el que se prepara el mensaje y se estructura de manera que la otra persona lo entienda.
- **Adaptación del mensaje**.- Proceso que consiste en adaptar el mensaje al público o intentarlo entenderlo al que va destinado.
- **Confirmación del mensaje**.- Asegurarse que el mensaje ha sido interpretado tal como se quiere.
- Las circunstancias que rodean un hecho de comunicación se denominan **Contexto situacional** (situación), es el contexto en que se transmite el mensaje y que contribuye a su significado.
- Al **lenguaje** se le considera como un instrumento para comunicar uno a otro algo sobre las cosas. En todo acto de comunicación el lenguaje entra en contacto con los diferentes elementos que forman el esquema de la comunicación.

A la **Comunicación Institucional**, se la puede definir de la siguiente manera:

- **Comunicación Institucional** es un término nuevo que surge a raíz del gran interés que existe por el estudio de las Instituciones y de su importancia en la sociedad actual.

Se la considera como un sistema coordinador y como un instrumento fundamental a utilizarse para la consecución de sus objetivos, aplicándose en todas aquellas actividades de

comunicación que implican el intercambio de datos, ideas, informaciones y conocimientos entre las Instituciones y sus públicos.

La **Comunicación Institucional** se construye desde el interior de la entidad hacia fuera, lo cual hace imprescindible definir una identidad de la organización, con objetivos y metas claras, y generar una comunicación integral, estratégica y eficaz entre los diversos mensajes de la entidad. Configurar, desarrollar, controlar y difundir las estrategias de comunicación que respalden a la organización en el cumplimiento de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio reforzando la integración del personal.

- **Públicos.-** Su acepción más general, implica un conjunto de individuos unidos entre sí temporalmente o permanentemente, en función de un interés común.
- **Sistema Coordinador.-** Coordinación armónica de los integrantes y su entorno comunitario.
- **Institución.-** Grupo de Personas unidas y organizadas en el entorno institucional para alcanzar el objetivo propuesto.
- **Comunidad Educativa.-** Autoridades directas o indirectas del proceso Aprendizaje – Enseñanza y Evaluación.
- **Aprendizaje.-** Es el proceso mediante el cual los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y hábitos adquiridos pueden ser utilizados en las circunstancias en las cuales los alumnos viven y en otras situaciones que se presenten a futuro. Es aquel que teniendo una relación sustancial entre la nueva información y la información previa, pasa a formar de la estructura cognoscitiva del hombre y puede ser utilizado en cualquier momento requerido la solución de problemas similares.

El aprendizaje es mas eficaz cuando existe reforzamiento en forma de premios y sanciones (Burrhust F. Skinner).

- **Enseñanza.-** Método de enseñanza o instruir. Dar a conocer a uno el estado de una cosa, informarle de ella, o comunicarle avisos o reglas de conducta.
- **Evaluación.-** Proceso planeado, sistemático, dinámico y continuo que nos sirve para recoger información la misma que debe ser reutilizada para reorientar, validar o invalidar estrategias prácticas, instrumentos tipos de interacción.
- **Capacitación.-** Esta puede referirse a lo que se conoce como inducción al trabajo o sea que sirva para explicar al trabajador que ingresa a una institución sus reglas, prestaciones, etc. ( Agustín Reyes Ponce).

Se debe cubrir los requisitos involucra capacitación y actividades de desarrollo y evaluación del rendimiento. Enseñarle a los empleados de todo nivel como realizar sus actividades. (Thomas S. Bateman, Scott A Snell).

Mediante este tipo de entrenamiento se imparte conocimientos e ideas requeridos para el desempeño de un puesto. La capacitación es de carácter teórico y esta destinada fundamentalmente a las personas que ocupan cargos calificados. Su énfasis esta en el “saber” y admite la condición de ser pensante del individuo (José Castillo).

- **Formación.-** Es una fase del entrenamiento se orienta a la creación de valores y actitudes que permiten a las personas desenvolverse adecuadamente tanto dentro como fuera de su ambiente laboral.. La información destaca el “ser” y considera al hombre en su integridad. La formación tiene una mayor amplitud y en especial se aplica al entrenamiento de directivos que requieren un conjunto de cualidades y características para ejercer eficientemente sus cargos actuales y futuros.

## **2.8.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL**

La comunicación Organizacional desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones. La comunicación es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la organización. La comunicación organizacional no solo es la comunicación interna, es decir, hacia adentro de la organización, sino también implica la comunicación hacia fuera, la cual incluye las relaciones públicas externas e internas. Dentro de las relaciones internas están los comunicados internos, por memorandos, periódicos murales, buzones de sugerencias, las reuniones de información y algunas actividades específicas como es el caso de los círculos de comunicación que son el preámbulo de los círculos de estudio organizacional.

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. "...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación" (ANDRADE 1991). Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. Desde otra perspectiva, "dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los miembros de la organización, todos deben participar de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas" (FARACE,1977).

No obstante lo anterior, resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de un colegio, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que están ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades de otra índole. De ahí la necesidad de contar con profesionales cuyo hacer primordial consista en asegurar que los procesos de comunicación sean los apropiados en relación con los objetivos de la organización.

### **2.8.3. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.**

Comunicación según M.ROGERS, (citando a McGraw-Hill, pag 10, 1980), es “el proceso por el cual se trasmite una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento. Tal comportamiento puede alcanzar un cambio en los conocimientos o actitudes así como un comportamiento evidente.”

Comunicación organizacional es “proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados” (JABÍN, F., *Processo Organizacional*, 1995: pag 338)

La comunicación es el fluido vital de una organización. Es un elemento indispensable para su funcionamiento. Si de alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación, no tendríamos organización. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo, con la cual los individuos entienden su rol dentro de ella. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos y los procedimientos según la situación lo demande.

La existencia del comportamiento de la comunicación informal, tipificada por los rumores y de las funciones de la comunicación informal, tales como intermediarios y porteros en las redes de comunicación, sugiere que la estructura formal en una organización determina por completo el comportamiento de la comunicación. (ROGERS, M, pag1: 1980)



CHESTER I. BERNARD reconoció que “en toda teoría exhaustiva de la organización, la comunicación debería ocupar un lugar central”.

Según H. MINTZBERG, tenemos también los flujos de comunicación, que son un conjunto de tareas que se llevan a cabo, las cuales pueden ser formales e informales, tanto individual como grupalmente; las relaciones humanas entre las personas son de manera informal y las relaciones de apoyo, de carácter formal.

- a. Flujos formales, son aquellos que se derivan de alguna norma existente en una organización.
- b. Flujos informales, son aquellos que se ajustan o vine dados por alguna norma de autoridad formal.

#### **2.8.4. TIPOLOGÍA COMUNICACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.**

La comunicación organizacional se divide en dos tipos: comunicación dentro de las organizaciones y comunicación entre una organización y su ambiente.

- a. **Comunicación dentro das organizaciones**, o interna, son un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- b. **Comunicación entre organización y su ambiente**, o externa, definida como un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia su contexto, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios (FERNANDO M. MARTÍN, comunicación en empresas y instituciones, 1995)

“Hoy más que nunca, la comunicación interna, tiene enormes posibilidades, debido a que la publicidad institucional cuesta mucho y hay que medir los gastos, siendo también necesario a nivel de entorno, realizar un diagnostico de la cultura corporativa, para saber cuales son los principios, valores y necesidades que mueven los miembros de una organización, con el fin de orientar sus accione futuras, no existiendo un solo elemento de la vida laboral que no se relacione con los procesos de comunicación, por eso hay que amalgamarlos bien” ( DONETTE, J. : La comunicación en las organizaciones).

En el seno de la organización también podremos definir otro tipo de comunicación, la intercultural. Es la “interacción o comunicación cara a cara, que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que se pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata.”( BLAKE, R - HAROLDSEN, E. : Taxonomía de conceptos de comunicación)

Según la definición de ASUNCIÓN - LANDE, (la comunicación Humana. Ciencia Social, 1990, pag193), comunicación intercultural es “el proceso de interacción simbólica entre individuos y grupos, de tal manera que esas variaciones afectarán significativamente a la forma y el resultado del encuentro.”

### **2.8.5. LA RESPONSABILIDAD DE SABER COMUNICAR**

A cada organización corresponde una función de comunicación. Sin embargo, es necesario establecer ciertos parámetros como punto de partida para evaluar la actuación de agentes de comunicación en un colegio, llámese rector, inspector, secretaria u otros. ¿Qué sería razonable esperar, aunque sea en términos generales, de los profesionales de la educación en la organización? Comunicarse para resolver problemas, superar obstáculos, rendir cuentas, exigir cumplimientos, solicitar informes, cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes.

Dado que todas las personas que forman parte de la organización se comunican al realizar su trabajo, el cometido principal es ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar.

Para ello, "debe estar relacionado con el centro del flujo de mensajes. Esto significa que al tener conocimiento de toda la información puede servir como un enlace entre departamentos o unidades de trabajo y, por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como cantidad, calidad, oportunidad y forma" (FARACE ,1977).

### **2.8.6. EL PROPÓSITO DE UNA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.**

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de

comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración de directivos, docentes, padres de familia, alumnos y administrativos. Entre las actividades más relevantes se encuentran las siguientes:

- a) Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación. Las estrategias de comunicación organizacional por lo común obedecen a propósitos generales como:
  - Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente.
  - Dar orden y sentido en el intercambio de mensajes.
- b) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación. Esto abarca actividades, que van desde la edición de revistas internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etcétera.
- c) Concebir y desarrollar programas de comunicación. "Los líderes, sin ser un profesional de la comunicación, debe examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento" (FARACE et al, 1977:255).

### **2.8.7. LA COMUNICACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS**

En la actualidad es posible identificar con mucha claridad dos grandes tendencias en el trabajo del líder como comunicador organizacional:

- a. Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de cambio cultural y otros esfuerzos de transformación.
- b. La evolución parte de no ser experto en comunicaciones para convertirse en experto en medios de comunicación, con especial interés por los de muy reciente aparición en el contexto organizacional, como son el correo electrónico e Internet. La comunicación organizacional esta empezando a superar el estrecho marco de la publicación interna.

El campo de acción de la comunicación organizacional, puede considerarse como una ventaja porque significa áreas de oportunidad para el comunicador con iniciativa. Debe ser, entonces, una responsabilidad fundamental del administrador contribuir al máximo aprovechamiento de esa tecnología.

### **2.8.8. RELACIÓN LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.**

Cada vez más las organizaciones, buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas. Implícita o tácitamente, buscan al menos que los candidatos cubran siete cualidades básicas: capacidad técnica; inteligencia social o habilidad para motivar; entender y conducir a la gente; experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos, caminos ya recorridos; saber en que momento actuar, cuando no hacer nada, y cuando hacerlo todo, o cuando sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cual es la persona correcta en quien apoyarse; capacidad de juicio, y finalmente carácter.

Para ser un líder que dirija a un colectivo, el primer requisito es saber escuchar y poder encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias. Por su parte, los dirigidos deben tener la convicción de que un verdadero líder puede fallar y más allá de eso, puede rectificar.

Así como se aprende a nadar, nadando. También se aprende a ser líder liderando; pero no es la única manera de aprender, también existen otras fuentes de aprendizaje, la enseñanza individual y la que deriva del entorno institucional o social.

No obstante, un líder sin valores es un líder vacío, que más tarde o más temprano dejará de serlo, su permanencia está estrechamente relacionada con los fines que persigue, con los valores que lo sustentan, en su capacidad de buscar la formación de líderes; de que sus seguidores no se hagan dependientes o adictos a su liderazgo, y que ellos mismos se conviertan en líderes. Así el líder a la larga se convierte en líder de líderes.

En este contexto, la fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la comunicación directa, y en pedir a otros que evalúen su actuación, o solicitar consejos u opinión. Estos no son signos de debilidad, por el contrario, son elementos que fortalecen al líder y a su liderazgo. No hay que olvidar que lo que es bueno para la persona lo será también para el líder, en virtud de que aprender a ser un líder efectivo, no es diferente de aprender a ser una persona de éxito.

La comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. El líder debe mantener una comunicación eficiente de su misión, los objetivos, los resultados y las recompensas. Para que la química de equipo funcione debe haber un compuesto cierto de capacidades.

Un líder necesita de ser un buen comunicador, pues la comunicación es como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva. La comunicación desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de la organización. Sin comunicación no podrá existir organización.

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional. El hace un gran esfuerzo de manejo creativo de las relaciones humanas, para que así con este intercambio se cumplan los objetivos organizacionales. El deberá no sólo hacer una buena comunicación en el seno de la organización, sino también una buena comunicación hacia el exterior.

Comunicación - liderazgo o liderazgo - comunicación, dos papeles que ocupan un importancia central en el seno de la organización educativa. Se ésta existe necesita de los dos: comunicación para sobrevivir, liderazgo para competir.

### **2.8.9. AGRESIÓN EN LA COMUNICACIÓN**

Este fenómeno que le ocurre a un 20% de la [población](#) puede causar [problemas](#) en [la comunicación](#), ya que provoca en el emisor un temor al momento de hablar o escribir lo que puede desencadenar que éste recurra a los [medios](#) inadecuados para comunicarse y así evitar este [conflicto](#) pero que a su vez se traduce en otros [problemas](#). Por ejemplo el supervisor de un departamento puede recurrir a memorandos o [cartas](#) para transmitir mensajes, cuando una llamada suele ser no sólo más rápido sino también más apropiado.

Por todo esto debemos estar conscientes de que existe un [grupo](#) de personas en las [organizaciones](#) que limitan severamente su [comunicación oral](#) y racionalizarán su practica al decirse a ellas mismas que no se necesita tanta comunicación para que hagan su trabajo con [eficacia](#).

Para lograr que una organización posea una buena comunicación interna y externa es muy importante fijar [atención](#) en esta área de forma tal que se pueda aplicar correctivos mediante [cursos](#) instructivos, seminarios, actividades en [grupo](#) etc. a [tiempo](#).

## **2.9. LIDERAZGO.**

Hablar de liderazgo es referirse a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

“El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.”(AGUADO, Ricardo Jiménez: Procesos de liderazgo, 1998)

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

Un líder necesita de desarrollar con eficacia un proceso de comunicación en la organización. Es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la organización. La comunicación, o sea el intercambio simbólico entre dos o más personas, deberá apuntalarse con un gran esfuerzo de manejo creativo y certero de las relaciones humanas.

Liderazgo es la habilidad de influenciar positivamente, dirigiendo participativamente, estimulando el logro de objetivos y resultados producto de la automatización del grupo de personas orientadas al servicio, a la calidad y a la productividad.

Hablar de liderazgo educativo es comprometerse a hacer más. No basta el saber hacer más. No basta el mero impulso del conocimiento. La posición del maestro que dicta desde el cómodo sitio de la cátedra, es una imagen por demás superada, caduca y hasta provocadora de un retraso educativo. En el tiempo que los maestros decían, los alumnos eran discípulos o aprendices, no había un aprendizaje anterior. Todo se aprendía como nuevo y por lo tanto no se discutía. Se aprendía o se memorizaba. Era el tiempo en que el conocimiento perduraba por generaciones, inmovible e incuestionable. La labor del maestro era a la vez inmóvil, bastaba transmitir.

Hoy, los sistemas educativos han perdido la ventaja de la perdurabilidad del conocimiento. Éste puede cambiar significativamente cada tres o cuatro años. Transmitir conocimiento puede ser tan absurdo como sostener las ideas de la Tierra plana. El maestro, para que esté adelante, debe provocar el conocimiento. La educación actual es un proceso integral, y afecta a la totalidad del alumnado, en su ser, en su hacer y en su desarrollo. Esto complica el trabajo docente. Antes bastaba ser transmisor, pero hoy el maestro debe ser guía, impulsor, experto, amigo y líder. En nuevo maestro no se concibe adelante, se presenta como compañero para marcar el rumbo y el "adelante" se convierte en un impulso diario.

## **CONCEPTUALIZACIONES CONTEMPORÁNEAS:**

“El liderazgo en el futuro será democrático, ejercido de forma conjunta en todos los niveles de la organización. Sólo así la empresa podrá, con éxito, revolucionar su industria creando el futuro” (In Executive Digest, Isabel CANHA)

Kenichi OHMAE:

"El liderazgo conjunto es una regla en las historias japonesas de éxito empresarial. Konosuke Matsushita, que estaba orientado hacia el producto, y Arataro Takahasi, más inclinado a la gestión, trabajaron en equipo durante 30 años. Formaban un equipo perfecto." Los líderes son el producto de las circunstancias. El estilo de liderazgo varía de acuerdo con el tiempo, el lugar e las circunstancias (TPO: time, place, ocasion).

Peter DRUCKER:

"En crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el buque se va a hundir el capitán no puede convocar una reunión para oír las personas. Tiene que dar ordenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en que situaciones actuar como jefe y en que situaciones actuar como compañero. La tarea del líder es desarrollar líderes. Todas las organizaciones necesitan de líderes, pero muchas de ellas olvidan su desarrollo. Discutí con el líder de una empresa japonesa, que murió en la década de 80 y con quien trabajé durante 30 años, cual era su negocio. El no dijo que fueran instrumentos de precisión de alta tecnología, respondió: "Desarrollar líderes."

Ken Blanchard:

"Como en un partido de fútbol, el líder debe entusiasmar su equipo, aplaudir sus progresos en dirección a la portería, incentivándolos a marcar gol. Pero sin puntos no hay juego. El entusiasmo es igual a la misión por la remuneración y el reconocimiento."

Peter Senge:

"Peter Drucker dice que el liderazgo no sólo es visión, es más que eso. Es la tensión creada por el espacio entre la situación presente y el sueño. Como toda tensión busca resolución, ella es fuente de energía que lleva a la creación de algo que no existía. Y es eso que Hacen los líderes" Hoy los gestores top de las empresas controlan menos lo que se pasa en la organización do que sus antecesores. Por lo tanto, todo o sistema tiene un control. Mi cuerpo, como sistema, tiene uno. Si yo corto mi dedo y ese mensaje tuviese de pasar por 14 comités hasta llegar al cerebro, el que después decidiría qué hacer y luego retomaría un trayecto similar de respuesta, yo sangraría hasta la muerte. Hoy las empresas hacen esfuerzos de descentralización porque cuando los sistemas se refinan es que eso acontece. Pero, cuando las dificultades surgen, el poder es tomado por la alta dirección.



### 2.9.1. RETOS DEL LÍDER.

- a. **Desafiar el proceso.** Con la innovación y la realización de nuevos proyectos.
- b. **Habilitar a otros.** Para lograr que las personas sean independientes, que resuelvan por sí mismas, que cada colaborador sea líder de su función, que todos se involucren.
- c. **Moldear el camino.** Enseñando con el ejemplo, y mostrando claridad y determinación en los valores y las creencias.
- d. **Inspira una visión compartida.** Todo objetivo común requiere una visión común, clara, definida, optimista.
- e. **Alentar el corazón.** Motivando, reconociendo, a quien lo merece y premiando el esfuerzo y los logros.
- f. **Fijar objetivos accesibles.** Los objetivos a corto plazo refuerzan la seguridad y la motivación del equipo. Conseguir buenos resultados fortalece la moral y la confianza.

### 2.9.2. EL LIDERAZGO EDUCATIVO.

La educación es el proceso que deja al educando siempre en educando. Es un proceso que nunca termina. El hombre educado debe visualizar esto y, como acción orientadora, apuntar al educando a ser mejor sin dejar de estarlo haciendo. Más que la búsqueda del "llegar a ser" hay que provocar el estar "siendo" Marcar el rumbo puede traducirse como sostener el rumbo y desarrollar la capacidad de autogestión y autodefinición, así como la habilidad de impulsar a los demás a hacer lo mismo, coordinando los esfuerzos y acrecentando la motivación.

El maestro líder utiliza como medio para ejercer su liderazgo la docencia interactiva. Para que esta se dé, requiere crear una infraestructura para el ejercicio educativo que consiste en organizar, en un medio social, roles, redes, recursos y retos. Al hablar de roles consideramos que tanto el maestro como el alumno están conscientes de su papel; aprender.

El saber hacer es el enfoque pragmático del liderazgo. Sin embargo, si el educando no siente que se mejora, la credibilidad hacia su maestro disminuye. Como consecuencia, el liderazgo puede cambiarse en desilusión. El impulso a la innovación es consecuencia de lo anterior. Innovar es mantenerse siempre nuevo; es una actitud que va más al ser mismo que al

hacer. La innovación más valiosa es el resultado de actitudes de búsqueda de una mejor forma de ser.

El liderazgo educativo se compromete a hacer más, no sólo a saber más. El auténtico líder logra producir cambios porque permite a los miembros de su equipo manifestarse y los deja ser mejores por un impulso propio.

El maestro líder arma una infraestructura de roles, redes, recursos y retos; provoca una docencia interactiva con la persona, el pensamiento, el saber hacer. El líder provoca también la innovación para visualizar nuevos rumbos. El maestro líder trabaja en equipo con un objetivo común. El líder inspira y permite la auto-motivación para lograr producir cambios en función de mejores fines.

### **2.9.3. EL LÍDER SEGÚN LAS TRES TEORÍAS.**

- a. Para el enfoque de la Teoría de los rasgos, el problema de acceso al liderazgo no se coloca, debido a las características innatas de un líder, que con naturalidad va asumir ese papel cuando las circunstancias así lo exigieren.
- b. Para la Teoría del Comportamiento, el líder emerge del grupo sin dificultades, el líder "sube". Debido al desempeño asumido en la dinámica del grupo, el líder va ser aquel que mas se va a destacar.
- c. Para el enfoque contingencial, el acceso al liderazgo resulta de factores como la posición estructural ocupada en el grupo, la capacidad de acción, el control de las presiones venidas de personas sobre los procesos del grupo, valores y actitudes que demuestran, la voluntad personal de comandar, la motivación por el poder, el tipo de relaciones que son establecidas en el grupo y el nivel de confianza mutua existente en el seno del grupo.

La combinación de estos factores se realiza a través de un proceso de competición por el poder del grupo que es favorecida por la voluntad del poder, por la centralidad en las comunicaciones y por el control de las presiones exteriores.

### **2.9.4. ESTILOS DE LIDERAZGO.**

El estilo de liderazgo se refiere al padrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje tres habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

- a) En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.
- b) El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.
- c) El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde.

Más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo.

### **2.9.5. EFICACIA DEL LÍDER.**

Para los autores situacionales y contextualistas, la eficacia de un líder es una conjugación de factores personales, grupales y situacionales, no pudiendo ser tratada de forma lineal. Para poder considerar eficaz un estilo de liderazgo, interesa caracterizar la situación en la que el líder opera. La caracterización de esta situación es hecha por la elección de una variable estratégica en relación a la cual el modo o estilo de liderazgo va a ser definido.

El liderazgo eficaz, aplicado a una actividad en el seno de una institución educativa, consiste según J.KOTTER, en alcanzar una visión que tenga en cuenta los intereses a largo plazo implicados en esa actividad; en elaborar una estrategia racional que permita llegar muy cerca de esa visión; obtener el apoyo de los centros de poder en términos de cooperación, el espíritu de equipo; y motivar continuamente a las personas.

El liderazgo eficaz, es hoy en día una necesidad muy importante y requerida en las comunidades educativas debido a su complejidad. Un líder eficaz elabora una visión y una estrategia teniendo en cuenta los intereses legítimos de otros individuos y también de otros grupos en el seno de la organización.

### **2.9.6. LEGITIMIZACIÓN DEL LIDERAZGO.**

La palabra liderazgo viene siempre asociada a la palabra eficacia. En un mundo en constante mutación, una organización e tener un papel dinámico interno. A la medida que las organizaciones crecen y sienten la necesidad de cambiar su estructura actual por una que se

revele mas adecuada a sus exigencias, es necesaria la existencia de ideas que guíen las acciones y manos que ejecuten las acciones.

