



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA**  
**COMUNICACIÓN**

**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TÍTULO**

**“Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”. Periodo septiembre 2016 – marzo de 2017”**

Tesis previa a la obtención del grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social

**AUTORA**

*Karla Patricia Gonzaga Hurtado*

**DIRECTOR**

*Lic. José Antonio Delgado Valdivieso Mg. Sc.*

*Loja - Ecuador*

*2017*



## CERTIFICACIÓN

Lic. José Antonio Delgado Valdivieso, Mg. Sc.

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**C E R T I F I C A:**

Haber brindado la tutoría respectiva y el asesoramiento en cada una de las fases secuenciales del desarrollo del informe de la tesis titulada: **“Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”. Periodo septiembre 2016 – marzo de 2017”, de autoría de Karla Patricia Gonzaga Hurtado, egresada de la Carrera de Ciencias en Comunicación Social**

Se puede evidenciar que el tema es coherente con los objetivos; el marco teórico sustenta adecuadamente las variables del problema; las hipótesis han sido formuladas en relación con las variables y los objetivos, la aplicación de los instrumentos en la investigación de campo, así como los resultados y el proceso seguido, están de acuerdo con la metodología descrita en el proyecto de investigación y en concordancia con el cronograma de actividades. Consecuentemente, el análisis cuanti-cualitativo y la discusión de resultados, posibilitan arribar deductivamente a las conclusiones y recomendaciones señaladas.

El informe ha sido estructurado de acuerdo con las normativas legales institucionales y a los lineamientos de la redacción científica, conformando un texto con adecuado discurso y secuencia lógica pertinente

Por lo puntualizado, autorizo la presentación del informe de tesis ante los organismos institucionales correspondientes y proseguir con los trámites legales para su graduación

Loja, agosto de 2017

  
Lic. José Antonio Delgado Valdivieso Mg. Sc.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Karla Patricia Gonzaga Hurtado, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

**Autor:** Karla Patricia Gonzaga Hurtado

**Firma:**



**Cédula:** 1105107070

**Fecha:** Loja 12 de diciembre de 2017

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Karla Patricia Gonzaga Hurtado, declaro ser la autora de la tesis titulada: **“Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”**. Periodo **septiembre 2016 – marzo de 2017**”, como requisito para optar por el grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que, con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los doce días del mes de diciembre del año dos mil diecisiete, firma la autora.

**Firma:**

**Autora:** Karla Patricia Gonzaga Hurtado

**Cédula:** 1105107070

**Dirección:** Loja, Ciudadela las Pitas, calles: Colon Castro y Guillermo Bailon

**Correo Electrónica:** karlagonzagah@gmail.com

**Teléfono:** 0991801005

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Director de Tesis:** Lic. José Antonio Delgado Valdivieso Mg. Sc.

**Presidente:** Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade Mg. Sc

**Primer vocal:** Lic. Héver Sánchez Martínez Mgs.

**Segundo vocal:** Lic. César Sandoya Valdivieso Mgs.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi profundo sentimiento de gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Comunicación Social, por haber aportado con docentes de primera calidad, quienes con solvencia académica y calidad humana facilitaron la base teórico conceptual y experimental en el campo investigativo.

Además, agradezco a mis padres por el apoyo incondicional durante el transcurso de mi formación pre profesional. Al Licenciado José Delgado Valdivieso, Mgs. Director de tesis, quien me apoyó y otorgó sus conocimientos para cumplir con este importante objetivo académico.

Al personal administrativo de la Alma Máter que siempre estuvieron impulsándome al cumplimiento de esta meta, con quienes solo tengo palabras de gratitud y afecto, a mis compañeros de clase que juntos compartimos pupitres y conocimientos, me llevo lo mejor de cada uno de ellos.

A las autoridades, personal docente, estudiantes y padres de familia de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” del cantón Loja.

A todos mis familiares por el constante apoyo moral durante mi formación profesional.

**LA AUTORA**

## **DEDICATORIA**

A mis queridos abuelitos Enrique y Amada que son el motivo y la razón para superarme día a día, a mis amados padres que con su apoyo incondicional supieron alentarme en cada momento.

A mis hermanos Gabriela, Diego, Cristian y a mi adorada sobrina Keyli que han sido los pilares fundamentales de mi existencia.

A Dario, quien con su paciencia y amor ha estado a mi lado todo este tiempo para alcanzar mis objetivos profesionales.

Gracias a todos ustedes, son las personas que más amo en este mundo.

KARLA

## MATRIZ DE ÁMBITO GEOGRÁFICO

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN											
BIBLIOTECA: FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN											
TIPO DE DOCUMENTO	AUTOR /NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA -AÑO	ÁMBITO GEOGRÁFICO							OTRAS OBSERVACIONES
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO O COMUNIDAD	OTRAS DESAGREGACIONES	
TESIS	GONZAGA HURTADO KARLA PATRICIA ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL”. PERIODO SEPTIEMBRE 2016 – MARZO DE 2017.	UNL	2017	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	LOJA	SUCRE	SAN PEDRO	CD	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL.

**Fuente:** Biblioteca de la Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación.

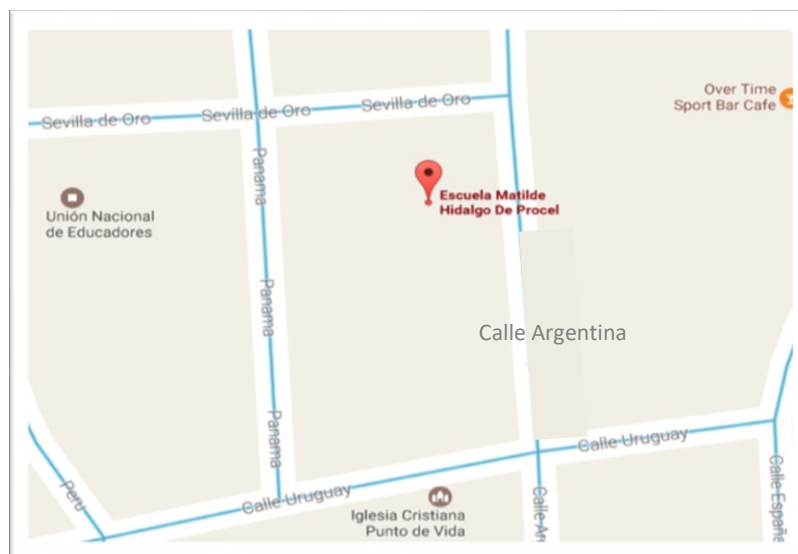
# MAPA GEOGRÁFICO Y CROQUIS

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL CANTÓN LOJA



Fuente: mapasecuador.net

## CROQUIS DE LA INVESTIGACIÓN ESCUELA DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL



Fuente: <https://goo.gl/maps/DfJCYhxidr92>



## ESQUEMA DE TESIS

- i. PORTADA
- ii. CERTIFICACIÓN
- iii. AUTORÍA
- iv. CARTA DE AUTORIZACIÓN
- v. AGRADECIMIENTO
- vi. DEDICATORIA
- vii. MATRIZ DE ÁMBITO GEOGRÁFICO
- viii. MAPA GEOGRÁFICO Y CROQUIS
- ix. ESQUEMA DE TESIS
  - a. TÍTULO
  - b. RESUMEN (CASTELLANO E INGLÉS) SUMMARY
  - c. INTRODUCCIÓN
  - d. REVISIÓN DE LITERATURA
  - e. MATERIALES Y MÉTODOS
  - f. RESULTADOS
  - g. DISCUSIÓN
  - h. CONCLUSIONES
  - i. RECOMENDACIONES
    - PROPUESTA ALTERNATIVA
  - j. BIBLIOGRAFÍA
  - k. ANEXOS
    - PROYECTO DE TESIS
    - OTROS ANEXOS

**a. TÍTULO**

“Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”. Periodo septiembre 2016 – marzo de 2017”

## **b. RESUMEN**

Este trabajo de investigación tuvo como finalidad mostrar la importancia que tienen los procesos de comunicación interna como una herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, por ello se planteó como objetivo general analizar dichos procesos, tomando en cuenta cada elemento que forma parte del mismo.

La importancia dada a la comunicación dentro del centro educativo genera una desorganización y desmotivación para luchar por el cumplimiento de los objetivos institucionales, limitando el desarrollo y crecimiento de los líderes educativos.

Para obtener información directa se aplicó fichas de observación, entrevistas a directivos de la institución y al presidente del Comité Central de Padres de Familia; y para contrastar la información se aplicó encuestas a docentes del plantel y la técnica de grupos focales a los estudiantes, lo que facilitó a redirigir la presente investigación.

Ante lo mencionado se propuso crear acciones que permitan fortalecer la comunicación, aplicando de mejor manera las herramientas y estrategias acordes a la institución, para mejorar el ejercicio del liderazgo institucional.

**PALABRAS CLAVES:** comunicación institucional, comunicación interna, educación, liderazgo institucional, procesos de comunicación.

## **SUMMARY**

The aim of this research was to show the importance of internal communication processes as a strategic tool for the exercise of institutional leadership in the School of Basic Education "Dra. Matilde Hidalgo de Procel ", for this reason it was proposed as a general objective to analyze said processes, taking into account each element that is part of it.

The importance given to communication within the educational center generates a disorganization and demotivation to fight for the fulfillment of institutional objectives, limiting the development and growth of educational leaders.

To obtain direct information, observation forms were applied, interviews with executives of the institution and the president of the Central Committee of Parents of Family; and to contrast the information, surveys were applied to teachers of the campus and the technique of focus groups to the students, which facilitated redirecting the present investigation.

Given the aforementioned, it was proposed to create actions to strengthen communication, applying better tools and strategies according to the institution, to improve the exercise of institutional leadership.

**KEY WORDS:** communication processes, education, institutional communication, institutional leadership, internal communication.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Al hablar de comunicación institucional se refiere a un sistema coordinador que ayuda a fortalecer la actividad comunicativa organizada tanto en los individuos como en las entidades, siendo esta un elemento clave de las instituciones para la existencia de una comunicación fluida entre sus miembros, facilitando el intercambio de información y permitiendo una relación comunicativa más eficiente.

El sistema educativo exige que el desarrollo de las actividades organizacionales reúnan un conjunto de elementos que garanticen un progreso armonioso y de calidad dentro de la institución, entre los que se identifican los procesos de comunicación, que son el intercambio de información entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia; y su uso esencial para el ejercicio del liderazgo, que guíe a un determinado grupo de individuos a la obtención de los objetivos de manera rápida y efectiva para llegar al éxito.

En distintos centros educativos públicos del Ecuador existe desmotivación por parte de sus miembros, las capacidades organizacionales son débiles durante el desarrollo de las actividades académicas y la desorganización del trabajo docente ha tenido su origen en una comunicación deficiente y por ende se crea un mal ejercicio del liderazgo institucional.

La presente investigación titulada: “Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”. Periodo septiembre 2016 – marzo 2017”, busca dar respuesta a la problemática existente en la institución educativa, donde se observan dificultades para comunicarse correctamente. Entonces la interrogante del problema en cual gira este trabajo es: ¿Cómo mejorar los procesos de comunicación para fortalecer el liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”?

En el resumen propuesto se describe los elementos principales del trabajo en general de forma cualitativa haciendo énfasis en el tema investigado, así como la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación mediante el uso de encuestas, fichas de observación, entrevistas y grupos focales, planteando desarrollar acciones que permitan fortalecer la comunicación, utilizando de mejor manera las herramientas comunicativas y aplicando estrategias acordes a la institución, para fortalecer el liderazgo institucional.

El desarrollo de la introducción se basa en la importancia del tema, el objetivo de este trabajo, la calidad de la comunicación en el ejercicio del liderazgo institucional y un desglose de toda la investigación.

Luego se desarrolló la revisión de literatura tomando en cuenta las variables: Comunicación y Liderazgo. Incluyendo temas como: comunicación interna e institucional, elementos, herramientas, barreras y tipos de comunicación, características, teorías y tipos de liderazgo, líder educativo, identidad institucional y la relación entre comunicación y liderazgo. También datos sobre la institución como una reseña histórica, misión, visión y algunos artículos de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), que permitirán conocer el reglamento general de cómo debe estar estructurada una institución educativa.

En los materiales y métodos, se detalla los métodos aplicados como: el método científico, destacando los métodos analítico y deductivo que permitieron el desarrollo de la revisión de literatura; el método descriptivo permitió analizar la información de las entrevistas realizadas a los directivos de la institución y al presidente de Comité Central de Padres de Familia; el método comparativo que sirvió para contrastar el organigrama de la institución con la estructura que la LOEI exige a los centros educativos; el método estadístico fue imprescindible para analizar y cuantificar las encuestas realizadas a los 23 docentes del plantel, que estuvo compuesta por 12 preguntas; también se aplicó algunas técnicas como: la observación directa que permitió conocer las herramientas de

comunicación que utilizan los miembros de la institución y el método cualitativo mediante los grupos focales realizado con 12 estudiantes del 7mo año paralelo “A” y “B”.

En la parte de los resultados se detalla la matriz donde fueron vaciadas las entrevistas y los resultados de los grupos focales; la ficha de observación de herramientas de comunicación interna y la tabulación de las encuestas aplicadas a los docentes, con su respectiva representación gráfica y análisis e interpretación.

Continuando con la discusión, en esta parte se hizo un estudio de los resultados obtenidos, resaltando los aspectos más importantes a tomarse en cuenta para la aplicación de la estrategia adecuada y el cumplimiento de los objetivos. También se realizó la contrastación de hipótesis para conocer si esta fue comprobada o no.

Posteriormente se determinó las conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta todo el trabajo desarrollado. Las que contribuirán en la aplicación de estrategias comunicativas para el ejercicio del liderazgo institucional. Luego se indica la bibliografía empleada en forma alfabética, en la cual se describe las fuentes investigativas, y finalmente se encuentran nexos como: El proyecto de tesis, el organigrama de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, ficha de observación de las herramientas de comunicación interna, modelo de encuesta realizada a los docentes junto a fotografías de los mismos.

Se deja a su disposición este trabajo esperando que a más de ser de su interés contribuya a mejorar los procesos de comunicación interna tanto en los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, como en el resto de instituciones educativas de la ciudad de Loja.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **La comunicación**

Desde un concepto etimológico la palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un proceso de interacción establecido por dos o más personas en un contexto determinado, con la intención de transmitir un mensaje o una idea, a través de ella los individuos obtienen información respecto a su entorno.

Sin embargo, esta puede tener diferentes definiciones debido a los múltiples estudios teóricos en distintas disciplinas, tales como: psicología, antropología, sociología y periodismo, cada uno de acuerdo a su objeto de estudio.

De acuerdo a Mc Quaig (2006):

La comunicación 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. (pág. 59)

Es un acto propio del individuo que le permite intercambiar información con otra persona por medio de un canal. “Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico” (Guillermo, 2010, párr. 2). Convirtiéndose en el principal recurso para la transmisión y construcción del conocimiento.

Además de ser un elemento fundamental para el funcionamiento de una organización por la influencia en el comportamiento de los demás y el desarrollo de los sistemas sociales.



Sin embargo, para Enrique Bernárdez la comunicación es un hecho más mecánico y lo define como: "un proceso de transmisión de información de un emisor (A) a un receptor (B) a través de un medio (C). En la transmisión y la recepción de esa información se utiliza un código específico que debe ser "codificado", por el emisor y "decodificado" por el "receptor". (2000, p. 63)

Siendo así un recurso principal para la transmisión y construcción del conocimiento, considerando importante cada elemento para la formación del mismo.

### **Elementos de la comunicación**

Para que un proceso de comunicación sea eficaz debe seguir ciertos pasos y tienen que intervenir diversos elementos que pueden facilitar o dificultar dicho proceso.

Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje.

Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje.

Mensaje: Contenido de la información que se envía.

Canal: Medio por el que se envía el mensaje.

Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.

Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.

Siendo la comunicación un mecanismo dinámico es importante que cada uno de los elementos utilizados sean los correctos y acordes a la situación para un proceso comunicativo eficaz.

### **Procesos de comunicación**

Un proceso de comunicación es un intercambio de información en el que intervienen dos o más personas, inclusive comunidades, que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos; aunque sea a distancia, a través de medios artificiales. En este intercambio los

seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo debe cumplir con las siguientes etapas o fases:

**Desarrollo de la Idea:** en esta fase se desarrolla la idea o mensaje que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso.

**Codificación:** Se elige el tipo de lenguaje en un código común para el emisor y receptor que se utilizará: oral, escrito, gráfico, etc. Y el formato específico: oficio, circular, poster, memorándum, video, llamada telefónica, dibujo, etc.

**Transmisión:** El mensaje se trasmite en el lenguaje, formato y código seleccionado, enviándolo a través de un canal o vehículo de transmisión, eligiendo el canal más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o contralando las interferencias.

**Recepción:** El receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje a través del canal de recepción para que este llegue con facilidad. Si el receptor no funciona bien o pone una barrera, el mensaje se pierde.

**Decodificación:** En este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje, si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.

**Aceptación:** Una vez que el mensaje se ha recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.

**Uso:** paso decisivo de acción, la reacción y uso que el receptor le da a dicha información.

**Retroalimentación:** Cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral.

## **Comunicación institucional**

La comunicación es considerada parte de la naturaleza de los seres humanos, porque todas las personas necesitan relacionarse e interactuar con otras personas y dentro de una organización no es la excepción. Es por eso que se ha vuelto necesario mantener informados a los colaboradores, promoviendo el progreso de las relaciones humanas con el fin de optimizar las relaciones interpersonales en los distintos niveles en la estructura de la organización.

La comunicación institucional como un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional (Muriel y Rota, 1980, p. 20) .

Bajo esta hipótesis, se considera a la comunicación como el motor que permite a las organizaciones lograr eficiencia y eficacia en las áreas y tareas planteadas dentro de la filosofía empresarial o institucional.

Castro (2014), citado por María Rojas (2015), la define como un elemento establecido por las instituciones como parte de su cultura o de sus normas para lograr una comunicación fluida entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización.

La comunicación institucional es un proceso que permite interactuar con los diferentes públicos de la organización con la finalidad de fluir en las opiniones, aptitudes y conductas para poder cumplir con los objetivos propuestos, fomenta relaciones de calidad entre sus integrantes de manera que se pueda proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades (p. 9).

Es decir, la comunicación es elemental para el constante desarrollo de las organizaciones, aportando al cumplimiento de los objetivos y valores de la institución para poder enfrentar los retos y necesidades que les exige su trabajo diariamente.

## **Tipos de públicos**

Otro elemento importante dentro de la comunicación institucional son los públicos; que son la segmentación de todas las personas que interactúan con la organización y surgen a partir de la existencia de diferentes tipos de funciones que cada uno desempeña y de la necesidad que tienen los seres humanos de agruparse para desempeñar roles similares.

Debido a esto existen diferentes tipos de públicos.

**Público Interno:** Martson (1981) citado por María Míguez (2010) asevera que: “El público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo” (p. 70)

Este tipo de público podrían estar integrado por las personas que integran el organigrama de la empresa o institución; es decir, directivos y trabajadores.

**Público Externo:** Con respecto al público externo el Equipo Vértice S.L (2008) sostiene que: “Son grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre si y que no forman parte del organigrama de la organización que se trate.” (p. 173)

Estos grupos suelen ser muy numerosos, sin embargo, hay unos que pueden interesar a la empresa o institución más que otros y sólo unos cuantos de ese gran espectro social surgirán los clientes o nos servirán para difundir la imagen que pretendemos proyectar de la organización.

**Público Mixto:** este ocupa un punto intermedio dentro de la clasificación, y se lo llama así porque tienen una tendencia a estar relacionados de manera interna y externa, aunque a veces resulte un poco difícil identificarlos estos podrían ser: familiares de los empleados, proveedores o distribuidores, cámaras empresarias del sector de actividad, o en el caso de las instituciones educativas; los padres de familia o representantes legales de los alumnos.

## **Comunicación interna**

La comunicación interna es aquella que examina el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyen de manera eficiente en el interior de las instituciones, las relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

La especialista en comunicación organizacional, María José Sandoval Téllez cita a dos autores, Hernández López y López Estrada (2004), quienes definen a la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Sandoval, 2004, pág. 50).

Además De Marchis, Gil-Casares y Lanzas la definen como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución” (2007, pág. 63).

Ellos establecen algunos objetivos de la comunicación interna como:

Involucrar a los miembros en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad, proyectar una imagen positiva de la empresa, equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal, implicar al personal en el proyecto de la empresa, consolidar un estilo de dirección, favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización.

Es decir que la comunicación interna es el conjunto de actividades generadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes canales de comunicación que los mantenga

informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La necesidad que tienen las organizaciones de comunicarse con sus integrantes y de gestionar la información que circula de manera interna por la misma, hace que la función de la comunicación vaya transitando desde un papel casi sin importancia hacia uno dominante.

La gestión de la comunicación interna es parte complementaria y resultante del manejo de otros aspectos como la gestión administrativa y corporativa, comunicación organizacional, comunicación externa, relaciones públicas, manejo de personal, clima laboral, entre otros, que a su vez están interrelacionados. De ahí radica su importancia dentro de la comunicación organizacional de cualquier institución o empresa (Cevallos, 2014, pag. 19).

Es así que en la actualidad la comunicación interna pasó a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento; mejorando la gestión de las mismas.

### **Tipos de comunicación interna**

Se definen varios tipos de comunicación por canales empleados y por jerarquías organizacionales. Esta tipificación la establece el autor del presente documento, pero se toma como referencia lo expuesto en: (Viteri, 2013)

#### *Por canales*

##### Comunicación formal

Los mensajes que transitan por referentes oficiales establecidos por la institución son parte de la comunicación formal que “siguen un organigrama definido y van acorde con las necesidades de la organización, es un mensaje estructurado y planificado que permite que la

información llegue de manera adecuada y correcta” (Viteri, 2013, pág. 18). Estos canales de información permiten llegar con el mensaje de forma directa a los públicos objetivos.

#### Comunicación informal

Este tipo de comunicación utiliza canales de comunicación no oficiales, son propiciados por el personal de la empresa u organización de manera interpersonal, y generan información descontextualizada, imprecisa no verificada y son sensibles a generar rumores.

Unos de los factores que genera la comunicación informal pueden ser la falta de información no considerada dentro de las comunicaciones formales y la poca interrelación con las autoridades buscando información entre los grupos de trabajo en conversaciones informales con la intención de conseguir información complementaria con la posibilidad de generar rumores.

#### *Por jerarquía organizacional*

Esta codificación es tradicional cumpliendo un orden jerárquico y la circulación de la información es sectorizada y necesaria para cada grupo de trabajo desempeñando un propósito estratégico.

#### Comunicación ascendente

La comunicación ascendente habla de la interacción en un rango jerárquico invertido puesto que refiere a la forma como los trabajadores se dirigen a sus jefes, lo cual se transforma en un vehículo de retroalimentación.

Convirtiéndose en un instrumento para evaluar el comportamiento, participación, trabajo y colaboración de los subordinados y saber la reputación social de una empresa frente a los públicos externos.