En 1973 Henry MINTZBERG enumeró ocho capacidades importantes del liderazgo:

- CAPACIDAD DE LOS PARES - capacidad de establecer y mantener una red de contactos con los iguales, y de establecer ligaduras en el seno del grupo.
- CAPACIDAD DE LIDERAZGO - capacidad de ser sociable con los subordinados y con las complicaciones propias del poder, de la autoridad y de la dependencia.
- CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS - capacidad de mediar en el conflicto, de trabajar con perturbaciones de tensión psicológica, de ser aceptado y de controlar presiones internas y externas al grupo.
- CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN - capacidad de construir redes, de extrapolar información estratégica y validar información, de diseminar eficazmente la información.
- CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIÓN NO ESTRUCTURADA - capacidad de descubrir problemas y soluciones cuando las alternativas, la información y los objetivos son ambiguos.
- CAPACIDAD DE ATRIBUCIÓN DE RECURSOS - capacidad de decidir entre usos alternativos del tiempo y de otros recursos organizativos escasos.
- CAPACIDAD EMPRENDEDORA - capacidad de asumir riesgos sensatos, aplicar innovaciones y la voluntad de tener éxito/protagonismo.
- CAPACIDAD DE INTROSPECCIÓN - capacidad de comprender la posición de un líder y su impacto en la organización.

Ante una legitimización del liderazgo, un líder debe ganar autoridad y obediencia. El debe estar interesado en hacer valer la influencia y el poder para dirigir y esperar una respuesta.

Para ejercitar la autoridad, los administradores líderes deben saber:

- Como animar a sus seguidores para que acepten sus ordenes y sus iniciativas
- Como obtener credibilidad como una fuente legitima de autoridad para las iniciativas

- Como salir delante de las confrontaciones en las que se ignora o discuten las ordenes
- Ejemplaridad del directivo

Así, podemos apuntar las siguientes características de los administradores:

- **Capacidad:**

Los líderes deben mostrar una capacidad superior (una habilidad teórica) organizativa. Deben acreditar sus habilidades y conocimientos para obtener su posición.

- **Credibilidad:**

Se espera que toda la comunidad educativa sepa de las “reglas del juego”, las normas, expectativas y valores del grupo. Saber las normas significa tener la facultad para comunicar.

- **Representación y defensa:**

Nada legitima y justifica más la posición de los líderes que su destreza para manejar las relaciones externas.

- **Distancia social:**

Los nuevos líderes deben saber usar con éxito la distancia, la brecha que los separa de sus seguidores. Se espera que los administradores disminuyan ese distanciamiento que los separa de sus subordinados.

- **Aislamiento de otras iniciativas competitivas:**

La posición ideal de los líderes es aquella en que los subordinados no tienen iniciativas competitivas. Esto, por supuesto, es la teoría de las muy mencionadas instituciones cerradas (iglesia, monasterio, la milicia, prisión) en que existe el aislamiento total de todo mundo, menos las órdenes e instituciones de la jerarquía señalada.

- **Perseverancia:**

La perseverancia significa que las órdenes y las direcciones deben darse confianza en si mismo. Por perseverancia significa una simple repetición, una claridad de dirección: tener la facultad de continuar preguntando, hablando y explicando.

- **Práctica:**

Los líderes ganan prestigio al hacer que sus subordinados se acostumbren a seguir sus instrucciones. Sin duda, las instrucciones excesivas son destructoras. En realidad el papel del líder se consolida mediante la emisión de órdenes.

### **2.9.7. LIDERAZGO Y EL PODER.**

El liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos:

- a. primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos;
- b. segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y
- c. tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro, en el desarrollo individual. Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirán siendo cruciales para el desarrollo de auténticos líderes.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder - aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente - aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspa automáticamente al relevo en turno.

El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una; la dirigencia, tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder educativo, político, religioso u otro; es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud. El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

### **2.9.8. LIDERAZGO ESTRATÉGICO.**

Uno de los roles estratégicos claves de los directivos, consiste en suministrar liderazgo estratégico a sus subordinados. El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la organización y habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión.



Muchos autores identifican varias características claves de los buenos líderes. Estas características son:

**a. Visión, elocuencia y consistencia:**

Una de las tareas claves del liderazgo consiste en dar a la organización sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión hacia donde debe estar. Además son suficientemente elocuentes para poder comunicar su visión a los demás en términos que puedan influenciar a las personas y articular en forma consistente su visión hasta que haga parte de la cultura de la organización.

**b. Compromiso:**

Un líder fuerte es alguien que demuestra compromiso con su visión particular. Con frecuencia esta condición involucra liderazgo mediante la ejemplificación

**c. Mantenerse bien informado:**

Los buenos líderes no operan en el vacío; por el contrario, desarrollan una red de fuentes formales o informales que los mantienen bien informados acerca de lo que está sucediendo dentro de la organización.

**d. Disponibilidad para delegar y dar poder:**

Los buenos líderes son delegadores habilidosos. Ellos son conscientes de que si no delegan rápidamente se pueden ver sobrecargados de responsabilidad. También reconocen que dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es una buena motivación.

**e. Astucia política:**

Esta condición, según EDWARD WRAPP, implica 3 aspectos:

- Primero, los buenos líderes manejan el juego de poder con habilidad, pues prefieren lograr consenso para sus ideas en vez de utilizar su autoridad para forzar las ideas a través de esta.

- Segundo, los buenos líderes con frecuencia vacilan en comprometerse públicamente en planes estratégicos detallados u en objetivos precisos, debido a que con toda probabilidad, contingencias inesperadas requerirá adaptación.
- Tercero, Wrapp sostiene que los buenos gerentes poseen la habilidad de repulsar

### **2.9.9. EL ROL DE LOS DIRECTIVOS.**

Los directivos de las instituciones educativas desempeñan un papel muy importante en la implantación de modelos de mejoramiento continuo en la calidad educativa. A ellos corresponde vislumbrar el futuro de la generación presente en las instituciones de educación básica. Los directivos han de asumir la responsabilidad de inspirar a los maestros a que den lo mejor de sí mismos, para que sus alumnos sean capaces de trascender con pleno éxito las tareas estudiantiles.

La función del liderazgo de los directivos escolares no es negociable. Un administrador educativo tiene un escenario de actuación que amerita primeros actores y argumentos fundamentales que dirijan la energía humana de las escuelas hacia la transformación social de sus comunidades.

Los buscadores de la calidad, son líderes incansables, vigorosos, entusiastas y optimistas, visionarios y alumbradores, del camino a recorrer. Ellos saben que la calidad se causa y por ello son encausadores de actitudes, fabricantes de sueños y fantasías de nuevos mundos. Son inspiradores de cambio, comunicadores sociales, motivadores de eficiencia y eficacia en las tareas cotidianas. Saben que calidad es sinónimo de orden, de disciplina, de organización y de planeación e información.

Este es el panorama que se vislumbra para los nuevos directivos de la educación del siglo XXI. Estos son los escenarios del futuro para los directivos de hoy. Estos son los roles iniciales de los administradores del cambio.

### **2.9.10. FORMACIÓN Y LIDERAZGO.**

La formación es un proceso que abarca la totalidad de la vida humana. En los últimos tiempos ha cambiado la esencia de lo que es el aprendizaje. Hoy entendemos que este consiste más en reflexionar y comprender que en memorizar, "aprender a aprender".

En cuanto al liderazgo, hoy creemos más en un líder que se hace. Muchas cosas que se predicán hoy, ya están asumidas. Por ejemplo asentar el liderazgo sobre valores éticos. Se cree más en los equipos y dentro de estos en que los líderes actúen como facilitadores, orientadores y motivadores.

El aprendizaje continuo proporciona capacidad de respuesta a las novedades con las que nos enfrentamos. La rapidez para verlas, aceptarlas y utilizarlas será un factor de éxito para el líder. Del compromiso que líder tenga con su propia formación dependerá su éxito. El mayor error que puede cometer un líder es creer que la necesidad de formarse continuamente a él no le afecta.

Muchos directivos de instituciones educativas no han asistido a un seminario o curso de formación en varios años. Podemos preguntarnos: ¿es posible dirigir sin estar actualizando permanentemente nuestros conocimientos? ¿No sería razonable que entre las prioridades que un directivo, estuviera dedicar tiempo a la formación? Alguien preguntará, ¿qué pasa con la experiencia, la inteligencia natural y la universidad de la calle? Eso también vale, pero no nos engañemos. Las dos cosas juntas valen el doble. La formación marcará la diferencia.

En estos momentos, los directivos y docentes requieren de un rompimiento de viejos paradigmas: esto es posible a partir de la necesaria y adecuada formación, capacitación y actualización de todos los actores educativos.

Asimismo, es imperativo encontrar mecanismos innovadores y versátiles de formación que permitan al docente, al directivo, al sistema educativo y al país, caminar por un sendero correcto hacia la conquista del conocimiento necesario para enfrentar los cambios vertiginosos que impulsan a nuestra sociedad.

### **2.9.11. TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO.**

Al líder se le considera como el jefe o dirigente de un grupo y la función que ejerce se denomina liderazgo. Este se refiere por lo general al ejercicio de una autoridad que ha sido aceptada por el grupo, y se supone que el líder de alguna manera es reconocido, por sus capacidades, por su autoridad, o porque así lo determina la convención del grupo.

Desde luego que el líder debe tener, o representar, un conjunto de capacidades reconocidas por los integrantes del grupo de referencia. En la medida que el líder despliega sus capacidades, de manera acorde a las expectativas del grupo, se mueve el grado de

reconocimiento por parte de sus integrantes. Es un ser humano que tiene la libertad de participación y estimula para lograr resultados de excelencia para el alumno.

Un líder es una persona que influye sobre los demás, y puede describirse como una persona inteligente, emprendedora y con poder de convencimiento. Da ejemplo al resto del grupo. La tipología del liderazgo es muy extensa y varía según sus autores, aquí hago una recopilación de los liderazgos más usuales en nuestro medio:

- **LÍDER AUTÓCRATA.-** El autócrata asume toda la [responsabilidad](#) de la [toma de decisiones](#), inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de [fuerza](#) y control
- **LÍDER PARTICIPATIVO.-** Cuando adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- **EL LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores el trabajo que hacer, sin importar cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia [motivación](#), guía y control.
- **LÍDER EDUCATIVO.-** Es el enlace entre lo que debe hacer el líder: generar, inspirar y guiar hacia una visión de futuro y lo que debe ser la educación: camino para alcanzar sueños.
- **LIDERAZGO EN EDUCACIÓN.-** En educación el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de un grupo. Si bien la figura de autoridad del profesor, en el caso más común, puede sustituir (y de hecho sustituye) al liderazgo aceptado, no resulta a la postre suficiente como para que se pueda prescindir de la capacidad, de la aceptación, y un grado de convencimiento por parte del grupo, de que el líder está ejerciendo una autoridad legítima y correspondiente con la función que el propio grupo le ha designado.

## 2.10. HIPÓTESIS

La correcta aplicación del sistema de comunicación institucional, mejora el liderazgo educativo en el colegio “Neptalí Sancho Jaramillo” de la Ciudad de Ambato.

### **2.10.1.VARIABLES**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Sistema de Comunicación Institucional.

#### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Liderazgo Educativo.

# **CAPÍTULO**

## **III**

## **METODOLOGÍA**

### **3.1. ENFOQUE**

La implementación de un sistema de comunicación, tendiente a mejorar el liderazgo educativo se debe a la necesidad de darle una dirección estratégica y operativa a la planificación curricular de la comunidad educativa. Muchos paradigmas coexisten en las escuelas y colegios y por consiguiente, su presencia es nociva para la buena marcha didáctica; tener una corriente de pensamiento y de acción es contar con una herramienta que facilita la tarea educativa y refuerza la calidad de la oferta pedagógica que se brinda a la comunidad.

Por lo tanto, el estudio que se estima pertinente para esta investigación, busca la comprensión de los fenómenos sociales ligados a la comunicación en la educación y que se efectúan dentro de las relaciones sociales y profesionales, en la institución, el aula y bajo la orientación de maestros imbuidos de claras ideas; con lo cual se enmarca dentro del paradigma cualitativo. La actividad docente, en su relación maestro – método - alumno – maestro;, alumno comunidad; maestro – comunidad; y, alumno – alumno, es de carácter participativa y en ella se dan ciertas relaciones más internas que permiten profundizar los nexos de unidad que se suscitan entre las personas. Este es un hecho que no se generaliza, ya que son casos, que por su naturaleza humana se deben profundizar bajo el análisis de casos, la observación natural, el desenvolvimiento individual, para asumir una realidad existente.

Esta investigación permitirá observar el nivel de relación que tienen los pares didácticos y con los cuales se ejecutan los aprendizajes, dependiendo de la fuerza de esta relación, también la calidad del proceso de aprendizaje. Es menester comprobar si hay cambios sustanciales al aplicar un proceso de trabajo de aula basada en la práctica de valores compartidos, capaz que se transformen en una realidad de vida comunitaria para el aprendizaje.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación aplicada a los maestros, padres de familia y alumnos del colegio “Neptalí Sancho”, de la ciudad de Ambato, se considera de campo, ya que hubo la necesidad de comprobar en el sitio de los hechos, todas aquellas relaciones que se dan en los pares didácticos: maestro – padre de familia, alumno – maestro – maestro - autoridades; las mismas que están apoyadas con la investigación bibliográfica con el fin de sustentar nuestro

conocimiento y proyectar los resultados que arroje la misma; se entiende que dentro de los elementos de respaldo bibliográfico se encuentran todos aquellos documentos que se refieran al tema y aquellos que se integren por relación directa o correlación.

Es menester indicar que, para colegir algunas incongruencias que se puedan derivar de las encuestas, se aplicó una entrevista al personal administrativo, esto es al Rector e Inspector general del colegio, quienes en su explicación, que no es profunda ni abunda en análisis o argumentos teóricos - prácticos, dan a entender que su conocimiento es reducido y es importante una ayuda a través de una visión y misión que les oriente a la consecución de las metas administrativas y didácticas.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Esta investigación que con el carácter de exploratoria, se hizo al interno de la comunidad educativa; además de ser descriptiva, arrojó datos e informaciones interesantes, los mismos que se analizan en el presente capítulo; y, de su ejecución dependerá la proyección institucional; determinados por los objetivos que requieren de acciones de pronta aplicación, razones por las que su hipótesis, de una manera lógica plantea una afirmación que en el hecho educativo si se da; que al implementar un sistema de comunicación más dinámico y fluido, fortalece los nexos de relación comunicativa de todos, le da una adecuada dirección al proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, y a la práctica didáctica de sus maestros, y una mayor apertura a los padres de familia, con lo que se mejora la oferta educativa institucional.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **a. Población**

La población está compuesta 30 profesores, 450 estudiantes, y 13 directivos del Comité Central de Padres de Familia, que dan un total de 493 personas, tal como lo demuestra el siguiente cuadro explicativo:

En consideración al tamaño de la población en el segmento de docentes y directivos; se va a trabajar con todos sus componentes, es decir, toda su población, sin extraer una muestra, lo cual nos permitiría además obtener resultados confiables. En el sector de alumnos, el universo de los datos es de 450 alumnos, considerado extenso, por lo que aplicaré una fórmula par extraer una muestra confiable, como se detalla a continuación:



$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

**n** = tamaño de la muestra

$$n = \frac{450}{1 + 450(0.05)^2}$$

**N** = población

$$n = \frac{450}{1 + 450(0.0025)}$$

**e** = margen de error ( 5 % )

$$n = \frac{450}{1 + 1.125}$$

**95 %** de confiabilidad

$$n = \frac{450}{2.125}$$

$$n = 211.76$$

**n** = **212** alumnos

### **b. Estratificación de la muestra.**

<b>ESTAMENTO</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>PROFESORES</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>ESTUDIANTES</b>	<b>450</b>	<b>212</b>
<b>DIRECTIVOS DEL C.C. P. FLIA</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>493</b>	<b>255</b>

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Sistema de Comunicación Institucional

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	Preguntas
<p><b>COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b></p> <p>Proceso de participación ordenada que busca el acercamiento, enlace o correspondencia entre directivos, empleados y usuarios de un colectivo con fines singulares.</p> <p>Institucionalmente da cuenta del tipo de persona, de sociedad, de cultura que compromete la institución educativa</p>	ONTOLÓGICA	Humanismo	<p>¿El fortalecimiento institucional, se debe al clima de trabajo creado entre grupos antagónicos?</p> <p>¿Se debería permitir la confrontación de ideas para fortalecer el debate institucional, aprovechando el aporte de los grupos en pugna?</p>
		Identidad	<p>¿El respeto a las ideas de los demás profundiza el sentido de identidad?</p> <p>¿Comprender los procesos culturales y mantenerlos fomenta la identidad de los miembros del grupo social?</p>
		Institucionalidad	<p>La identidad institucional se logra con el aporte de todos sus miembros?</p> <p>¿Un buen sistema de comunicación permite el robustecimiento del colegio y una natural búsqueda de soluciones?</p>
	EPISTEMOLÓGICA	Conocimiento	<p>¿La comprensión de las ideas de los demás permite un conocimiento más cercano de nuestra vida institucional??</p> <p>¿A través de la cooperación se logran fortalecer los grupos sociales?</p>
		Comprensión	<p>¿La comprensión no es ceder al compañero, sino dar paso a un mejor razonamiento?</p> <p>¿El entendimiento permite construir una comunidad de aprendizaje?</p> <p>¿Qué acciones didácticas son las que propician mejores niveles de comprensión entre los alumnos?</p>
	AXIOLÓGICA	Participación	<p>¿Aprender a respetar el espacio de los demás permite la convivencia?</p> <p>¿Aplicar normas de justicia, amor y libertad ayudan a fomentar la convivencia de los alumnos?</p>

### 3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Liderazgo Educativo

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍNDICE	
<b>LIDERAZGO EDUCATIVO</b> Es la corriente filosófica que guía al impulsor o iniciador de una conducta social, ligada a la formación, con la aceptación voluntaria de sus seguidores; debe ser concebida como un proceso de formación humanista, de enseñanza y aprendizaje, bajo las normas del respeto a las ideas y condición social de sus conformantes.	Proceso	Integración	¿Una mejor integración se alcanza con el respeto a las normas de convivencia social?	
		Acuerdos	¿Los acuerdos en las decisiones logran un ambiente justo y solidario?	
		Confianza	¿La confianza se alcanza, cuando se respetan los criterios del grupo?	
	Enseñanza	Procedimiento didáctico		¿La aplicación de un proceso dinámico de aprendizaje, favorece al clima de la comunidad educativa?
				¿Se debería potenciar el trabajo en equipo para fomentar la comunidad educativa?
	Aprendizaje	Sistema		¿El verdadero líder se convierte en un ejemplo a seguir?
			¿El liderazgo debe estar enmarcado a un sistema de valores que permita una orientación moral de los alumnos?	
			¿Requiere nuestro sistema educativo de un estilo de liderazgo para mejorar el proceso de aprendizaje?	

### **3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para recolectar la información pertinente a nuestro tema de investigación, primero se aplicó una entrevista en profundidad a los directivos del colegio, que como cabezas de la institución educativa, realizan la parte ejecutiva de todo plan educativo y es conveniente para la comunidad educativa que haya una clara dirección de la tarea didáctica y quién más, sino ellos, para explicar con mayor acierto los aspectos teórico didáctico – prácticos en que se llevan a cabo estas tareas.

Posteriormente, se aplicó una encuesta, en cuyo cuestionario, previamente estructurado, se aborda al docente para que responda acerca de los aspectos generales que se derivan de un modelo de comunicación efectiva, en donde están inmersas las acciones del liderazgo educativo, de las conceptualizaciones que lo sustentan y de los lineamientos teórico – científicos que se requieren para crear un adecuado clima de comunicación institucional.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.**

Con los datos obtenidos se realiza su procesamiento, por medio de la tabulación de las frecuencias que se dan en cada pregunta y en cada una de las alternativas; las mismas que se organizan en cuadros y gráficos demostrativos los mismos que van acompañados del respectivo análisis e interpretación.

Los datos que se obtengan del análisis se presentarán de dos maneras:

- a) Tablas demostrativas
- b) Gráficos explicativos

Para elaborar la conclusión formal de la hipótesis, se estructura un cuadro resumen con las frecuencias observadas a favor y en contra, y se establece un proceso lógico, matemático y estadístico que nos lleve a la comprobación científica de la hipótesis y que generen conclusiones globales.

### **3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

Las técnicas son un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar y transmitir los datos, las mismas que se justifican por la utilidad que se traduce en la

optimación de los esfuerzos, en donde la mejor administración de los recursos y la contabilidad de los resultados.

En la investigación a más de los métodos es necesario recurrir a determinados medios que operativicen, aparece entonces las técnicas y los instrumentos como los siguientes:

- El Cuestionario
- La Encuesta

Se utilizará encuestas a todos los integrantes a población a investigar; será individual para los directivos y docentes, con cuestionarios no restringidos o abiertos, como instrumentos.

### **3.9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

- Revisión de los instrumentos aplicados.
- Tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems.
- Determinación de las frecuencias absolutas simples de cada ítem y de cada alternativa de respuesta.
- Cálculo de las frecuencias relativas, con relación a las frecuencias absolutas simples.
- Diseño y elaboración de un cuadro estadístico con los resultados anteriores.
- Elaboración de Gráficos.
- Analizar los resultados significa describir, interpretar y discutir los datos numéricos o gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos.
- El análisis e interpretación deberá ser realizado considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores y frecuencias directrices de la investigación.
- El producto del análisis constituirá las conclusiones parciales que servirán de insumo para elaborar las conclusiones finales y recomendaciones.

- Con los datos obtenidos se codificará las respuestas para obtener sus porcentajes, y luego se procede a realizar las tabulaciones con los resultados de las encuestas y por último la representación gráfica.

# **CAPÍTULO IV**

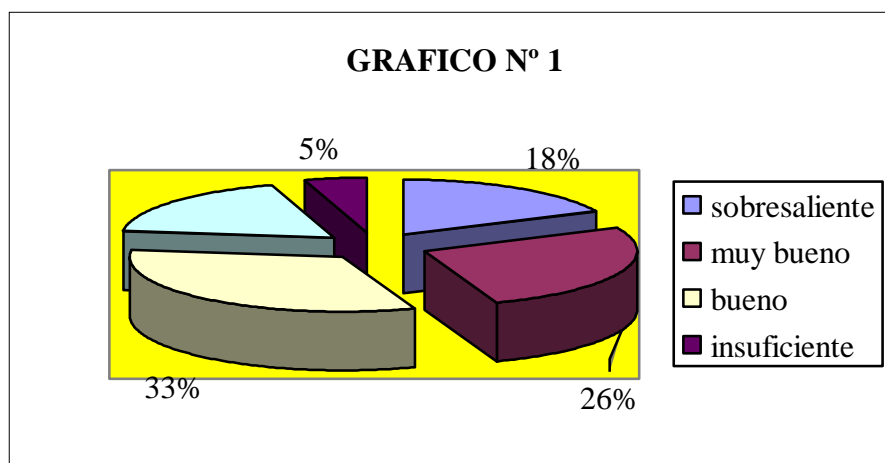
**ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS DEL COLEGIO “NEPTALÍ SANCHO JARAMILLO” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

**TABLA N° 1**

**1. ¿Considera Ud. que la comunicación entre Autoridades, Docentes y Alumno es:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Sobresaliente</b>	38	18
<b>Muy bueno</b>	56	26
<b>Bueno</b>	69	33
<b>Regular</b>	39	18
<b>Insuficiente</b>	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Prevalece la comunicación buena, lo cual es manifestado por 69 personas con el 32.55%, esto hace suponer que falta mayor diálogo y acercamiento entre los elementos que intervienen en el proceso educativo, aclarando que también el estudiante se siente parte de la trilogía educativa porque hay concepto de que la comunicación tiene una

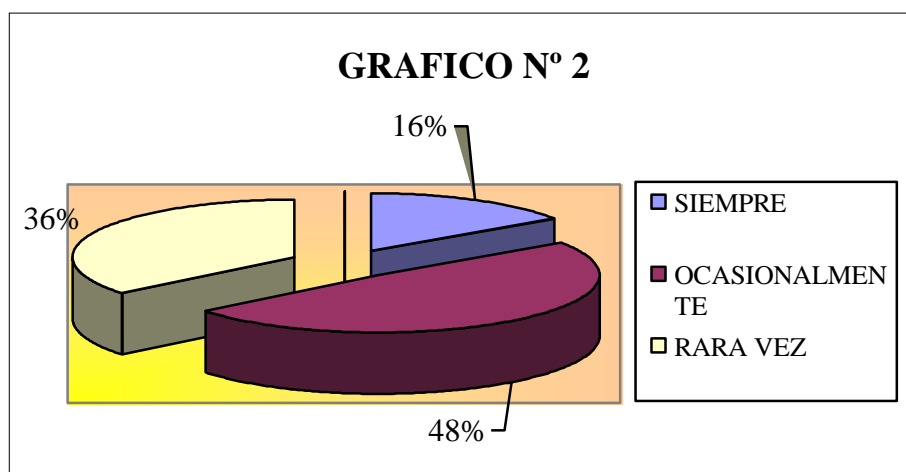
calificación sobresaliente con el 18%. Sin embargo de ello, se deben tomar en cuenta que 56 personas, que representan el 26% que se inclinan a que si hay una comunicación muy buena alimentando una esperanza hacia el mejoramiento, hay otros niveles que no tienen mayor influencia, pero que pueden mejorar en el transcurso de la aplicación de una propuesta.

**TABLA N° 2**

**2. ¿Conoce Ud. si hay trabajo en equipo, en las tareas de planificación de la Institución?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	33	16
<b>Ocasionalmente</b>	103	48
<b>Rara vez</b>	76	36
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Del resultado, se puede observar que el 48% del total de alumnos, 103 de ellos desconocen y optan por la alternativa de ocasionalmente, lo que es corroborado por 76 alumnos, que representan el 36%; con lo cual esta es una necesidad institucional que posiblemente, se debe a que no están motivados para la participación de las actividades planificadas por la Institución. Ante esta circunstancia es de obligación la unificación por parte del sector administrativo y docente hacia los estudiantes por medio de dinámicas de motivación, e incentivarles hacia alcanzar una identidad que le relacione



con su colegio para que se sienta parte de ella, y genere compromisos a participar activamente de todas las acciones que ella emprenda.

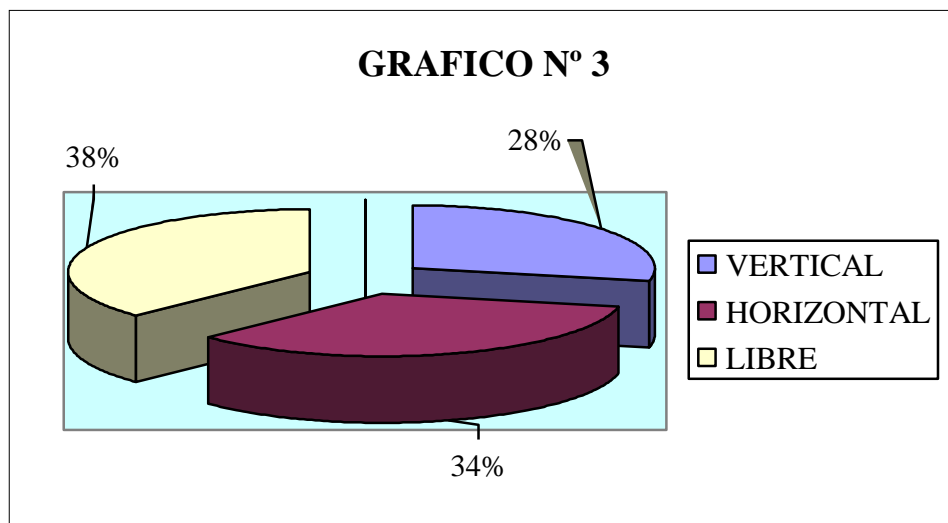
No se puede obligar al estudiante a ser parte de una institución, si esta no los acerca, por medio de actividades, planificadas por las autoridades y ejecutadas por los docentes para la participación de los alumnos, con lo que se crea la responsabilidad compartida.

**TABLA N° 3**

**3. ¿ Cómo se debería llevar a la práctica el Organigrama de la Institución?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>En forma vertical</b>	60	28
<b>Horizontal</b>	73	34
<b>Libre y espontánea</b>	79	38
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

En el gráfico se observa que hay un desconocimiento total sobre como esta estructurado el Organigrama Institucional; aunque no es de incumbencia de los estudiantes conocerlos, esto indican un nivel de orden y de acuerdo a ello, se supone que hay organización, siendo esta la que marca el desarrollo y progreso institucional. Según los datos 79 alumnos, con el 38% manifiestan que el organigrama sea flexible o libre; en

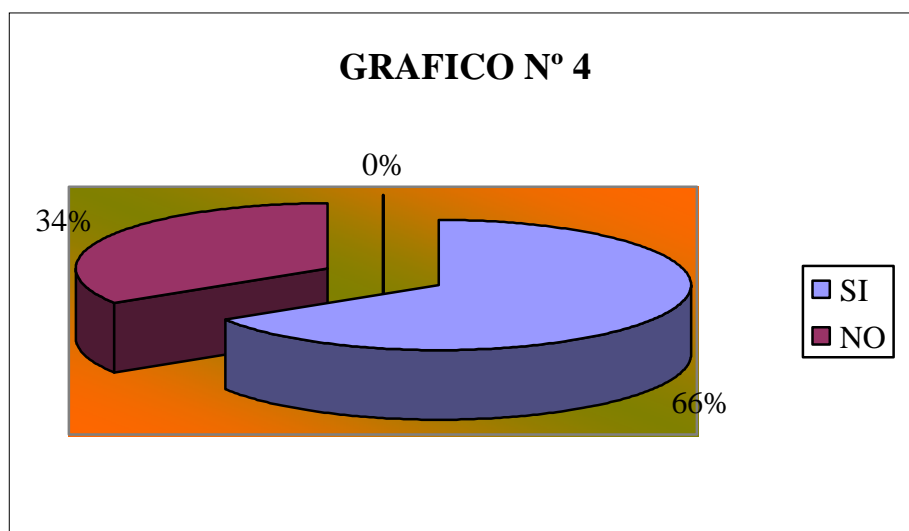
cambio hay 73 estudiantes con el 34% del total, que se inclina porque esta sea horizontal, indicando así su visión de igualdad social, claro está, manteniendo los límites que el respeto y jerarquía imponen. Un grupo de 60 alumnos, que representan el 28% del porcentaje total, hace énfasis en un tratamiento vertical, relacionando con el trato jerárquico tradicional, cuyos rasgos son la inflexibilidad en el cumplimiento del orden establecido bajo el amparo de la ley, cuya aplicación, generalmente es vista como inquisidora, especialmente por los que no cumple con la ley.

**TABLA N° 4**

**4. ¿Cuenta la Institución con un sistema de comunicación entre docentes y estudiantes?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	140	66
<b>No</b>	72	34
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Conforme a este razonamiento, 140 alumnos con el 66%, concuerdan con esta pregunta, porque la comunicación es un medio y un fin para mejorar y avanzar en el proceso educativo; si no existiera una buena comunicación, cada sector trabajaría de manera

aislada, derrochando energía y recursos. 72 Estudiantes se inclinan por el no con el 34%, y se debe considerar a este sector porque hay insatisfacción en los niveles de comunicación que implementa el colegio, por lo que es preciso que se analice las causas y efectos que deriva una mala comunicación la que posiblemente, influye en la calidad del aprendizaje y en la oferta educativa que hace el colegio a la colectividad para brindar bienestar a su pueblo.

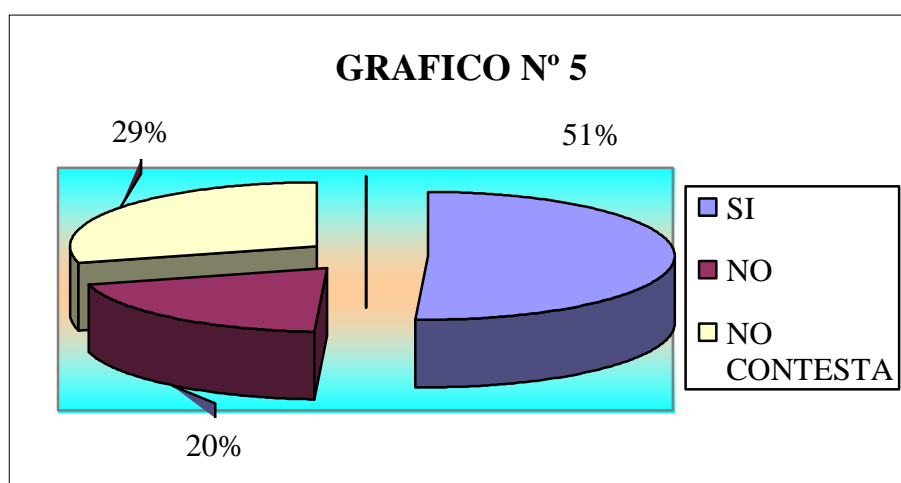
Civilizaciones milenarias valoraron a la comunicación como la herramienta que permitía al ser humano avanzar en su desarrollo social y del conocimiento de las ciencias. La comunicación en el colegio es buena, pero se debe buscar la integración de los demás.

**TABLA N° 5**

**5. ¿Considera que las autoridades del plantel son Líderes Administrativos?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	108	51
<b>No</b>	42	20
<b>No contesta</b>	62	29
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

No sorprende que haya 108 estudiantes que con el 51% del total, se expresen a favor del de la pregunta, ya que se debe considerar la posibilidad de que desconocen del

significado de la palabra liderazgo y la otra alternativa que se confunde al liderazgo con el mandar y el obedecer. Seguramente están asociando la palabra con beneficios didácticos y de su dinámica para provocar aprendizajes que consideran significativos.

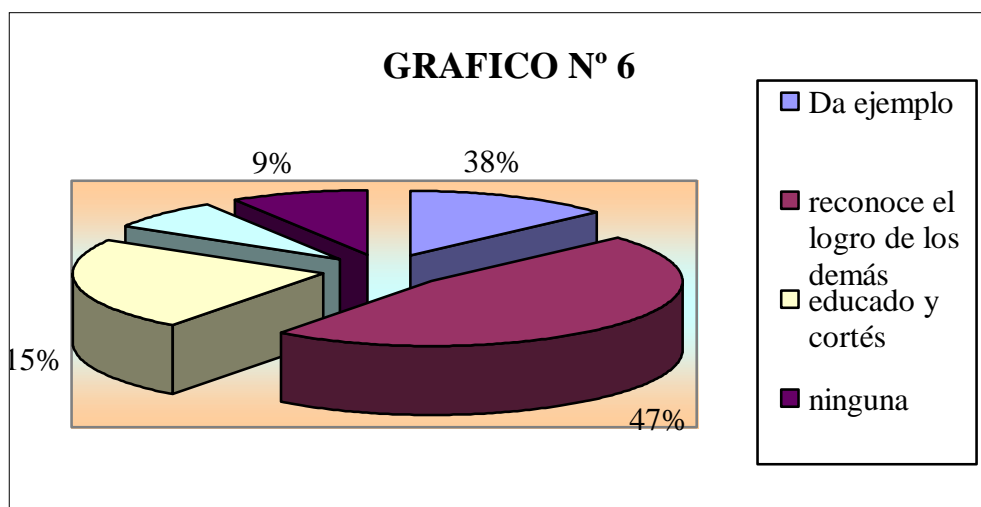
Y de manera abierta hay un grupo de 62 encuestados que con el 29%, no contestan y es con seguridad el grupo de los que critican la tarea administrativa pero que no les gusta intervenir. En nuestros días, todavía persisten en muchos lugares; docentes con poca preparación para el cumplimiento del rol tan importante que le ha dado la sociedad y esto se debe a que el modelo mental de los maestros no ha cambiado, acompañado a la escasa preparación una capacitación incipiente. Muchos docentes, amparados en su tiempo de servicio, no se actualizan y se mantienen en la norma anterior.

**TABLA N° 6**

**6. Cuál de estas características tiene su Rector?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Da ejemplo</b>	28	13
<b>Reconoce el logro de los demás</b>	100	47
<b>Educado y cortés</b>	49	23
<b>Socializa la visión y misión a alcanzar</b>	16	8
<b>Ninguna</b>	19	9
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

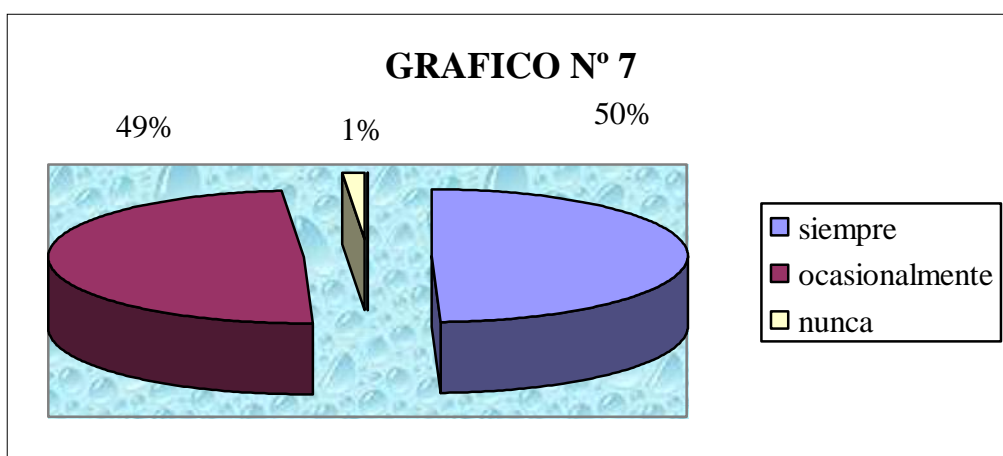
La pregunta es de corte analítico, con el fin de saber si los alumnos identifican en su máxima autoridad características que le hagan merecedor de liderazgo institucional. Sin embargo de ello, 100 alumnos con el 47% del total se manifiestan porque es una persona que reconoce el logro de los demás, cualidad por demás valorativa que da a entender que hace un trabajo en equipo, o delega su autoridad, pero hay 49 personas con el 23% que reconocen en él su educación y cortesía, aspectos importantes en la cadena de mando ya que 28 estudiantes dicen que es un ejemplo a seguir. 16 estudiantes encuestados, con el 8%, explican que el rector si hace conocer de la visión administrativa que persigue para que se empeñen en alcanzar a cumplir la misión que guíe el camino al objetivo trazado. Ventajosamente no es un grupo mayoritario que se manifiesta por un lado negativo del rector, aunque es un 9% del total debe ser considerado en las nuevas estrategias que se implementen para comunicarse adecuadamente, aunque su opinión sea contraria, es orientadora de las tareas positivas.

**TABLA N° 7**

**7. ¿ La Institución estimula su labor como estudiante?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	105	50
<b>Ocasionalmente</b>	104	49
<b>Nunca</b>	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Los 105 alumnos que representan el 50%, consideran que la institución, con su personal administrativo y docente, si cumplen con la tarea de estimularlos para que su accionar sea productivo o provechoso en su formación académica y axiológica. Este grupo de alumnos están conscientes de sus posibilidades educativas gracias a la tarea potencializadora de sus maestros, en donde la comunicación cumple un rol de suma importancia. Para 104 alumnos con el 49% piensan que esta comunicación motivacional se cumple de forma ocasional, ya que no sienten que haya indicadores que manifiesten lo contrario en cuanto a la relación del par didáctico alumno – maestro. Y hay un sector que de 3 alumnos que dicen que esta valoración institucional nunca se cumple.

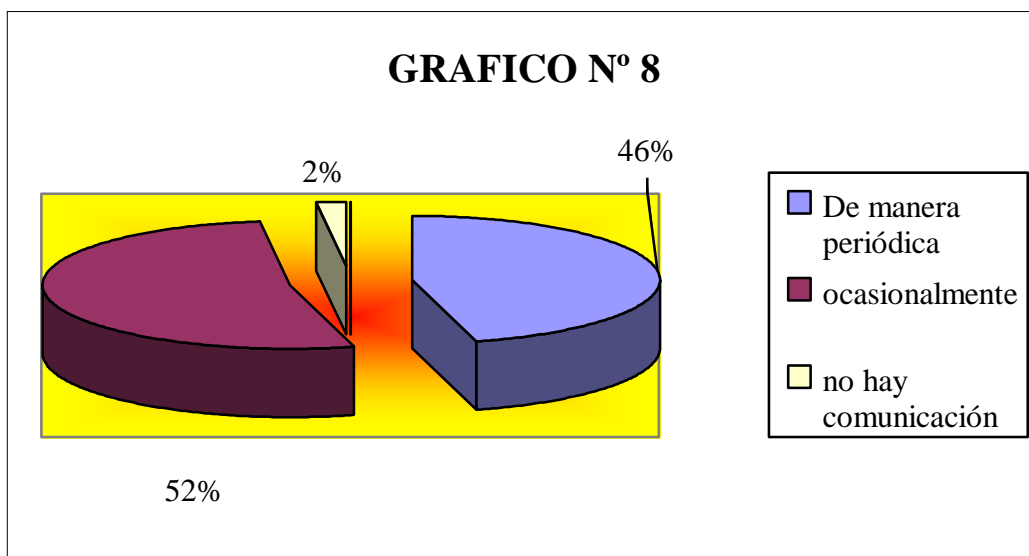
Los cambios institucionales requieren de un determinado tiempo para que se sientan, dado que los modelos mentales de los docentes son muy arraigados y es difícil que un cambio opere en una mente que se cierra al cambio, aquí se evidencia una clara insatisfacción en la forma como se potencia a los alumnos y la falla puede estar en la manera de comunicarse.

**TABLA N° 8**

**8. ¿La comunicación con los alumnos y padres de familia se hace? :**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>De manera periódica</b>	97	46
<b>En forma ocasional</b>	111	52
<b>No hay comunicación</b>	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### Análisis e Interpretación.-

En esta pregunta 111 de los abordados en la encuesta se pronuncian porque la comunicación es ocasional en un 52%, con lo que se debilita un nexo importante entre los actores del hecho educativo, el colegio no puede prescindir de los padres de familia por el aporte valioso a la educación integral de los alumnos, como también, no debe soslayar la acción estudiantil, aunque hay 97 alumnos que con el 46% respaldan a la primera alternativa que indica que la acción comunicativa con los padres y alumnos es constante, periódica o que siempre se cumple.

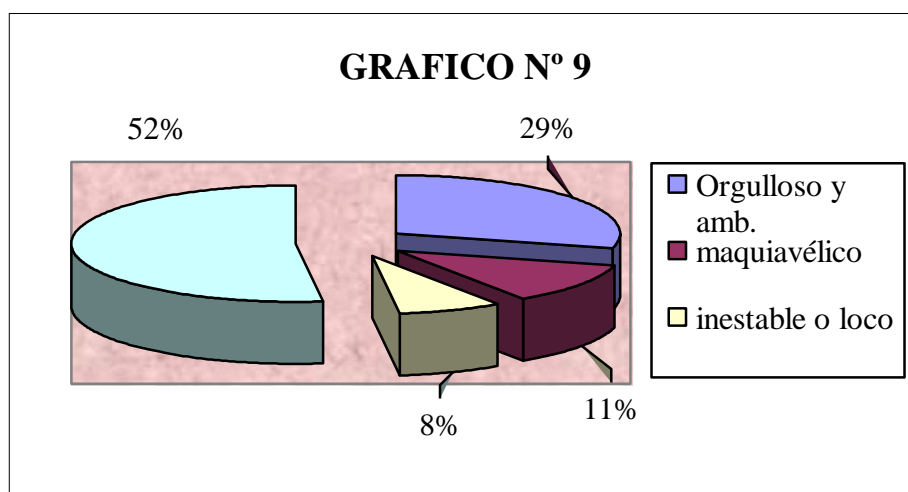
El alejamiento entre los elementos de la comunicación se debe a que en la institución no existe un departamento que haga un seguimiento de las obligaciones y cumplimientos de padres y alumnos, así como también, se supone, no hay una política de comunicación institucional que informe, recepte, envíe o comunique de forma permanente de las acciones que hace en bien de la colectividad que en ella se educa.

**TABLA N° 9**

#### **9. ¿Qué tipos de líderes considera que existen en su plantel?:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>El orgulloso y ambicioso</b>	62	29
<b>El maquiavélico</b>	24	11
<b>El inestable o loco</b>	16	8
<b>El paternalista</b>	110	52
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### Análisis e Interpretación.-

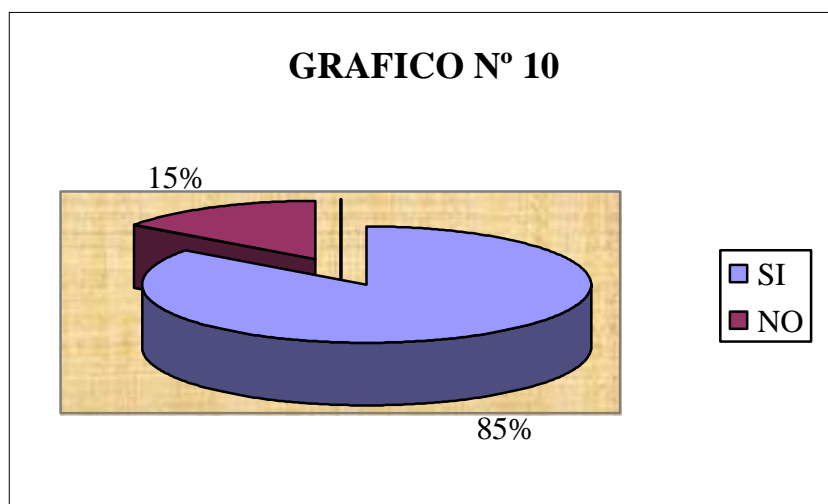
En todo cuerpo colegiado existen o cohabitan una variedad bastante grande de líderes, y es importante para la investigadora identificar a cuatro de ellos. Aplicada la encuesta, se determinan que 110 alumnos identifican al líder paternalista como el predominante, con el 52%. Este líder conocido como aquel que da haciendo todo porque supone que los demás no pueden y es él quien debe hacerlo para que las cosas sean como quiere. En un punto contrario y con el aporte de 62 estudiantes que representan el 29%, se ubica el líder ambicioso y orgulloso, aquel que se jacta de su poder y ejerce presión sobre los alumnos para satisfacer su ego; luego se ubica el líder maquiavélico con 24 alumnos que representan el 11% y es un líder que manipula a los demás en busca de satisfacer sus conveniencias personales sin importar las consecuencias que se derivan de su mal accionar dentro del grupo social. Finalmente y para beneficio o suerte del colegio hay, según 16 alumnos con el 8% del total, líderes que se encuentran en el umbral de la demencia caracterizada por su inestabilidad emocional, mal carácter o personalidad cambiante.