Así María José Sandoval (2004) explica que la comunicación ascendente “se realiza de abajo hacia arriba de acuerdo a una jerarquía y utiliza como herramientas: la entrevista, programa de sugerencias, correos, buzón de sugerencias, sección en el periódico interno” (pág. 55).

#### Comunicación descendente

Es la comunicación que surge desde los más altos rangos hacia los subordinados.

Su gestión y control es imprescindible para motivar a los empleados y tenerlos correctamente informados para que trabajen mejor y tomen decisiones más objetivas (Granada, 2004).

De ahí que el liderazgo que ejerzan los directores de una institución es fundamental para la efectividad de la comunicación interna. La confianza que los trabajadores tienen en sus jefes permitirá acoger diferentes tipos de instrucciones de lo que se pretende hacer, cómo se quiere lograr, a través de qué medios y los cambios internos y externos a los que pudiera someterse.

#### Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación permite a la empresa que los empleados del mismo nivel jerárquico se comuniquen entre sí para mantener el orden organizacional y la resolución de conflictos.

Para Andrade (2005) también existe la comunicación verbal y no verbal, explicándolo de la siguiente manera:

La comunicación verbal es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados. La comunicación no verbal es la que se da a través de las diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal, así como de los aspectos no lingüísticos del discurso (volumen, tono, reflexión y otros elementos relacionados con el uso de la voz) (pag.22)

A decir del mismo autor expresa también otro tipo de comunicación que es la directa y mediatizada exponiendo que:



La comunicación directa es la que se da cara a cara. La comunicación mediatizada es la que utiliza diversos canales impresos, audiovisuales y eléctricos. Así como no se puede separar de lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal porque constituyen parte del mismo “paquete”, también poco podemos considerar todas estas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados (p.23).

### **Barreras de la comunicación**

Son factores que afectan o dificultan la comunicación, deformando y obstaculizando el proceso, impidiendo que el mensaje sea interpretado correctamente por el receptor. Para García, (2007) existen tres tipos de barreras para la comunicación humana:

**Barreras personales:** son interrupciones que proceden de las limitaciones emociones y valores humanos de cada individuo. Las barreras más frecuentes en la labor son las malas conductas al escuchar la motivación, las emociones y los sentimientos personales. Las propias barreras pueden limitar o deformar la comunicación con las demás personas.

**Barreras físicas:** son los entorpecimientos en el medio ambiente en el que se desarrolla el proceso de comunicación, muestra de ellas son un trabajo que distraiga, el trecho físico, un canal repleto, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea telefónica y otros.

**Barreras semánticas:** son las restricciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se genera la comunicación. Las palabras u otras representaciones de comunicación como los gestos, las señales, los símbolos y otros logran tener significados diferentes para quienes forman parte en el proceso de la comunicación, y llegar a distorsionar su significado (pág. 48-49).

### **Herramientas de comunicación interna**

Existen varias herramientas que pueden ayudar a mejorar los procesos de comunicación si son utilizados para un público seleccionado en una situación adecuada.

Reuniones: Es la congregación de dos o más personas para tratar algún asunto en particular.

Circulares: Es un escrito dirigido a varias personas. Considerado como una comunicación formal y puede ser enviado de forma física o electrónica.

Oficio: al igual que la circular es un escrito considerado como una herramienta de comunicación formal que puede ser enviado de forma física o electrónica pero con la diferencia de que está dirigida a una persona en especial.

Tablón de anuncios: o también llamada cartelera es un espacio donde se pueden dejar mensajes públicos considerados como un elemento de bajo costo que junto con un buen contenido puede ser un mecanismo de lo más revelador.

Intranet: es una red de comunicación interna de una empresa o institución que utiliza Internet como medio de conexión, permitiendo una rápida difusión de la información, la compartición de materiales o el trabajar sobre una misma base de datos para unificar criterios además puede utilizarse para difundir noticias o comunicados a los empleados.

Buzón de sugerencias: es un instrumento puesto a los miembros de una institución/empresa para recoger ideas y opiniones suele ser muy revelador para seguir mejorando y evolucionando.

Manual del empleado: es un documento que recoge información de la empresa que todo trabajador debe saber por ejemplo, los valores, la misión y la visión de la compañía, la filosofía, el mensaje a transmitir, las líneas o tipos de productos y/o servicios.

Círculos de calidad: se trata de un grupo de voluntarios, preferiblemente de entre 4 a 8 personas, que se reúnen para hablar y opinar sobre el funcionamiento de la organización e intentan buscar soluciones a los problemas que se presentan normalmente, después de dichas reuniones, entregan a los directivos un resumen de las opiniones, soluciones y conclusiones aportadas.

Redes Sociales como WhatsApp: son canales más informales que permite la creación de grupos integrados por miembros concretos, permitiendo crear un mayor vínculo con los empleados.

### **Comunicación interna en las instituciones educativas**

Se puede hablar de comunicación en los centros educativos de dos maneras, la primera es viendo a la institución como una organización que posibilita la realización de la función social, siendo esta su razón de ser en un sentido distinto cuando se considera al aula como un espacio de interrelación educativa.

La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento. Y se la considera importante porque es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos). Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos. Evita lentitud e ineficiencia. Y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades (Nosnik, 2005 p. 62)

Para Joan Teixidó i Saballs (1999) existen dos tipos de comunicación dentro de un centro educativo que son: la comunicación didáctica; en donde intervienen cuatro elementos fundamentales, el emisor, receptor (papeles que son asignados a docentes y alumnos), el mensaje (que comúnmente es el contenido de aprendizaje) y el contexto físico y social en el que tiene lugar.

El otro tipo de comunicación es la organizativa, este se refiere a los intercambios que se establecen entre las diferentes personas y órganos del centro para el correcto funcionamiento del mismo.

La comunicación como medio para el desarrollo institucional juega un papel muy importante en las instituciones educativas, más aún si fomenta el desarrollo académico, con el cual se cumplen la visión y misión presentes en los planteles educativos.

De acuerdo con Martínez (2010): “la comunicación no solo debe estar incorporada en las actuaciones más cercanas a ella como lo son la educación, la cooperación y el desarrollo, sino que debe formar parte sustancial del sistema de la cooperación al desarrollo en su conjunto” (pág. 31)

La comunicación según Pujol (2006): “debe servir como lazo integrador entre los miembros de la institución, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos” (pág. 61).

Para estos dos autores la comunicación dentro de una institución educativa está ligada al cumplimiento de objetivos para mantener un desarrollo más significativo, en donde todos los integrantes cooperen en el crecimiento de la institución.

## **Liderazgo**

La palabra liderazgo, proviene del inglés “leader”, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa.

Según el (Diccionario de la Lengua Española, 1986, p; 1023), liderazgo es: “La dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”.

El liderazgo es una cualidad innata y de gran relevancia para las organizaciones debido a la utilidad que esta tiene para el desarrollo institucional, cuanto una organización cuenta con un líder positivo y auténtico la organización crece y avanza en la consecución de sus objetivos, se mejoran las relaciones humanas, y por ende se favorece la organización.

El (Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956, p; 719), lo define como las: “Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. La personalidad del líder y su capacidad para dirigir favorece a la

organización, lográndose un consenso en la toma de decisiones y un mayor esfuerzo de parte de los miembros de la organización hacia las metas proyectadas.

El liderazgo se reconoce como un componente importante para guiar y dirigir a los grupos dentro de las organizaciones educativas estimulando la participación activa y continua de todos miembros de la comunidad, promoviendo el cambio y creando un ambiente de colaboración.

### **Características del liderazgo**

Analizar las características que diferencian a un líder del resto de trabajadores puede hacerse desde diversas perspectivas. Las dos principales características para examinar son la construcción del líder desde adentro y la proyección de éste hacia afuera.

A decir de Bennis (2009), estas son esenciales para llegar a conectarse con los demás de la forma que lo hace un líder:

1. Capacidad de comunicación: Un líder debe ser capaz de conectar con aquellos que trabajan con él. Las instrucciones e ideas que exprese deben ser claras y tiene que saber escuchar y tomar en consideración lo que su grupo le exprese.
2. Inteligencia emocional. “capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias y de los demás”, de esta manera el líder actúa de una forma más objetiva. No hay que olvidar que son los sentimientos los que mueven a la gente.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos: Dirigir un grupo exige tener claro cuál es el camino que se debe seguir. Las metas deben estar acordes con las capacidades del grupo, de esta forma todas las metas que se establezcan serán asequibles.
4. Capacidad de planificación: Cuando se establece una meta es necesario marcar los pasos a seguir para alcanzarla. Se han de definir todas las acciones a realizar y quién tiene que encargarse de ellas.

5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. También conoce sus debilidades y sabe cómo superarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente: Para que un líder crezca debe aprender a delegar funciones esto hará que sus empleados crezcan con él.
7. Tiene carisma. Tiene la capacidad de atraer y caer bien, para conseguirlo tan solo hay que ser amable y demostrar verdadero interés por la gente.
8. Es innovador. Se centra en buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Una característica esencial en un mundo que avanza tan rápido.
9. Es responsable. El poder que le otorga el liderazgo lo usa en beneficio de todos.
10. Está informado: Un líder debe entender en qué ambiente y en qué situación se encuentra su empresa u organización. La información que reciba tendrá que procesarla e interpretarla de manera inteligente y después utilizarla de la forma más creativa posible. (pág. 23-24)

Es decir que el líder debe reunir este conjunto de características, ser alguien diferente, no por que busque ser diferente, sino porque gracias a sus actitudes y aptitudes sobresale de entre un grupo de personas en las que se desenvuelve.

### **Teorías del liderazgo**

Bernard Band (1998) en su libro De Liderazgo Transaccional a Transformacional: Aprender a Compartir la Visión expone tres maneras básicas que convierten a las personas en líderes.

Teoría del Atributo: algunas veces los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del “líder que nace o líder natural.” Algunas personas tienen el talento natural para dirigir a otras.

Teoría de Grandes Acontecimientos: una crisis o un acontecimiento importante puede generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria.

Teoría del Liderazgo Transformador: las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada hoy y es la premisa en la que se basa este manual (pág. 38-39).

## **Tipos de liderazgo**

En el campo educativo se han podido identificar seis tipos de liderazgo de acuerdo a las necesidades que presenta al asumir el rol de líder.

Liderazgo autocrático: el líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, controlando al subalterno. Betelú (2009) expone:

Los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de la organización tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas (pág. 67)

Este tipo de liderazgo frena el crecimiento que pueden tener los subalternos para sobresalir o crecer de manera profesional, incluso se pueden sentir desmotivados al saber que son ignorados y que la contribución de su trabajo no es importante para el crecimiento de la institución.

Liderazgo carismático: A decir del mismo autor establece que los líderes carismáticos inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás, tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa (pág. 68).

Liderazgo emprendedor: Adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar

el liderazgo, este tipo de líder implanta directrices definidas a sus subordinados, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les atañen.

Liderazgo liberal: Delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

Liderazgo tradicional: Basa su accionar en modelos tradicionales de la administración, no permite el crecimiento del grupo, da órdenes para que otros las obedezcan este tipo de liderazgo se produce dentro de un retraso educativo y cultural, cuando se carecía de los conocimientos y la información para formar criterios propios sobre las distintas situaciones principalmente de los asuntos políticos, del estado, la economía, el poder y la sociedad.

Salinas (2010) dice que: “hay que desterrar muchas prácticas, rutinas enquistadas, muchos vicios profesionales adquiridos y, sobretodo propiciar un cambio de mentalidad que probablemente sea lo más difícil de alcanzar” (pág. 134).

Con los grandes avances y cambios que suceden en el mundo es recomendable ir a la par de este, absorbiendo todo lo que nos ayude a mejor o crecer como grupo, por eso hay que cambiar de mentalidad y estar abiertos a los cambios para no quedarnos en prácticas o acciones pasadas que ahora no pueden resultar.

Liderazgo audaz: Se relaciona con muchas instituciones y personas, es persuasivo y crítico.

### **Líder educativo**

Un líder educativo tiene la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus aptitudes y motivaciones, para que miren en su interior su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.



Todo líder pedagógico de acuerdo con Robbins (2008) es una persona que orienta los procesos tanto académicos como administrativos que se realizan en el plantel educativo, sin embargo, al hacer un reconocimiento respecto a las funciones de estas profesionales, se puede señalar que las mismas se relacionan con el perfil educativo que pretende llegar a tener (pág. 22).

Astudillo (2007), al referirse a este tema señala:

Un líder es el que incita a la investigación y anima al esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez (pág. 47).

Los educadores son líderes que a través de su vocación y con una nueva mentalidad, pueden cambiar la sociedad, tienen que ser personas visionarias como lo expresa Robbins (2008) “tener la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la institución que crece y mejora a partir del presente” (pág. 11). Estar prestos a cambios, saber manejar distintas situaciones y adaptarse con rapidez.

Gotzens, C. y Castello, A. (2000 p. 181) señala que “El liderazgo en el aula de clases hace referencia a la ejecución y el seguimiento de los mecanismos, del conjunto de acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos dentro del contexto escolar”

En el trabajo que realiza el docente el capital más importante son los actores educativos lo que de manera directa influye en la práctica diaria, además tienen incidencia sobre ellos las expresiones, el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan.

En relación a lo analizado García (1998) manifiesta que:

El docente debe ser un agente motivador del aprendizaje del estudiante, para que se puedan alcanzar los objetivos, el de motivador constituye una característica indispensable con la que el líder debe contar y más aún el docente, el cual debe estar completamente convencido de su trabajo y desempeño gerencial, para lograr en el educando un aprendizaje significativo (pág. 72)

El liderazgo que ejerce el docente dentro del aula proporciona importantes interacciones entre los actores educativos, Ardila (2004) sostiene que: "El liderazgo docente requiere una constante interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores para lo que se vale del uso de recursos, métodos y estrategias diseñadas para lograr un fin (pág. 44).

Desde esta perspectiva el liderazgo docente es definido como el proceso de construcción de condiciones para que las metas trazadas que se desean lograr se concreten.

Se puede señalar que la gestión del docente en el aula tiene como finalidad brindar respuesta a las necesidades reales que surgen en el entorno escolar, convirtiéndose el docente en un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas.

### **Comunicación y liderazgo**

Sabemos que hablar no es lo mismo que comunicarse por ende se deben considerar ciertos elementos al momento de querer enviar un mensaje, y el principal dentro de una organización es conocer si el líder que guía al grupo es un buen comunicador, pues a partir de lo estudiado podemos darnos cuenta que no todo gerente, director o jefe es un buen líder con una desarrollada función comunicadora.

Para Garrido (2008), las personas tienen muchas maneras de comunicarse y han desarrollado habilidades de comunicación que han sido exitosas tomando en cuenta sus necesidades (pág. 59).

Al desarrollar destrezas comunicativas un docente puede comunicarse con los padres de familia, proveer entrenamiento a los docentes, ayudar a interpretar las disposiciones y a

desarrollar políticas institucionales, aplicando estas estrategias efectivas de comunicación y de construcción de relaciones mejorará su trabajo diario.

La comunicación es de “dos vías”, lo cual requiere que la información se envíe y se reciba. Con respecto al tema Arévalo (2007) expresa lo siguiente:

Para que la comunicación resuelva conflictos se hace necesario tomar en cuenta: las tres C de la comunicación, ya que cuando se comunica ya sea en persona o por teléfono, es importante asegurarse de que lo están entendiendo y resumir los puntos importantes de su comunicación. Las tres C para la comunicación efectiva son contacto, clarificación y cierre (pág. 79).

Para que el proceso de comunicación sea excelente el emisor debe enviar un mensaje claro y conciso por un canal adecuado donde no existan interrupciones ni obstáculos, y también el receptor debe estar en la misma sintonía para que pueda decodificar el recado. Si algo de esto falla el conflicto se hace mayor al no existir un mecanismo correcto de flujo de información.

Por lo tanto, tomando en consideración el criterio de García (2008):

La comunicación debe ser oportuna para que permita a la autoridad llegar justo en el momento indicado y preciso hacia la persona que pretende que escuche la información brindada, para de esta manera poder evitar situaciones negativas que perjudiquen la buena marcha institucional (pág. 101).

Según Robbins (2008) al referirse a este tema señala:

La función que cumple la comunicación se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones. Proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones (pág. 28).

Todas las personas tienen una relación mucho más estrecha de lo que se piensa con las instituciones que prestan un servicio esencial para el desarrollo normal de nuestra vida cotidiana.

El trabajo en equipo aporta de gran manera en el cumplimiento de los objetivos institucionales, Castro (2009) dice que: “debe existir confianza y colaboración entre todos quienes conforman la comunidad educativa, ya que estas características permiten que exista una fluida comunicación la misma que se enmarca en el respeto y confianza necesarias para promover el progreso institucional” (pág. 77).

Cabe destacar que este estudio tiene el interés de analizar esta relación entre la comunicación y el liderazgo con la intención de desarrollar capacidades comunicativas no solo en los directivos sino también en los trabajadores, ya que es indispensable que ambos se encuentren en el mismo canal del lenguaje.

### **Escuela de educación básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”**

El Ministro de Educación General, Vicente Anda Aguirre y el Director Provincial de Educación de Loja, Doctor Rafael Vélez Villavicencio, autorizaron la creación de la Escuela Fiscal de Niñas con el nombre de “IV Centenario”, el 15 de octubre de 1966, en la provincia de Loja, cantón Loja, parroquia Sucre, régimen sierra, matutina, hispana y común.

Esta naciente escuela inicia con ciento treinta alumnas matriculadas en los diferentes grados de escolaridad. No había conserje y el aseo lo realizaban las maestras con la colaboración de las alumnas.

El 13 de octubre de 1974 se recibe la comunicación oficial del acuerdo que se designa a la escuela con el nombre de “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” para exaltar el nombre y la valía de tan ilustre mujer lojana con muchísimos méritos y virtudes y así perennizar su nombre en la niñez que se educa en la institución.

Actualmente la Institución Educativa oferta la atención del Departamento del DECE con un psicólogo, los niveles de inicial 1 e inicial 2, cada uno cuenta con dos paralelos. Preparatoria: tres paralelos, Básica Elemental y Básica Media: trece paralelos, docente de informática, docente de idioma extranjero-ingles, cuenta con una población estudiantil de 567 estudiantes; 289 varones y 278 mujeres en una sola jornada matutina, una planta docente de 21 profesoras, 3 profesores; auxiliares de servicio 2.

### **Misión**

Favorecer el desarrollo del estudiante como ser humano en todas sus dimensiones: emocional, social, corporal e intelectual y potenciar cada una de ellas para que desarrollen su autonomía, su capacidad de cooperación y el espíritu democrático. Facilitar el logro de esta formación mediante una enseñanza interdisciplinaria basada en métodos modernos y dinámicos que tomen en cuenta lo científico, lo humanístico social, así como lo artístico – cultural y deportivo.

Contamos con directivos y docentes idóneos, profesionales actualizados en los distintos campos educativos, comprometidos social e institucionalmente, capaces de convertirse en propiciadores de los aprendizajes, promoviendo en nuestros estudiantes una formación integral e innovadora en la que se respeten las diferencias individuales, fortaleciendo la autoestima, la identidad nacional, el trabajo colaborativo con una comunicación abierta y flexible

### **Visión**

En el año 2021, la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” será líder en ofrecer a la sociedad, una educación de calidad y calidez, acorde con las nuevas corrientes psicopedagógicas, los avances científicos – tecnológicos, potenciando en los

estudiantes sus aptitudes y destrezas, con capacidad para resolver los problemas de su entorno mediato e inmediato, involucrando a los padres, madres de familia o representantes legales en el proceso de inter-aprendizaje de sus representados, apoyados en docentes capacitados para formar personas independientes, capaces de elegir y actuar con responsabilidad, fieles a los principios de una convivencia intercultural tolerante, justa, innovadora y solidaria; críticas y académicamente competentes, comprometidas con los desafíos del mundo.

### **Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador**

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador (LOEI), tiene como objetivo proteger, promover y garantizar obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo, está formado por un conjunto de normas que establecen diferentes pautas de comportamiento y políticas de convivencia en un centro educativo. Estableciendo regulaciones básicas para la estructura, niveles y modalidades, modelo de gestión, financiamiento y participación de los actores del Sistema Nacional de Educación.

En el Ecuador los centros educativos públicos, privados y fiscomisionales cuentan con un mismo estatuto, aprobado por el Ministerio de Educación, por lo que la estructura y funciones de cada institución deben apegarse a este reglamento general de la LOEI.

Por lo tanto, es importante conocer sobre las principales funciones y normas que deben cumplir los centros educativos para entender mejor su estructura y procesos de comunicación interna.

*Director / Directora:* Es la máxima autoridad de una Escuela de Educación Básica y; según el Art. 44 del Reglamento de LOEI las atribuciones de un director son: “Cumplir y

hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores.”(pág. 13). Al igual que el de dirigir y controlar la implementación de los programas académicos y demás atribuciones en la LOEI y Reglamento General

En el capítulo IV, sección I, Art. 48.- Tipo de organismos: Son organismos de los establecimientos educativos públicos, fiscomisionales y particulares los siguientes:

1. Junta General de Directivos y Docentes;
2. Consejo Ejecutivo;
3. Junta de Docentes de Grado o Curso;
4. Departamento de Consejería Estudiantil;
5. Organizaciones estudiantiles;
6. Padres de familia o representantes legales de los estudiantes; y,
7. Junta Académica;

“Además los establecimientos educativos públicos deben conformar el Gobierno escolar como organismo colegiado que apoya en los diversos procesos desarrollados en el plantel” (Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. pág. 16).

*Junta general de directivos y docentes:* según la sección II, Art. 49, debe estar conformado por: Rector o Director, Vicerrector o Subdirector, Inspector general, Subinspector general, docentes e inspectores que se encuentren laborando en el plantel.

La Junta General de Directivos y Docentes se debe reunir en forma ordinaria al inicio y al término del año lectivo; y extraordinariamente para tratar asuntos específicos, por decisión de su Presidente o a petición de las dos terceras partes de sus miembros. Las sesiones se deben realizar previa convocatoria por escrito del Rector o Director, al menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación. (Reglamento General de la LOEI. pág. 16).

El objetivo principal de este grupo es conocer los planes, programas y proyectos que presente la institución con el fin de expresar recomendaciones que estimaren convenientes para el mejoramiento del plantel.

*Consejo Ejecutivo:* La función principal de este organismo es fomentar la participación de la comunidad educativa, además de orientar administrativa y académicamente. Está conformada por el Rector o Director, el Vicerrector o Subdirector, tres vocales principales, elegidos por la Junta General de Directivos y Docentes y sus respectivos suplentes y el o la Secretaria.

El Consejo Ejecutivo se debe reunir ordinariamente por lo menos una (1) vez al mes, y extraordinariamente, cuando lo convoque el Rector o Director o a pedido de tres (3) de sus miembros. El Consejo Ejecutivo debe sesionar con la presencia de por lo menos la mitad más uno (1) de sus integrantes. (Reglamento General de la LOEI (pág. 17).

*Junta de docentes de grado o curso:* Según la sección IV, Art. 54 del Reglamento General LOEI expresa que la función principal de este organismo es el de analizar en todo momento el rendimiento académico de los estudiantes, de acuerdo al currículo nacional y los estándares de calidad educativa, proponiendo acciones educativas que puedan aplicarse, de manera individual o colectiva a estudiantes y docentes para mejorar su desempeño.

Está integrada por todos los docentes del grado o curso correspondiente, un representante del Departamento de Consejería Estudiantil, el docente tutor, quien la debe presidir, el Inspector General, los docentes con funciones de inspector y el responsable de la Secretaría del Plantel. Se reunirá, de forma ordinaria, después de los exámenes de cada quimestre y de forma extraordinaria, cuando la convocere el Rector o Director, Vicerrector o Subdirector o el docente tutor de grado o curso. (Reglamento General de la LOEI. pág. 19).

*Departamento de consejería estudiantil (DECE):* Está compuesto por una psicóloga y su función es “garantizar el bienestar integral de los actores de la comunidad educativa, priorizando el interés superior de los niños, niñas y adolescentes, a través de procesos integradores sociales, emocionales, sico-educativos y psicológicos, con el fin de alcanzar el crecimiento personal, interpersonal, académico y vocacional de cada estudiante, y para un trabajo con buenos resultados es necesaria que su labor sea apoyada por todos sus miembros.



En la sección V, Art. 59; Responsabilidad compartida, del Reglamento General LOEI expresa que:

En las actividades y programas atinentes al Departamento de Consejería Estudiantil, debe participar activamente todo el personal de la institución: directivos, docentes y administrativos, así como los estudiantes y sus representantes legales. Las acciones y los programas deben ser organizados por el Departamento de Consejería Estudiantil. (pág. 20).

*Organismos estudiantiles:* este grupo es conformado de manera obligatoria, netamente por alumnos, con el objetivo de fortalecer el liderazgo estudiantil, haciendo uso del ejercicio de la democracia y el cultivo de valores éticos y ciudadanos promoviendo el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes y debe tener las siguientes dignidades: un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, Un tesorero, tres vocales principales y tres suplente, y entre sus principales deberes está: “Cumplir con el plan de trabajo que fue propuesto ante la comunidad estudiantil durante la campaña electoral” (Reglamento General LOEI. pág. 23)

*Padres de familia o representantes legales de los estudiantes:* También denominados Comité Central de Padres de Familia, está formado por un grupo de padres de familia seleccionado de los representantes de cada grado educativo su función principal es ser puente de comunicación, entre las dificultades académicas que pueden generar entre estudiantes y maestros, presentar alternativas de solución ante las dificultades que presentan los estudiantes para el logro de los objetivos propuestos en cada período académico, y participar activamente en actos académicos programados por la Institución,

En la sección VII, Art. 76 del Reglamento General LOEI, expresa que este grupo tiene como deber el: “Ejercer por elección de entre sus pares, la representación ante el Gobierno Escolar de cada uno de los establecimientos Públicos del Sistema Educativo Nacional” (pág. 23).

*Junta académica:* Este organismo tiene como obligación según el Reglamento General de LOEI, Sección IX, Art. 87, “reunirse, de forma ordinaria, una vez por mes, y de forma extraordinaria, por convocatoria expresa del Presidente de la Junta” (pág. 25).

Además también asegura que su objetivo principal es el de “asegurar el cumplimiento del currículo nacional y los estándares de calidad educativa desde todas las áreas académicas y hacer propuestas relacionadas con aspectos pedagógicos de cada área académica de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional” (pág. 25).

Y según el ACUERDO Nro. MINEDUC-ME-2016-00060-A Cap. I Y II del Ministerio de Educación este grupo está conformado por:

El Director/a o Rector/a, el Subdirector o los Vicerrectores de las jornadas matutina, vespertina y nocturna. el Inspector General, un representante del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), un docente tutor de cada nivel: representante del nivel Inicial, representante de cada subnivel de Educación General Básica (EGB) y representante del Bachillerato General Unificado (BGU), de acuerdo a la oferta educativa de cada institución, un coordinador de cada Comisión Técnico Pedagógica, un representante del área técnica del Bachillerato General Unificado (BGU), en las instituciones educativas que tengan oferta técnica; y, el coordinador del Bachillerato Internacional (BI) en las instituciones que ofertan el Diploma BI.

*Gobierno escolar:* Es el órgano de representación y la instancia primaria de participación social de la comunidad educativa de cada una de las instituciones educativas públicas. Según el ACUERDO N° 382-11 del Ministerio de Educación está compuesto por:

Dos (2) vocales del Consejo Ejecutivo. Dos (2) delegados de los estudiantes, seleccionados al momento en que se elige al Consejo Estudiantil. Dos (2) delegados de los docentes, elegidos por la Junta de General de Profesores y, Dos (2) delegados de los padres y madres de familia o representantes legales de los estudiantes, elegidos por el Comité Central de Padres de Familia.

El Reglamento General LOEI VIII, Art. 78 estipula que: “El Gobierno escolar se debe reunir ordinariamente por lo menos tres veces al año, y extraordinariamente, cuando lo

convoque el Presidente. El Gobierno escolar debe sesionar con la presencia de por lo menos la mitad de sus integrantes.” (pág. 24).

Además, deben ser convocados con un plazo mínimo de cuarenta y ocho (48) horas de anticipación al día de la sesión; y contar con la presencia de al menos el setenta y cinco por ciento (75 %) de sus miembros.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación como base del conocimiento científico, es el proceso en el que se encuentran conectados; la observación, descripción y explicación de los distintos métodos para alcanzar los objetivos planteados, es así que se desarrolló la investigación titulada: “Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”. Periodo septiembre 2016 – marzo de 2017”, en la cual se utilizó varios métodos, técnicas y procedimientos que permitieron recopilar, analizar e interpretar la información para dar claridad a la problemática planteada.

Uno de los métodos utilizados en la presente investigación fue el método científico, destacando dentro de este al método analítico y método deductivo, estos dos métodos permitieron copilar información fidedigna basada en teorías, conceptos y procedimientos de los diversos autores citados que contribuyeron a dilucidar la investigación, además de confirmar la importancia de la comunicación para el ejercicio del liderazgo institucional dentro de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” de la ciudad de Loja.

Posteriormente se utilizó el método comparativo que sirvió para contrastar el organigrama de la institución proporcionado por la directora con la estructura, funciones y reuniones que la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) exige a los centros educativos para el mejoramiento de los mismos.

Seguidamente se empleó el método descriptivo, el cual permitió analizar la información obtenida de las entrevistas realizadas a los directivos de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, Dra. Vilma Zuñiga Abad; Directora; Mgs. Betty Janeth Saetama en calidad de primera vocal del Consejo Ejecutivo y el Dr. William Leiva Presidente del Comité Central de Padres de Familia, esta información sirvió para analizar

los procesos de comunicación interna como herramienta para el ejercicio del liderazgo institucional.

La utilización del método estadístico fue indispensable debido a que permitió analizar y cuantificar mediante encuestas aplicadas al universo existente de los docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, para conocer la percepción que tienen a cerca de los procesos de comunicación, herramientas y liderazgo institucional, la cual fue relevante dentro de la presente investigación.

La ficha de observación empleada fue elaborada previamente incluyendo parámetros que resultaron relevantes dentro de la investigación. Este instrumento fue aplicado a la planta docente y administrativa de la institución para indagar sobre las herramientas que están utilizando para comunicarse entre sí. La actividad fue realizada por la investigadora de la presente tesis durante el lapso de 5 a 6 horas analizando las formas de comunicación interna.

También se utilizó el método cualitativo mediante la técnica de grupos focales, logrando interactuar a través de una charla participativa con 12 estudiantes previamente seleccionados de los séptimos “A” y “B”; 6 personas de cada paralelo; para el desarrollo de la misma se realizaron una serie de preguntas que se reforzaron con dinámicas y conceptos básicos que ayudaron a cumplir con nuestra investigación.

Se tomó en cuenta a los 4 alumnos que conforman la directiva de cada paralelo por considerarlos líderes dentro del aula de clases y 2 estudiantes con un nivel medio de participación dentro del salón.

La ficha de observación empleada fue elaborada previamente incluyendo parámetros que resultaron relevantes dentro de la investigación, este instrumento fue aplicado a la planta docente y administrativa de la institución para indagar sobre las herramientas que están utilizando para comunicarse entre sí. La actividad fue realizada por la investigadora de la

presente tesis, durante el lapso de 5 a 6 horas analizando las formas de comunicación interna.

La encuesta fue otro instrumento empleado en el proceso de investigación, se realizó al universo de los 23 docentes del plantel y estuvo compuesta por 12 preguntas las cuales se elaboraron con la finalidad de conocer las variables e indicadores que se investigaban como: calidad de la comunicación, herramientas y procesos de comunicación, tipos, eficacia y percepción del liderazgo institucional.

Las entrevistas realizadas a los directivos constituyeron una parte valiosa dentro de la investigación, debido a la información que se obtuvo de la Dra. Vilma Zuñiga Abad “Directora de la Institución”, Mgs. Betti Janet Seatama “Primera Vocal del Consejo Ejecutivo” y Dr. William Leiva “Presidente del Comité Central de Padres de Familia”, a quienes se les explicó el motivo de la entrevista y en la cual se abordó temas sobre la organización del plantel, procesos de comunicación, cooperación y liderazgo, las entrevistas duraron aproximadamente 30 minutos

Los instrumentos y herramientas utilizados fueron concretos y permitieron indicar lo que se midió con facilidad y eficiencia, considerando tres aspectos importantes validez, confiabilidad y factibilidad, por ello se creyó conveniente la utilización de todos los métodos antes mencionados, la información recolectada fue vaciada en matrices.

## **Población y muestra**

La población de la investigación está conformada por un universo de una directora, 23 docentes, un presidente de padres de familia, y 540 estudiantes de los cuales se han seleccionado 12 alumnos del 7mo año paralelo “A” y “B” como muestra, dando como resultado total de la población y universo 565 personas.

### **Criterio de muestra**

Los integrantes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” seleccionados corresponden a un universo clave para la presente investigación. Además de la valiosa información que se obtuvo de dos directivos: la Dra. Vilma Zuñiga Abad Directora de la institución y Mgs. Betti Janet Seatama primera vocal del Consejo Ejecutivo, los docentes mediante las encuestas hicieron un aporte significativo, los 12 estudiantes seleccionados del 7mo año paralelo “A” y “B” que participaron de los grupos focales redirigieron la investigación y finalmente el presidente del Comité Central de Padres de Familia, Dr. William Leiva quien expuso sus opiniones sobre los procesos de comunicación que manejan los dirigentes y docentes del plantel con el resto de representantes de los estudiantes.

**Cuadro N°1. Población de la investigación**

	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>DIRECTORA</b>	1	1
<b>DOCENTES</b>	23	23
<b>PRESIDENTE DE PADRES DE FAMILIA</b>	1	1
<b>ESTUDIANTES</b>	540	12
<b>TOTAL</b>	565	37

**Fuente:** Encuesta a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”.

**Responsable:** Karla Gonzaga Hurtado.

## **f. RESULTADOS**

La presente investigación a través del trabajo de campo desarrolló la aplicación, análisis e interpretación de resultados de los objetivos propuestos como objeto de verificación, los mismos que se describen mediante los siguientes resultados:

### **Objetivo N° 1**

- Investigar los referentes teóricos y metodológicos relacionados con los procesos de comunicación interna y el liderazgo institucional.

En base a este objetivo se logró distinguir los diferentes enfoques teóricos recopilados en la Revisión de Literatura, los cuales consiguieron interpretar y develar el sentido de los conceptos y métodos que se presentaron en el transcurso de esta investigación, haciendo que su comprensión sea posible para reconocer los alcances y límites de cada una de las metas propuestas.

### **Objetivo N° 2**

- Describir la estructura organizacional de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” y los procesos de comunicación interna que influyen en el ejercicio del liderazgo institucional.

El logro de este objetivo pudo ser contrastado gracias al análisis del organigrama funcional de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” y a las entrevistas realizadas a dos directivos de la institución y al Presidente del Comité Central



de Padres de Familia, permitiendo recolectar información relevante que redirigió y fortaleció los conceptos de la presente investigación.

Toda la información recolectada por los materiales de investigación utilizados fue analizada detenidamente y expuesta en matrices que facilitaron su análisis, de esta forma se determinó los procesos de comunicación interna que se llevan a cabo en la institución educativa, logrando conocer aspectos importantes para la investigación.

A continuación, se detalla el análisis realizado al organigrama funcional del centro educativo y del flujo de comunicación que existe basándonos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y el Reglamento General

.

#### **Cuadro N°2. Matriz de análisis del organigrama funcional de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” y los procesos de comunicación interna**

En la matriz de análisis que se muestra a continuación se ha examinado el organigrama funcional de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” proporcionado por la Directora del plantel y los procesos de comunicación interna que sus organismos tienen.

Este análisis tuvo como propósito analizar y conocer la organización y los procesos comunicativos que manejan los organismos educativos, pudiendo recolectar valiosa información directamente de la fuente de investigación.



## ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL” Y LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

**DESCRIPCIÓN:** El organigrama funcional de la institución encabezado por la Directora, siendo esta la máxima autoridad del plantel, luego se desprenden seis grupos cada uno con sus integrantes empezando desde la izquierda con el Consejo Ejecutivo, este organismo lo conforman la Directora, tres (3) vocales principales y tres (3) suplentes. Luego está la Junta Académica, de igual manera formada por la Directora, un representante del DECE y un miembro de la Comisión Técnico Pedagógica.

Luego siguen las Comisiones Institucionales Internas que son: Asuntos Sociales, Asuntos Culturales, de Salud, de Deportes, del Consejo Estudiantil. En el recuadro siguiente se encuentran las comisiones administrativas: Proyectos Escolares y Técnico Pedagógica. En la parte inferior encontramos el Gobierno Escolar, el Consejo Estudiantil, el Comité Central de Padres de Familia y el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE); representado por un psicólogo educativo.

<b>ORGANISMO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>DIRECTORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica con el grupo docente en las reuniones y cuando alguno de ellos lo solicita acude a su oficina en horas no didácticas para poder ser atendidos.</li> <li>• La comunicación que maneja con los subordinados es ascendente y descendente.</li> <li>• No existe un horario para brindar atención a Padres de Familia, de hecho debido a su poco tiempo no suele dar cabida para relacionarse con este grupo.</li> </ul>
<b>CONSEJO EJECUTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este organismo se reúne cada tres meses.</li> <li>• No cumplen con lo estipulado en el Reglamento</li> </ul>

	<p>General, dejando toda la carga de decisiones administrativas y académicas al directivo.</p>
<p><b>JUNTA ACADÉMICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este organismo al ser una de sus funciones principales la de coordinar la participación del personal docente y de los estudiantes en actividades institucionales e interinstitucionales en el campo académico, científico, de innovación, artístico-cultural, y deportivo, no tienen reuniones periódicas.</li> <li>• La organización y realización de estos eventos los apoya el directivo, un docente del nivel inicial y un miembro de la Comisión de Asuntos Culturales.</li> </ul>
<p><b>COMISIONES INSTITUCIONALES INTERNAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas comisiones son: de Asuntos Sociales, Asuntos Culturales, de Salud y medio ambiente, de Deportes y recreación, del Consejo Estudiantil, quienes tampoco se reúnen en equipo.</li> <li>• La Comisión de Asuntos Sociales es la encargada de desarrollar cualquier evento social dentro y fuera de la institución y como lo manifestó el directivo ha sido un grupo que nunca rota en sus funciones,</li> <li>• Existe una falta de cultura de trabajo en equipo para una mejor organización y desarrollo de las actividades.</li> </ul>
<p><b>COMISIONES ADMINISTRATIVAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de este grupo tenemos las comisiones de Proyectos Escolares y la Técnica Pedagógica.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada Comisión trabaja por sus objetivos y de forma individual. No cuenta con convocatorias, actas e informes de reuniones</li> <li>• No tienen un diálogo permanente con el directivo para proponer nuevos proyectos académicos.</li> <li>• Desmotivación por emprender.</li> </ul>
<p><b>GOBIERNO ESCOLAR:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No conocen sus deberes y derechos como organismo.</li> <li>• No suelen hacer reuniones para coordinar su trabajo.</li> <li>• No existe una motivación y liderazgo por lo que no cumplen con sus funciones.</li> </ul>
<p><b>CONSEJO ESTUDIANTIL:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No logran cumplir con su propuesta de campaña.</li> <li>• No existe una motivación o un guía por parte de los docentes ni padres de familia para que logren trabajar de la mejor manera su plan de trabajo</li> <li>• Se reúnen esporádicamente durante el año lectivo sin una dirección y guía para fomentar o participar como líderes educativos.</li> </ul>
<p><b>COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una motivación y un conocimiento sobre las responsabilidades y funciones que deben desempeñar como comité.</li> <li>• No hay una identidad institucional, sentido de pertenencia y un compromiso con institución.</li> <li>• Cuando existe un problema dentro del aula de clase se</li> </ul>

	<p>suele solucionar con la presencia del docente responsable, el padre de familia y el alumno, si la dificultad es mayor y no puede ser controlada por el docente interviene el directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No aportan de gran manera al desarrollo de los objetivos y mejoramiento del centro.</li> </ul>
<p><b>DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA ESTUDIANTIL (DECE)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al contar solo con un miembro y no tener un horario como el resto de docentes, este no suele asistir a las reuniones, o participar de las decisiones de los directivos.</li> <li>• Cumple sus objetivos de manera independiente, no trabaja en equipo.</li> </ul>

Elaboración: Karla Gonzaga Hurtado

### **Cuadro N° 3. Matriz comparativa**

#### **Entrevistas a los directivos de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”**

En la matriz comparativa que se muestra a continuación se ha recopilado lo más importante de las entrevistas realizadas a dos directivos de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” y al Presidente del Comité Central de Padres de Familia.

Estas entrevistas tuvieron como propósito analizar y conocer la organización de la institución como los procesos de comunicación que se manejan, recolectando valiosa información directamente de la fuente de investigación, la parte principal de estas entrevistas fue la interacción que se pudo obtener con cada integrante encargado de dirigir y

proponer dentro del plantel, permitiendo comprender de mejor forma los problemas principales.

### Matriz comparativa

#### Entrevistas a los directivos de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b>  <b>FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN</b>  <b>CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL</b></p>			
<b><i>ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA</i></b>			
<b><i>“DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL”</i></b>			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>Dra. Vilma Zuñiga Abad</b> (Directora)	<b>Mgs. Betti Saetama</b> (Primera Vocal del Consejo Ejecutivo)	<b>Dr. William Leiva</b> (Presidente del Comité Central de Padres de Familia)
<b>¿Cuál es su función principal?</b>	Mis funciones consisten en ordenar, coordinar al grupo docente y gestionar la parte administrativa del plantel	Estar presta en todo momento para cooperar en el desarrollo de la institución educativa	Colaborar con las autoridades y docentes en el desarrollo de las diferentes actividades que realice la institución
<b>¿Cómo se comunica con los demás integrantes de la institución?</b>	Con el grupo docente por medio de las reuniones que las realiza mensualmente, que son notificados por medio de un oficio. Con el Consejo Ejecutivo no hay fechas exactas se lo hace	Con los demás docentes las reuniones son mensualmente, con los demás integrantes del Consejo Ejecutivo y	Antes con los docentes las reuniones se daban cada mes pero como ahora las notas son subidas al sistema el dialogo ha decaído y

	cuando la ocasión lo amerita y por parte del Comité Central de Padres de Familia igual cuando existe una situación o noticia de interés	Padres de Familia son muy de repente cuando se desea realizar algún programa o hay alguna situación que amerite conversarlo”	solo se reúnen cuando hay actividades culturales, sociales y deportivas
<b>¿Cómo se realiza la toma de decisiones y como son comunicadas?</b>	Siempre trato de tomar decisiones que mejoren el desarrollo de la institución y en las reuniones de fin de mes se las comparto al grupo docente	“Las decisiones son tomadas por el directivo quien se encarga de informar en cada reunión mensual	Las decisiones de trascendencia para los alumnos padres de familia se informa por medio de los hijos o comunicados por medio del docente
<b>¿Cómo maneja usted los rumores que se crean dentro de la institución?</b>	No trascienden, ni repercuten simplemente se los ignora porque no aportan al desarrollo de la institución	Se habla con los afectados para motivar a desechar este tipo de comentarios	Cuando son rumores muy fuertes sobre temas en los que como representantes se nos ve afectados, pregunto a otros padres de familia para corroborar”

<p><b>¿Cuándo tiene algún proyecto en mente el resto de integrantes coopera y motiva a realizarlo”</b></p>	<p>Cuando son proyectos establecidos desde el inicio del año ya se asignan las funciones de cada miembro para el cumplimiento de este, aunque a muchos no les guste colaborar pero siempre hay un grupo de docentes que trabaja más y que está presto a ayudar siempre. Con los padres de familia es un poco más complicado porque trabajan y no es muy a menudo su colaboración</p>	<p>Sí existen proyectos planteados por la directora sin embargo las demás docentes no entregan o tienen iniciativa por fomentar nuevos proyectos que mejoren los estándares de calidad. Es por eso que el directivo solo delega funciones para que estos se cumplan. En cambio hay padres de familia bien comprometido, pero es un grupo muy pequeño</p>	<p>Realmente no existe una colaboración de la mayoría de los padres de familia, siempre son pocos los que apoyan a la institución y cuando se tiene la iniciativa de realizar un proyecto los docentes y directivos no dan paso a realizarlos, al considerarlos poco importantes y sin mucho aporte al proceso académico, entonces la mayoría solo queda en la mente</p>
<p><b>¿Considera usted que la comunicación ayuda a fortalecer el liderazgo de la institución?</b></p>	<p>Sí, considero que es algo necesario, que la institución necesita fortalecerlo. El punto es que no a todos les gusta colaborar y se sienten desmotivados por lo que el trabajo es arduo al realizarlo</p>	<p>Es un elemento importante porque muchas veces la comunicación es la causa de malas organizaciones, sin embargo,</p>	<p>Efectivamente, debe de existir una buena comunicación para que no exista esta desinformación. Como líderes deben de estar siempre abiertos al diálogo para que exista un ambiente agradable</p>

**Fuente:** Matriz comparativa de entrevistas a las autoridades de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado.



### **Objetivo N° 3**

- Identificar las herramientas de comunicación interna que utilizan los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”.

Este objetivo pudo ser contrastado gracias a la aplicación de una ficha de observación y a dos preguntas de la encuesta realizada a la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, que permitió recolectar información relevante que redirigió y fortaleció los conceptos de la presente investigación.

Toda la información recolectada por los materiales de investigación utilizados fue analizada detenidamente y representada en matrices que facilitaron su análisis, de esta forma se determinó las herramientas de comunicación que utilizan los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, logrando conocer aspectos importantes para la investigación.

A continuación se detalla el análisis de las herramientas observadas dentro de la institución, esta ficha de observación y las preguntas 5 y 6 de la encuesta se elaboró previamente con parámetros importantes para la investigación.