**TABLA N° 10**

#### **10. ¿Cuándo hay comunicación? Existe mayor responsabilidad en los alumnos?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	180	85
<b>NO</b>	32	15
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina





### **Análisis e Interpretación.-**

De todos los estudiantes, 180 de ellos con el 85% del total se manifiestan que la comunicación es fluida cuando hay una participación responsable de ellos; esto quiere decir que son los alumnos los que deben generar los espacios para el diálogo y la confrontación de ideas. Hoy se observan casos que sirven como ejemplos para el aspecto positivo y negativo, como las pandillas que actúan sin orientación y los grupos sociales dedicados a tareas fructíferas; son casualmente el cierre de la conversación o del diálogo que impide que los adolescentes se aíslen y pongan a funcionar antivalores por el enojo o el coraje que sienten al no ser escuchados o aceptados.

32 Alumnos con el 15% dicen lo contrario y son los que se oponen a la gestión del diálogo que no lleva a comunicarnos mejor a través de ideas o acciones que permitan abandonar las viejas costumbres de encerrarse en su mundo a lamentarse que nadie los quiere y que por eso se vuelven rebeldes contra la normatividad y contra todo aquello que signifique orden o cumplimiento.

### **CUADRO RESUMEN DE ESTUDIANTES**

#### **La comunicación institucional y el liderazgo educativo**

<b>Pregunta</b>	<b>Criterios a favor</b>	<b>Criterios en contra</b>
1	163	49
2	33	179
3	133	79
4	140	72
5	108	104
6	100	112
7	105	107
8	97	115
9	110	102
10	180	32
<b>TOTAL</b>	<b>1169</b>	<b>951</b>

**Análisis e Interpretación.-** de los 2120 criterios expresados por los alumnos, 1169 corresponden al 55,14% del total como criterios en favor de la implementación de un sistema de comunicación institucional para que sea la herramienta que permita el

mejoramiento del liderazgo educativo en el colegio “Neptalí Sancho” de la ciudad de Ambato. La importancia del porcentaje no radica en su mayor cantidad, sino en que toda la institución y en forma particular, sus estudiantes conceptualizan que saber comunicarse es crecer, dejando a un lado las confrontaciones estériles o los largos debates con temas recurrentes y cansados; y, aunque no hay un mayor rango de diferencia entre los dos, si es importante que los 951 criterios en contra, con una representación del 44,85% del total, sean tomados muy en cuenta , porque constituyen un llamado de atención para no crear falsas expectativas de todo en la institución está marchando bien, si nos damos cuenta que la base de progreso está en mantener una adecuada comunicación organizacional que provoque preguntas en la comunidad educativa y genere respuestas en la administración.

Es muy notorio el interés que existe ante una nueva concepción de aprendizaje, ya que debido al cambio mental, en la actitud y la predisposición de los docentes, posibilita la conceptualización del uso de las técnicas de comunicación como una herramienta más para agilizar y dinamizar la acción pedagógica del colegio.

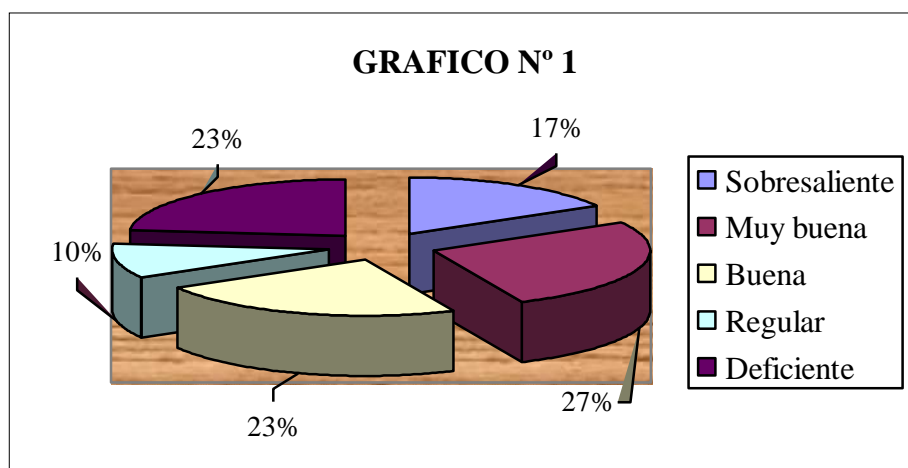
## **ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES PROFESORES DEL COLEGIO “NEPTALÍ SANCHO JARAMILLO” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

**TABLA N° 1**

**1. Considera Ud. que la comunicación entre Autoridades, docentes, alumnos y padres de familia es:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Sobresaliente</b>	5	17
<b>Muy buena</b>	8	27
<b>Buena</b>	7	23
<b>Regular</b>	3	10
<b>Deficiente</b>	7	23
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

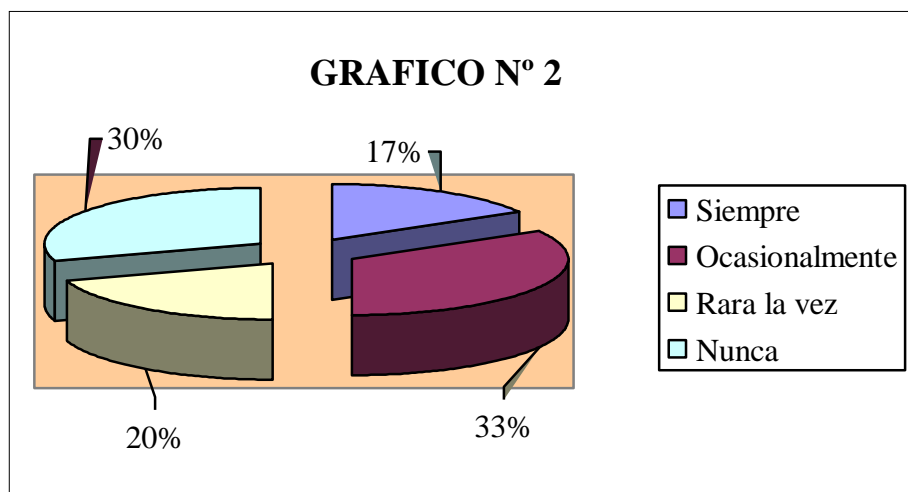
Según los profesores, la comunicación institucional más destacada es la muy buena, la que goza del apoyo de 8 docentes, que representan al 27% del total; a esta le sigue las opiniones de 7 maestros con el 23%, en las alternativas de buena y deficiente; seguidamente hay 5 docentes que tienen el 17% en la alternativa de sobresaliente, terminando con la alternativa de regular que tienen 3 profesores con el 10%. Según estos datos, la comunicación no es el fuerte de la institución y es necesario que los mismos maestros se planteen la meta de mejorar los niveles de interrelación que mantienen con sus compañeros de trabajo. Trabajar en un grupo en donde la preparación es sinónimo de inteligencia, es duro y difícil, porque nadie quiere ceder y hay la convicción que cada cual es dueño de la verdad.

**TABLA N° 2**

**2. Considera que se trabaja en equipo, en las tareas de planificación institucional?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	5	17
<b>Ocasionalmente</b>	10	33
<b>Rara la vez</b>	6	20
<b>Nunca</b>	9	30
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

La competitividad de este mundo globalizado requiere que las personas tengan mayor comunicación, fluidez de pensamiento y claridad en los mensajes para evitar que se repitan porque la regla dice “el tiempo es oro”. Se hace imprescindible que se trabaje de forma cooperativa, con el apoyo de unos y otros, se genera confianza y calidad en el trabajo. Trabajando individualmente, se crea privacidades que minan la creatividad, rompen con el esquema axiológico y se dan competencias insanas que llevan a la deslealtad y al falso compañerismo.

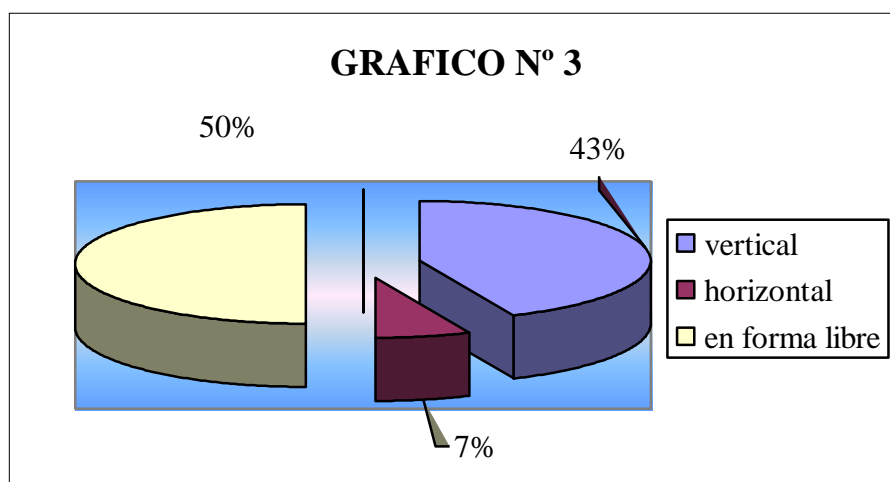
10 maestros escogen la alternativa ocasionalmente con el 33%, lo que quiere decir que es muy esporádico que haya un espíritu de cuerpo en el trabajo institucional, esto se asienta con la opinión de otros 9 maestros que con el 30% dicen que el trabajo en equipo no es conocido como forma de trabajar o entenderse. Se deduce entonces, que hace falta mayor colaboración entre sus integrantes.

**TABLA N° 3**

**3. Cómo considera que se ejecuta el organigrama institucional? :**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Vertical</b>	13	43
<b>Horizontal</b>	2	7
<b>De manera libre</b>	15	50
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Existe el axioma en donde se manifiesta que ningún directivo es bien visto en esta sociedad, por la sencilla razón, que su función es cumplir y hacer cumplir, según el organigrama que rige en ella. Sin embargo, en estos nuevos tiempos, se hace necesario que se empleen diferentes maneras de relacionarse y no necesariamente de la forma rutinaria que se lo hace.

De total de maestros, 15 concuerdan, con el 50%, que es importante llevar a la práctica un organigrama más liberal que dinamice las relaciones humanas, unifique al personal y genere una identidad corporativa por medio de lazos de comprometimiento y de práctica constante de valores. Otros 13 docentes estiman en el 43%, que el principio de la autoridad no se debe perder y esta es vertical con lo que se permitiría una mejor administración. Dos maestros con el 7%, tienen una tendencia por la relación horizontal, más de confianza y de respeto a sus respectivas funciones, aunque por regla general, el trato de cercanía con el tiempo, tiende a confundir en las funciones y se torna en un caos.

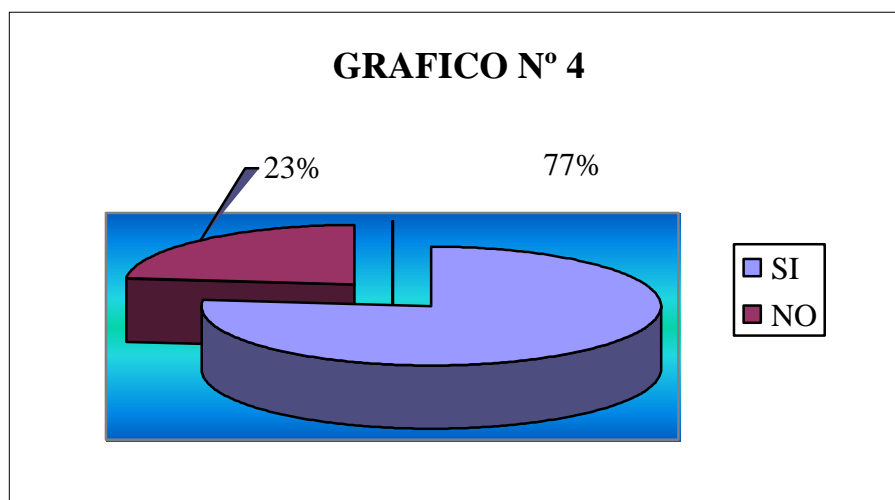
**TABLA N° 4**

**4. ¿La Institución promueve la comunicación entre docentes y Padres de familia?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	77

<b>NO</b>	7	23
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### **Análisis e Interpretación.-**

Los docentes tienen por ley y por profesión que relacionarse con estos dos sectores, aunque sus funciones sean diferentes, en su unidad encuentran las soluciones a los problemas que se crean en el sector estudiantil e institucional.

En alusión a la pregunta, 23 profesores con el 77%, se manifiestan afirmativamente porque en la institución si se dan las condiciones para relacionarse con los sectores que son complementarios; aunque puede ser que se refieran a los organismo de dentro del colegio que hace una tarea específica, como es el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil. Con el 23% del total, 7 maestros opinan lo contrario, dando a entender que la comunicación no es un medio que se use con regularidad en la unificación de los tres sectores. O son ellos los que no quieren unirse o es un problema institucional. Este ya se convierte en un llamado de atención a las autoridades para que hagan uso de las estrategias adecuadas para implementar forma de comunicarse.

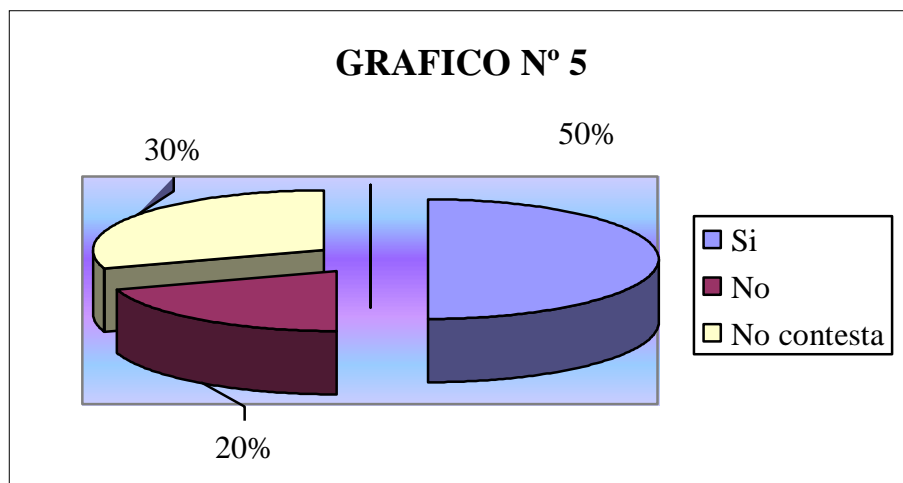
**TABLA N° 5**

### **5. ¿Considera a las Autoridades del plantel como Líderes Administrativos?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
---------------------	-------------------	-------------------

<b>Si</b>	15	50
<b>No</b>	6	20
<b>No contesta</b>	9	30
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### **Análisis e Interpretación.-**

Aunque muchos docentes no estaban de acuerdo con la pregunta, en su contestación se refleja que haya disparidad de opiniones, pero al final se demuestra que en la sociedad deben existir grupos contrarios para poder progresar; es importante tener varias visiones que les permita debatir, analizar y tomar decisiones, las opiniones contrarias nos hacen reflexionar.

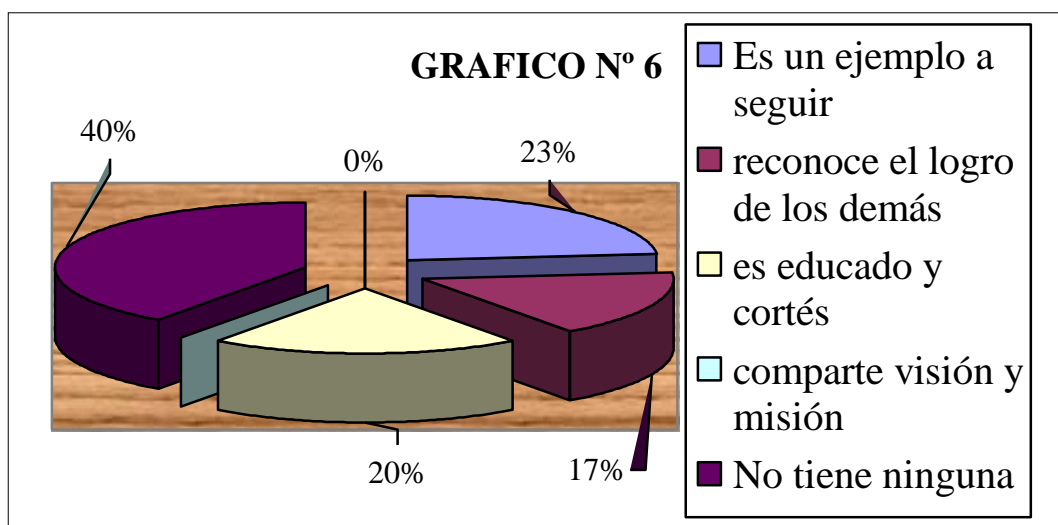
Es así que 15 docentes que representan al 50% del total, se decidieron por considerar que a las autoridades del plantel si se las considera líderes administrativos, entendiéndose que son las que piden cumplimiento y exigen acciones que a otros no les gusta. Será por esta razón que hay 9 docentes que con el 30% del total no desean contestar la interrogante, a la que 6 profesores con el 20%, radicalmente se manifiestan por el no. Si se observa el gráfico estadístico, se nota que hay una clara división de fuerzas, y si estas se guían por el espíritu democrático, se entiende que en los razonamientos se dirigirán por las ideas más significativas, aunque provengan del grupo minoritario, porque si se guían por mayorías, son las insatisfacciones, las que crean la desunión y el mal entendimiento.

### **TABLA N° 6**

#### **6. Cuáles de estas alternativas, caracteriza al Rector de su institución?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es un ejemplo a seguir	7	23
Reconoce el logro en los demás	5	17
Es educado y cortés	6	20
Comparte la visión y misión institucional	0	0
No tienen ninguna	12	40
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### Análisis e Interpretación.-

Es muy fácil hablar mal de las personas en ausencia, y lo es mucho más, si son autoridades que no gozan del respeto de sus subordinados; se ha buscado que esta pregunta toque la raíz interna del problema, dándoles varias alternativas, pero un sector compuesto por 12 profesores, que representan al 40% del total, se inclinan en la tendencia de que el rector no tiene ninguna característica, digna de tomarse en cuenta, con lo cual se desdican de la afirmación de la pregunta anterior. 7 maestros reconocen, en el 23%, que el rector, es como un ejemplo a seguir, en donde ellos ven las líneas de liderazgo que tiene; otros 6 docentes con el 20% dicen que el señor rector es educado y cortés; que en las condiciones de autoridad y de maestro deben ser siempre visibles. Hay maestros que opinan de forma muy variada, lo que impide que haya un análisis más concreto y considero; que más equitativo.

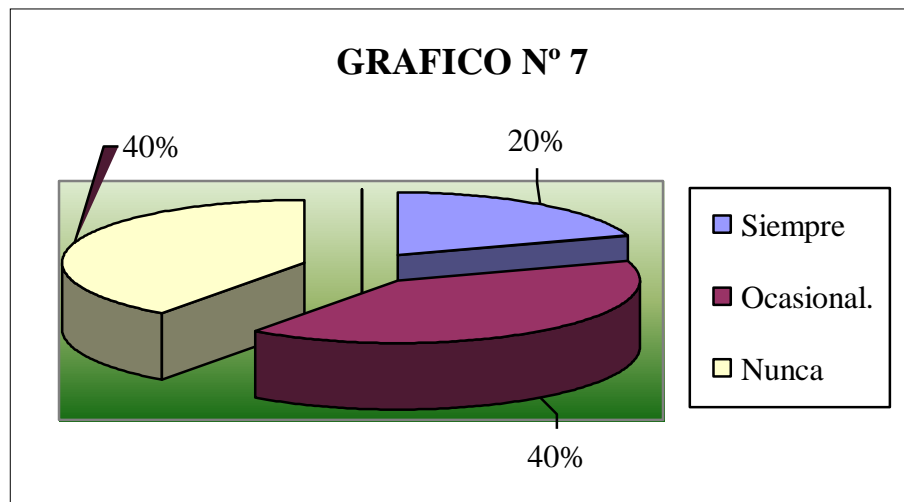


**TABLA N° 7**

**7. ¿La Institución valora y estimula su labor como docente?:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	6	20
<b>Ocasionalmente</b>	12	40
<b>Nunca</b>	12	40
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Toda institución que se precie de tener calidad en su oferta educativa a la sociedad, debe ser aquella que valora y estimula permanentemente a sus empleados. Aunque varios autores consideran que la escuela y el colegio son como empresas en donde interesa un producto de calidad, debemos considerar que la diferencia grande, es que nosotros trabajamos con personas y nos interesa más el proceso de formación que obtener un producto sin razón.

Se observa que en las respuestas hay un empate a 12 opiniones de maestros que representan al 40% , en las alternativas de ocasionalmente y nunca, con lo que deducimos que en la comunidad educativa no se valora la tarea de los maestros ni hay la estimulación que se requieren para crear un ambiente de camaradería, confianza o de dinamismo que potencia a sus maestros a trabajar con ahínco y dedicación y

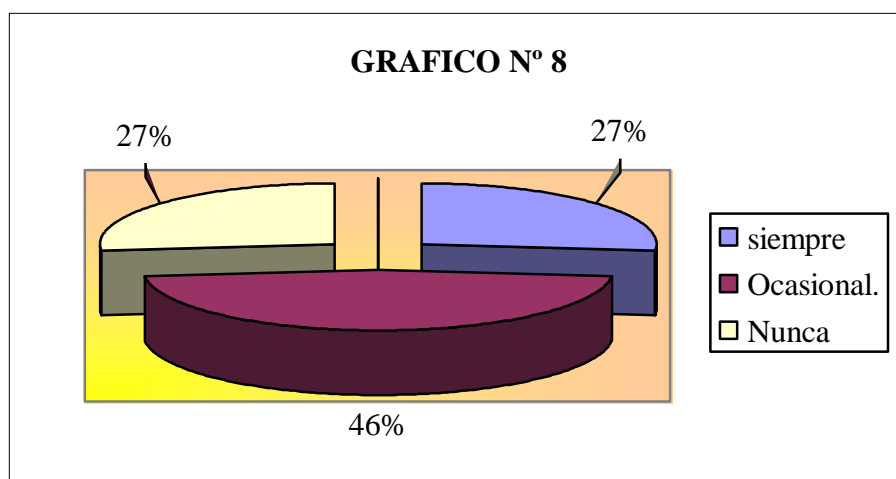
responsabilidad. El 20% restante, corresponde a los 6 maestros que se deciden por la alternativa de siempre, en la que ellos deben constatar con sus experiencias.

**TABLA N° 8**

**8. ¿Mantiene una comunicación constante con alumnos y padres de familia? :**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	8	27
<b>Ocasionalmente</b>	14	46
<b>Nunca</b>	8	27
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

En los actuales momentos, no es común que los padres de familia asistan a los colegios o escuelas a notificarse de sus representados, el porcentaje es menor al cincuenta por ciento. Los niveles de responsabilidad van a la baja, estiman que se basa en matricularlos, dotar de los útiles necesarios y esperanzarse que sus hijos cumplan con todo, ya que sus obligaciones profesionales, personales o familiares son más importantes que sus hijos.