#### **Ficha N° 1. Ficha de observación para herramientas de comunicación interna en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”**

La presente ficha de observación tuvo como propósito principal identificar las herramientas de comunicación que los directivos y docentes utilizan con frecuencia para comunicarse entre sí. A continuación se detalla aspectos analizados durante la aplicación de las fichas de observación.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**CARRERA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

Ficha de observación de herramientas de comunicación interna para la  
 Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo De Procel”

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Manual de Procedimientos</b>		<b>X</b>	El centro educativo no cuenta con un documento que recoja información con respecto a la institución, datos que el personal debe saber. Por ejemplo, una reseña histórica sobre datos de los inicios y cambios importantes que ha tenido el plantel, los valores, la misión, la visión, el ideario, la estructura organizacional y función de cada miembro, derechos y obligaciones de los empleados en general, políticas institucionales, normas de comportamientos básicos y de cumplimiento obligatorio para todo el personal. Este documento es de suma importancia para lograr una rápida asimilación de personal nuevo y porque cada miembro de la organización debe conocer esta información para un mejor desempeño.
<b>Reuniones</b>	<b>X</b>		Las reuniones se suelen dar cada fin de mes en donde participan planta docente y administrativa. Con el Consejo Ejecutivo cada momento que la ocasión lo amerite al igual que con los docentes .No existen fechas exactas.  Con los padres de familia dos horas de un día de fin de mes los docentes tienen una atención prioritaria para atender los requerimientos de los padres.
<b>Correo Electrónico</b>	<b>X</b>		Al ser una herramienta de bajo costo es utilizada por

			la institución sin embargo no es la más adecuada debido a que la mayoría de los docentes no revisan con frecuencia dicho medio, por ende la información que se envía no siempre es vista por todo el grupo, además que la mayoría de las docentes no tienen conocimiento sobre este tipo de tecnologías.
<b>Intranet</b>		<b>X</b>	La institución educativa no cuenta con esta red de comunicación por ser una escuela fiscal que depende de un financiamiento estatal la inversión que deben realizar en instalación e infraestructura es alta.
<b>Círculos de Estudio o de Calidad</b>		<b>X</b>	No se realizan círculos de calidad para toma de decisiones o para hablar y opinar sobre el funcionamiento de la organización o intentar buscar soluciones a los problemas que se presentan.  Tampoco entre docentes del mismo nivel de estudio para compartir sus conocimientos o planificaciones que deben desarrollar, cada quien trabaja a su manera y por su objetivo.
<b>Mural de anuncios</b>	<b>X</b>		Cuentan con tres murales de anuncios o carteleras, de los cuales dos están ubicadas en lugares donde no son observadas por sus miembros y la información expuesta no es actualizada periódicamente, ni de relevancia para el público interno. Mientras que el otro está guardado en la dirección de la escuela, sin ningún uso.
<b>Buzón de sugerencias</b>		<b>X</b>	No hay un buzón de sugerencias que permita conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización,

			condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.
<b>Oficios</b>	<b>X</b>		Los oficios son la herramienta más utilizada para convocar a reuniones, y son enviados de forma física.
<b>Redes Sociales Digitales</b>		<b>X</b>	La institución no cuenta con perfiles de redes sociales como facebook, twitter o una plataforma web que permita mantener un contacto con su público mixto, siendo una herramienta de comunicación de bajo costo.
<b>Grupo de WhatsApp</b>		<b>X</b>	No tienen un grupo de WhatsApp como una alternativa de comunicación para un mayor acercamiento entre docentes y directivos o docentes y padres de familia, de hecho no tienen los números de teléfono de todos los compañeros.
<b>Base de datos de los empleados</b>	<b>X</b>		Poseen una base de datos que contiene los nombres y apellidos de la planta docente y administrativa, la dirección del correo electrónico y números de cédula. No cuenta con datos más precisos como número de teléfono, dirección domiciliaria y número de algún familiar en caso de emergencia.
<b>Boletines internos</b>		<b>X</b>	No cuentan con boletines internos impresos debido al costo y los electrónicos son muy poco utilizados debido a que no cuentan con una persona encargada de elaborarlos, se los realizan de vez en cuando.
<b>Plan de Comunicación</b>		<b>X</b>	Su objetivo es mejorar la comunicación entre su público, sin embargo la institución no cuenta con esta herramienta.

**Fuente:** Ficha de observación para herramientas de comunicación interna de la Escuela de Educación Básica "Dra. Matilde Hidalgo de Procel"

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Tabla N° 5. Herramienta de comunicación para informar decisiones importantes tomadas por los directivos de la institución**

La siguiente pregunta tiene por objeto el conocer la herramienta de comunicación utilizada por parte de los directivos para informar decisiones que han sido tomadas y que tendrán un cambio trascendental e importante en la institución.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Por correo electrónico</b>	1	4
<b>Por oficio</b>	1	4
<b>En las reuniones</b>	6	26
<b>Por rumores</b>	13	56
<b>No me entero</b>	2	9
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Gráfico N° 5**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

### **Análisis e interpretación:**

El 56% de los docentes encuestados respondieron que se enteran de las decisiones importantes tomadas por parte de los directivos de una manera más informal, que son los rumores, debido a que no existe un proceso comunicativo especial para este tipo de información. El 26% manifestó que dentro de las reuniones también se entera de este tipo de noticias. Mientras que un 9% no se enteran de las resoluciones, y tan sólo un 4% se entera por correo electrónico y el 4% restante lo hace por oficio.

Según Robbins (2008) al referirse a este tema señala:

La función que cumple la comunicación se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones. Proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones (pág. 28).

Al no existir un proceso comunicativo clave para estas situaciones y la escasa interrelación de cierto grupo docente con las autoridades, estos buscan información entre el resto de compañeros por medio de conversaciones informales abriendo la posibilidad de crear rumores.

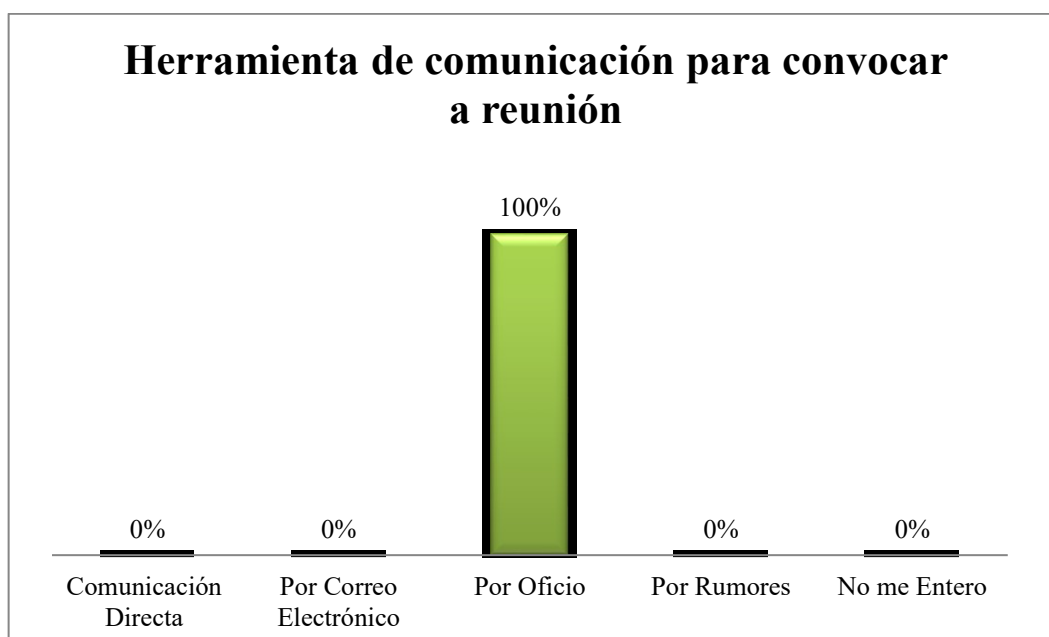
### **Tabla N° 6. Herramienta de comunicación para convocar a reunión**

La presente interrogante fue planteada con el objetivo de conocer la herramienta de comunicación que se utiliza para convocar a reuniones a la planta docente.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Comunicación directa</b>		
<b>Por correo electrónico</b>		
<b>Por oficio</b>	23	100
<b>Por rumores</b>		
<b>No me entero</b>		
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Gráfico N° 6**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Análisis e interpretación:**

En esta ocasión el 100% de los encuestados respondieron que el medio por el que se enteran que hay reuniones es por oficio dirigido a cada uno de ellos, y estos son enviados

con dos o tres días de anticipación por lo que en algunas ocasiones suelen olvidar la fecha y la hora y lo recuerdan cuando ven a otros docentes que están acudiendo al punto de encuentro.

#### **Cuadro N° 4 Matriz comparativa**

##### **Grupos focales con los estudiantes de 7mo año paralelo “A” y “B” sobre herramientas de comunicación.**


En la matriz comparativa que se muestra a continuación se ha recopilado lo más importante de los grupos focales realizados con los estudiantes de 7mo año paralelo “A” y “B” sobre herramientas de comunicación.

Estas reuniones tuvieron como propósito conocer y analizar las opiniones que tiene este grupo acerca de las herramientas de comunicación utilizadas por los miembros de la institución pudiendo recolectar valiosa información directamente de la fuente de investigación, la parte principal de esta técnica fue la interacción que se pudo obtener de cada integrante, sobre todo porque es un grupo que no es tomado en cuenta para el mejoramiento de la comunicación permitiendo comprender de mejor forma los problemas principales.



## Matriz comparativa

### Grupos focales con los estudiantes de 7mo año paralelo “A” y “B” sobre herramientas de comunicación.

 <b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b> <b>FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN</b> <b>CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL</b>			
<i>GRUPOS FOCALES CON LOS ESTUDIANTES DE 7MO AÑO PARALELO “A” Y “B”            SOBRE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.</i>			
<b>PREGUNTA</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
<b>¿Existe diálogo con el directivo?</b>	No existe un diálogo con la principal autoridad.	Solo cuando habla en la hora cívica o llega al aula a dar indicaciones.	No existe un diálogo entre el directivo y alumnos, sino un discurso o pautas para la semana de labores.
<b>¿Qué herramientas de comunicación utilizan en la institución?</b>	Para comunicarse con la docente no utilizan ninguna herramienta, existe una comunicación verbal, al igual que entre compañeros dentro del aula de clases mientras que en horas extracurriculares los alumnos se comunican entre sí por medio de la red social Facebook.  No se envían	Para comunicarse con la docente utilizan la comunicación verbal.  Los alumnos se comunican entre sí fuera de clases por medio de Facebook.	Evidentemente la comunicación dentro del aula de clases es verbal y directa y no existe diálogo fuera de la institución.  Ambos grupos de estudiantes se mantienen en contacto fuera de la escuela por medio de la red social Facebook.

	convocatorias para reuniones de padres de familia, simplemente se informa a los alumnos la hora y la fecha y ellos se lo comunican a los padres.		
<b>¿Cómo se enteran de los eventos culturales, deportivos y sociales que se llevarán a cabo en la institución?</b>	Por medio de la docente responsable.	La maestra comunica o en algunas ocasiones el directivo informa en la hora cívica.	Para este tipo de eventos las docentes responsables informan a su grupo de estudiantes. No existe un anuncio en alguna estafeta o un comunicado por parte de las comisiones institucionales internas.
<b>¿Qué herramientas les gustaría implementar?</b>	Un mural de anuncios. Una página de Facebook de la institución.	Una página de Facebook institucional.	Colocar anuncios sobre los eventos culturales, sociales y deportivos que se realizan dentro y fuera de la institución en las carteleras con el fin de una mayor difusión y motivación.

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado.

#### **Objetivo N° 4**

- Investigar la percepción que tienen los docentes y alumnos a cerca del ejercicio del liderazgo en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”.

Este objetivo pudo ser contrastado gracias a la aplicación de encuestas dirigidas a los docentes de la institución que permitieron recolectar información relevante que redirigió y fortaleció los conceptos de la presente investigación.

Toda la información recolectada por los materiales de investigación utilizados fue analizada detenidamente y vaciada en matrices que facilitaron su análisis estadístico, de esta forma se determinó la percepción que tienen los docentes a cerca de la importancia de la comunicación para el ejercicio del liderazgo institucional.

#### **ENCUESTA A DOCENTES DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL”**

La presente encuesta estuvo dirigida al universo de 23 educadores de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” de la ciudad de Loja, en la cual se plantearon 12 interrogantes con aspectos relacionados con procesos de comunicación y liderazgo, mismos que fueron analizados y tabulados para una mejor comprensión. Los resultados se detallan a continuación.

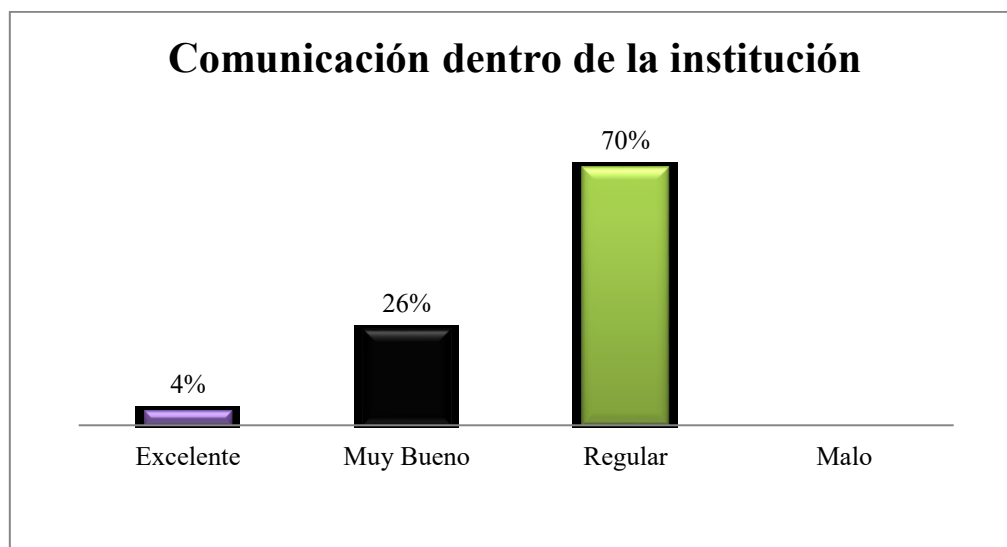
#### **Tabla N° 1. Comunicación dentro de la institución**

La tabla a continuación detalla de manera clara la percepción que tienen los encuestados sobre la calidad de comunicación que existe dentro del plantel educativo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	4
Muy bueno	6	26
Regular	16	70
Malo		
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Gráfico N° 1**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

### **Análisis e interpretación:**

De los 23 encuestados se pudo determinar que el 70% considera que la comunicación es regular quedando en evidencia que los medios utilizados para informar a la planta docente no son suficientes; lo que perjudica en la organización del plantel, mientras que algunos respondieron que es muy buena, eso quiere decir que el 26 % cree que los canales utilizados son los adecuados para un eficiente flujo de información. Finalmente un 4% manifiesta que la comunicación es excelente.

La mayoría de docentes establecen que no existen procesos de comunicación dentro del plantel, lo que desencadena limitaciones para alcanzar los objetivos institucionales y lentitud e ineficiencia. Así lo considera Nonisk (2005):

La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento. Y se la considera importante porque es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos). Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos. Evita lentitud e ineficiencia. Y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades (p. 62)

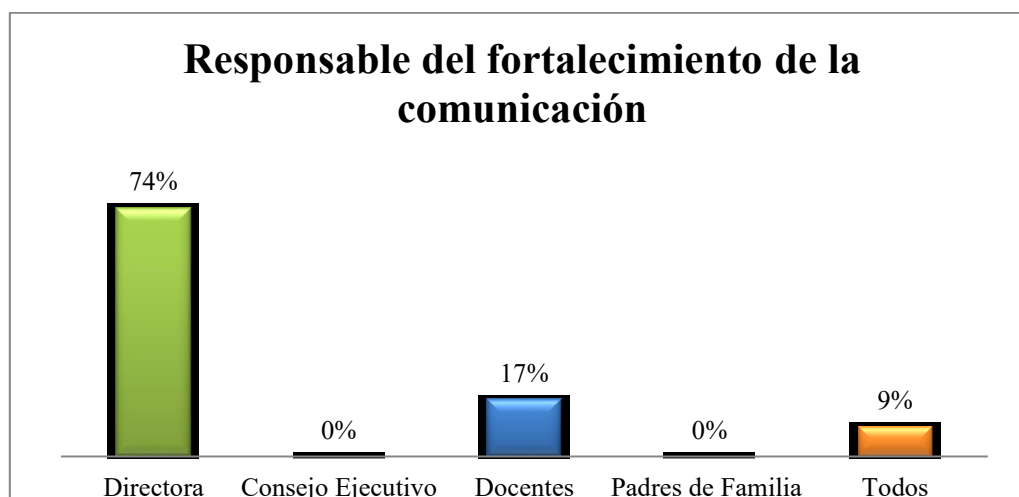
**Tabla N° 2. Responsable del fortalecimiento de la comunicación**

Los ítems de este cuadro fueron planteados con el propósito de conocer la idea que tienen los docentes sobre a quién le corresponde fortalecer la comunicación en la institución, las alternativas fueron seleccionadas de acuerdo a la organización por jerarquía del plantel.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Directivo</b>	17	74
<b>Consejo Ejecutivo</b>		
<b>Docentes</b>	4	17
<b>Padres de Familia</b>		
<b>Todos</b>	2	9
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

Gráfico N°2



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

### Análisis e interpretación:

Mediante la aplicación de las encuestas se pretendió conocer a quienes miran los docentes como responsables del fortalecimiento de la comunicación en la organización de la institución. Con un 74%, los docentes establecieron que la persona encargada de mejorarlo es el directivo, por considerar la máxima autoridad dentro del plantel. Un 17% respondió que son ellos mismos los docentes, a quienes les corresponde optimizarla, y tan sólo un 9% consideró que para un perfeccionamiento de la comunicación es necesario el trabajo en equipo de todos quienes conforman el centro educativo.

Cada integrante es responsable de fortalecer los procesos de comunicación para lograr las metas propuestas por la organización. No es algo que le compete a una sola persona o a un grupo en especial, es la cooperación de cada individuo lo que hace que la institución se fortalezca. Para algunos autores como Rebeil (1998).

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros y ayuda a la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de los objetivos. La comunicación interpersonal (cara a cara), al tratarse de la interacción entre individuos donde cada uno tiene su propia experiencia, personalidad y cosmovisión, ya de entrada suena complicada, si la relacionamos con centros educativos,

estamos hablando de relaciones entre maestros, alumnos, padres de familia, docentes, académicos, administrativos (pág.: 178).

Es decir que una comunidad educativa está constituida por un amplio y diferente grupo de personas que de alguna manera se relacionan entre sí y pueden influirse mutuamente en su formación es difícil pensar en algún aspecto de la interacción didáctica u organizativa, tanto dentro como fuera de las aulas que pueda separarse o aislarse del componente comunicativo.

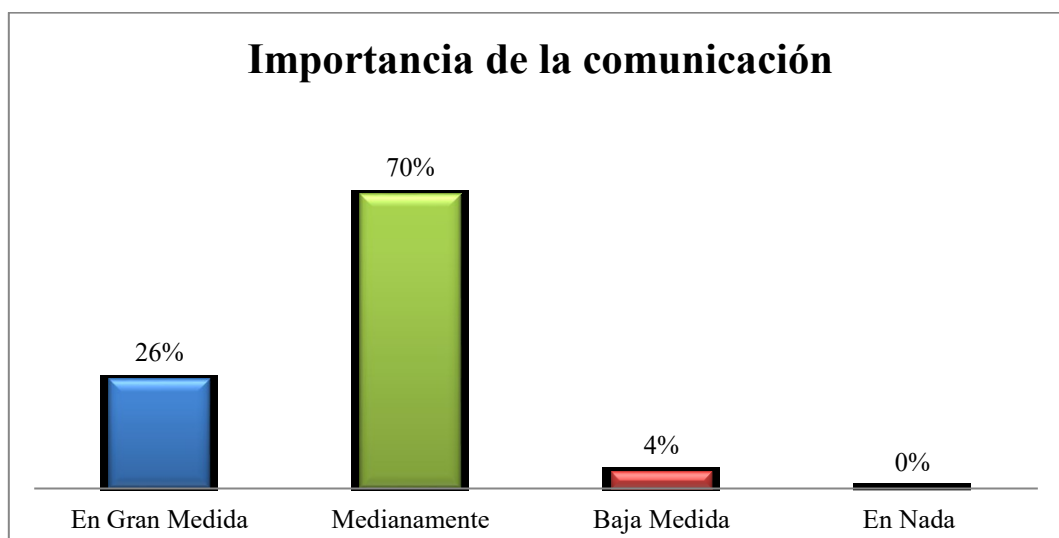
### **Tabla N°3. Importancia de la comunicación para el fortalecimiento del liderazgo**

El objetivo de esta pregunta era el conocer la opinión que tenían los docentes sobre el nivel de importancia que tiene la comunicación para fortalecer el liderazgo dentro de la institución.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En gran medida</b>	6	26
<b>Medianamente</b>	16	70
<b>En baja medida</b>	1	4
<b>En nada</b>		
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Gráfico N° 3**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

### **Análisis e interpretación:**

De los 23 docentes encuestados, el 70% cree que la comunicación es medianamente importante para fortalecer el liderazgo, pensando que su única función dentro de la institución es la de impartir sus clases a los alumnos. Mientras que el 26% considera que la comunicación es un elemento importante para el ejercicio del liderazgo, y tan sólo un 4% considera que el aporte que esta brinda es en baja medida.

De acuerdo con Martínez (2010): “la comunicación no solo debe estar incorporada en las actuaciones más cercanas a ella como lo son la educación, la cooperación y el desarrollo, sino que debe formar parte sustancial del sistema de la cooperación al desarrollo en su conjunto” (pág. 31).

La comunicación y el liderazgo son piezas claves para el progreso de las instituciones educativas, más aún si fomenta el desarrollo académico, con el cual se cumplen la visión y misión presentes en los planteles educativos.



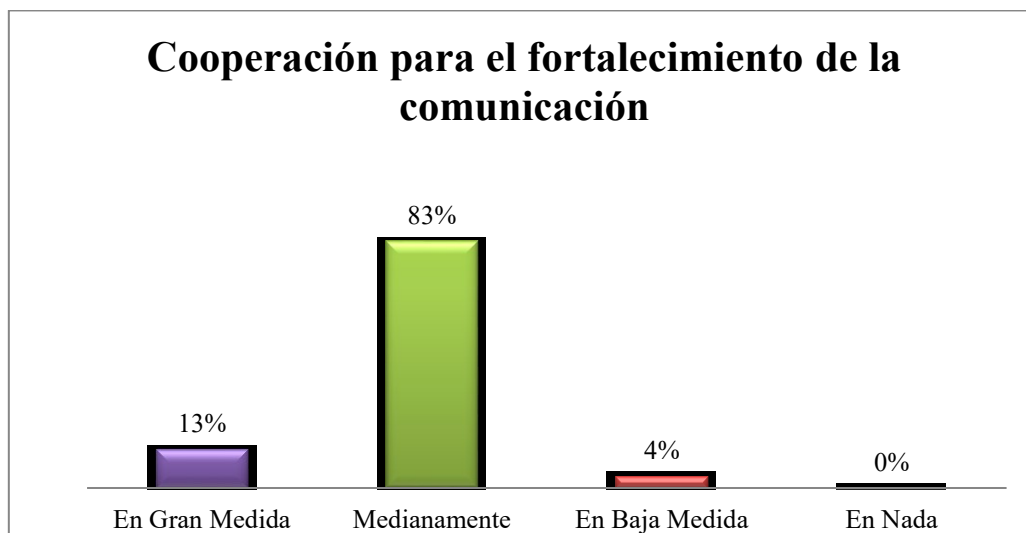
**Tabla N° 4. Cooperación para el fortalecimiento de la comunicación**

Esta interrogante se planteó para conocer el nivel de cooperación que puede llegar a tener cada docente para mejorar la calidad de la comunicación que existe en la institución.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En gran medida</b>	3	13
<b>Medianamente</b>	19	83
<b>En baja medida</b>	1	4
<b>En nada</b>		
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Gráfico N°4**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Autora:** Karla Gonzaga Hurtado

### **Análisis e interpretación:**

De los encuestados un 13% manifestó que les gustaría colaborar en gran medida para fortalecer la comunicación en el plantel con la intención de mejorar los procesos y la calidad comunicativa, mientras que el 83 % respondió que colaborarían medianamente para el crecimiento de la organización considerando que no es primordial dicho elemento para la institución, y un 4% ayudaría en baja medida a resolver los problemas.

Para alcanzar el éxito del plantel es necesario que los miembros estén prestos a colaborar y cooperar en el fortalecimiento de elementos claves como son la comunicación y el liderazgo.

Por lo tanto, tomando en consideración el criterio de García (2008):

La comunicación debe ser oportuna para que permita a la autoridad llegar justo en el momento indicado y preciso hacia la persona que pretende que escuche la información brindada, para de esta manera poder evitar situaciones negativas que perjudiquen la buena marcha institucional (pág. 101).

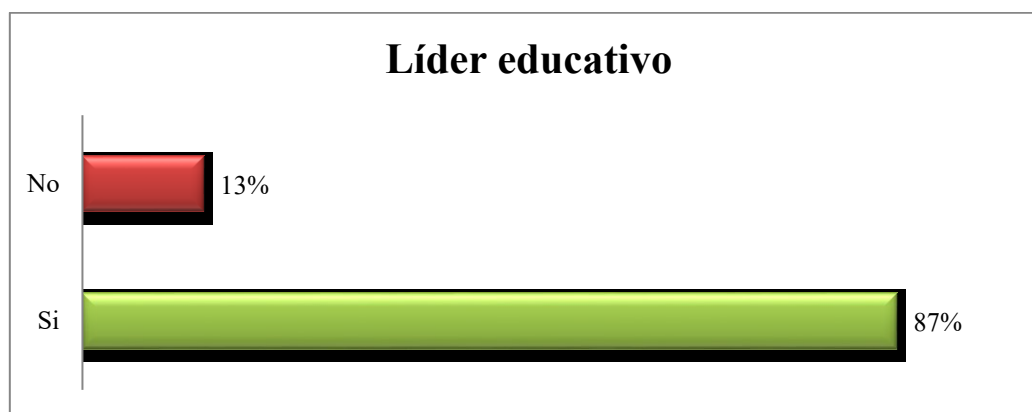
**Tabla N° 7. Líder educativo**

La siguiente interrogante fue planteada con la intención de conocer el porcentaje de docentes que creen reúnen las características necesarias para ser un líder educativo.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	20	87
<b>No</b>	3	13
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Gráfico N° 7**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

### **Análisis e interpretación:**

En esta interrogante la mayoría de los encuestados (87%), manifestó que se consideran líderes educativos sin embargo, ese liderazgo sólo es ejercido dentro del aula de clases, y un 13% no creen que sean representantes educativos que podrían dirigir, orientar y motivar al resto de miembros de la institución.

Todo líder pedagógico de acuerdo con Robbins (2008) es:

Una persona que orienta los procesos tanto académicos como administrativos que se realizan en el plantel educativo, sin embargo, al hacer un reconocimiento respecto a las funciones de estas profesionales, se puede señalar que las mismas se relacionan con el perfil educativo que pretende llegar a tener (pág. 22).

Un líder educativo es aquel capaz de fusionar la comunicación organizativa (organización de la institución) y la didáctica (en el salón de clases, al momento de impartir sus conocimientos) para cumplir con los objetivos, misión y visión del plantel.

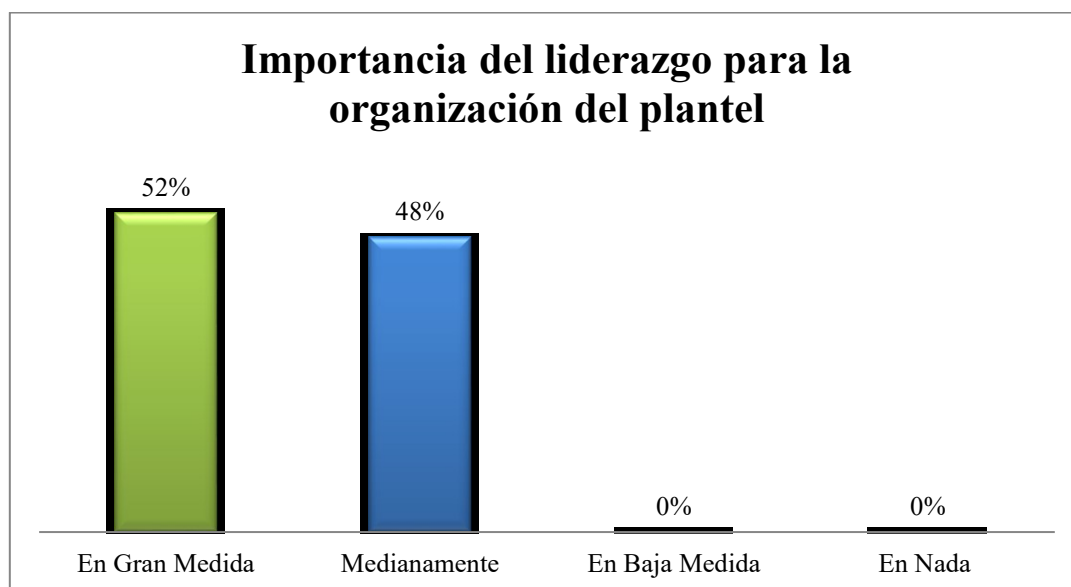
**Tabla N° 8. Importancia del liderazgo para la organización.**

Mediante esta interrogante se pretendió conocer la percepción que tienen los docentes sobre la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo institucional para la organización del plantel educativo.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En gran medida</b>	12	52
<b>Medianamente</b>	11	48
<b>En baja medida</b>		
<b>En nada</b>		
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Gráfico N° 8**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

### **Análisis e interpretación:**

De los encuestados un 52% manifestó que el liderazgo es importante en gran medida para la organización debido a que los aportes brindados por este elemento ayudan a un mejor desarrollo de la institución, mientras que el 48% consideran que este es medianamente indispensable.

Schein (citado por Amarate 2000).

La organización implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los directivos, docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores con su entorno (pág. 89).

La organización es una estructura la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar.

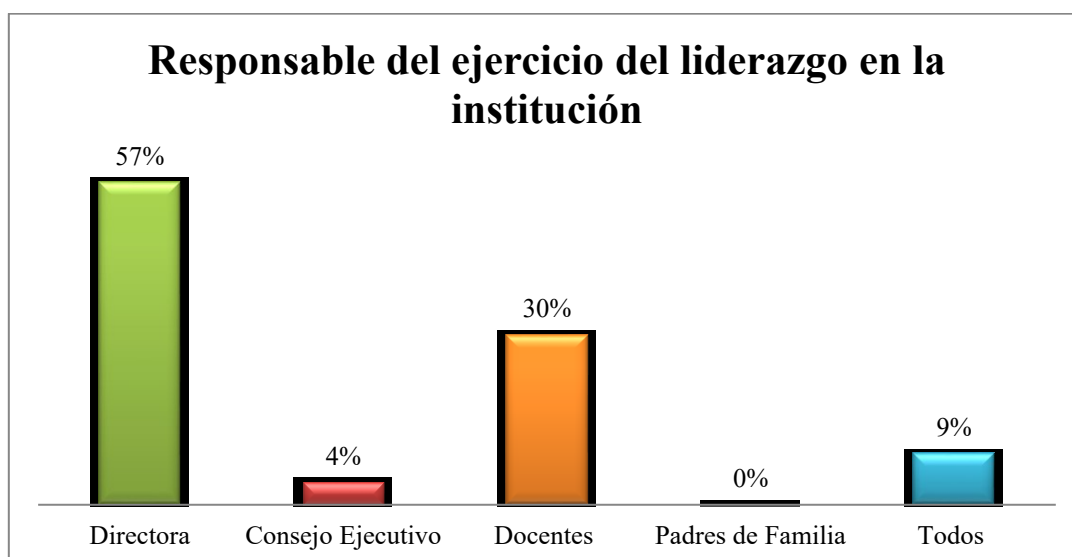
### **Tabla N° 9. Responsable del ejercicio del liderazgo en la institución.**

La siguiente interrogante fue planteada con la intención de conocer la percepción de los docentes con respecto de quien es el ente encargado de fortalecer el liderazgo institucional, tomando como alternativas a personas que supuestamente deben ejercerlo por obligación y algunos por cooperación.

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Directora	13	57
Consejo Ejecutivo	1	4
Docentes	7	30
Padres de Familia		
Todos	2	9
TOTAL	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Gráfico N° 9**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

### **Análisis e interpretación:**

De los encuestados el 57% manifestó que la persona responsable de ejercer el liderazgo institucional es el directivo, debido a que es la cabeza principal de la organización. Mientras que un 30% respondió que el liderazgo es un elemento que le compete a los

docentes ejercerlo. Un 9% consideró que todos son líderes por ende es responsabilidad de todos sus miembros practicarlos.

Al igual que la comunicación el liderazgo debe ser un componente clave en la organización de un centro educativo. Según Pujol (2006): “debe servir como lazo integrador entre los miembros de la institución, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos” (pág. 61). Para llegar a un desarrollo más significativo debe existir una cooperación por parte de Directivos, Docentes, Padres de Familia y Alumnos.

**Tabla N° 10. Tipo de liderazgo de la directora del plantel**

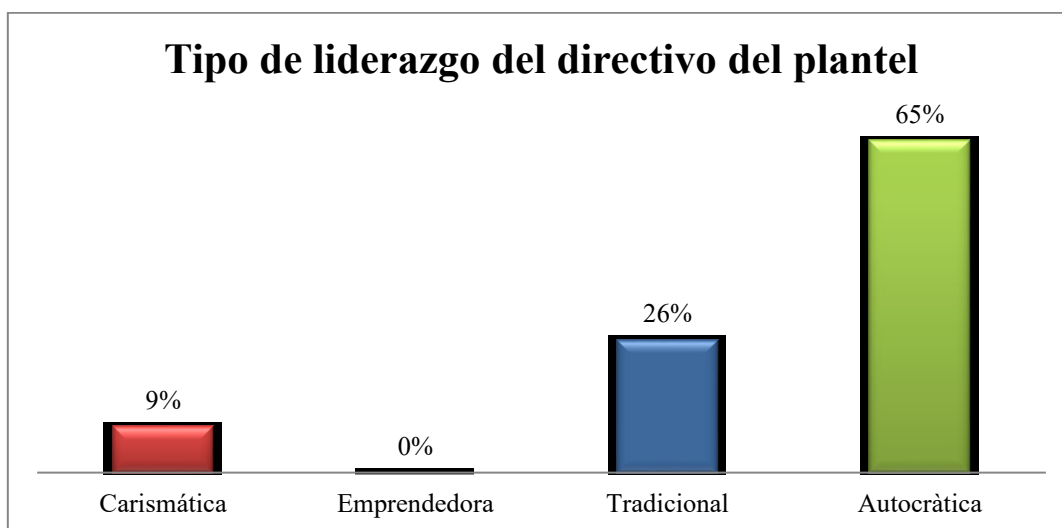
La interrogante a continuación tiene como objeto el conocer como identifican el liderazgo que maneja el directivo de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, aportando de gran manera a la investigación para analizar el modelo de organización que ejerce la Autoridad.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Carismática</b>	2	9
<b>Emprendedora</b>		
<b>Tradicional</b>	6	26
<b>Autocrática</b>	15	65
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado.

Gráfico N° 10



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

### **Análisis e interpretación:**

De los 23 docentes encuestados, el 65% manifiesta que el liderazgo del directivo del plantel es autocrática, es decir que asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones sin brindarles la oportunidad de dar sugerencias, a menudo este tipo de liderazgo presenta altos niveles de ausentismo y rotación de personal dejando en evidencia la falta de cultura de trabajo en equipo, mientras que un 26% consideran que la autoridad es tradicional; frenando el crecimiento de nuevos líderes educativos que aporten al desarrollo de la institución.

El liderazgo autocrático basa su accionar en asumir toda la responsabilidad en la toma de decisiones.

Los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de la organización tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y



rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas (pág. 67)

Este tipo de liderazgo frena el crecimiento de los demás miembros de la organización o institución porque no se sienten motivados al saber que su trabajo no es tomado en cuenta, por lo tanto no aportan de mayor manera al crecimiento del plantel o empresa y carecen de la cultura de trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

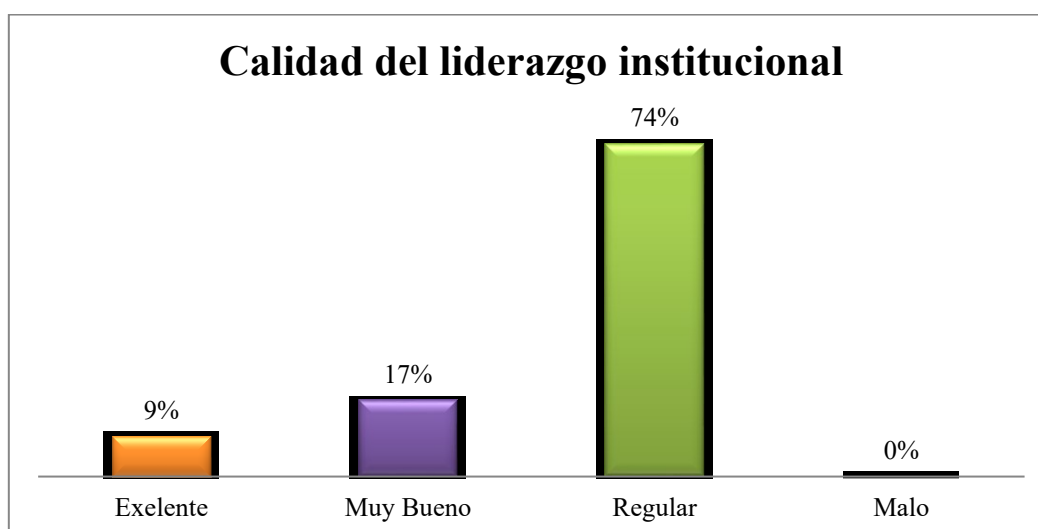
**Tabla N° 11. Calidad del liderazgo institucional**

La siguiente interrogante plantea analizar el nivel de liderazgo que existe en la institución y como lo están receptando los docentes encuestados.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Excelente</b>	2	9
<b>Muy bueno</b>	4	17
<b>Regular</b>	17	74
<b>Malo</b>		
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Grafico N° 11**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

### **Análisis e interpretación:**

De los encuestados el 74% expresó que el liderazgo institucional es regular, debido a que no existe una participación y cooperación de todos los miembros de la organización. Un 17% manifestó que el ejercicio de este elemento es muy bueno, mientras que un 9% asegura que el plantel cuenta con líderes de calidad que permiten el desarrollo del mismo.

En relación a los resultados García (1998) manifiesta que:

El docente debe ser un agente motivador del aprendizaje del estudiante, para que se puedan alcanzar los objetivos, el de motivador constituye una característica indispensable con la que el líder debe contar y más aún el docente, el cual debe estar completamente convencido de su trabajo y desempeño gerencial, para lograr en el educando un aprendizaje significativo (pág. 72)

Si la mayoría de los docentes creen que el liderazgo es regular en la institución quiere decir que las funciones que estos desempeñan no se están cumpliendo a cabalidad, no están siendo agente motivadores no solo para los demás docentes y directivos si no para el estudiante.

### **Tabla N° 12. Interés de los directivos por fortalecer la comunicación y el liderazgo**

La presente interrogante fue planteada con el objetivo de conocer si las autoridades están aportando con el fortalecimiento de este elemento que permite el crecimiento y desarrollo de la institución.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En gran medida</b>		
<b>Medianamente</b>	2	9
<b>En baja medida</b>	17	74
<b>En nada</b>	4	17
<b>TOTAL</b>	23	100

**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Gráfico N° 12**



**Fuente:** Encuestas a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”  
**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado

**Análisis e interpretación:**

Un 74% de las y los docentes encuestados manifestaron que no existe un aporte por parte de los directivos para fortalecer el liderazgo institucional, mientras que un 17% consideran que no realizan ninguna acción con respecto a estos temas, y un 9% creen que las autoridades se preocupan medianamente por aportar a su crecimiento como líderes educativos.

Un líder es el que incita a la investigación y anima al esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez (Astudillo, 2007, pág. 47).

Un líder educativo es aquella persona que motiva al grupo, es un ente transformador, que ayuda al crecimiento, desarrollo y cumplimiento de los objetivos con la ayuda de sus compañeros. Las bajas intenciones o acciones de mejorar la calidad de liderazgo dentro del plantel por parte de la autoridad hacen que los demás integrantes se sientan desmotivados no solo por el cumplimiento de los objetivos como grupo si no por los suyos propios.

### **Cuadro N° 5 Matriz comparativa**


#### **Grupos focales con los estudiantes de 7mo año paralelo “A” y “B” sobre liderazgo.**

En la matriz comparativa que se muestra a continuación se ha recopilado lo más importante de los grupos focales realizados con los estudiantes de 7mo año paralelo “A” y “B” sobre liderazgo.

Estas reuniones tuvieron como propósito conocer y analizar las opiniones que tiene este grupo a cerca del liderazgo institucional ejercido por cada miembro de la unidad educativa. Pudiendo recolectar valiosa información directamente de la fuente de investigación, la parte principal de esta técnica fue la interacción que se pudo obtener de cada integrante, sobre todo porque es un grupo que no es tomado en cuenta para el ejercicio del liderazgo permitiendo comprender de mejor forma los problemas principales.

## Matriz comparativa

**Grupos focales con los estudiantes de 7mo año paralelo “A” y “B” sobre liderazgo.**

 <p style="margin: 0;"><b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b>  <b>FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN</b>  <b>CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL</b></p>			
<i>GRUPOS FOCALES CON LOS ESTUDIANTES DE 7MO AÑO PARALELO “A” Y “B” SOBRE LIDERAZGO</i>			
<b>PREGUNTA</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
<b>¿Cómo se llama el directivo de la institución?</b>	2 de los 6 alumnos respondieron el nombre de la directora.	4 de los 6 alumnos conocen los nombres completos del directivo de la institución.	Tan sólo la mitad de los 12 alumnos seleccionados conocen el nombre del directivo de la institución.
<b>¿Qué es un líder?</b>	Es una persona capaz de guiar y dirigir a un grupo de personas para que trabajen por una empresa u organización.	Es la persona que da órdenes a los empleados y está a cargo de la dirección o coordinación de una organización, institución o empresa.	Ambos grupos de estudiantes tiene una idea errónea de lo que es ser un líder, y el concepto que ellos manejan es lo que perciben de los líderes de la institución educativa.
<b>¿Quiénes creen ustedes qué son los líderes de la escuela?</b>	Crean que el único líder de la institución es el directivo	Ven en el directivo como único líder de la escuela.	Los estudiantes ven como líder institucional al directivo y creen que no existe otra persona capaz de

			dirigir y guiar el plantel.
<b>¿Podrían ustedes ser líderes educativos?</b>	La mayoría de los estudiantes cree que pueden ser líderes pero cuando crezcan y sean directores o gerentes de una empresa.	Este grupo piensa que sí lo pueden ser, pero necesitan apoyo por parte de docentes y directivos para que los guíe y enseñen como debe actuar un líder.	El primer grupo tiene esta idea errónea debido a la falta de conocimiento y motivación a cerca del liderazgo y su ejercicio. Lo que piensa el segundo grupo es una realidad que pasa la institución. Para que los niños y niñas sean líderes educativos necesitan apoyo y una guía para desenvolverse como tales.

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado.

## **g. DISCUSIÓN**

### **COMPROBACIÓN DE OBJETIVOS**

Para establecer el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto de investigación se consideró de manera precisa los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas y fichas de observación, mismos que fueron la base fundamental de la presente investigación debido a la información valiosa que se logró recopilar mediante su aplicación, de esta manera se procede a comprobar los objetivos planteados.

#### **Objetivo general**

- Analizar los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, en el periodo septiembre 2016 – marzo de 2017.

Con la aplicación de técnicas que parten de la observación y mediante la información que se pudo obtener de las entrevistas realizadas a los directivos y presidente del Comité Central de Padres de Familia de la institución, el análisis del organigrama funcional de la escuela, la ficha de observación de herramientas de comunicación, las encuestas realizadas a los docentes y los grupos focales junto con los estudiantes de 7mo año paralelo “A” y “B”, permitieron el cumplimiento de este objetivo dejando en evidencia la importancia de un correcto proceso de comunicación interna para fortalecer el liderazgo institucional del plantel educativo.

## **Objetivos específicos**

### **Objetivo N° 1:**

- Investigar los referentes teóricos y metodológicos relacionados con los procesos de comunicación interna y el liderazgo institucional.

Este objetivo pudo ser aprobado mediante la recopilación de información fidedigna expuesta por los distintos autores citados en la revisión de literatura, la cual permitió emplear enfoques teóricos que contribuyeron a confirmar y estructurar la teoría sobre la importancia de los procesos de comunicación interna para el ejercicio del liderazgo institucional, logrando interpretar y descubrir el sentido de los conceptos, métodos y técnicas que se exteriorizaron en el transcurso de esta investigación haciendo que su comprensión sea posible.

### **Objetivo N° 2:**

- Describir la estructura organizacional de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” y los procesos de comunicación interna que influyen en el ejercicio del liderazgo institucional.

Este objetivo pudo ser comprobado gracias al análisis del organigrama funcional de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, proporcionado por la Directora del plantel, logrando recopilar información valiosa sobre cómo está estructurada la institución, y basándonos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) logramos hacer una comparación y deducir los motivos principales del mal funcionamiento de los procesos de comunicación.



Seguidamente se utilizó la técnica de las entrevistas, que fueron realizadas a dos directivos del plantel y al Presidente del Comité Central de Padres de Familia para poder conocer cómo se realiza el flujo de la información entre estos tres grupos que forman parte de la organización.

Preguntas como: ¿Cómo se comunica con los demás integrantes de la institución?, ¿Cómo se realiza la toma de decisiones y como son comunicadas?, permitieron dejar en evidencia que la comunicación no es fluida, que muchas veces hay fallas en los procesos de comunicación porque los elementos no se encuentran bien empleados, se envía un mensaje por un canal pero el receptor no está presto a codificarlo o el mensaje es enviado demasiado tarde, y el canal por el que se envía no es el correcto afectando la organización de la institución.