Ocasionalmente dicen, los 14 maestros con el 46%, que los padres acuden al colegio, si hay un calendario, se estimaría que su regularidad es posiblemente una vez al trimestre. Los maestros dicen que les dejan toda la responsabilidad y la tarea de educación, porque con mucha injusticia, se acercan a reclamar cuando sus representados van mal en sus

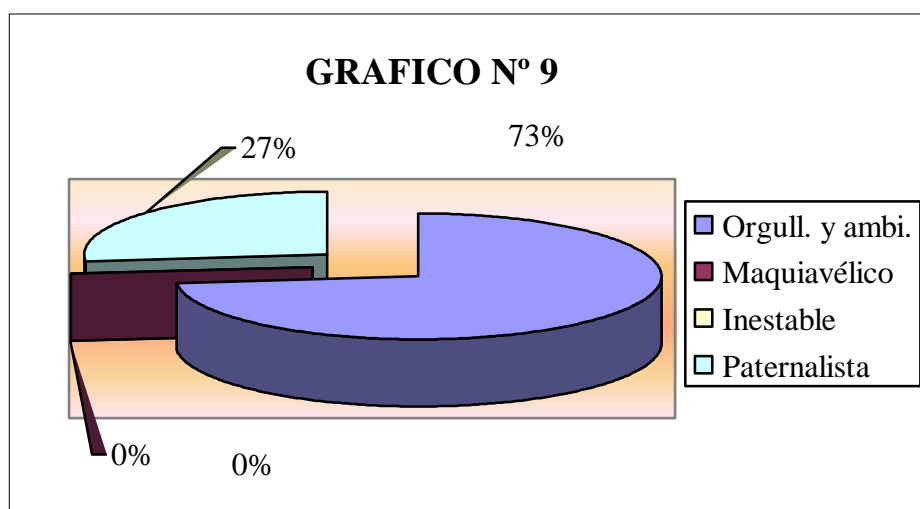
estudios, culpándolos de su fracaso o exigiendo nuevas oportunidades. Esto se comprueba en que el empate a 8 opiniones en las alternativas de siempre y nunca dice que nos están cerca de la verdad y se esquivo una respuesta más verdadera o si se quiere más frontal.

**TABLA N° 9**

**9. ¿Qué tipo de Liderazgo considera que se practica en su plantel?:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Orgullosos y ambiciosos</b>	22	73
<b>Maquiavélico</b>	0	0
<b>Inestable o loco</b>	0	0
<b>Paternalista</b>	8	27
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Definitivamente, la comunicación es un serio problema en esta institución educativa, porque las respuestas a los cuestionamientos de colaboración, cooperación, entendimiento o trabajo mancomunado, no son coherente, ni siguen un patrón secuencial aceptable.

Según los 22 docentes, que significativamente representan al 73% del total de la población, y del cual, algunos o muchos de ellos decían que si es un líder

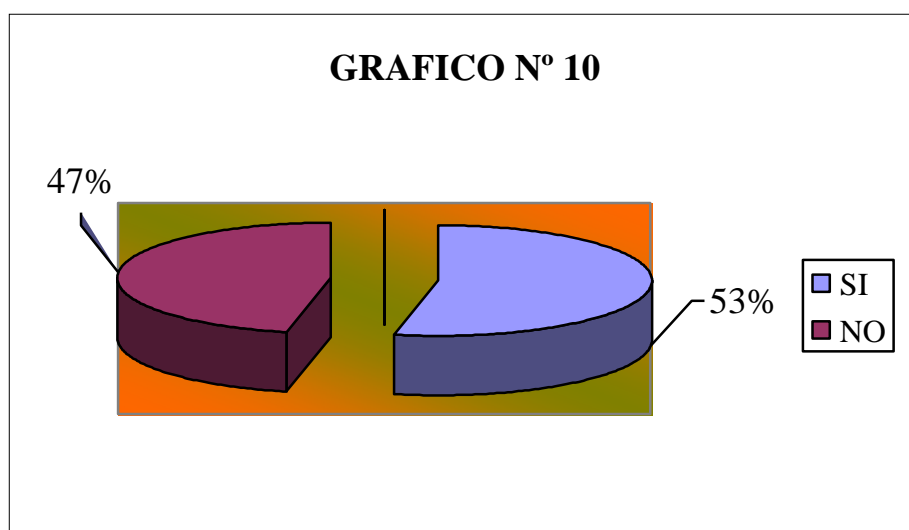
administrativo; en esta pregunta, consideran que al rector como una persona con un exceso de orgullo y ambición. Vale decir que estas son características de los líderes sociales. 8 maestros, ven en su rector un paternalismo extremo, ya que no permite que los demás crezcan y se prueben en los obstáculos de la vida, aunque estas son características de vida de nuestras sociedades, la dependencia, no permite esfuerzo, la creatividad y el desarrollo de la educación.

**TABLA N° 10**

**10. ¿Considera que para una mejor comunicación, debe existir la participación responsable de los docentes?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	16	53
<b>NO</b>	14	47
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Es bueno e interesante que los resultados de las encuestas sacan a relucir las verdaderas intenciones de los maestros. Hay la clara tendencia a dar más de sí en procura del progreso del plantel, son deseos subliminales que se expresan en esta pregunta, en donde quieren trabajar de manera más relacionada, inclusive, dejando a un lado posiciones personalistas.

El grupo mayoritario está compuesto por 16 maestros que con el 53% del total, manifiestan que la comunicación es un factor importante en el adelanto institucional, y son los docentes el factor preponderante que hace la diferencia, porque la responsabilidad del éxito o el fracaso institucional, no es solo obra del rector, sino del cuerpo colegiado que le acompaña. El grupo contrario a este punto lo conforma 14 docente que vienen a ser 47% , en donde con seguridad hay indecisos que esperan la oportunidad para demostrar sus verdaderos anhelos y dar al colegio su aporte que será en beneficio de una colectividad.

### **CUADRO RESUMEN DE PROFESORES**

#### **La comunicación institucional y el liderazgo educativo**

<b>Pregunta</b>	<b>Criterios a favor</b>	<b>Criterios en contra</b>
1	20	10
2	5	25
3	15	15
4	23	7
5	15	15
6	18	12
7	6	24
8	8	22
9	22	8
10	16	14
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>152</b>

#### **Análisis e Interpretación.**

Procesadas las opiniones vertidas por los directivos del Comité Central de Padres de Familia del colegio, se determina que hay 130 criterios, que se considera el 100%; de los cuales, 68 son criterios a favor y que vienen a representar el 52,30% del total general, con lo cual hay una muy clara tendencia a que la comunicación debe ser utilizada como una herramienta que permita fomentar las tareas de liderazgo administrativo e institucional; se manifiesta con esto que, no necesariamente deben ser líderes las autoridades, sino todos los elementos que hacen la comunidad educativa, en sus diferentes campos de acción, esto es, las autoridades en el campo de su

competencia, los directivos en sus unidades de apoyo y gestión y los alumnos en sus opciones de dirigencia estudiantil.

Muy cercana se encuentran las 62 opiniones en contra, que con el 47,70% indican que no se necesita de la comunicación institucional para mejorar el liderazgo, se piensan en otras alternativas como la capacitación constante y el ejemplo a seguir.

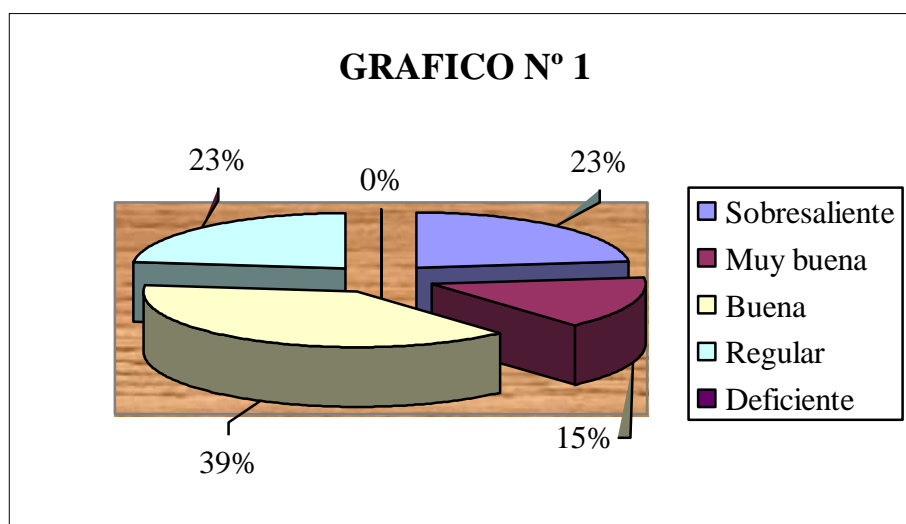
### ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES REPRESENTANTES DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO “NEPTALÍ SANCHO JARAMILLO” DE LA CIUDAD DE AMBATO

**TABLA N° 1**

1. Considera Ud. que la comunicación entre Autoridades, docentes, alumnos y padres de familia es:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Sobresaliente</b>	3	23
<b>Muy buena</b>	2	15
<b>Buena</b>	5	39
<b>Regular</b>	3	23
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### Análisis e Interpretación.-

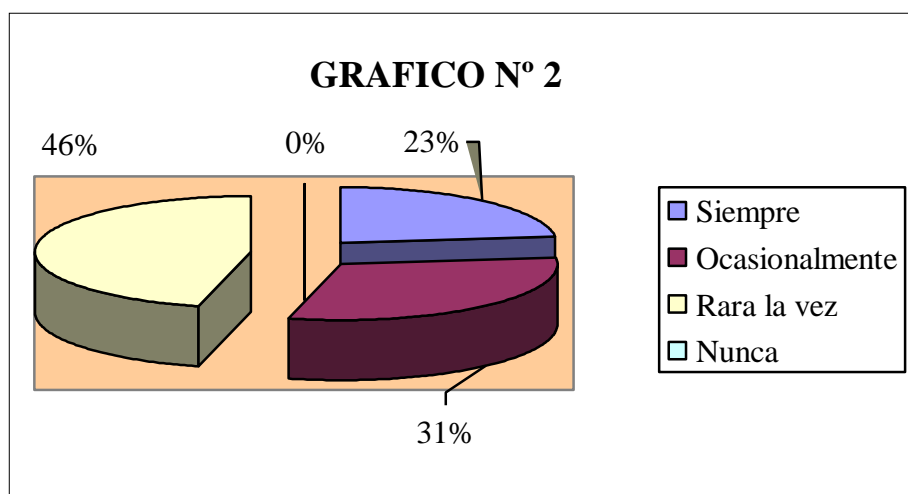
Para la percepción de los señores representantes del Comité Central de padres de familia, no se escapa que la comunicación en el plantel está en el rango de buena, con 5 opiniones que es un nivel intermedio del 39% del total, 3 personas se ubican en los niveles de sobresaliente y regular con el 23% respectivamente y solo dos directivos dicen que esta es muy buena con el 15% del total. En definitiva, la falta de medios de comunicación es un problema visible que influye en la calidad de las relaciones humanas y profesionales y en la oferta educativa a la colectividad, hecho ya detectado por los usuarios de sus servicios.

**TABLA N° 2**

**2. Considera que se trabaja en equipo, en las tareas de planificación institucional?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	3	23
<b>Ocasionalmente</b>	4	31
<b>Rara la vez</b>	6	46
<b>Nunca</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### Análisis e Interpretación.-

En estos tiempos en los que nos ha tocado vivir, se hace necesario que haya un mayor trabajo mancomunado o cooperativo, que permita que todos a la vez, progresen en base al esfuerzo.

Los directivos del Comité Central de padres de familia, saben lo difícil que es conseguir obras o bienes materiales u otros recursos para ayudar a mejorar la educación de sus hijos, por eso creen que hace falta mayor dedicación a fortalecer el trabajo conjunto. 6 de ellos con el el 46% ven que este no funciona, 4 padres con el 31% que el trabajo en equipo es ocasional y solo 3 dicen que este si se lo hace con el 23% del total.

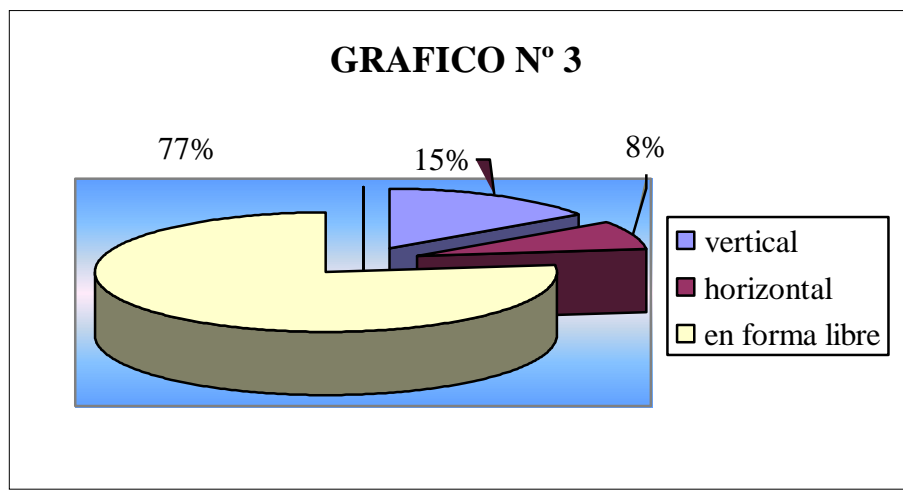
El axioma popular manifiesta que para progresar como sociedad o colectividad debemos embarcarnos en el tren del esfuerzo y el sacrificio, cada individuo debe de ser un aporte para el compañero y entre cuerpos colegiados cada uno complementa el trabajo con los demás. Los mecanismos de un mejor accionar colectivo debe nacer en cada sector. Trabajar en equipo optimiza el recurso de tiempo, humano y económico.

**TABLA N° 3**

**3. Cómo considera que se ejecute el organigrama institucional? :**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Vertical</b>	2	15
<b>Horizontal</b>	1	8
<b>De manera libre</b>	10	77
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina





### **Análisis e Interpretación.-**

Sin embargo de que esta pregunta no sería pertinente para los directivos del Comité de padres de familia, se estima que su opinión de la visión que tienen sobre la marcha institucional es un aporte valioso porque es un punto de vista muy distinto, ya que viene de afuera y de los que utilizan el servicio, por lo que se consideraría como un indicador de calidad.

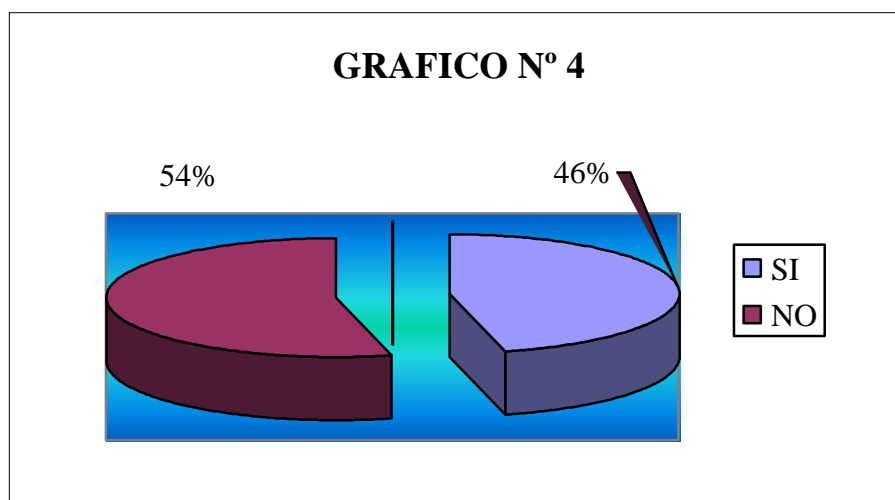
De total de directivos, 10 concuerdan, con el 77%, que es importante llevar a la práctica un organigrama más liberal que venga a dinamizar las relaciones humanas y a mejorar el sistema de comunicación; existe la tendencia a buscar otras formas de dirigir las instituciones, por medio de la desconcentración y la descentralización, a fin de que las líneas de mando o de poder se flexibilicen y no estén en un solo sector. Si hay 2 padres de familia que se ubican por el organigrama vertical, seguramente consideran, en el 15%, que el sentido de la autoridad permite una mejor administración y que haya un solo responsable.

**TABLA N° 4**

#### **4. ¿Siente Ud. que la Institución promueve la comunicación entre docentes y Padres de familia?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	6	46
<b>NO</b>	7	54
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### Análisis e Interpretación.-

Tanto los docentes como los miembros del comité de padres de familia, son organizaciones que tienen diferentes metas pero con objetivos comunes. Cada uno de ellos cumple funciones complementarias, siendo necesario que haya un canal o medio de comunicación que operativice las inquietudes de cada grupo.

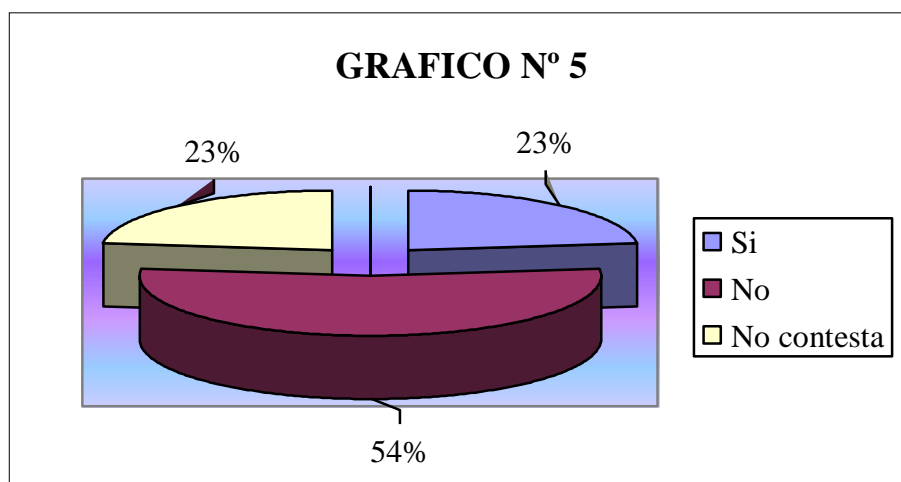
Aunque 7 padres de familia, con el 54% del total, se manifiestan porque no existe un medio de comunicación que los interrelacione; esta no es una tendencia nueva, ya que tradicionalmente estos dos grupos siempre han sido antagónicos y celosos cuidadores de los espacios que les permite la Ley de Educación. Contraria a este primer análisis, el otro grupo, formado por 6 directivos con el 46%, dicen lo contrario, que si hay un medio de comunicación, que los docentes dan apertura a las inquietudes y buscan solucionar los problemas en conjunto. Se nota un pequeño margen, que flota entre la duda y la realidad.

**TABLA N° 5**

#### **5. ¿Considera a las Autoridades del plantel como Líderes Administrativos?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	3	23
<b>No</b>	7	54
<b>No contesta</b>	3	23
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### **Análisis e Interpretación.-**

Concomitante con el razonamiento de la pregunta anterior, son grupos antagónicos pero complementarios, en esta pregunta se asienta la afirmación, porque 7 directivos, abiertamente no consideran que las autoridades del plantel sean líderes administrativos. Este apreciable 54%, no ha observado entre los docentes indicadores de liderazgo como: capacitación permanente de sus elementos, buen trato y aplicación de normas de cortesía, predisposición al diálogo, diligencia en la búsqueda o ejecución de obras materiales u otros. Para las alternativas del si y no contesta, se dividen las opiniones a 3, lo que representa el 23% para cada una, con lo cual hay una clara inclinación hacia la falta de liderazgo institucional, inquietud preocupante por el alejamiento de los padres de familia y la reticencia a trabajar con ellos, porque consideran que no están preparados para dirigir un plantel de prestigio.

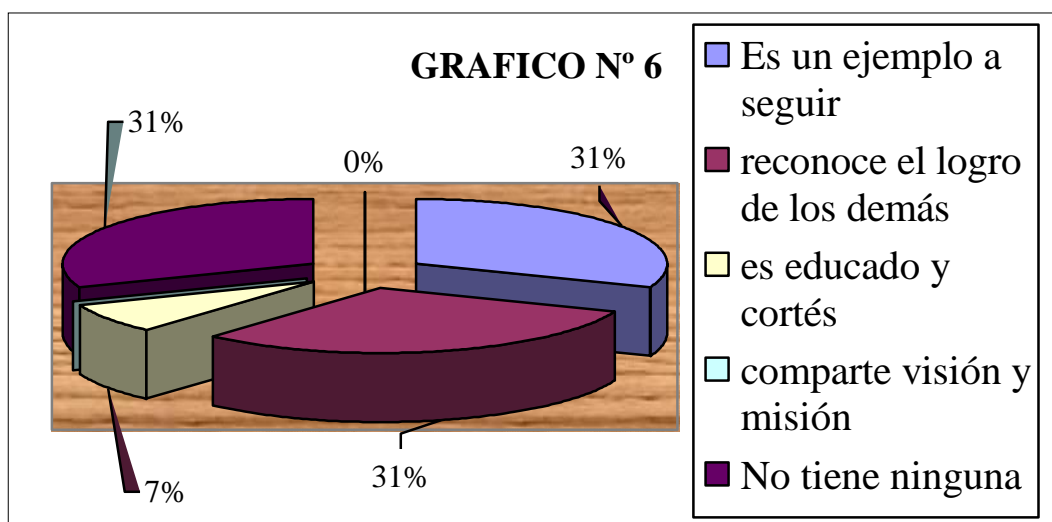
El trabajo se presenta fuerte, pero no difícil y se constituye un verdadero reto virar la opinión, para que ello suceda deberá transcurrir un lapso de tiempo en que se vean cambios tangibles y significativos en la marcha del plantel.

**TABLA N° 6**

#### **6.Cuál de estas alternativas, caracteriza al Rector de la institución?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Es un ejemplo a seguir</b>	4	31
<b>Reconoce el logro en los demás</b>	4	31
<b>Es educado y cortés</b>	1	7
<b>Comparte la visión y misión institucional</b>	0	0
<b>No tienen ninguna</b>	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Según la tabla de datos, hay una división de opiniones en el total y un triple empate en tres alternativas, cada uno de ellos con 4 directivos que representan el 31% del total, mediante lo cual se reconoce en el rector las características de ser un ejemplo, que reconoce los logros en los demás y que el señor administrador no posee ninguna características digna de ser tomada en cuenta. Pero hay un directivo que observa en el rector las características de educado y cortés y no existe un solo directivo que hable de la visión y misión del colegio, porque esta nunca se socializó o no se publica en algún informativo interno.

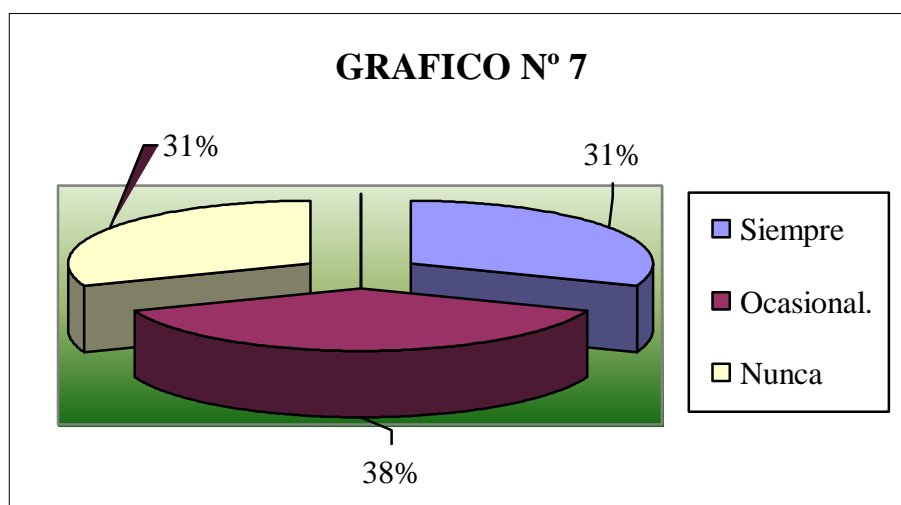
Se puede hablar mal de las personas en ausencia, pero ahí es cuando se observan si las características del rector son reconocidas por la colectividad, lo que no sucede en este caso, en donde los directivos hacen opiniones por demás divididas, se cree que hay margen de error.