### **Objetivo N° 3:**

- Identificar las herramientas de comunicación interna que utilizan los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”.

Este objetivo pudo ser comprobado gracias a la utilización de fichas de observación las cuales lograron recopilar información valiosa sobre las herramientas utilizadas por parte de directivos y docentes para comunicarse entre sí.

Se utilizó una lista de varias herramientas de comunicación interna, para conocer cuales utilizaban y cuáles no, para más adelante analizar las ventajas y desventajas que estas traían al grupo.

Para contrastar dicha información también se utilizó dos preguntas de la encuesta realizada a los docentes, la interrogante N°5 que trató sobre las herramientas que utilizan los directivos para comunicar decisiones importantes, en las que la mayoría respondió que

se enteran por medio de rumores debido a que no existe un proceso comunicativo adecuado que utilice la autoridad para comunicar este tipo de información.

Mientras que la pregunta N° 6 cuestiona: ¿Cómo se entera usted de las reuniones?, en la cual todos los encuestados respondieron que se enteran de las reuniones por medio de un oficio que se envía con dos o tres días de antelación, sin embargo, la mayoría se olvida de la fecha establecida y la recuerdan cuando ve a otro compañero dirigiéndose al punto de encuentro o porque le preguntan. Esto se debe al resto de trabajo que tienen por hacer resultándoles difícil retener una fecha cuando se tiene otros asuntos pendientes.

Sin embargo, los alumnos en el grupo focal manifestaron que con la docente responsable no utilizan ninguna herramienta de comunicación dentro ni fuera del aula de clases, se comunican verbalmente, tampoco mantienen un diálogo con el directivo y proponen colocar los anuncios de los eventos sociales, culturales y deportivos que se realicen dentro y fuera de la institución en una estafeta, para una mayor motivación en la participación de estos.

#### **Objetivo N° 4:**

- Investigar la percepción que tienen los docentes y alumnos acerca del ejercicio del liderazgo en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”.

Para el logro de este objetivo se realiza una encuesta a los 23 docentes con 12 preguntas en las cuales se tomaron en cuenta los siguientes parámetros: importancia de la comunicación, tipo de liderazgo que tiene el directivo, quienes son los entes encargados de fortalecer la comunicación y el liderazgo y quien debería liderar la institución, entre otros.

En la pregunta N° 7 sobre, ¿Se considera usted un líder educativo?, La mayoría respondió que si se consideraban líderes, sin embargo en preguntas como la N° 2 y N° 9

sobre: ¿A quién le corresponde fortalecer la comunicación y ejercer el liderazgo?, un gran número respondió que el directivo por ser la máxima autoridad, dejando en evidencia que para los docentes la percepción que tienen de líder educativo es sólo dentro del salón de clase estableciendo una comunicación didáctica, cuando lo correcto sería que cada miembro de la institución asuma su papel dentro y fuera del aula.

En la interrogante N°10 se pregunta al docente; ¿qué tipo de líder es el directivo?, y la respuesta de la mayoría la calificó como autocrática, este tipo de liderazgo no permite el crecimiento de los demás líderes porque no lo motiva, y delega pocas funciones a las demás personas, esta podría ser la razón por la que los docentes no tienen iniciativa en participar y colaborar en el desarrollo de los objetivos del plantel.

En la pregunta N° 11 y N° 12 la mayoría de los encuestados respondieron que el liderazgo dentro de la institución es regular y los directivos no se interesan en fortalecerlo.

Para fortalecer la investigación se realizó grupos focales con los alumnos de 7mo año paralelo “A” y “B” donde se evidenció la falta de conocimiento acerca de lo que es ser líder y manifestaron que para ellos ejercer un liderazgo educativo necesitan el apoyo y guía de un adulto que los motive a colaborar con el cumplimiento de los objetivos institucionales

## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En el transcurso de la investigación se planteó una hipótesis a ser comprobada o no, en relación a los resultados obtenidos en la exposición, discusión de resultados, en entrevistas a los directivos y presidente del Comité Central de Padres de Familia, en encuestas a docentes, grupos focales con los estudiantes y fichas de observación.

La hipótesis planteada fue:

### HIPÓTESIS CENTRAL

*Los procesos de comunicación interna sirven como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”*

La conjugación de cada herramienta utilizada y los objetivos planteados fortalecieron esta hipótesis, por tal motivo es necesario exponer los resultados obtenidos de cada instrumento utilizado para su comprobación.

Basándonos en la teoría y conceptos estudiados en la revisión de literatura hemos verificado la importancia de la comunicación en un centro educativo para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Sin embargo la hipótesis planteada en la presente investigación es aprobada en cada instrumento utilizado para el cumplimiento de los objetivos, por ejemplo: Al analizar el organigrama funcional de la institución basándonos en el Reglamento General de la Ley de Educación Intercultural se pudo conocer la estructura organizacional dejando en evidencia que no cumplen algunos artículos de la ley; afectando el flujo de comunicación entre sus

miembros; por lo tanto no tienen conocimiento de sus deberes y derechos como organismos, manifestándose en su poca participación y motivación como líderes educativos.

Las entrevistas realizadas a dos directivos de la institución y al Presidente del Comité Central de Padres de Familia fortaleció la investigación porque aseveró que no existe una motivación, un diálogo, un apoyo y un trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos planteados como centro educativo.

De igual manera la ficha de observación de herramientas de comunicación interna de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” permitió identificar qué instrumentos utilizaban sus miembros para comunicarse de manera directa o indirectamente sabiendo que estas también son un elemento importante para que un proceso comunicativo sea exitoso.

Del cual podemos deducir que utilizan métodos ambiguos para enviar un mensaje, que no existe un canal que permita que la comunicación sea fluida eficaz y rápida.

Por medio de los grupos focales también se comprobó que no existen herramientas que faciliten una comunicación fluida entre directivos, docentes y alumnos dentro y fuera de la institución, y que existen herramientas de comunicación que pueden motivar a los demás miembros en la participación de eventos culturales, sociales y deportivos que realiza la institución.

De esta manera la Hipótesis Central planteada en el proyecto de investigación pudo ser comprobada, mediante la aplicación de las diversas herramientas y métodos que redirigieron esta investigación.

## HIPÓTESIS ALTERNATIVA

*“En la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” existe un liderazgo autocrático frenando el crecimiento de líderes educativos, por la falta de motivación y cooperación de los miembros de la institución”*

Para su aceptación, es necesario enunciar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, en las entrevistas realizadas al directivo del plantel, a la Primera Vocal del Consejo Ejecutivo y a los grupos focales con los estudiantes.

La hipótesis planteada de la presente investigación es aprobada con la décima interrogante de la encuesta realizada a los docentes de la institución, la cual se estructuró de la siguiente forma: ¿Qué tipo de líder es el directivo de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”?, la pregunta antes mencionada logró un 65% de aceptación exponiendo que el tipo de liderazgo ejercido por la autoridad es autocrático caracterizado por sus altos niveles de ausentismo y rotación del personal para trabajar en los objetivos del plantel, dejando en evidencia la falta de motivación y cooperación por parte de todos sus miembros. Un 26% que manifiesta que dentro del plantel existe un liderazgo tradicional basado en modelos ambiguos que no permiten el crecimiento del grupo.

Siendo necesario que las instituciones permitan y desarrollen el crecimiento de cada uno de sus colaboradores debido a los avances que se dan en el mundo, es importante motivarlos o incentivarlos a que propongan ideas de cambio para el mejoramiento de la institución, ya que no se puede avanzar con metodologías caducas de comunicación.

Además en las entrevistas realizadas al directivo y a la Primera Vocal de Consejo Ejecutivo manifestaron que los docentes no se sienten motivados por entregar proyectos

que permitan alcanzar los estándares educativos y que solo están dispuestos a recibir órdenes para colaborar en el cumplimiento de sus tareas.

Mientras que en el organigrama funcional se comprobó que solo existe un grupo encargado de realizar los eventos culturales y sociales que se realizan dentro del plantel dejando en evidencia la falta de cultura de trabajo en equipo.

El presidente del Comité de Padres de Familia aseveró que no presentan proyectos o ideas a los directivos y docentes porque en ocasiones anteriores han sido rechazados considerándolos de poca contribución para el proceso académico, lo que ha desmotivado a este grupo a colaborar con la institución.

De igual manera los estudiantes en los grupos focales dejaron en evidencia la falta de conocimiento acerca de lo que es ser líder y manifestaron que para ejercer un liderazgo educativo necesitan el apoyo y guía de un adulto que los motive a colaborar con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De esta manera la Hipótesis plateada en el proyecto de investigación pudo ser comprobada mediante la aplicación de las diversas herramientas y métodos que redirigieron esta investigación

## **h. CONCLUSIONES**

- ✓ Los referentes teóricos y metodológicos fueron fundamentales para conceptualizar y comprender la esquematización de los procesos de comunicación como una herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional, aportando con nuevos conceptos de comunicación en centros y líderes educativos.
- ✓ Existe irregularidades en los procesos de comunicación interna de los organismos educativos de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, debido a la falta de conocimiento de los derechos y deberes que deben cumplir, manifestándose en su participación y desmotivación como líderes educativos.
- ✓ Las herramientas de comunicación interna son tradicionales y mal utilizadas por los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, ocasionando que no exista una comunicación abierta y fluida dentro del plantel
- ✓ El liderazgo autocrático que se observa dentro de la institución hace que sus miembros tengan un concepto erróneo de liderar, sintiéndose ignorados y que su contribución laboral no es importante para el crecimiento del plantel.
- ✓ La mayoría de docentes de la institución no tienen una cultura de trabajo en equipo por lo que no colaboran en las comisiones, proyectos, eventos y en el cumplimiento de los objetivos institucionales, dejando toda la responsabilidad en manos del directivo y de un pequeño grupo de maestros
- ✓ Los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” no consideran importante fortalecer la función comunicadora para el desarrollo de la organización y el ejercicio del liderazgo institucional.



## **i. RECOMENDACIONES**

- ✓ Se sugiere a quienes deseen realizar futuras investigaciones basadas en el tema procesos de comunicación y liderazgo institucional, utilizar referentes teóricos, metodológicos buscando siempre fuentes fidedignas de autores y de especialistas que respalden la teoría planteada, tal y como se logró en la presente investigación.
- ✓ A los organismos educativos de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” se sugiere socializar deberes y derechos que deben cumplir para fortalecer la comunicación interna y colaborar en el cumplimiento de los objetivos institucionales, porque ellos serán los artífices del cambio en el liderazgo institucional.
- ✓ A los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” utilizar herramientas de comunicación interna que ayuden a fortalecer los procesos comunicativos.
- ✓ Se recomienda a los directivos, docentes, padres de familia y alumnos una actitud favorable al cambio de liderazgo institucional, ya que liderar requiere de una función comunicadora fortalecida en cada uno de sus miembros para la formación de nuevos líderes educativos.
- ✓ Se sugiere fomentar la cultura de trabajo en equipo donde cada miembro de la institución se sienta motivado a colaborar, proponer y ejecutar nuevos proyectos, ideas o eventos para alcanzar los objetivos propuestos como organización.
- ✓ Capacitar a los miembros de la institución sobre la importancia del desarrollo de la función comunicadora para el cumplimiento de los objetivos institucionales y el ejercicio del liderazgo.



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA  
COMUNICACIÓN**

**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

## **PROPUESTA ALTERNATIVA**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A ORGANISMOS  
EDUCATIVOS DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “DRA.  
MATILDE HIDALGO DE PROCEL”, BASADO EN PROCESOS DE  
COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL EJERCICIO DEL  
LIDERAZGO INSTITUCIONAL.**

**AUTORA:** Karla Patricia Gonzaga Hurtado

**LOJA- ECUADOR**

**2017**

## 2. PRESENTACIÓN

Según la investigación realizada acerca de los procesos de comunicación interna utilizados por los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, se evidencia que no existe un uso correcto de la función comunicadora desencadenando una serie de conflictos que frenan el liderazgo institucional en los miembros del plantel como: desmotivación por parte de los docentes, las capacidades organizacionales son débiles durante el desarrollo de las actividades académicas y la desorganización de los organismos educativos cayendo en el error de suponer que es fácil comunicarse correctamente y aunque en realidad es sencillo; es muy difícil hacerlo bien.

Con el fin de mejorar los procesos de comunicación interna y en base a los resultados expuestos de la investigación se plantea una propuesta que consiste en un programa de capacitación dirigido a los organismos institucionales impartida de manera consecutiva y permanente de preferencia en los períodos en los cuales no se imparten clases a alumnos con el propósito de no generar conflictos de horarios. En esta capacitación se consideran todos y cada uno de los puntos que a continuación se describen:

- Curso-taller de motivación a través del cual los miembros de los organismos comprendan la importancia de la habilidad comunicativa para el ejercicio del liderazgo institucional.
- Taller orientado a proporcionar un panorama respecto al uso de herramientas de comunicación interna como apoyo a los procesos comunicativos para una comunicación fluida.
- Capacitación orientada a informar los deberes y derechos que deben cumplir los organismos institucionales del centro educativo.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Del resultado de la investigación se justifica la presentación de un programa de capacitación a organismos educativos diseñados para los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, que se basa en mejorar los procesos de comunicación para el fortalecimiento del liderazgo institucional, teniendo como finalidad capacitar y motivar a los miembros de los organismos a desarrollar la función comunicadora.

En la actualidad el sistema educativo exige que para el desarrollo de las actividades organizacionales se reúnan un conjunto de elementos que garanticen armonía y calidad dentro de la institución, entre los que se identifican los procesos de comunicación; que son el intercambio de información entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia; y su uso esencial para el ejercicio del liderazgo; que guie a un determinado grupo de individuos a la obtención de los objetivos de manera rápida y efectiva para llegar al éxito.

Los procesos de comunicación y el fortalecimiento del liderazgo institucional surgen de la necesidad de crear un ambiente participativo, dinámico y activo, fomentando el desarrollo de actividades individuales y grupales mejorando notablemente la función comunicadora y logrando el apoyo de todos los miembros de la institución para crear una cultura de trabajo en equipo.

El interés de analizar esta relación entre la comunicación y el liderazgo tiene por objetivo desarrollar capacidades comunicativas no solo en los directivos sino también en los miembros de la institución, ya que es indispensable que ambos se encuentren en el mismo canal de lenguaje.

## **4. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Diseñar un programa de capacitación dirigido a organismos educativos de la Escuela de educación básica “Dra. Matilde Hidalgo De Procel”, basado en procesos de comunicación interna para mejorar el ejercicio del liderazgo institucional.

### **Objetivos específicos**

- Plantear contenidos acordes a la problemática existente en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” para la implementación del programa de capacitación dirigido a los organismos educativos.
- Definir una guía de herramientas de comunicación interna que fortalezca los procesos comunicativos en el plantel fomentando la identidad institucional.
- Precisar la metodología para la ejecución del programa de capacitación a los miembros de los organismos educativos de la institución.

**Programa de capacitación a organismos institucionales basado en procesos de comunicación y liderazgo institucional**

<p><b>TALLER N°1</b></p> <p><b>Tema: Fortalecimiento de los procesos de comunicación para el ejercicio del liderazgo institucional.</b></p> <p><b>Dirigido a:</b> Organismos Institucionales de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”</p> <p><b>Duración:</b> 8 horas</p>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<p><b>DÍA 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciar la necesidad de comunicarse de forma abierta dentro de un equipo de trabajo.</li> <li>• Capacitar a los organismos sobre los principios básicos de la comunicación.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDAD MOTIVACIONAL</b></p> <p>Saludo de Bienvenida. El facilitador da instrucción para el desarrollo de la dinámica “En tu espalda”. Luego se realizará la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene la comunicación dentro de un equipo de trabajo?</p> <p><b>ACTIVIDAD DE DESARROLLO</b></p> <p>Orientaciones generales sobre comunicación, barreras y elementos necesarios para lograr un proceso comunicativo exitoso. Para un mayor entendimiento de los participantes hacer uso de ejemplos.</p> <p><b>ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN</b></p> <p>Se repartirá a 7 participantes una hoja con una palabra escrita a cada uno; esta corresponde a un paso del proceso de comunicación; y entre todos lo deben ordenar para que se cumpla el proceso comunicativo, luego comentar cuales serían las principales barreras que pueden frenar el desarrollo de este para concluir este primer encuentro.</p>


<p><b>DÍA 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los organismos educativos sobre la importancia de la comunicación para el ejercicio del liderazgo institucional.</li> <li>• Motivar a los participantes para ejercer su rol de líderes educativos.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDAD MOTIVACIONAL</b></p> <p>Saludo de bienvenida</p> <p>El facilitador proyectará un video motivacional sobre el liderazgo. Luego se harán una serie de preguntas para conocer que tanto saben los participantes sobre el tema.</p> <p><b>ACTIVIDAD DE DESARROLLO</b></p> <p>Exposición del facilitador a cerca del liderazgo, teorías, tipos y características de un líder.</p> <p>Reflexión sobre la importancia de los líderes educativos y la relación entre comunicación y liderazgo.</p> <p><b>ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN</b></p> <p>Se realizará a través de las opiniones de los participantes a cerca de la relación que ellos encuentran entre comunicación y liderazgo.</p>
<p><b>DÍA 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar a los organismos educativos sobre los distintos tipos de herramientas de comunicación interna y su uso.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDAD MOTIVACIONAL</b></p> <p>Saludo de Bienvenida</p> <p><b>ACTIVIDAD DE DESARROLLO</b></p> <p>Orientaciones generales sobre la importancia del uso adecuado de las herramientas de comunicación interna, tipos y ventajas de cada una.</p> <p><b>ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN</b></p> <p>Se expondrán distintas situaciones, cada participante explicará cuál es la herramienta de comunicación interna adecuada para lo que se desee comunicar o a quien se desea llegar.</p>

<p><b>DÍA 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar a los participantes a cerca de los deberes y derechos que tienen como organismos educativos de la institución.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDAD MOTIVACIONAL</b> Saludo de Bienvenida</p> <p><b>ACTIVIDAD DE DESARROLLO</b> Orientaciones generales sobre los deberes y derechos que tienen los organismos educativos de la institución basado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y el Reglamento General.</p> <p><b>ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN</b> Para la culminación de este taller se realizará la dinámica denominada “historia colectiva” con el propósito de que cada participante exprese como puede aportar al desarrollo de los objetivos de la institución después de lo aprendido.</p>
<p><b>RECURSOS</b></p>	<p>Proyector, equipo tecnológico, marcadores, hojas, lana, Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General.</p>

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado.



**Responsables de la capacitación a organismos educativos de la Escuela de Educación  
Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Porcel”**

 <p align="center"> <b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b>  <b>FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN</b>  <b>CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL</b> </p>			
<b>PERFIL DE LOS CAPACITADORES</b>			
NOMBRE	DÍA	INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
<b>Karla Patricia Gonzaga Hurtado</b>	1 y 3	*Egresada de la carrera de Comunicación Social de la UNL	*Locutora en Radio Satelital 100.9 *Periodista en Diario Centinela.
<b>Sandra Elizabeth Hurtado Martínez</b>	2 y 4	*Licenciada en Ciencias de la Educación en la Especialidad de Docencia Primaria *Diploma Superior en Gestión de la Calidad Educativa *Magister en Docencia y Evaluación Educativa.	*Directora de la Escuela de Educación Básica Zoila Alvarado de Jaramillo.

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado.

**Guía para mejorar las herramientas de comunicación interna en la Escuela de  
Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”**

<b>Objetivo: Mejorar el uso de las herramientas de comunicación interna como fortalecimiento a los procesos de comunicación.</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>PERFECCIONES</b>
<b>Manual de Procedimientos</b>	Implementar un manual de procedimientos que conste de una breve reseña histórica sobre la institución, la misión y visión, ideario, estructura organizacional y función de cada miembro, derechos y obligaciones de los empleados en general, políticas institucionales, normas de comportamientos básicos y de cumplimiento obligatorio para todo el personal. Esto con el objetivo de lograr que todos sus miembros conozcan esta información para mejorar su desempeño y para una rápida asimilación de nuevo personal.
<b>Reuniones</b>	Para los organismos educativos las reuniones se realizarán de acuerdo al planteamiento del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), y los docentes y directivos se reunirán como mínimo una vez cada dos semanas para informes generales.
<b>Correo Electrónico</b>	Se lo utilizará para difundir información o formularios que el Ministerio de Educación envía a los directivos y docentes para estar actualizados de acuerdo a nuevos cambios, sin embargo previamente se socializará dicha información en las reuniones.
<b>Círculos de Calidad o Estudio</b>	Realizar círculos de estudio entre docentes del mismo nivel educativo para trabajar en equipo con respecto a planificaciones con el fin de compartir sus conocimientos o experiencias y tener un mejor desempeño.

	<p>También se puede utilizar esta herramienta para las comisiones al momento de la toma de alguna decisión o solución de un problema.</p>
<p><b>Mural o Cartelera de Anuncios</b></p>	<p>Dos de los tres murales se ubicarán en los pasillos principales de la institución; uno a cada lado; en uno se expondrá la misión y visión del plantel junto con los anuncios o publicidad sobre eventos culturales sociales, deportivos inter-institucionales o fuera de la institución donde esta participe.</p> <p>Mientras que en el otro se proyectarán imágenes y reseñas sobre fechas históricas con la finalidad de que cada paralelo participe en la elaboración.</p> <p>La tercera cartelera se la ubicará en la oficina de dirección; donde también se llevan a cabo las reuniones, en esta se expondrán la misión, visión, ideario y valores que la escuela tiene con el objetivo de ir creando una identidad institucional en todos los miembros que forman parte del plantel y para que vayan asociando dicha información.</p>
<p><b>Oficios</b></p>	<p>Los oficios se realizarán de acuerdo a las políticas institucionales y a los requerimientos que tiene el centro educativo.</p>
<p><b>Grupo de WhatsApp</b></p>	<p>Es una herramienta muy útil de bajo costo y rápida para mantener informados a todos sus miembros sobre algún cambio de último minuto puede ser una reunión por lo que cada organismo considerará si es necesario y accesible para todos.</p>
<p><b>Base de datos de los empleados</b></p>	<p>Se actualizará la base de datos de los personales administrativos, docentes y auxiliares de servicio incluyendo nombres y apellidos, número de cédula, dirección, teléfono, correo electrónico, y un número de contacto en caso de emergencia.</p>

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- Amarate, A. M (2000). *Gestión Directiva. Modulos 1 al 4*. Buenos Aires: Magisterio del Rio de la Plata. p. 40
- ANDRADE H. (2005). “Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y técnica”, Pág. 17-23
- ARDILA, Rubén (2004) *Sistemas de Capacitación*. Lima – Perú
- ARÉVALO, J. (2007). *Influencia de la comunicación en la negociación*. Madrid: Benítez.
- ASTUDILLO, E. (2007 pág. 47). *Manual de gestión escolar*. Santiago: Ministerio de Educación.
- BETELÚ, S., CAMPION, F., & MASSART, M. (2009). *Técnicas de trabajo en equipo*. México: Pinedo
- Burke, R.J y Cooper, C. (2006) (Eds). *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell.
- Caja Granada. *Curso manual de comunicación en la empresa*. [en línea][citado en 2004].  
Disponible en:  
<http://82.165.131.239/hosting/empresa/cajagranada/leccion.asp?curso=30&leccion=7>
- CASTRO, G. (2009). *La comunicación y la cooperación*. Buenos Aires: Lampin.
- Cevallos, E. A. (2014). *GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA “CHILDREN GENIOS” INSTITUTO EDUCATIVO PRIVADO*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de *TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL*:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/5087/1/T-UCE-0009-300.pdf>
- De Marchis, Giorgio; Gil, María; Lanzas, Francisco. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Fragua. 300p.