**TABLA N° 7**

**7. ¿La Institución valora y estimula su labor como directivo del Comité Central de Padres de Familia?:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	4	31
<b>Ocasionalmente</b>	5	38
<b>Nunca</b>	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada



**Análisis e Interpretación.-**

Los directivos del Comité Central sienten que su labor como organismo de apoyo a la tarea educativa del plantel, es reconocida de forma ocasional. 5 directivos con el 38% del total, así lo confirma y en esta alternativa posiblemente están volcando toda su frustración, ya que la tarea a ellos encomendada, la consideran como un trabajo sacrificado que lo hacen por el bien de sus hijos y del plantel.

Dos grupos de directivos empatan a 4 en las alternativas siempre y nunca, lo que da a entender que estos 31% del total también se sienten insatisfechos ya que no hay una mayoría que hable abiertamente de la problemática en el plantel. El colegio debe reconocer y valorar esta tarea que hacen los que fueron nombrados miembros de la directiva, ya que sin su apoyo la tarea estaría inconclusa y la obra material del plantel no se conseguiría. Las formas o medios de comunicación no están cumpliendo su tarea, cada cual trabajo en su lado.

**TABLA N° 8**

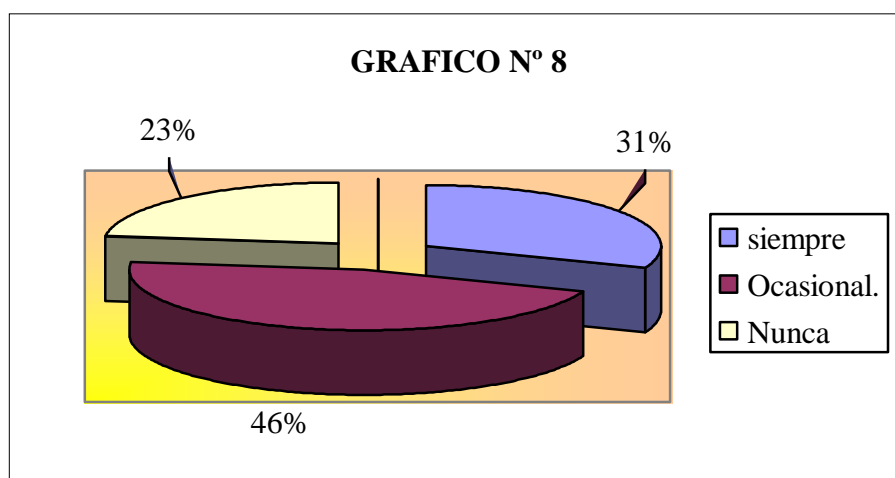
**8. ¿Mantiene una comunicación constante con los docentes y los padres de familia?**

:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	31
Ocasionalmente	6	46
Nunca	3	23

<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>
--------------	-----------	--------------

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### **Análisis e Interpretación.-**

Los estamentos colegiales existen para ayudar en la solución de los problemas y no para causar problemas, pero en las circunstancias de la vida de cada uno de ellos, surgen vicisitudes que prueban los niveles de entendimiento y comprensión, ya que cada grupo cree que por ser Comité de Padres, deben darles la razón a ellos, o los otros que por maestros, están por sobre la opinión de los padres de familia.

6 Directivos, consideran en el 46% del total que la comunicación se la hace de forma ocasional, esto se entiende como esporádica, una vez al mes, dos al trimestre, cada fin de período, con lo que resulta inquietante que con la cantidad de inconvenientes que surgen en el año se den reuniones esporádicas, lo cual da a entender que no se da la importancia debida.

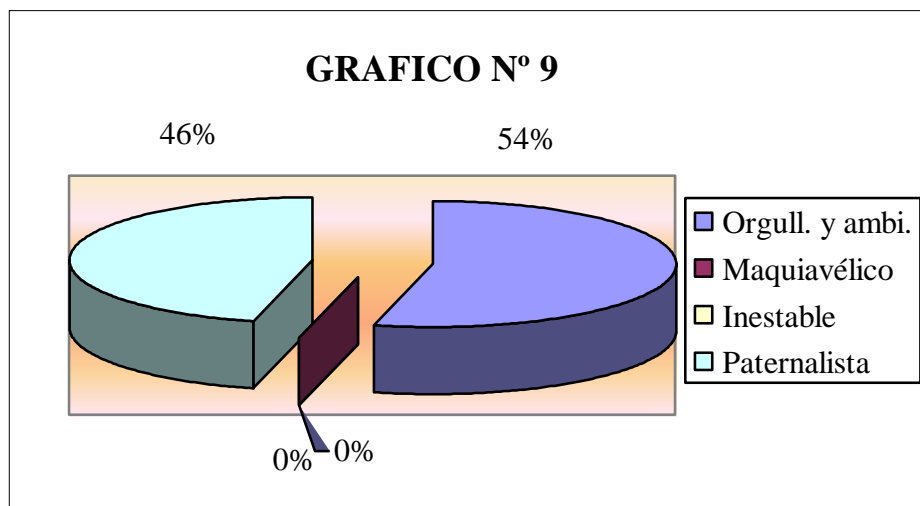
Un grupo de 4 directivos indican que la comunicación se da siempre, esto representa al 31% del total y otros 3 directivos que dicen nunca hay comunicación y esto representa al 27%.

### **TABLA N° 9**

#### **9. ¿Qué tipo de Liderazgo considera que se practica en el plantel?:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Orgulloso y ambicioso</b>	7	54
<b>Maquiavélico</b>	0	0
<b>Inestable o loco</b>	0	0
<b>Paternalista</b>	6	46
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



### **Análisis e Interpretación.-**

La acuciosidad de los padres de familia y el poder de percepción que mantienen sobre los maestros de sus hijos, es poderoso, ya que tratan de ver detalles positivos, pero siempre hay la tendencia hacia observar los negativos. En algunas ocasiones hay una calificación responsable que se logra por medio de indicadores como este caso.

7 padres de familia del comité Central dicen que aquí predomina el liderazgo ambicioso y orgulloso entre los maestros, afirmación que cuenta con el 54% del total de opiniones y en verdad ciertos maestros se ufanan en ser muy especiales.

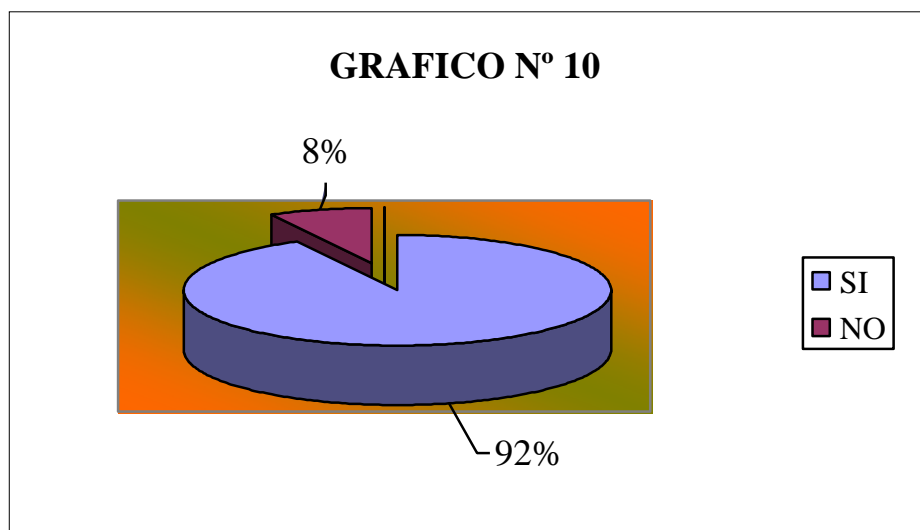
Y la alternativa del líder paternalista, asoma nuevamente como una fuerte tendencia entre los maestros, con el 46%, producto de la opinión de 6 directivos. El liderazgo paternalista es muy frecuente en América Latina, en donde somos muy dependientes.

### **TABLA N° 10**

**10. ¿Considera que para mejor comunicación, debe existir una participación responsable de los Directivos del Comité Central de Padres de Familia?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	12	92
<b>NO</b>	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Silvia Urbina



**Análisis e Interpretación.-**

Los directivos del Comité Central de Padres de Familia, casi se sienten obligados a trabajar en bien de la institución, esto hace que tengan, necesariamente que comunicarse entre sí y con los administradores y docentes del colegio.

Los directivos, al igual que los docentes y los alumnos, han coincidido en esta última pregunta, por cuanto piensan en la necesidad de trabajar con responsabilidad para dar cumplimiento a la esperanza, puesta en ellos a fuerza de votos, para que gestionen o canalicen las obras más importantes del plantel,; generalmente estas son siempre materiales, ya que no se les toma en cuenta en otras actividades, así lo opinan 12 directivos que representan al 92% del total.

**CUADRO RESUMEN DE DIRECTIVOS DEL  
COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA**



### La comunicación institucional y el liderazgo educativo

Pregunta	Criterios a favor	Criterios en contra
1	10	3
2	3	10
3	10	3
4	6	7
5	3	10
6	9	4
7	4	9
8	4	9
9	7	6
10	12	1
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>62</b>

#### Análisis e Interpretación.

Procesadas las opiniones vertidas por los directivos del Comité Central de Padres de Familia del colegio, se determina que hay 130 criterios, que se considera el 100%; de los cuales, 68 son criterios a favor y que vienen a representar el 52,30% del total general, con lo cual hay una muy clara tendencia a que la comunicación debe ser utilizada como una herramienta que permita fomentar las tareas de liderazgo administrativo e institucional; se manifiesta con esto que, no necesariamente deben ser líderes las autoridades, sino todos los elementos que hacen la comunidad educativa, en sus diferentes campos de acción, esto es, las autoridades en el campo de su competencia, los directivos en sus unidades de apoyo y gestión y los alumnos en sus opciones de dirigencia estudiantil.

Muy cercana se encuentran las 62 opiniones en contra, que con el 47,70% indican que no se necesita de la comunicación institucional para mejorar el liderazgo, se piensan en otras alternativas como la capacitación constante y el ejemplo a seguir.

#### 4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para decidir la objetividad de la hipótesis es necesario un procedimiento que nos lleve a un criterio de aceptar o rechazar una hipótesis.

Este procedimiento debe basarse tanto en la información obtenida al investigar como en el margen de riesgo que estemos dispuestos a aceptar si nuestro criterio de decisión con respecto a la hipótesis resulta incorrecto. En donde el proceso es el siguiente:

- Formulación de la hipótesis estadística en donde se enuncia hipótesis nula y alterna.
- Especificación del nivel de significación, aquí se hace constar el nivel propuesto por el investigador
- Distribución muestral se la toma al azar en donde se obtiene una muestra tomada de la población
- Región de rechazo, se determinan los valores de dicha región
- Cálculo matemático, es la determinación de la prueba con los datos obtenidos
- Decisión en donde se analizan los datos obtenidos en el cálculo matemático

### COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS

#### FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N°. 33

<b>La Comunicación Institucional como herramienta para mejorar el Liderazgo Educativo en el Colegio "Neptalí Sancho Jaramillo"</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SOBRESALIENTE</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>38</b>
<b>MUY BUENO</b>	<b>48</b>	<b>8</b>	<b>56</b>
<b>BUENO</b>	<b>59</b>	<b>10</b>	<b>69</b>
<b>MALO</b>	<b>33</b>	<b>6</b>	<b>39</b>
<b>INEFICIENTE</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>32</b>	<b>212</b>

### **Modelo Lógico:**

$H_0$  = El actual Sistema de Comunicación Institucional no mejora el Liderazgo Educativo en el Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo” de la ciudad de Ambato.

$H_1$  = La correcta aplicación del Sistema de Comunicación Institucional mejora el Liderazgo Educativo en el Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo” de la ciudad de Ambato.

### **Nivel de Significación:**

Se plantea trabajar con un nivel de significación del 2%.

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

En donde :

$X^2$  = Chi – cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada o Teórica

### **Nivel de Significación:**

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$$X^2 = \sum \frac{0.99}{211.97}$$

$$X^2 = \sum 0.005$$

### **Grado de Libertad**

(c-1) (h-1)

Donde:

gl = Grado de Libertad

c = Columnas de la Tabla

h = Hileras de la Tabla

Reemplazando tenemos :

$$gl = (2-1)(5-1)$$

$$gl = (1)*(4)$$

$$gl = 4$$

Grado de Significación

$$\Sigma = 0.005$$

En Donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

Con los datos obtenidos en la tabla de frecuencias observadas se procede a calcular la frecuencia esperada para cada casillero multiplicando el total horizontal para el total vertical de cada columna o hilera y luego se procede a dividir para el total general

**Tabla N °. 34**

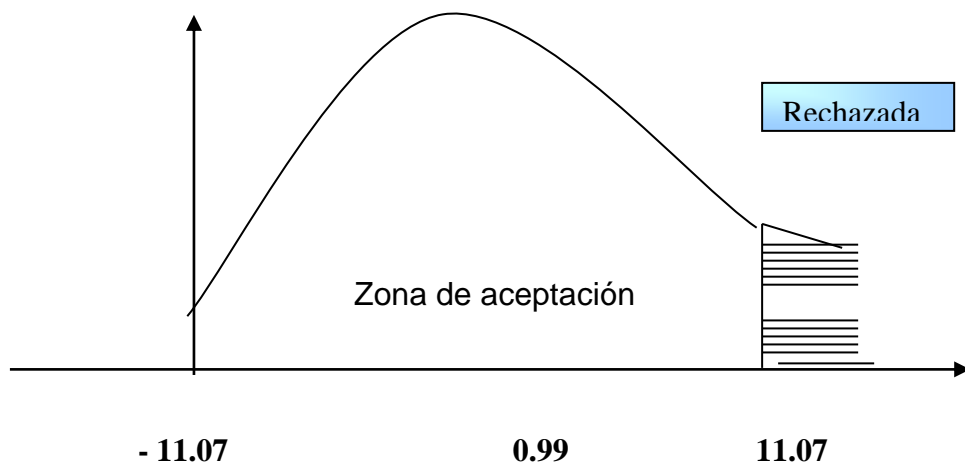
<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)2</b>	<b>(O-E)2/E</b>
32	32,26	-0,26	0,52	0,016
6	5,73	-0,27	0,54	0,09
48	47,54	-0,45	0,90	0,019
8	8,45	-0,45	0,90	0,112
59	58,58	-0,42	0,84	0,014
10	10,41	-0,41	0,84	0,084
33	33,11	-0,11	0,22	0,007
6	5,89	-0,11	0,22	0,037
8	8,49	-0,49	0,98	0,123
2	1,51	-0,49	0,98	0,49
<b>TOTAL</b>	<b>211,97</b>			<b>0,99</b>

### Representación Gráfica:

Con los datos calculados anteriormente en la tabla de frecuencias observadas y esperadas se observa que el valor a trabajar es el grado de libertad y con un grado de significación obteniendo el siguiente resultado, el mismo que representaremos en el siguiente gráfico:

**Gráfico N°. 31**

### Gráfico de la Verificación de la Hipótesis



### Regla de decisión:

El valor de  $X^2_c = 0.11 < X^2_t = 11.1$ , por lo tanto de conformidad a la regla de decisión establecida, se acepta la hipótesis nula, es decir se confirma que el si permitirá mejorar

# CAPÍTULO V

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES:**

- La institución educativa, necesita profesionales capaces de gerenciar y liderar el campo educacional.
- Planificar estratégicamente el desarrollo y proyección del talento humano, de tal manera se pueda formular proyectos para la autogestión y autosostenibilidad.
- Modernizar la gestión educativa, y vincularla a resultados de efectividad y eficiencia; la organización institucional dependerá, para lograr los resultados deseados, necesita, en lo central, contar con un liderazgo efectivo.
- Conocer la realidad del entorno socioeconómico, controlar, sugerir y recomendar actividades financieras necesarias para el desarrollo institucional.
- Fortalecer las competencias de liderazgo pedagógico de los equipos directivos, y tomar las medidas para acelerar el proceso de renovación efectiva de los directores.
- Se requiere la aplicación de un liderazgo que promueva la responsabilidad personal e institucional de los resultados que obtienen los alumnos. Considerando incentivos reales para motivar el trabajo tanto del docente, alumnos y padres de familia.

### **5.2. RECOMENDACIONES:**

- Reflexionar sobre el rol que desempeña el rector como líder institucional y como agente de cambio y transformación del hecho educativo, a partir de una visión antropológica, ética y social de sus funciones.
- Desarrollar habilidades humanas, conceptuales, técnicas y políticas propias de un gestor educativo potenciando la capacidad de planificación, organización,

dirección, ejecución y control de las instituciones educativas en todos sus niveles.

- Aplicar nuevos enfoques y procedimientos para gestionar, dirigir, modernizar y optimizar las organizaciones educativas.
- Potenciar la capacidad del gerente educativo para investigar y analizar críticamente la situación fenomenológica de la institución educativa y su incidencia en el entorno, con sentido integral y prospectivo.
- Interpretar las tendencias filosóficas, pedagógicas, educativas, curriculares y organizacionales con el fin de formular la respuesta que la sociedad espera de las organizaciones educativas.
- Que la misión del maestro es contribuir al crecimiento intelectual, procedimental y actitudinal de los alumnos. Sea desde espacios estructurados para la enseñanza sistemática o incorporando dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales.
- Definir que su función es mediar, asistir, guiar, orientar, y despertar el interés en el proceso en el cual los alumnos desarrollan sus conocimientos, capacidades, destrezas, actitudes y valores en el marco de un comportamiento que valora a los otros y respeta los derechos individuales y de grupo.



# **CAPÍTULO**

# **VI**

## **LA PROPUESTA**

### **6.1. TITULO**

“APRENDER A COMUNICARSE ES APRENDER A VIVIR JUNTOS”

### **6.2. JUSTIFICACIÓN**

#### **Los elementos que contribuyen al crecimiento personal.**

Al investigar los elementos en las relaciones humanas que propician el crecimiento personal y la salud psicológica, se han descubierto que existen tres elementos básicos que caracterizan estas relaciones:

- 1.La aceptación.
- 2.La empatía, y
- 3.La congruencia o sinceridad.

#### **1. La Aceptación.**

Aunque parece contradictorio, antes de poder cambiar, una persona necesita sentirse aceptada tal como es. Todos tenemos ciertas auto imágenes con las cuales nos identificamos. Nuestra auto imagen determina nuestra forma de vernos a nosotros mismos y de interpretar todo lo que nos sucede. Por eso, resulta muy difícil aceptar experiencias que no se ajustan al auto imagen. Más bien tendemos a dar otras interpretaciones a esas experiencias, que forzosamente las hacen conformarse al auto imagen.

Por ejemplo, una mujer que se considera poco atractiva, un día su esposo le dice ¡Qué bonita que te ves!, su auto imagen no le permite aceptar el elogio y más bien interpreta algo que se ajuste a su auto imagen. Dirá a sí misma: “Me está tratando así porque después me va a pedir algo”

Únicamente cuando la persona se siente aceptada tal como es, con la auto imagen que tiene, puede bajar sus defensas. Sólo en esta situación, al no sentirse obligada a defender su auto imagen, puede comenzar a explorarla, verla como es y compararla con la realidad. Entonces, está en una posición en que puede cambiarla.

## **2. La Empatía.**

“La empatía es la capacidad de ponerse en el pellejo de los demás y entender su mundo personal de significados; cómo ven su realidad, cómo piensan respecto a las cosas”

(GORDON THOMAS “L.E.T”)

Empatía significa captar las cosas desde el punto de vista de la otra persona, hasta el punto que podemos sentir lo que ella está sintiendo. El escuchar activamente ayuda a desarrollar un sentimiento de empatía hacia la otra persona y de comunicársele.

## **3. La congruencia (Sinceridad).**

Congruencia significa que uno demuestra por sus palabras y acciones externas lo que realmente siente y piensa internamente. Las palabras deberían ser un reflejo de las acciones, en otras palabras, uno actúa con sinceridad. En términos prácticos esto significa que el escuchar activamente a la otra persona sólo tendrá un efecto positivo sobre ella si uno siente un sincero deseo de aceptarle y comprenderle tal como es.

A veces la persona, no está dispuesta a escucharle, por lo que actuando con sinceridad dirá: “Quiero escucharte, pero en estos momentos tengo otros asuntos y es difícil concentrarme en lo que estás diciendo. ¿Podríamos hablar mañana a tal hora?”

Algo que se debe tomar muy en cuenta, es que al escuchar activamente los problemas de la otra persona, no está aceptando su razonamiento, sino que comprende las cosas desde el punto de vista de la otra persona.

## **6.3. FUNDAMENTACIÓN**

### **6.3.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

En las etapas de evolución del ser humano, se manifiesta que durante mucho tiempo, este no pudo comunicarse verbalmente con sus semejantes, pero que lo hizo por medio de señales y de dibujos en los cuales manifestaba sus estados de ánimo. Desde el punto de vista ontológico, siempre el ser ha buscado relacionarse con sus semejantes y por medio de la comunicación pudo llegar al conocimiento de las cosas y fenómenos que suceden en el mundo físico.

La comprensión de los fenómenos del universo fue una preocupación constante del hombre por dilucidar sus enigmas y misterios escondidos en los hechos. Cuando apareció la comunicación verbal, esta comprensión del conocimiento se fue expandiendo y trasladándose de padres a hijos y de generación en generación.

La comunicación oral en un inicio lo abarcaba todo, pero se sintió la necesidad de guardar los acontecimientos suscitados en el presente, para que sean un testimonio para las generaciones venideras y se conviertan en ejemplo a seguir y a superar.

Posteriormente la comunicación escrita, facilitó aún más, la comprensión del universo que nos rodea y de las acciones sociales que se suscitan en la vida de las sociedades incipientes. Su aparecimiento permitió despejar muchos dilemas que distorsionaban la verdad de las cosas y ampliaba el horizonte cultural de las personas y las hacía superiores en intelecto de las otras, quienes no comprendían esos signos o eran sin letra (analfabetos).

La letra entendida solo por los letrados, los hizo aparecer como una clase aparte, privilegiada, no al servicio del pueblo si de la clases pudientes o gobernantes. El estar al

lado de estas personas les permitió gozar de ciertos privilegios y tener una autoestima elevada, egocéntrica e idólatra.

Nadie osaría, en la actualidad, desmentir el hecho de que las letras son la cultura y que la cultura representa el avance de civilización que tiene un pueblo y mide su desarrollo en comparación con otros pueblos.

De igual manera sucede con las personas, puesto que para una persona preparada le es fácil comprender ciertos hechos o fenómenos que suceden en la dinámica de acciones del mundo, pero para aquellos que no lo pueden hacer, les causa enojo, contrariedad y una baja autoestima en su forma de vida.

Enseñar a utilizar la comunicación como un medio para desarrollar su comprensión de los hechos diarios, es levantar su autoestima, ya que el conocimiento está a su alcance, y el progreso depende solo de las personas y de la colectividad es la obligación trascendental, dar la oportunidad de tenerla, a las generaciones por venir en nuestro Ecuador.

### **6.3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Adán Maslow, en su “Teoría de la Motivación Humana” señala que existen: Necesidades Básicas, las mismas que son:

#### **a) NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

Las necesidades que generalmente se toman como punto de partida de la teoría de la motivación son las llamadas impulsos fisiológicos. Dos investigaciones recientes indican que debemos revisar todas las ideas habituales acerca de estas necesidades: primero, el desarrollo del concepto de homeostasis, y segundo, el descubrimiento de que los apetitos (gustos preferentes entre los alimentos) son una indicación más o menos eficaz de las necesidades reales o carencias del cuerpo.