- Equipo Vértice S.L (2008). Marketing promocional orientado al comercio. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=jDEIqAiqsNEC&pg=PA173&dq=p+ublico+externo&hl=es&sa=X&ved=0CEMQ6AEwCWoVChMIx4aTo4mIxgIVIjCMCh2QbABt#v=onepage&q=publico%20externo&f=false>
- García, J. (2007). La comunicación interna. Madrid: Díaz de Santos
- GARRIDO, F. (2008). Comunicación estratégica. Barcelona: Gestión
- GOTZENS, C. y CASTELLO, A. (2000): Perfiles motivacionales y actividad docente. En J.N.C. García-Sánchez (Ed.), De la psicología de la instrucción a las necesidades curriculares (pp. 173-189). Barcelona: Oikos.
- GUILLERMO O. (24 de mayo de 2010) Comunicación Organizacional. [Mensaje en un blog].Recuperado de <http://guillermotec.blogspot.com/>
- Joan Teixidí i Saballas. (1999). La comunicación en los Centros Educativos. Universitat Orberta de Catalunya. Pag: 10-12.
- MARTINEZ, L. (2010). La comunicación negociadora. Madrid: Lubert.
- Mc. QUAIG, J. H. (2006). Como motivar a la gente. México: Logos Consorcio
- Míguez María Isabel (2010). Los públicos en las relaciones públicas recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=PH2aJw\\_hkF0C&pg=PA71&dq=p+ublicos+internos+y+externos&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAGoVChMI59m8joaIxgIV81qMCh2OUACU#v=onepage&q=publicos%20internos%20y%20externos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=PH2aJw_hkF0C&pg=PA71&dq=p+ublicos+internos+y+externos&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAGoVChMI59m8joaIxgIV81qMCh2OUACU#v=onepage&q=publicos%20internos%20y%20externos&f=false).
- Muriel, M.E y Rota, G. (1980). Comunicación Institucional Enfoque Social de Relaciones Públicas. Quito, Ecuador: Andina
- NOSNIK, Abraham, (2000), “¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa?”, en Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), El

poder de la comunicación en las organizaciones. México, Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.

- PUJOL, M. (2006). La comunicación docente. Madrid: Píncel
- Rebeil M. A. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México. p. 74 – 88
- ROBBINS, J. (2008). La comunicación y la motivación. Londres: Print.
- ROJAS CASTILLO, M. (2015). Análisis Crítico Propositivo de la Comunicación institucional Interna vinculada con el accionar del Gobierno Provincial de Loja, periodo julio 2011-2012. Lineamientos Alternativos. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Loja.
- SALINAS, J. (2010). Organización escolar y redes. Madrid: Areces.
- Sandoval, María. Colección de tesis digitales - Universidad de las Américas - Puebla. [en línea] [citado 13 de mayo de 2004]. Disponible en:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)
- Schein , E (1994) Psicología de la organización. Mexico . p. 44
- Viteri, Maribel. (2013). Plan de comunicación interna agencia de viajes "El Paraíso". [en línea] Quito, Ecuador [citado Septiembre de 2013], Disponible en:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1471/1/T-UCE-0009-91.pdf>
- Yepez, M. (2012). Gestión Educativa En El Fortalecimiento De La Comunicación Interna En El Centro Educativo Novus En La Ciudad Guayaquil Año 2012. Propuesta: Diseño E Implementación De Una Guía Metodológica De Orientación Y Mediación De Gestiones Educativas Para Docentes. (Tesis de posgrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**AREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TEMA

*"Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica "Dra. Matilde Hidalgo de Procel". Periodo septiembre 2016 - marzo de 2017"*

PROYECTO DE TESIS PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE  
LA COMUNICACIÓN SOCIAL.

**AUTORA:**

**Karla Patricia Gonzaga Hurtado**

**DIRECTOR**

**Lic. José Antonio Delgado Valdivieso Mg. Sc.**

**Loja – Ecuador**  
2016

**a. TEMA**

Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”. Periodo septiembre 2016 - marzo de 2017.



## **b. PROBLEMÁTICA**

El sistema educativo exige que el desarrollo de las actividades organizacionales reúnan un conjunto de elementos que garanticen un desarrollo armonioso y de calidad dentro de la institución, entre los que se identifican los procesos de comunicación; que son el intercambio de información entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia; y su uso esencial para el ejercicio del liderazgo; que guíe a un determinado grupo de individuos a la obtención de los objetivos de manera rápida y efectiva para llegar al éxito.

En distintas unidades educativas públicas del Ecuador las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas, existe desmotivación por parte de los docentes, las capacidades organizacionales son débiles durante el desarrollo de las actividades académicas y la desorganización del trabajo de los organismos educativos, han tenido su origen en una comunicación deficiente y por ende se crea un mal ejercicio del liderazgo institucional. Considerando que el principal factor que ha generado esta serie de problemas ha sido la falta de la función comunicadora. Cayendo en el error de suponer que es fácil comunicarse correctamente; y aunque en realidad es sencillo; es muy difícil hacerlo bien.

La Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” es un centro educativo que posee dificultades para comunicarse correctamente, desmotivación en trabajo docente y falta de líderes educativos, presentándose la oportunidad de contar con un liderazgo fortalecido, preocupado por promover canales de comunicación para satisfacer sus necesidades, que contribuyan al desarrollo de un trabajo coordinado y eficaz, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados como organización.

## **Delimitación del problema**

Tomando en cuenta que los procesos de comunicación son la relación que existe entre dos o más personas que transmiten información. Y considerando que los centros educativos ven como un reto el tener una cultura organizacional siguiendo una estructura funcional basada en la participación y colaboración de la planta administrativa, docente, educandos y padres de familia para coordinar la acción de todos sus miembros, a fin de lograr sus objetivos pedagógicos. En este sentido se ha considerado pertinente investigar la presente temática por lo que se plantean las siguientes interrogantes, las mismas que se explicarán en el transcurso de la presente investigación.

- ¿Los procesos de comunicación interna sirven como herramienta estratégica para mejorar el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”?
- ¿Cuál es la estructura organizacional de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” y los procesos de comunicación interna que influyen en el ejercicio del liderazgo institucional?
- ¿Qué herramientas de comunicación utilizan los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”?
- ¿Qué percepción tienen los docentes y alumnos a cerca del ejercicio del liderazgo de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”?

### **c. JUSTIFICACIÓN**

Desde la perspectiva académica el presente trabajo se justifica porque a más de ser un requisito para la obtención del Título de Licenciado en Comunicación Social, se constituye en un proceso en el cual se conjugan los aprendizajes alcanzados durante el transcurso de la Carrera, por cuanto con el presente trabajo se podrá elaborar productos comunicacionales basados en los conocimientos científico y técnico.

Por ello, es de interés realizar esta investigación titulada: Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” en el periodo septiembre 2016 - marzo 2017.

El desarrollo de la investigación servirá para estudiar los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional, considerándolo como elemento indispensable para el desarrollo organizacional de los centros educativos, determinando el éxito del establecimiento. Y con la intención de brindar un aporte significativo para futuros estudios.

La información recolectada es importante, debido a que mediante su desarrollo se comprobará que al contar con un determinado nivel de liderazgo dentro de un plantel educativo es posible lograr múltiples beneficios para la organización, entre los que se identifica la motivación al personal, potenciando y estimulando la labor educativa; siendo este su eje central.

Además, de que se evidenciará la estrecha relación entre comunicación y liderazgo, como medios efectivos para el cumplimiento de sus objetivos y valores. Siendo estos el obtener excelencia académica proporcionando una educación de calidad, equidad y calidez afectiva; sustentada en la práctica de valores como elementos del Buen Vivir para transformar y mejorar la sociedad.

La Universidad Nacional de Loja, como institución superior, formadora de profesionales de reconocida calidad científica, pretende resolver problemas de la realidad, por lo que a través de la investigación se plantea la necesidad de fortalecer los canales de comunicación que ayuden a los procesos comunicativos internos con la finalidad de obtener un liderazgo sólido, que cumpla con los requerimientos modernos exigidos a las entidades educativas.

#### **d. OBJETIVOS**

##### **Objetivo general**

- Analizar los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, en el periodo septiembre 2016 – marzo 2017.

##### **Objetivos específicos**

- Investigar los referentes teóricos y metodológicos relacionados con los procesos de comunicación interna y el liderazgo institucional.
- Describir la estructura organizacional de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” y los procesos de comunicación interna que influyen en el ejercicio del liderazgo institucional.
- Identificar las herramientas de comunicación interna que utilizan los miembros de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”.
- Investigar la percepción que tienen los docentes y alumnos a cerca del ejercicio del liderazgo en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”.
- Diseñar un programa de capacitación dirigido a los organismos educativos de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”, basado en procesos de comunicación interna como fortalecimiento al ejercicio del liderazgo institucional.

##### **Hipótesis central**

- Los procesos de comunicación interna sirven como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

## **Hipótesis alternativa**

- En la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” existe un liderazgo autocrático frenando el crecimiento de líderes educativos, por la falta de motivación y cooperación de los miembros de la institución.

## e. MARCO TEÓRICO

### Comunicación

La comunicación es un proceso de interacción establecido por dos o más personas en un contexto determinado, con la intención de transmitir un mensaje o una idea.

Este proceso de interacción, se puede dar entre dos o más individuos, uno llamado emisor, el cual es el que transmite información, utilizando un código definido (la lengua o el idioma); y otro llamado receptor, el cual decodifica la información recibida. Este proceso se realiza a través de un medio físico por el cual se transmite la información, llámese teléfono, Internet, fax, etc.; utilizando un código definido entre emisor y receptor; al interior de un contexto determinado. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia )

El concepto de comunicación es muy amplio y ha sido definido por distintos teóricos para diferentes disciplinas como psicología, sociología, antropología y periodismo, cada uno de acuerdo a su objeto de estudio.

Para Enrique José Varona y el Colectivo de autores del ISP en el Texto Trabajos sobre educación y enseñanza; refiriéndose a la comunicación Profesional propone: "la comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones". (1992, p. 47)

Enrique Bernárdez la define como: "proceso de transmisión de información de un emisor (A) a un receptor (B) a través de un medio (C). En la transmisión y la recepción de esa información se utiliza un código específico que debe ser "codificado", por el emisor y "decodificado" por el "receptor". (2000, p. 63)

Es un acto propio del individuo que le permite intercambiar información con otra persona por medio de un canal, convirtiéndose en el principal recurso para la transmisión y construcción del conocimiento.

## **Procesos de comunicación**

Un proceso de comunicación es un intercambio de información en el que intervienen dos o más personas, inclusive comunidades, que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos; aunque sea a distancia, a través de medios artificiales. En este intercambio los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo debe cumplir con las siguientes etapas o fases:

**Desarrollo de la Idea:** en esta fase se desarrolla la idea o mensaje que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso.

**Codificación:** Se elige el tipo de lenguaje en un código común para el emisor y receptor que se utilizará: oral, escrito, gráfico, etc. Y el formato específico: oficio, circular, poster, memorándum, video, llamada telefónica, dibujo, etc.

**Transmisión:** El mensaje se trasmite en el lenguaje, formato y código seleccionado, enviándolo a través de un canal o vehículo de transmisión, eligiendo el canal más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o contralando las interferencias.

**Recepción:** El receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje a través del canal de recepción para que este llegue con facilidad. Si el receptor no funciona bien o pone una barrera, el mensaje se pierde.

**Decodificación:** En este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje, si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.

**Aceptación:** Una vez que el mensaje se ha recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.



Uso: paso decisivo de acción, la reacción y uso que el receptor le da a dicha información.

Retroalimentación: Cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral.

### **Comunicación institucional**

La comunicación es considerada parte de la naturaleza de los seres humanos, porque todas las personas necesitan relacionarse e interactuar con otras personas y dentro de una organización no es la excepción. Es por eso que se ha vuelto necesario mantener informados a los colaboradores, promoviendo el progreso de las relaciones humanas con el fin de optimizar las relaciones interpersonales en los distintos niveles en la estructura de la organización.

La comunicación institucional como un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional. (Maria Eliza Muriel, Gilda Rota, 1980, pág. 20)

La comunicación es elemental para que se cumplan muchos de los objetivos y valores de la organización. Este es uno de los medios en el que se obtiene mejor desarrollo de cada uno de los colaboradores involucrados y así poder enfrentar los retos y necesidades que les exige su trabajo diariamente, por esto es un tema vital para el constante desarrollo de las distintas organizaciones.

Bajo esta hipótesis, se considera a la comunicación como el motor que permite a las organizaciones lograr eficiencia y eficacia en las áreas y tareas planteadas dentro de la filosofía empresarial o institucional.

## **Comunicación interna**

La comunicación interna es aquella que examina el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyen de manera eficiente en el interior de las instituciones, las relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

La especialista en comunicación organizacional, María José Sandoval Téllez cita a dos autores, Hernández López y López Estrada (2004), quienes definen a la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Sandoval, 2004, pág. 50).

Además De Marchis, Gil-Casares y Lanzas la definen como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución” (2007, pág. 63).

Ellos establecen algunos objetivos de la comunicación interna como:

Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad. Proyectar una imagen positiva de la empresa. Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal. Implicar al personal en el proyecto de la empresa. Consolidar un estilo de dirección. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización.

Es decir que la comunicación interna es el conjunto de actividades generadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes canales de comunicación que los mantenga

informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

### **Importancia de la comunicación interna**

La necesidad que tienen las organizaciones de comunicarse con sus integrantes y de gestionar la información que circula de manera interna por la misma, hace que la función de la comunicación vaya transitando desde un papel casi sin importancia, hacia uno dominante.

Degot (1988) afirma que desde hace unos diez años una de las principales transformaciones de las organizaciones en la mayoría de los países europeos ha consistido en el reconocimiento del papel estratégico de la comunicación interna.

La gestión de la comunicación interna es parte complementaria y resultante del manejo de otros aspectos como la gestión administrativa y corporativa, comunicación organizacional, comunicación externa, relaciones públicas, manejo de personal, clima laboral, entre otros, que a su vez están interrelacionados. De ahí radica su importancia dentro de la comunicación organizacional de cualquier institución o empresa. (Cevallos, 2014, pág. 19)

Es así que en la actualidad la comunicación interna pasó a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento; mejorando la gestión de las mismas.

### **Comunicación interna en las instituciones educativas**

Se puede hablar de comunicación en los centros educativos de dos maneras, la primera es viendo a la institución como una organización que posibilita la realización de la función social, siendo esta su razón de ser. O en un sentido distinto cuando se considera al aula como un espacio de interrelación educativa.

La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento. Y se la considera importante porque es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos). Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos. Evita lentitud e ineficiencia. Y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades (Nosnik, 2005 p. 62)

Para Joan Teixidó i Saballs existen dos tipos de comunicación dentro de un centro educativo que son: la comunicación didáctica; en donde intervienen cuatro elementos fundamentales, el emisor, receptor (papeles que son asignados a docentes y alumnos), el mensaje (que comúnmente es el contenido de aprendizaje) y el contexto físico y social en el que tiene lugar.

El otro tipo de comunicación es la organizativa, este se refiere a los intercambios que se establecen entre las diferentes personas y órganos del centro para el correcto funcionamiento del mismo.

### **Tipos de comunicación interna**

Se definen varios tipos de comunicación por canales empleados y por jerarquías organizacionales. Esta tipificación la establece el autor del presente documento, pero se toma como referencia lo expuesto en: (Viteri, 2013)

#### **Por canales**

##### **Comunicación formal**

Los mensajes que transitan por referentes oficiales establecidos por la institución son parte de la comunicación formal que “siguen un organigrama definido y van acorde con las necesidades de la organización, es un mensaje estructurado y planificado que permite que la información llegue de manera adecuada y correcta” (Viteri, 2013, pág. 18).

Estos canales de información permiten llegar con el mensaje de forma directa a los públicos objetivos.

### **Comunicación informal**

Este tipo de comunicación utiliza canales de comunicación no oficiales, son propiciados por el personal de la empresa u organización, de manera interpersonal, y generan información descontextualizada, imprecisa, no verificada y son sensibles a generar rumores.

Unos de los factores que genera esta la comunicación informal puede ser la falta de información no considerada dentro de las comunicaciones formales y la poca interrelación con las autoridades. Buscando información entre los grupos de trabajo en conversaciones informales con la intención de conseguir información complementaria. Con la posibilidad de generar rumores.

### **Por jerarquía organizacional**

Esta codificación es tradicional cumpliendo un orden jerárquico y la circulación de la información es sectorizada y necesaria para cada grupo de trabajo. Desempeñando un propósito estratégico.

#### **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente habla de la interacción en un rango jerárquico invertido puesto que refiere a la forma como los trabajadores se dirigen a sus jefes, lo cual transforma en un vehículo de retroalimentación.

Convirtiéndose en un instrumento para evaluar el comportamiento, participación, trabajo y colaboración de los subordinados y saber la reputación social de una empresa frente a los públicos externos.

Así María José Sandoval (2004) explica que la comunicación ascendente “se realiza de abajo hacia arriba de acuerdo a una jerarquía y utiliza como herramientas: la entrevista, programa de sugerencias, correos, buzón de sugerencias, sección en el periódico interno” (pág. 55).

#### Comunicación descendente

Es la comunicación que surge desde los más altos rangos hacia los subordinados.

“Su gestión y control es imprescindible para motivar a los empleados y tenerlos correctamente informados para que trabajen mejor y tomen decisiones más objetivas” (Granada, 2004).

De ahí que el liderazgo que ejerzan los directores de una institución es fundamental para la efectividad de la comunicación interna. La confianza que los trabajadores tienen en sus jefes permitirá acoger diferentes tipos de instrucciones de lo que se pretende hacer, cómo se quiere lograr, a través de qué medios y los cambios internos y externos a los que pudiera someterse.

#### Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación permite a la empresa que los empleados del mismo nivel jerárquico se comuniquen entre sí para mantener el orden organizacional y la resolución de conflictos.

### **Barreras de la comunicación**

García, (2007) indica que se encuentran tres tipos de barreras para la comunicación humana, personales, físicas y semánticas.

Barreras personales, son interrupciones que proceden de las limitaciones emociones y valores humanos de cada individuo. Las barreras más frecuentes en la labor son las malas conductas al escuchar la motivación, las emociones y los

sentimientos personales. Las propias barreras pueden limitar o deformar la comunicación con las demás personas.

Barreras físicas, son los entorpecimientos en el medio ambiente en el que se desarrolla el proceso de comunicación. Muestra de ellas son un trabajo que distraiga, el trecho físico, un canal repleto, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea telefónica y otros.

Barreras semánticas, son las restricciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se genera la comunicación. Las palabras u otras representaciones de comunicación como los gestos, las señales, los símbolos y otros logran tener significados diferentes para quienes forman parte en el proceso de la comunicación, y llegar a distorsionar su significado. Las diversidades lingüísticas forman distintas semánticas entre los individuos.

## **Liderazgo**

La palabra liderazgo, proviene del inglés “leader”, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa.

Según el (Diccionario de la Lengua Española, 1986, p; 1023), liderazgo es: “La dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”.

El liderazgo es una cualidad innata y de gran relevancia para las organizaciones debido a la utilidad que esta tiene para el desarrollo institucional, cuanto una organización cuenta con un líder positivo y auténtico, esta organización crece y avanza en la consecución de sus objetivos, se mejoran las relaciones humanas, y por ende, se favorece la organización.

El (Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956, p; 719), lo define como las: “Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. La personalidad del líder y su capacidad para dirigir favorece a la organización, lográndose un consenso en la toma de decisiones y un mayor esfuerzo de parte de los miembros de la organización hacia las metas proyectadas.

### **Importancia del liderazgo**

El liderazgo es reconocido como un elemento de gran importancia para la administración porque permite estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos miembros de una comunidad educativa.

El liderazgo es importante para guiar y dirigir a los grupos dentro de las organizaciones educativas.

### **Tipos de liderazgo**

Existen varios tipos de liderazgo entre los más destacados con respecto a la educación podemos encontrar:

Liderazgo autocrático: el líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, controlando al subalterno. Betelú (2009) expone:

Los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de la organización tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas (pág. 67)



Con este tipo de liderazgo frena el crecimiento que pueden tener los subalternos para sobresalir o crecer de manera profesional. Incluso se pueden sentir desmotivados al saber que son ignorados y que la contribución de su trabajo no es importante para el crecimiento de la institución.

Liderazgo carismático: A decir del mismo autor establece que los líderes carismáticos inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás, tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa (pág. 68).

Liderazgo emprendedor: Adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. Este tipo de líder implanta directrices definidas a sus subordinados, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les atañen.

Liderazgo liberal: Delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

Liderazgo tradicional: Basa su accionar en modelos tradicionales de la administración, no permite el crecimiento del grupo. Da órdenes para que otros las obedezcan. Este tipo de liderazgo se produce dentro de un retraso educativo y cultural, cuando se carecía de los conocimientos y la información para formar criterios propios sobre las distintas situaciones principalmente de los asuntos políticos, del estado, la economía, el poder y la sociedad.

Salinas (2010) dice que: “hay que desterrar muchas prácticas, rutinas enquistadas, muchos vicios profesionales adquiridos y, sobretodo, propiciar un cambio de mentalidad que probablemente sea lo más difícil de alcanzar” (pág. 134).

Con los grandes avances y cambios que suceden en el mundo es recomendable ir a la par de este, absorbiendo todo lo que nos ayude a mejor o crecer como grupo, por eso hay que

cambiar de mentalidad y estar abiertos a los cambios para no quedarnos en prácticas o acciones pasadas que ahora no pueden resultar.

Liderazgo audaz: Se relaciona con muchas instituciones y personas, es persuasivo y crítico.

### **Líder educativo**

El líder educativo es una persona que posee la actitud y la habilidad para cuestionar, cambiar y transformar las formas habituales del quehacer educativo, caracterizándose por ser emprendedor, previsor, flexible, creativo, crítico y estar atento a los cambios que la dinámica social del contexto escolar presenta.

“Los gerentes educativos son los responsables de motivar a los demás miembros de la institución, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo” (Yepez, 2012; p: 45)

### **Características del líder educativo**

El líder debe destacar por las siguientes características: lealtad, honestidad, puntualidad, carácter, sentido de pertenencia al grupo que encabeza, compartir con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

El líder debe tener conocimiento y habilidad, ser una persona capacitada, tratar a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar. Tiene que tener visión, objetivos; un horizonte fijo, sentido de dirección, estar siempre abierto al cambio.

También debe ser proactivo siendo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir.