La homeostasis se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo para mantener una corriente sanguínea constante y normal. CANNON (1932) ha descrito este proceso para el contenido en la sangre de agua, sal, azúcar, proteínas, grasas, calcio, oxígeno, un constante nivel de hidrogenación (equilibrio de la base ácida) y de temperatura de la sangre. Por supuesto, esta lista puede ampliarse para incluir otros minerales, hormonas, vitaminas, etc. No todas las necesidades fisiológicas se pueden identificar como homeostáticas.

Todavía no se ha podido demostrar que el impulso sexual, el sueño, la simple actividad y el comportamiento maternal de los animales sean homeostáticos; además, esta lista no incluiría los diversos placeres de los sentidos (sabores, olores, cosquilleo, caricias), los cuales probablemente sean fisiológicos y pueden convertirse en las metas del comportamiento motivado. En un estudio previo se ha hecho notar que estos impulsos o necesidades fisiológicas deben considerarse poco habituales, en vez de típicas, porque se pueden aislar y porque se localizan en forma somática; o sea, son relativamente independientes de otras motivaciones y del organismo como un todo y, en muchos casos, se demuestra una base somática fundamental de este impulso.

Esto es mucho menos cierto de lo que se pensaba (son excepciones la fatiga, el sueño y los impulsos maternales), pero es real en los casos de hambre, impulso sexual y sed. Nuevamente debe señalarse que cualquiera de las necesidades fisiológicas y la respectiva conducta implicada de consumir aquello a lo que tienden sirven como canales para toda clase de necesidades.

La persona que cree que tiene hambre puede estar buscando realmente comodidad o dependencia, más que vitaminas o proteínas. A la inversa, es posible satisfacer el hambre, en parte, por medio de otras actividades, como beber agua o fumar un cigarrillo. En otras palabras, estas necesidades fisiológicas se pueden aislar muy relativamente. Sin duda, las necesidades fisiológicas son las más potentes. Lo que esto significa específicamente es que, en el ser humano que carece de todo en grado extremo, es más factible que la motivación principal sean las necesidades fisiológicas, antes que cualquier otra.

A una persona que le falta comida, seguridad, amor y estimación, probablemente tenga más ganas y necesidad de alimento que de cualquier otra cosa. Si todas las

necesidades están insatisfechas, y por tanto el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades pueden volverse inexistentes o ser muy secundarias. Es muy cierto que el hombre vive sólo de pan cuando lo único que hay es pan; pero ¿qué sucede a los deseos del hombre cuando hay mucho pan y cuando su estómago está crónicamente lleno? Al momento surgen otras necesidades (aun mayores), las cuales, en vez del hambre fisiológica, dominan el organismo.

Cuando éstas son satisfechas, de nuevo surgen otras (ahora mayores), y así sucesivamente. Esto es lo que pretendemos decir al asentar que las necesidades humanas básicas se encuentran organizadas en una jerarquía de predominio relativo. Una notable inferencia de lo anterior es que la gratificación se vuelve un concepto tan importante como la privación en la teoría de la motivación, puesto que libera al organismo del dominio de una necesidad relativamente más fisiológica, permitiendo entonces que surjan otras metas más sociales.

## **b) NECESIDADES DE SEGURIDAD**

Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, surge entonces un nuevo grupo de necesidades, que puede formar la categoría de necesidades de seguridad. Todo lo que se ha dicho acerca de las necesidades fisiológicas es igualmente cierto, aunque en menor grado, en cuanto a estos deseos. El organismo puede estar también totalmente dominado por ellos. Pueden servir como los organizadores casi exclusivos del comportamiento, seleccionando para el servicio de ellos todas las capacidades del organismo, por lo que entonces podemos describir al organismo como un mecanismo en busca de seguridad.

Aun cuando en este estudio estamos interesados primordialmente en las necesidades del adulto, podemos acercarnos al entendimiento de estas necesidades de seguridad en forma tal vez más eficiente mediante la observación de los bebés o niños, en quienes estas necesidades son mucho más simples y obvias. Una razón por la que las reacciones ante la amenaza o el peligro aparecen más claramente en los niños es que ellos no inhiben su reacción, mientras que a los adultos de nuestra sociedad se les ha enseñado a reprimirse a toda costa. Por tanto, a pesar de que los adultos sienten que su seguridad está amenazada, es probable que no lo notemos superficialmente.

El niño promedio de nuestra sociedad suele preferir un mundo seguro, ordenado, predecible y organizado con el que pueda contar y en el que no sucedan cosas inesperadas, que no son manejables o que son peligrosas y en el cual, de cualquier modo, cuenta con padres todopoderosos que lo protegen y lo aíslan del daño. El adulto sano, normal y afortunado de nuestra cultura tiene más que satisfechas sus necesidades de seguridad. La sociedad "buena", pacífica, que se desarrolla suavemente, en general hace que sus miembros se sientan suficientemente a salvo de animales salvajes, temperaturas extremas, criminales, asaltos, asesinatos, tiranías, etc.

Algunos neuróticos de nuestra sociedad son, en muchas formas, como niños inseguros en su deseo de seguridad, aun cuando en los primeros toma ciertas apariencias especiales. Generalmente reaccionan ante peligros psicológicos en un mundo que perciben hostil, abrumador y amenazante. La neurosis en la que la búsqueda de la seguridad toma su forma más clara es en la de tipo obsesivo-compulsivo. Ésta trata frenéticamente de ordenar y estabilizar el mundo con objeto de que nunca aparezcan peligros que no se puedan manejar, inesperados o desconocidos. Se rodean de toda clase de ceremonias, reglas y fórmulas para prever cualquier contingencia y para evitar que aparezcan otras nuevas.

Se parecen mucho a los casos de lesión cerebral descritos por GOLDSTEIN (1939) que mantienen su equilibrio evitando todo lo desconocido y extraño y ordenando su restringido mundo en forma tan impecable y disciplinada para poder depender de todo lo que les rodea. Tratan de arreglar el mundo de manera que no pueda ocurrir lo inesperado (peligros). Si, por causas ajenas a su voluntad, ocurre algo inesperado, su reacción es de pánico como si el suceso constituyera un grave peligro. Lo que vemos en las personas sanas como una preferencia no demasiado fuerte, por ejemplo, preferencia por lo conocido, en los casos anormales se vuelve una necesidad de vida o muerte.

### **c) NECESIDADES DE AMOR**

Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están más o menos satisfechas, surgirán entonces las necesidades de amor, de afecto y de pertenecer, y todo el ciclo ya descrito se repetirá alrededor de este nuevo centro. Ahora la persona sentirá, como nunca antes, la ausencia de amigos o de novia o de esposa o de hijos. Tendrá hambre de relaciones afectivas con la gente en general, es decir, de ocupar un lugar en



su grupo, y luchará con gran intensidad para alcanzar esta meta. Deseará ocupar ese lugar más que nada en el mundo e incluso olvidará que una vez, cuando tenía hambre, desdeñaba el amor.

En nuestra sociedad, en la frustración de estas necesidades, se encuentra el meollo de los casos de inadaptación y de sicopatología más severa. El amor y el afecto, así como su posible expresión en la sexualidad, generalmente se miran con ambivalencia y por lo regular se encuentran rodeados de restricciones e inhibiciones. Prácticamente todos los teóricos en sicopatología han destacado que la frustración de las necesidades de amor es básica en los cuadros de inadaptación. Por tanto, se han llevado a cabo muchos estudios clínicos de esta necesidad y sabemos de ella tal vez más que de ninguna otra necesidad, excepto las de orden fisiológico.

Algo que debe puntualizarse en este momento es que amor no es sinónimo de sexo. El sexo puede estudiarse como una necesidad puramente fisiológica. En general, el comportamiento sexual está multideterminado, es decir, no está determinado sólo por la sexualidad, sino también por otras necesidades; entre las más importantes se encuentran las necesidades de amor y afecto. Tampoco debe pasarse por alto el hecho de que las necesidades de amor comprenden tanto dar como recibir amor.

#### **d) NECESIDADES DE ESTIMACIÓN**

En toda la gente de nuestra sociedad (con unas cuantas excepciones patológicas) existe una necesidad o deseo de lograr un estable y firmemente basado (en general) alto concepto de sí mismo, de respeto a sí mismo o de auto estimación y de estimación de los demás. Por auto estimación firmemente basada queremos decir aquella que está cimentada de manera sólida en la capacidad real, el logro y el respeto de los demás.

Estas necesidades pueden clasificarse en dos grupos secundarios: primero, el deseo de fuerza, de logro, de adecuación de confianza a la faz del mundo, y de independencia y libertad; y segundo, tenemos lo que podemos llamar deseo de reputación o prestigio (definido como respeto o estimación de los demás), reconocimiento, atención, importancia o aprecio. Estas necesidades han sido realizadas por ALFRED ADLER y sus partidarios y relativamente desdeñadas por Freud y los psicoanalistas; sin embargo, hoy día se aprecia cada vez más su importancia central.

La satisfacción de la necesidad de auto estimación origina sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. No obstante, la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad o de inutilidad. Estos sentimientos a su vez dan origen al desaliento o a tendencias compensatorias o neuróticas. En el estudio de las neurosis seriamente traumáticas se puede apreciar fácilmente la necesidad de auto confianza y de cómo la gente inútil carece de ella.

#### **e) NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN**

Aun cuando todas estas necesidades estén satisfechas, a menudo (si no es que siempre) podemos esperar el desarrollo de un nuevo descontento o inquietud, a menos que el individuo esté haciendo algo para lo que es apto. Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si en verdad quiere sentirse feliz. Lo que un hombre puede ser es lo que debe ser. Esta necesidad se puede denominar autorrealización. Este término, inventado por KURT GOLDSTEIN, se emplea en este estudio en forma mucho más específica y limitada. Se refiere al deseo de autorrealización, es decir, a la tendencia a realizarse en lo que uno potencialmente es.

Esta técnica puede definirse como el deseo de convertirse cada vez más en lo que uno es, de ser todo lo que uno es capaz. Desde luego, la forma específica que tomarán estas necesidades variará de persona a persona.

En un individuo puede expresarse en forma maternal, como el deseo de ser una madre ideal, en otro atléticamente, en otro estéticamente, al pintar cuadros y en otros inventivamente en la creación de nuevas ideas. No por fuerza se trata de una necesidad creativa, pero tomará esta forma en las personas que tienen capacidad creativa.

La clara aparición de estas necesidades se basa en la previa satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estimación. A la gente que tiene satisfechas estas necesidades le llamaremos gente básicamente satisfecha, y es de ésta de quien cabe esperar la más completa (y sana) creatividad.

### **6.3.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La educación es un deber y derecho de las personas, manifiesta la Constitución Política del Estado, máxima Ley de la República y de la que se desprenden las Leyes y Reglamentos que rigen la Educación en general. Este servicio que brinda el estado a sus ciudadanos está garantizado por la gratuidad del servicio a los sectores populares y de los más desposeídos.

El derecho a comunicarse y a expresar con libertad sus ideas o pensamiento es una de las acciones, mediante las cuales, ponemos en práctica la comunicación. El respeto a la opinión ajena nos impulsa a emitir nuestras opiniones con el fin de ser escuchados y no solamente utilizados. Permitir que nuestras ideas sean utilizadas adecuadamente en bien del grupo o colectividad, es comprender que el hecho social y su posterior desarrollo no depende solo de uno sino de todos.

El sistema educativo del Ecuador, que actualmente se encuentra en vigencia tiene un doble propósito; primero dar el servicio a todos los sectores sociales y luego desarrollar en las personas aquellas potencialidades que permiten progresar y trascender en la vida. Si nuestros niños y jóvenes tienen estas oportunidades, de seguro que el futuro inmediato se presenta halagador y progresista

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. GENERAL**

Propiciar la aplicación de acciones educativas basadas en la comunicación que faciliten la comprensión didáctica del conocimiento desarrollado durante el interaprendizaje, que potencien estos aprendizajes y eleven la autoestima en los alumnos.

### **6.4.2. ESPECÍFICOS**

- Identificar los modelos mentales presentes en la tarea educativa
- Analizar las causas y consecuencias que impiden desarrollar una adecuada comunicación durante el proceso de clases.
- Diseñar un programa de capacitación permanente que permita aplicar la comunicación a la actividad didáctica, con énfasis en levantar y potenciar la autoestima de los alumnos.

## **6. 5. IMPORTANCIA**

“Toda acción tiene una razón de ser en la vida”, reza el dicho popular, con lo cual se explica que las actividades de los seres humanos siempre van diseccionadas a alcanzar una meta o un objetivo. El avance y el progreso de los seres humanos, durante la última década del siglo pasado, fue muy próspera en su avance científico, tecnológico, social, político, aunque no lo económico.

Sin embargo de que las múltiples formas de comunicarse que existen, es casualmente, la comunicación la que menos se desarrolló ( aquí hablamos de comunicación intrapersonal e interpersonal). Hay tantos aparatos para comunicarse, pero conversamos y no nos entendemos, mientras más tiempo miramos la televisión comprendemos con pesar, que más nos interesa la novela, que una conversación amena con nuestra familia, almorzamos al vuelo porque nos perdemos las noticias o merendamos en nuestro cuarto, para no perdernos el partido de fútbol. Y así, otras tantas actividades que han minado peligrosamente la unidad del núcleo de la sociedad, que es la familia.

Por lo que resulta importante desarrollar una manera de comunicarse con mayor dinamismo dentro de la familia, la escuela, en el trabajo o en la sociedad misma. Es el momento que los docentes introduzcan en la práctica didáctica diaria, las maneras o las formas de comunicarse con el objeto de hacer de nuestras aulas el centro del desarrollo social y armónico de los ciudadanos.

El poseer un potencial humano debidamente capacitado para cumplir con esta esforzada tarea es el primer escollo que hay que superar, esta propuesta espera cumplir con este reto, ya que de este primer paso, depende el mejoramiento de la actividad didáctica que facilite procesos de interaprendizaje y permita la superación intelectual, espiritual y anímica de los estudiantes de nuestro colegio.

## **6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA.**

El colegio se ubica en las calles Vargas Torres y Rocafuerte, en el edificio de propiedad de la escuela “Juan Benigno Vela”, el mismo que lo ocupa en jornada matutina y el colegio en jornada vespertina.

## **6.7. FACTIBILIDAD**

El presente proyecto es susceptible de ser aplicado porque es un tema de actualidad y una temática que no ha sido abordada con la suficiente importancia en las instituciones educativas, a pretexto de que en esta tarea, la única que es interviene es el Departamento de orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE).

Pero como maestro, pienso que la tarea no es solamente hablar del problema de la falta de comunicación y de la baja estima que tienen los alumnos, sino que debo dar ideas que permitan abordar el tema con seriedad y con la importancia y dedicación debida. La presente propuesta pretende dar salida a una problemática estudiantil que cada vez es más acuciante, por el sinnúmero de actos cometidos por los adolescentes y que están reñidos contra la moral.

Para que esta propuesta se pueda aplicar, contamos con el permiso pertinente del señor Rector, quien en la entrevista que se le realizara dejó muy clara su inquietud y apertura a que se realice una capacitación masiva y constante entre los compañeros maestros y con la participación de alumnos y padres de familia.

Como este cursos o seminario taller de capacitación se lleve a cabo, debe ser planificado y ya se cuenta con la participación de facilitadores nacionales, con un perfil de cuarto nivel y que dominan temas como.

- a. Motivación de grupos sociales.
- b. Relaciones humanas intrapersonales e interpersonales
- c. La autoestima, un lujo que no necesita ser visto.
- d. Comunicarse es conocerse mejor
- e. Practiquemos una escucha activa
- f. Dinámicas grupales

Estos y otros temas se pondrán a disposición de la colectividad y se llevarán a cabo durante el período vacacional, para los estudiantes y durante las matrículas para los señores profesores y padres de familia en talleres de lunes a viernes y con un horario desde las 08h00 hasta las 12h00.

Al ser esta una actividad que conviene a la comunidad educativa se procurará conseguir el aporte de empresas proveedoras de libros y materiales didácticos, librerías, Asociación de Padres de Familia y de Profesores, más el aporte del investigador, a fin de que se conviertan en auspiciantes de un evento de categoría y calidad.

Y finalmente se realizará la solicitud correspondiente y a las autoridades pertinentes para que dispongan de las facilidades que un evento así lo requiere.

## **6.8. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El ser humano cumple con varias actividades en las cuales encuentra complacencia y realización; esta natural inclinación se cumple por sus necesidades básicas de protección, amor, realización y de éxito o prestigio.

Amparado en este razonamiento, la presente propuesta conlleva una imperiosa necesidad de elevar la tarea de los maestros para que su humanismo llene generosamente las mentes y espíritus estudiantiles, por medio de una comunicación diáfana, directa y esperanzadora que permita alcanzar la noble y esforzada tarea de levantar la autoestima de nuestros estudiantes.

Se comenzará la capacitación diaria con una motivación a los presentes, y, por medio de lecturas motivadoras y la exposición de facilitadores capacitados y expertos en esta temática. Seguidamente se procederá al análisis del tema del día, el mismo que, previamente, se rotulará a la entrada del centro de conferencias o talleres, en esta explicación, presentación temática o exposición teórica, se apoyará a los expertos con el material tecnológica que facilite la comprensión del tema; esto es, retroproyector, infocus, computador, carteles y otros.

Luego de la exposición se efectuarán los talleres, por medio del uso de la técnica del trabajo en equipo, la misma que permite elaborar o construir un producto altamente significativo para todos, ya que es fruto del consenso de las ideas que se analizan dentro del debate grupal.

La técnica, anteriormente nombrada, permite también, que cada miembro del grupo se esfuerce y de lo que es capaz de dar y que está en sus habilidades, destrezas o competencias en las que se desenvuelva bien. De esta manera, cada integrante aporta al fortalecimiento de las ideas y a generar el apareamiento de nexos de amistad y de comunidad dentro de todos los miembros asistentes.

Como la tarea está planificada, se establecerán los recesos respectivos, para un refrigerio a media mañana, la asesoría o logística en cuanto se refieren a los materiales, y orientación dentro del local, por medio de un equipo de protocolo, así como de otro equipo que se encargue de la limpieza y adecentamiento del local.

Se establecerá una evaluación de la actividad, con el fin de que se de cuenta de los logros que se alcanzaron, cuáles han sido sus falencia y cómo se espera que sus experiencias nos proyecten a otros compromisos con la comunidad educativa. A más de esto, una evaluación nos va a permitir que demostremos a la colectividad de lo que es capaz una institución educativa, cuando hay organización y pureza de intención.

Esta experiencia, sin ser la primera, nos impulsará a otros retos y en otras áreas del conocimiento y de la ciencia; lo importante es dar un paso y pensar que con decisión se pueden alcanzar viejos ideales y sueños latentes dentro de nuestro ser.

## **6.9. NIVEL DE IMPACTO**

Una actividad se vuelve importante cuando cumple con sus objetivos y plasma en realidades una aspiración que teníamos. Se espera que la propuesta tenga eco en los actores de hecho educativo, por su importancia, su necesidad de reinsertarla en un conglomerado humano numeroso y disconforme con las actitudes de otro sector que piensa, posiblemente lo contrario.

La sociedad está atenta a todos los cambios que suceden en las instituciones educativas y dentro del sistema; analiza, critica y valora los aciertos que se dan y descalifica con dureza los desaciertos que se cometen, porque se afecta el “bien común” que es la educación. Es importante resaltar que la sociedad no ve en estado al culpable sino en sus empleados, en este caso los profesores y profesoras, que se convierten en el ojo del huracán del desahogo de desenfundadas críticas y diatribas.

Otro de los actores es el estudiante, centro de la atención y preocupación del estado y de la sociedad; quién también se siente motivado cuando hay cambios en la educación, y se toman en cuenta más, si estos se acoplan a su forma de ser, habla de ellos o les da importancia.

Una actividad de capacitación, llama la atención de la sociedad y como es natural, se generaliza la crítica en bien de la institución educativa que patrocina estos eventos que sin lugar a dudas se convierten en salvadores de la práctica didáctica tradicional.

## **6.10. EVALUACIÓN**

Los resultados que se pretende obtener con la aplicación de la presente propuesta estará sujeta a una evaluación consistente en:

- Aplicación de dos encuestas a los docentes al término de la capacitación y al final del proceso de implementación didáctica, durante e presente año lectivo, y al inicio del año lectivo 2007 – 2008.
- Seminario taller para analizar los avances, errores y rectificaciones de la propuesta.
- Redacción del documento sobre los logros alcanzados al implementar la propuesta del desarrollo de la comunicación como una herramienta didáctica para elevar la autoestima en los estudiantes..

## **6.11. CRONOGRAMA**

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>



TIEMPO																				
MESES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>ACTIVIDAD</b>																				
1. Diseño de la propuesta	■	■																		
2. Capacitación al personal docente			■	■																
3. Taller para socializar la propuesta.					■	■														
4. Ejecución de la primera fase de la propuesta en la escuela							■	■	■	■										
5. Aplicación de la primera evaluación													■	■						
6. Aplicación de la segunda fase de la propuesta															■	■	■	■		
7. Taller de evaluación de la propuestas																			■	■
8. Elaboración y presentación del informe																				■

## 6.12. PRESUPUESTO

RUBROS	COSTOS	Por Unidad	Subtotal
	1. PERSONAL		

Capacitadores ( 2 )	100 x 2	200
<b>2. MATERIALES.</b>		
Encuestas	0.02 x 20 x 60	24
Taller de revisión	30	30
Primera evaluación	20	20
Evaluación final	20	20
Refrigerios	10	10
Informe	10	10
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>

# CAPÍTULO VII

## MARCO ADMINISTRATIVO

### 7.1. RECURSOS

#### a) Institucionales.

Biblioteca General de la Universidad Técnica de Ambato.

Biblioteca de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Secretaría del Colegio “Neptalí Sancho” de Ambato.

Departamento de Recursos Humanos y de Currículo de la Dirección de Educación Hispana de Tungurahua

**b) Humanos.**

Director de Tesis.

Equipo de Investigación.

Personal Administrativo y docente del Colegio “Neptalí Sancho”

**c) Económicos.**

El financiamiento total del estudio estará a cuenta de la investigadora.

## 7.2. PRESUPUESTO

RUBROS	COSTOS	Por Unidad	Subtotal
--------	--------	------------	----------

<b>1. PERSONAL</b>		
Director de Tesis.	200	200
Secretaría	100	100
<b>2. Desarrollo de la Investigación.</b>		
25 encuestas piloto.	0.02 x 4	2
Encuestas	0.02 x 4	7.20
1000 hojas INEN	0.016	16
Transcripción	0.25 x 450	112.50
copias	0.02 x 450	9
Refrigerios		50
Textos	25 X 8	200
Encuadernación	30 X 4	120
Movilizaciones	100	100
Grabadora		50
Cassettes	1 x 3	3
Pilas	1 x 3	3
Filmaciones	50x 3	150
Imprevistos	10%	112.27
<b>TOTAL</b>		1.234,.97

### 7.3. CRONOGRAMA

TIEMPO	Jun.	Jul.	Agost	Sept	Octu	Nov.	Dic.
--------	------	------	-------	------	------	------	------

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Diseño del proyecto	<b>XXX</b>																							
2. Recolección de información.-			<b>XXXX</b>																					
3. Borrador del proyecto							<b>XX</b>																	
4. Aprobación. del proyecto							<b>XX</b>																	
5. Desarrollo de la investigación.-									<b>XXXXXXXX</b>															
6. Elaboración del informe													<b>XXX</b>											
7. Revisión y encuadernación -															<b>XX</b>									
8. Presentación de la Tesis.																<b>XX</b>								
9. Defensa de la tesis.																			<b>XX</b>					
10. Incorporación.																							<b>XX</b>	

## **BIBLIOGRAFÍA.**

AGUILAR, Eduardo (1999)

**“Autoestima”**

Editorial Planeta. Bogotá. Colombia

- AGUILAR, Marlene (1992): **“Metodología de la Investigación Científica”**, UTPL, Modalidad Abierta. Loja.
- ALVEAR, Fausto (1999): **“Los Modelos Pedagógicos”**, Su aplicación en el sistema educativo ecuatoriano. Documento de las Primeras Jornadas Pedagógicas, Ambato.
- ANDER – EGG, Ezequiel (1974) **“Introducción a las técnicas de investigación social”**, Editorial Humanitas 4ª Edición, Buenos Aires. Argentina.
- ANELO, E Y HERNÁNDEZ, J (1998): **“Educación Potencializadora”**, Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo, MEC. Quito.
- ANELO, E Y HERNÁNDEZ, J (1998): **“Investigación Participativa”**, Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo, MEC. Quito.
- BERLO, David K. (1981) **“El proceso de la comunicación”**  
Editorial Florida 340. Buenos Aires  
Argentina.
- BERMÚDEZ Raquel. (1997) **“Psicología de la Comunicación”**  
Editorial Politécnica de Chimborazo.  
Riobamba. Ecuador.
- BRAVO, E Y VALAREZO, J (1999): **“Educación y Desarrollo”**, Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo, MEC. Quito.
- CLARK, Aminah (1998) **“Cómo Desarrollar la Autoestima en los Adolescentes”**.
- CRESPO DE VEGA, Mercedes (1998): **“Métodos, Técnicas y Procedimientos Activos”**. CEDNI, Gráficas Lituma. Cuenca. Ecuador.
- DINAMEP (1996) **“ Desarrollo de la Inteligencia”**  
Programa de Profesionalización  
Quito Ecuador.
- DINAMEP (1997): **“Los Modelos Pedagógicos”**, Programa de Profesionalización docente. MEC. Quito Ecuador.
- DINAMEP (1993)\_ **“Fundamentos psicopedagógicos del proceso de enseñanza – aprendizaje”**, ARTEGRAF.  
Quito. Ecuador.

- ENCICLOPEDIA OCÉANO (1998): **“Psicopedagogía”. Pedagogía y Psicología**  
Grupo editorial OCÉANO.  
Barcelona – España.
- GONZÁLEZ, Fernando (1999) **“La personalidad, su educación y Desarrollo”.**
- GONZÁLEZ REY, Fernando (1997) **“La Escuela y su Papel en el Desarrollo de la Personalidad”**  
La Habana. Cuba.
- GUAMÁN, Galo (1993): **“Una visión alternativa de los argumentos psico-pedagógicos y epistemológicos de la educación”**, UTPL, Loja. Ecuador
- GIROUX, Henry (1991): **“Hacia una nueva sociología del Curriculum”**. En el campo del currículum. Antología. México.
- HANDABACA, Jorge ( 1997) **“Autoestima y Poder Personal”**  
Lima. Perú
- HIDALGO, Carmen (1994) **“Comunicación Interpersonal”**  
Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.
- IZQUIERDO, Alejandro ( 1998) **“ Los Ejes Transversales”**  
Metodología. Editorial UNE Cuenca. Ecuador.
- LEMUS, Luis Arturo (1982): **“Pedagogía Temas Fundamentales”**, Editorial Kapelusz. Buenos Aires. Argentina.
- MANCERO, Alfredo (1997): **“Educación, ¿para qué?”** Corporación editora nacional. Quito. Ecuador
- MONTAÑO, Washington (2002) **“ Epistemología y Fundamentos de la Investigación” s/e**  
Módulo para Maestría UTA. Ambato
- MONTAÑO, Washington (2001) **“Ética Profesional”**  
Módulo para Profesionalización  
Docente. UCCE. Ambato
- OREJUELA, Eduardo (1996): **“Relaciones Humanas”**  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Guayaquil, Décima segunda edición.



- VALLADARES, Irma (1996): **“Psicología del Aprendizaje”**, UTPL. Ediciones. Loja. Ecuador.
- VILLARROEL, Marco. (1996) **“Pedagogía de la Comunicación”**  
Editorial Universidad Politécnica Salesiana. Quito. Ecuador
- ZAMBRANO, Fernando ( 1997) **“Imagen Personal y Autoestima en el Profesional”**.  
Quito. Ecuador
- ZUBIRÍA SAMPER, Julián (1995): **“Los Modelos Pedagógicos”** ARCA Editores. Editorial Susaeta. Quito. Ecuador.

#### DIRECCIONES DE INTERNET.

"Las tres fuerzas impulsoras#Las tres fuerzas impulsoras"

Las tres fuerzas impulsoras

[www.autoestimaglobal.com.br/](http://www.autoestimaglobal.com.br/)

[www.kernanhospital.com/esp\\_ency/article/001518.htm](http://www.kernanhospital.com/esp_ency/article/001518.htm)

[www.guiainfantil.com/educacion/escuela/noaprende.htm](http://www.guiainfantil.com/educacion/escuela/noaprende.htm)

[home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640S/Spanish.htm](http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640S/Spanish.htm)

[www.cerebrito.com/](http://www.cerebrito.com/)

[www.comunicacionymedios.com/](http://www.comunicacionymedios.com/)

[rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/publicaciones/Talon/talon3/medio2.htm](http://rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/publicaciones/Talon/talon3/medio2.htm)

[www.comunicacion.com/](http://www.comunicacion.com/)

[www.paneldecomunicacion.net/](http://www.paneldecomunicacion.net/)

[www.mediacioneducativa.com.ar/biblio.htm](http://www.mediacioneducativa.com.ar/biblio.htm)

[www.excelenciaeducativa.com.mx/](http://www.excelenciaeducativa.com.mx/)

[maestroteca.com/](http://maestroteca.com/)

[www.campus-oei.org/novedades.htm](http://www.campus-oei.org/novedades.htm)

[www.peretarres.org/revistaeducacionsocial/](http://www.peretarres.org/revistaeducacionsocial/)

[www.iespana.es/comunidadecana/EN%20FAMILIA.htm](http://www.iespana.es/comunidadecana/EN%20FAMILIA.htm)

[www.uib.es/facultat/psicologia/docencia/tortella/tema8TEP.pdf](http://www.uib.es/facultat/psicologia/docencia/tortella/tema8TEP.pdf)

[www.cnice.mecd.es/recursos2/e\\_padres/1\\_etapas.htm](http://www.cnice.mecd.es/recursos2/e_padres/1_etapas.htm)

[www.geocities.com/nestorpardo2000/transdisciplinarieta.html](http://www.geocities.com/nestorpardo2000/transdisciplinarieta.html)

# **ANEXOS**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

### ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DOCENTE

#### Señor Profesor:

Con el fin de realizar el diagnóstico sobre la Comunicación Institucional en el **Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo”** y su incidencia en el liderazgo educativo, me permito solicitar a usted su valiosa colaboración para que este trabajo de Investigación Científica mejore la calidad de la educación en nuestra Institución. Los resultados tendrán el carácter de reservado y confidencial.

#### 1. Considera Ud. que la comunicación entre Autoridades y Personal docente es:

- SOBRESALIENTE ( )
- MUY BUENO ( )
- BUENA ( )
- REGULAR ( )
- INSUFICIENTE ( )

#### 2. Se trabaja en equipo, las tareas de planificación

- SIEMPRE ( )
- OCASIONALMENTE ( )
- RARA VEZ ( )
- NUNCA ( )

#### 3. El Organigrama de la Institución se lleva a la praxis en forma:

- VERTICAL ( )
- HORIZONTAL ( )
- OTROS ( )

#### 3. Cuenta la Institución con un sistema de comunicación docente?

- SI ( )
- NO ( )

#### 4. Las Autoridades del plante son Líderes Administrativos?

- SI ( )
- NO ( )
- NO CONTESTA ( )

**5. Cuál de estas características tiene su Rector?**

- **DA EJEMPLO SIN CESAR** ( )
- **RECONOCE LOS LOGROS DE LOS DEMÁS** ( )
- **ES EDUCADO Y CORTÉS** ( )
- **COMUNICA LA VISIÓN Y LA MISIÓN QUE DESEA ALCANZAR** ( )
- **NINGUNA** ( )

**6. Los estímulos a su labor como docente de la Institución lo hace?:**

- **SIEMPRE** ( )
- **OCASIONALMENTE** ( )
- **NUNCA** ( )

**7. La comunicación con los alumnos y padres de familia se hace? :**

- **SIEMPRE** ( )
- **OCASIONALMENTE** ( )
- **NUNCA** ( )

**8. Qué tipos de Líderes cree usted que se practica en su plantel?:**

- **ORGULLOSO Y AMBICIOSO** ( )
- **EL MAQUIAVÉLICO** ( )
- **EL INESTABLE O LOCO** ( )
- **EL CORAZÓN DE MADRE** ( )

**9. Cuándo hay comunicación?**

- **EXISTE MAYOR RESPONSABILIDAD EN LOS DOCENTES?**
- **SI** ( )
- **NO** ( )

**GRACIAS**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN ENCUESTA APLICADA AL ALUMNO

### Señor Estudiante:

Con el fin de realizar el diagnóstico sobre la Comunicación Institucional en el **Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo”** y su incidencia en el liderazgo educativo, me permito solicitar a usted su valiosa colaboración para que este trabajo de Investigación Científica mejore la calidad de la educación en nuestra Institución. Los resultados tendrán el carácter de reservado y confidencial.

### 1. Considera Ud. que la comunicación entre Autoridades, Personal docente y Alumno es:

- SOBRESALIENTE ( )
- MUY BUENO ( )
- BUENA ( )
- REGULAR ( )
- INSUFICIENTE ( )

### 2. Conoce Ud. y trabaja en equipo, en las tareas de planificación de la Institución?

- SIEMPRE ( )
- OCASIONALMENTE ( )
- RARA VEZ ( )

### 3. Conoce Ud. en qué forma se lleva a la práctica el Organigrama de la Institución?:

- VERTICAL ( )
- HORIZONTAL ( )
- OTROS ( )

### 4. Cuenta la Institución con un sistema de comunicación entre docentes y estudiantes?

- SI ( )
- NO ( )

### 5. Las Autoridades del plante son Líderes Administrativos?

- SI ( )
- NO ( )
- NO CONTESTA ( )

**6. Cuál de estas características tiene su Rector?**

- **DA EJEMPLO SIN CESAR** ( )
- **RECONOCE LOS LOGROS DE LOS DEMÁS** ( )
- **ES EDUCADO Y CORTÉS** ( )
- **COMUNICA LA VISIÓN Y LA MISIÓN QUE DESEA ALCANZAR** ( )
- **NINGUNA** ( )

**7. Los estímulos a su labor como estudiante de la Institución lo hace?:**

- **SIEMPRE** ( )
- **OCASIONALMENTE** ( )
- **NUNCA** ( )

**8. La comunicación con los alumnos y padres de familia se hace? :**

- **SIEMPRE** ( )
- **OCASIONALMENTE** ( )
- **NUNCA** ( )

**9. Qué tipos de Líderes cree usted que se practica en su plantel?:**

- **ORGULLOSO Y AMBICIOSO** ( )
- **EL MAQUIAVÉLICO** ( )
- **EL INESTABLE O LOCO** ( )
- **EL CORAZÓN DE MADRE** ( )

**10. Cuándo hay comunicación?**

- **EXISTE MAYOR RESPONSABILIDAD EN LOS ALUMNOS?**
  - **SI** ( )
  - **NO** ( )

**GRACIAS**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN ENCUESTA AL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA

### Señor Padre de Familia:

Con el fin de realizar el diagnóstico sobre la Comunicación Institucional en el **Colegio “Neptalí Sancho Jaramillo”** y su incidencia en el liderazgo educativo, me permito solicitar a usted su valiosa colaboración para que este trabajo de Investigación Científica mejore la calidad de la educación en nuestra Institución. Los resultados tendrán el carácter de reservado y confidencial.

### 1. Considera Ud. que la comunicación entre Autoridades, Personal docente, Alumnos y Padres de Familia es:

- SOBRESALIENTE ( )
- MUY BUENO ( )
- BUENA ( )
- REGULAR ( )
- INSUFICIENTE ( )

### 2. Conoce Ud. y trabaja en equipo, en las tareas de planificación de la Institución?

- SIEMPRE ( )
- OCASIONALMENTE ( )
- RARA VEZ ( )

### 3. Conoce Ud. en qué forma se lleva a la práctica el Organigrama de la Institución?:

- VERTICAL ( )
- HORIZONTAL ( )
- OTROS ( )

### 3. Cuenta la Institución con un sistema de comunicación entre docentes, estudiantes y padres de familia?

- SI ( )
- NO ( )



**5. Las Autoridades del plante son Líderes Administrativos?**

- **SI** ( )
- **NO** ( )
- **NO CONTESTA** ( )

**6. Cuál de estas características tiene su Rector?**

- **DA EJEMPLO SIN CESAR** ( )
- **RECONOCE LOS LOGROS DE LOS DEMÁS** ( )
- **ES EDUCADO Y CORTÉS** ( )
- **COMUNICA LA VISIÓN Y LA MISIÓN QUE DESEA ALCANZAR** ( )
- **NINGUNA** ( )

**7. Los estímulos a su labor como Comité Central de Padres de Familia de la Institución lo hace?:**

- **SIEMPRE** ( )
- **OCASIONALMENTE** ( )
- **NUNCA** ( )

**8. La comunicación con los alumnos y padres de familia se hace? :**

- **SIEMPRE** ( )
- **OCASIONALMENTE** ( )
- **NUNCA** ( )

**9. Qué tipos de Líderes cree usted que se practica en su plantel?:**

- **ORGULLOSO Y AMBICIOSO** ( )
- **EL MAQUIAVÉLICO** ( )
- **EL INESTABLE O LOCO** ( )
- **EL CORAZÓN DE MADRE** ( )

**10. Cuándo hay comunicación?**

- **EXISTE MAYOR RESPONSABILIDAD EN LOS PADRES DE FAMILIA?**
- **SI** ( )
- **NO** ( )

**GRACIAS**

## COLEGIO TECNICO "NEPTALI SANCHO JARAMILLO"

---

Ambato abril 20, 2007.  
Oficio No. 140-R-1

Licenciada  
Silvia Urbina  
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN GESTION EDUCATIVA Y DESARROLLO  
SOCIAL  
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
Ciudad

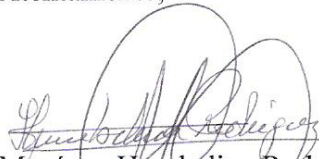
De mi consideración:

Acuso recibo de su atento oficio, mediante el cual, solicita autorización para realiza encuestas en esta institución, al respecto, me permito comunicar a usted:

Que cuenta con la autorización respectiva para llevar a cabo todas las actividades que requiera para su trabajo de Maestría desde la presente fecha.

Augurándole el mejor de los éxitos en el trabajo a desarrollar, me suscribo.

Atentamente,



  
Magíster Humbelina Rodríguez  
RECTORA



Tannia G

Señora Licenciada  
Humbelina Rodríguez  
**RECORA DEL COLEGIO "NEPTALÍ  
SANCHO JARAMILLO"**  
Ciudad

Recibido: 18-04-2007



De mi consideración:

Por medio de la presente le hago llegar un atento y cordial saludo, a la vez que expongo lo siguiente:

Con el fin de mejorar mi capacidad docente, la misma que me servirá para desenvolverme con solvencia didáctica dentro de las aulas de clase, ingresé a un programa de Maestría en la Universidad Técnica de Ambato y me encuentro finalizando este proceso de formación académica que requiere un proceso de investigación por medio de encuestas, cuya finalidad es la de recolección de datos que permitan realizar un estudio concreto, serio y beneficioso acerca de la realidad pedagógica de nuestra Unidad Educativa, en razón de lo cual, solicito muy comedidamente, la autorización para aplicar las mencionadas encuestas.

Es necesario indicar a la señora Directora, que los datos que se desprendan del análisis investigativo, considero que son de estricta confidencialidad, por lo que su estudio, derivará en aportes significativos a la comunidad educativa.

Por la favorable atención que se digna dar a mi pedido, le anticipo mis sinceros agradecimientos, y suscribo.

Atentamente,





La Señora Rectora MSc. Humbelina Rodríguez y el personal administrativo



Personal Docente del Colegio



Personal de docentes del DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil)



Señores padres de familia asistentes a un programa institucional



Ingreso principal al Colegio en el barrio La Merced



Planta física didáctica y recreacional



Alumnas del tercer año con su profesor dirigente



Entrada principal en la calle Rocafuerte, sector de la Piscina de la Merced





## **PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A LOS DOCENTES DEL COLEGIO**

### **“NEPTALÍ SANCHO JARAMILLO.”**

**TEMA:** “APRENDER A COMUNICARSE ES APRENDER A VIVIR JUNTOS”  
**LUGAR:** Salón de actos del colegio    **CANTÓN:** Ambato    **PROVINCIA:** Tungurahua  
**PARTICIPANTES** Personal docente y administrativo.  
**FACILITADORA:** Lcda. Silvia Urbina Salguero  
**FECHA:** Del 11 al 15 de junio del 2007

#### **OBJETIVOS:**

##### **GENERAL**

Propiciar la aplicación de acciones educativas basadas en la comunicación que faciliten la comprensión didáctica del conocimiento desarrollado durante el interaprendizaje, que potencien estos aprendizajes y eleven la autoestima en los alumnos.

##### **ESPECÍFICOS**

- Identificar los modelos mentales presentes en la tarea educativa
- Analizar las causas y consecuencias que impiden desarrollar una adecuada comunicación durante el proceso de clases.
- Diseñar un programa de capacitación permanente que permita aplicar la comunicación a la actividad didáctica, con énfasis en levantar y potenciar la autoestima de los alumnos.

**DIA:** lunes 11 de junio del 2007

DÍAS HORAS	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
08H00 a 13H30	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de la comunidad de aprendizaje</li> <li>➤ Cuestionar una realidad existente.</li> <li>➤ Teorización de la comunicación y el liderazgo.</li> <li>➤ Elaboración de ejemplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los modelos mentales presentes en la educación</li> <li>➤ El liderazgo, tipología</li> <li>➤ Comunicación, tipos</li> <li>➤ Liderazgo y comunicación</li> <li>➤ Ejercicios dinámicos.</li> <li>➤ Ensalada de letras.</li> <li>➤ Palabra clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saludo de bienvenida.</li> <li>➤ Rompehielos.</li> <li>➤ Presentación del tema.</li> <li>➤ Introducción del tema.</li> <li>➤ Proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Láminas de acetato.</li> <li>➤ Pizarrón.</li> <li>➤ Copias.</li> <li>➤ Papelotes.</li> <li>➤ Marcadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autoridades</li> <li>➤ Supervisor</li> <li>➤ Lcda. Silvia Urbina</li> </ul>

Martes 12 de junio del 2007

DÍAS HORAS	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
08H00 a 13H30	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprender la dinámica del ciclo de la comunicación.</li> <li>➤ Determinar los diferentes elementos que intervienen en la comunicación.</li> <li>➤ Identificar los factores que inciden en la distorsión de un mensaje.</li> <li>➤ Aplicar dinámicas demostrativas sobre el tema tratado</li> <li>➤ Reforzar el contenido compartiendo experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dinámica de animación: el mensajero.</li> <li>➤ El ciclo de la comunicación, elementos</li> <li>➤ Factores de la comunicación</li> <li>➤ Vicios prácticos de la comunicación</li> <li>➤ Los mensajes Usted y Yo</li> <li>➤ La escucha activa</li> <li>➤ Técnicas de procedimientos activo, en las áreas de lenguaje y matemática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saludo de bienvenida.</li> <li>➤ Dinámica.</li> <li>➤ Presentación del tema.</li> <li>➤ Introducción del tema.</li> <li>➤ Proceso.</li> <li>➤ Trabajo en equipo.</li> <li>➤ Plenaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Láminas de acetato.</li> <li>➤ Pizarrón.</li> <li>➤ Copias.</li> <li>➤ Papelotes.</li> <li>➤ Marcadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lcda. Silvia Urbina</li> <li>➤ Coordinadores de las áreas</li> <li>➤ Vicerrector.</li> </ul>

Miércoles 13 de junio del 2007

DÍAS HORAS	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
08H00 a 13H30	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprender la importancia del cambio del modelo mental para proyectar un intercambio didáctico de calidad</li> <li>➤ Fortalecer la aplicación didáctica por medio de organizadores del pensamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de la didáctica: tradicional y crítica</li> <li>➤ El cambio del modelo mental en el maestro y el alumno</li> <li>➤ El aprendizaje significativo</li> <li>➤ El constructivismo</li> <li>➤ Clase basada en el ciclo de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saludo de bienvenida.</li> <li>➤ Dinámica.</li> <li>➤ Presentación del tema.</li> <li>➤ Introducción del tema.</li> <li>➤ Proceso.</li> <li>➤ A partir del ejercicio compartir experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Láminas de acetato.</li> <li>➤ Pizarrón.</li> <li>➤ Copias.</li> <li>➤ Papelotes.</li> <li>➤ Marcadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lcda. Anita Carrera</li> </ul>

Jueves 14 de junio del 2007.

DÍAS HORAS	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
08H00 a 13H30	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reconceptualizar al líder y al liderazgo</li> <li>➤ .Identificar la tipología del líder.</li> <li>➤ Adoptar el liderazgo moral como fuente de guía y misión en la educación</li> <li>➤ Aplicar el modelo escogido en el campo educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Red conceptual</li> <li>➤ Mapa conceptual</li> <li>➤ Mapa mental</li> <li>➤ Mente facto</li> <li>➤ Diagrama de oposición</li> <li>➤ El foro</li> <li>➤ La mesa redonda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saludo de bienvenida.</li> <li>➤ Dinámica.</li> <li>➤ Presentación del tema.</li> <li>➤ Explicación de la temática.</li> <li>➤ Síntesis y compromisos.</li> <li>➤ Plenaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Láminas de acetato.</li> <li>➤ Pizarrón.</li> <li>➤ Copias.</li> <li>➤ Papelotes.</li> <li>➤ Marcadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lcda. Silvia Urbina</li> </ul>

Viernes 15 de junio del 2007.

DÍAS HORAS	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
08H00 a 13H30	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar la realidad de la comunicación institucional.</li> <li>➤ Identificar las diferentes formas o maneras de comunicarse, en referencia al líder y a los subalternos.</li> <li>➤ Dinamizar la comunicación y el liderazgo</li> <li>➤ Autoanálisis de la participación en la comunicación.</li> <li>➤ Determinar el liderazgo más conveniente para la institución educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo nos comunicamos</li> <li>- Quién es el líder y cómo lo sabemos?</li> <li>- Cuántos hacemos para comunicarnos bien?</li> <li>- Elaboración del decálogo del líder moral.</li> <li>- Construcción de un compromiso de responsabilidades compartidas.</li> <li>- Aplicación de la actividad evaluativa</li> <li>- Socialización</li> <li>- Clausura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saludo de bienvenida.</li> <li>➤ Dinámica.</li> <li>➤ Presentación del tema.</li> <li>➤ Explicación de la temática.</li> <li>➤ Síntesis y compromisos.</li> <li>➤ Clausura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Láminas de acetato.</li> <li>➤ Pizarrón.</li> <li>➤ Copias.</li> <li>➤ Papelotes.</li> <li>➤ Marcadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autoridades</li> <li>➤ Lcda. Silvia Urbina</li> </ul>