Debe saber organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder,

son llamadas también carisma. Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### **El liderazgo en el aula**

Gotzens, C. y Castello, A. (2000 p. 181) señala que “El liderazgo en el aula de clases hace referencia a la ejecución y el seguimiento de los mecanismos, del conjunto de acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos dentro del contexto escolar”

En el trabajo que realiza el docente el capital más importante son los actores educativos lo que de manera directa influye en la práctica diaria, además tienen incidente sobre ellos las expresiones, el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan.

En relación a lo analizado García (1998, p: 72) manifiesta que:

El docente debe ser un agente motivador del aprendizaje del estudiante, para que se puedan alcanzar los objetivos, el de motivador constituye una característica indispensable con la que el líder debe contar y más aún el docente, el cual debe estar completamente convencido de su trabajo y desempeño gerencial, para lograr en el educando un aprendizaje significativo.

El liderazgo que ejerce el docente dentro del aula proporciona importantes interacciones entre los actores educativos, Ardila (2004, p; 44) sostiene que: "El liderazgo docente requiere una constante interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores, para lo que se vale del uso de recursos, métodos y estrategias diseñadas para lograr un fin.

Desde esta perspectiva el liderazgo docente es definido como el proceso de construcción de condiciones para que las metas trazadas que se desean lograr se concreten.

Se puede señalar que la gestión del docente en el aula tiene como finalidad brindar respuesta a las necesidades reales que surgen en el entorno escolar, convirtiéndose el docente en un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas.

### **Comunicación y liderazgo**

Sabemos que hablar no es lo mismo que comunicarse por ende se deben considerar ciertos elementos al momento de querer enviar un mensaje. Y el principal dentro de una organización es conocer si el líder que guía al grupo es un buen comunicador, pues a partir de lo estudiado podemos darnos cuenta que no todo gerente, director o jefe, es un buen líder con una desarrollada función comunicadora.

Cabe destacar que este estudio tiene el interés de analizar esta relación entre la comunicación y el liderazgo con la intención de desarrollar capacidades comunicativas no solo en los directivos sino también en los trabajadores, ya que es indispensable que ambos se encuentren en el mismo canal del lenguaje.

### **Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”**

El Ministro de Educación General, Vicente Anda Aguirre y el Director Provincial de Educación de Loja, Doctor Rafael Vélez Villavicencio, autorizaron la creación de la Escuela Fiscal de Niñas con el nombre de “IV Centenario”, el 15 de octubre de 1966, en la provincia de Loja, cantón Loja, parroquia Sucre, régimen sierra, matutina, hispana y común.

Esta naciente escuela inicia con ciento treinta alumnas matriculadas en los diferentes grados de escolaridad. No había conserje y el aseo lo realizaban las maestras con la colaboración de las alumnas.

El 13 de octubre de 1974 se recibe la comunicación oficial del acuerdo que se designa a la escuela con el nombre de “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” para exaltar el nombre y la valía de tan ilustre mujer lojana con muchísimos méritos y virtudes y así perennizar su nombre en la niñez que se educa en la institución.

Actualmente la Institución Educativa oferta la atención del Departamento del DECE con un psicólogo, los niveles de inicial 1 e inicial 2, cada uno cuenta con dos paralelos. Preparatoria: tres paralelos, Básica Elemental y Básica Media: trece paralelos, docente de informática, docente de idioma extranjero-ingles, cuenta con una población estudiantil de 567 estudiantes; 289 varones y 278 mujeres en una sola jornada matutina, una planta docente de 21 profesoras, 3 profesores; auxiliares de servicio 2.

### **Misión**

Favorecer el desarrollo del estudiante como ser humano en todas sus dimensiones: emocional, social, corporal e intelectual y potenciar cada una de ellas para que desarrollen su autonomía, su capacidad de cooperación y el espíritu democrático. Facilitar el logro de esta formación mediante una enseñanza interdisciplinaria basada en métodos modernos y dinámicos que tomen en cuenta lo científico, lo humanístico social, así como lo artístico – cultural y deportivo.

Contamos con directivos y docentes idóneos, profesionales actualizados en los distintos campos educativos, comprometidos social e institucionalmente, capaces de convertirse en propiciadores de los aprendizajes, promoviendo en nuestros estudiantes una formación integral e innovadora en la que se respeten las diferencias individuales, fortaleciendo el autoestima, la identidad nacional, el trabajo colaborativo con una comunicación abierta y flexible.

## **Visión**

En el año 2021, la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel” será líder en ofrecer a la sociedad, una educación de calidad y calidez, acorde con las nuevas corrientes psicopedagógicas, los avances científicos – tecnológicos, potenciando en los estudiantes sus aptitudes y destrezas, con capacidad para resolver los problemas de su entorno mediato e inmediato, involucrando a los padres, madres de familia o representantes legales en el proceso de inter-aprendizaje de sus representados, apoyados en docentes capacitados para formar personas independientes, capaces de elegir y actuar con responsabilidad, fieles a los principios de una convivencia intercultural tolerante, justa, innovadora y solidaria; críticas y académicamente competentes, comprometidas con los desafíos del mundo.

## **f. METODOLOGÍA**

Dentro de la investigación propuesta se prevé usar los siguientes métodos:


Cualitativo: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernández, 2006)

Para esto se usará la técnica de observación; “es un examen de la realidad: hechos, objetos, fenómenos, entre otros, tal como se presentan frente al observador, sin que sean modificados. La observación puede ser directa o indirecta, del mismo modo el método de observación puede ser directo o indirecto” (Oermrod, 2005). Sus etapas: Observación y percepción, descripción o análisis, Interpretación, comparación, generalización o conclusión.

Se emplearán tablas que permitan evaluar y conocer de qué forma se emplean las herramientas de comunicación interna en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

Ficha de observación de herramientas de comunicación

## Ficha N°1

	 <b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b> <b>FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN</b> <b>CARRERA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL</b>		
Ficha de Observación para Herramientas de Comunicación Interna de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”			
INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de Procedimientos			
Reuniones			
Correo Electrónico			
Intranet			
Círculos de Calidad o Estudio			
Mural de anuncios			
Buzón de sugerencias			
Oficios			
Redes Sociales Digitales			
Grupo de WhatsApp			
Base de datos de los empleados			
Boletines Internos			
Plan de Comunicación			

**Elaboración:** Ficha de observación para herramientas de comunicación interna en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”



También se utilizará la entrevista semi-estructurada que será aplicada a la Directora de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

1. ¿Cuál es su función como coordinadora de gestión dentro de la institución?
2. ¿Cómo está estructurado el centro educativo?
3. ¿Cómo se toman las decisiones dentro de la institución?
4. ¿Cómo se dan a conocer las resoluciones tomadas?
5. ¿Cómo es la comunicación con el grupo docente?
6. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza para comunicarse con el grupo?
7. ¿Cómo son las reuniones y cada que tiempo se dan?
8. ¿Qué herramienta se utiliza para convocar a reuniones extraordinarias?
9. ¿Dentro de las reuniones todos los docentes participan?
10. ¿Existe cooperación por parte del grupo docente?
11. ¿Los docentes son activos y tienen iniciativa en proyectos o eventos a realizarse?
12. ¿Cómo maneja usted los rumores que se crean en distintas situaciones?
13. ¿Cómo es el diálogo con los padres de familia?
14. ¿Existe cooperación por parte de este grupo?
15. ¿Quién se encarga de convocarlos a reunión y cada que tiempo?

Cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (Hernández, 2006)

La Encuesta es una técnica de recolección de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular. La encuesta a diferencia de la entrevista, el

encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación.

### **Población y muestra**

La población de la investigación es finita y está conformada por un universo de 23 docentes, la Directora de la Institución Educativa y el Presidente de Padres de Familia, dando como resultado total de la población y universo 25 personas.

**Cuadro N°1. Población de la investigación**

	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
DIRECTORA	1	1
DOCENTES	23	23
PRESIDENTE DE PADRES DE FAMILIA	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Encuesta a Docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”.  
**Responsable:** Karla Gonzaga Hurtado.

**g. CRONOGRAMA**

Nº	Tarea	Septiembre 2016	Octubre 2016	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Enero 2017	Febrero 2017
1	Enfoque de la Investigación	X					
2	Diseño de la Investigación	X					
3	Recopilación de Datos	X	X	X			
4	Revisión Bibliográfica	X	X	X	X		
5	Estudio de campo		X	X	X		
6	Aplicación de la Metodología			X	X	X	
7	Análisis de los datos				X	X	
8	Redacción del ensayo final					X	
9	Construcción de la propuesta alternativa					X	X
10	Redacción	X	X	X	X	X	X

**Fuente:** Encuesta a docentes de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

**Autora:** Karla Gonzaga Hurtado

## **h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

<b>GASTOS</b>		
<b>Nro.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR (USD)</b>
<b>1</b>	Movilización	50
<b>2</b>	Equipos	100
<b>3</b>	Recursos bibliográficos	100
<b>4</b>	Recursos de software	100
<b>5</b>	Materiales e insumos	200
<b>6</b>	Servicios de apoyo	50
	<b>TOTAL</b>	<b>700</b>

### **Talento humano**

- **Investigador:** Karla Gonzaga Hurtado.
- **Entrevistados:** Directora, Vocal Principal del Consejo Ejecutivo, y el Presidente de Padres de Familia de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”
- **Encuestas:** Planta docente y administrativa de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”.

### **Recursos materiales**

- Computadora portátil.
- Impresora.
- Cámara fotográfica.
- Grabadora.
- Copias

- Materiales de Escritorio
- Transporte
- Imprevistos

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

Cevallos, E. A. (2014). GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA “CHILDREN GENIOS” INSTITUTO EDUCATIVO PRIVADO. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/5087/1/T-UCE-0009-300.pdf>

Villalpando, L. G. (Septiembre de 2014). Liderazgo e Impacto en la Comunicación Efectiva. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de

<http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/3294/1/RI001562.pdf>

OERMROD, J. (2005), Aprendizaje Humano, Madrid –España

Viteri, Maribel. (2013). Plan de comunicación interna agencia de viajes "El Paraíso". [en línea] Quito, Ecuador [citado Septiembre de 2013], Disponible en:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1471/1/T-UCE-0009-91.pdf>

Sandoval, María. Colección de tesis digitales - Universidad de las Américas - Puebla. [en línea] [citado 13 de mayo de 2004]. Disponible en:

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)

Caja Granada. Curso manual de comunicación en la empresa. [en línea][citado en 2004].

Disponible en:

<http://82.165.131.239/hosting/empresa/cajagranada/leccion.asp?curso=30&leccion=>

7

De Marchis, Giorgio; Gil, María; Lanzas, Francisco. (2007). Organización y psicología en la comunicación interna. Madrid: Fragua. 300p.

NOSNIK, Abraham, (2000), “¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa?”, en

Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El

poder de la comunicación en las organizaciones. México, Plaza y Valdés editores /  
Universidad Iberoamericana, 75-92.

García, J. (2007). La comunicación interna. Madrid: Diaz de Santos

Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956 p 719

Diccionario de la Lengua Española, 1986 p 1023

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: EspasaCalpe.

GOTZENS, C. y CASTELLO, A. (2000): Perfiles motivacionales y actividad docente. En  
J.N.C. García-Sánchez (Ed.), De la psicología de la instrucción a las necesidades  
curriculares (pp. 173-189). Barcelona: Oikos.

ARDILA, Rubén (2004) Sistemas de Capacitación. Lima – Perú

Acosta, C. (2013). El liderazgo y su relación con la comunicación eficaz de los miembros  
del Colegio Técnico Agropecuario Odilón Gómez Andrade. (Tesis de pregrado).

Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador

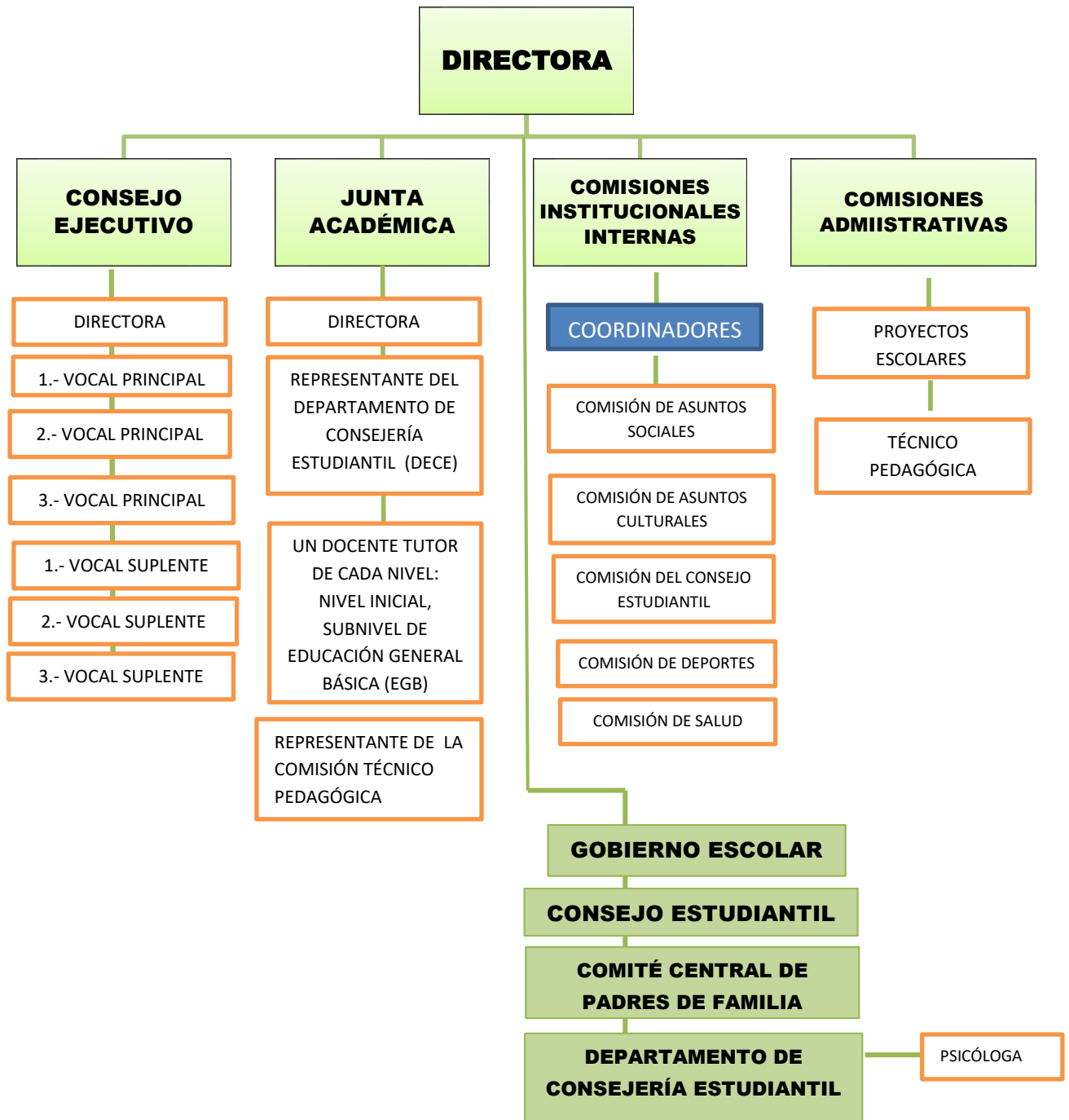
Cevallos, E. (2014). Guía de Comunicación Interna para “Children Genios” Instituto  
Educativo Privado. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

Yepez, M. (2012). GESTIÓN EDUCATIVA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CENTRO EDUCATIVO NOVUS EN LA  
CIUDAD GUAYAQUIL AÑO 2012. PROPUESTA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN  
DE UNA GUÍA METODOLÓGICA DE ORIENTACIÓN Y MEDIACIÓN DE  
GESTIONES EDUCATIVAS PARA DOCENTES. (Tesis de posgrado). Universidad de  
Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Joan Teixidó i Saballas. (1999). La comunicación en los Centros Educativos. Universitat  
Orberta de Catalunya. Pag: 10-12.

**ANEXOS**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
“DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL”**



**Fuente:** Organigrama funcional de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

**Elaboración:** Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**CARRERA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

Ficha de observación para herramientas de comunicación interna de la Escuela de Educación  
 Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de Procedimientos			
Reuniones			
Correo Electrónico			
Intranet			
Círculos de Calidad o Estudio			
Mural de anuncios			
Buzón de sugerencias			
Oficios			
Redes Sociales Digitales			
Grupo de WhatsApp			
Base de datos de los empleados			
Boletines Internos			
Plan de Comunicación			

**Fuente:** Ficha de observación para herramientas de comunicación interna de la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”

**Elaboración:** Karla Gonzaga Hurtado.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**

***CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL***

**Tema:** Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela “Matilde Hidalgo de Procel”

**Encuesta - Docentes**

**1. ¿Cómo es la comunicación dentro de la institución en que trabaja?**

a) Excelente ( )

b) Muy bueno ( )

c) Regular ( )

d) Malo ( )

**2. ¿A quién le corresponde fortalecer la comunicación en el plantel?**

a) Directora ( )

b) Consejo Ejecutivo ( )

c) Docentes ( )

d) Padres de Familia ( )

e) Todos ( )

**3. ¿La comunicación ayuda a fortalecer el liderazgo institucional?**

a) En gran medida ( )

b) Medianamente ( )

c) En baja medida ( )

d) En nada ( )

**4. ¿Le gustaría colaborar en actividades para el fortalecimiento de la comunicación en el plantel?**

- a) En gran medida ( )
- b) Medianamente ( )
- c) En baja medida ( )
- d) En nada ( )

**5. ¿Cómo se entera usted, de las decisiones importantes tomadas por los directivos de la institución?**

- a) Por correo ( )
- b) Por oficio ( )
- c) En las reuniones ( )
- d) Por rumores ( )
- e) No me entero ( )

**6. ¿Cómo se entera usted de las reuniones?**

- a) Comunicación Directa ( )
- b) Correo electrónico ( )
- c) Por oficio ( )
- d) En las reuniones ( )
- e) Por rumores ( )

**7. ¿Se considera usted, un líder educativo?**

- a) Si ( )
- b) No ( )

**8. ¿El liderazgo es importante para la organización del plantel?**

- a) En alto grado ( )
- b) Medianamente ( )
- c) En bajo grado ( )
- d) En nada ( )

**9. ¿A quién le corresponde ejercer el liderazgo dentro de la institución educativa?**

- a) Directora ( )
- b) Consejo Ejecutivo ( )
- c) Docentes ( )
- d) Padres de Familia ( )
- e) Todos ( )

**10. ¿Qué tipo de líder es la Directora de la Escuela “Matilde Hidalgo de Procel”?**

- a) Carismática ( )
- b) Emprendedora ( )
- d) Tradicional ( )
- e) Autocrática ( )

**11. ¿El liderazgo en la institución en la que labora es? :**

- a) Excelente ( )
- b) Muy Bueno ( )
- c) Regular ( )
- d) Malo ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**12. ¿Los directivos del plantel se preocupan por fortalecer la comunicación y el liderazgo educativo?**

- a) En gran medida ( )
- b) Medianamente ( )
- c) En baja medida ( )
- d) En nada ( )

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
“DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL”**

---

Loja, 17 de julio de 2017

Dra. Vilma Zúñiga Abad.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL”**

**CERTIFICA:**

Que la señorita Karla Patricia Gonzaga Hurtado con C.I. 1105107070; realizó su trabajo de campo de investigación dentro de la institución, para su tesis titulada: “Análisis de los procesos de comunicación interna como herramienta estratégica para el ejercicio del liderazgo institucional en la Escuela de Educación Básica “Dra. Matilde Hidalgo de Procel”. Periodo septiembre 2016 – marzo 2017”, previo a la obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad.

Dra. Vilma Zúñiga Abad.  
**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE E.G.B “DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL”**



### INVITACIÓN

La Directora tiene el singular honor de invitar a Usted (s) al

#### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A ORGANISMOS EDUCATIVOS

Evento que se realizará del **lunes 13 al jueves 16 de noviembre del 2017**, a las 13H30 en el salón de actos de la institución.

Loja, noviembre del 2017

*Dra. Vilma Zuñiga Abad*  
**DIRECTORA**

#### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A ORGANISMOS EDUCATIVOS

##### RESPONSABLES:

Lic. Sandra Hurtado Martínez. Mg. Sc  
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA "ZOILA ALVARADO DE JARAMILLO"  
Karla Patricia Gonzaga  
EGRESADA DE LA CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNL.

##### AGENDA.

###### LUNES 13 DE NOVIEMBRE

Tema: **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**  
Expositor: Karla Patricia Gonzaga

###### MARTES 14 DE NOVIEMBRE

Tema: **LIDERAZGO INSTITUCIONAL**  
Expositor: Lic. Sandra Hurtado Martínez. Mg. Sc

###### MIÉRCOLES 15 DE NOVIEMBRE

Tema: **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**  
Expositor: Karla Patricia Gonzaga

###### JUEVES 16 DE NOVIEMBRE

Tema: **DEBERES Y DERECHOS**  
Expositora: Lic. Sandra Hurtado Mg. Sc



### INVITACIÓN

La Directora tiene el singular honor de invitar a Usted (s) al

#### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A ORGANISMOS EDUCATIVOS

Evento que se realizará del **lunes 13 al jueves 16 de noviembre del 2017**, a las 13H30 en el salón de actos de la institución.

Loja, noviembre del 2017

*Dra. Vilma Zuñiga Abad*  
**DIRECTORA**

#### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A ORGANISMOS EDUCATIVOS

##### RESPONSABLES:

Lic. Sandra Hurtado Martínez. Mg. Sc  
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA "ZOILA ALVARADO DE JARAMILLO"  
Karla Patricia Gonzaga  
EGRESADA DE LA CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNL.

##### AGENDA.

###### LUNES 13 DE NOVIEMBRE

Tema: **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**  
Expositora: Karla Patricia Gonzaga

###### MARTES 14 DE NOVIEMBRE

Tema: **LIDERAZGO INSTITUCIONAL**  
Expositora: Lic. Sandra Hurtado. Mg. Sc

###### MIÉRCOLES 15 DE NOVIEMBRE

Tema: **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**  
Expositora: Karla Patricia Gonzaga

###### JUEVES 16 DE NOVIEMBRE

Tema: **DEBERES Y DERECHOS**  
Expositora: Lic. Sandra Hurtado Mg. Sc

***“LIDERAZGO ES LA INFLUENCIA INTERPERSONAL EJERCIDA EN UNA SITUACIÓN, DIRIGIDA A TRAVÉS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN HUMANA A LA CONSECUCCIÓN DE UNO O DIVERSOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS”***

*CHIAVENATO, IDALBERTO (2008)*

**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
“DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL”**



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A  
ORGANISMOS EDUCATIVOS**



***“LIDERAZGO ES LA INFLUENCIA INTERPERSONAL EJERCIDA EN UNA SITUACIÓN, DIRIGIDA A TRAVÉS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN HUMANA A LA CONSECUCCIÓN DE UNO O DIVERSOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS”***

*CHIAVENATO, IDALBERTO (2008)*

**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
“DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL”**



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A  
ORGANISMOS EDUCATIVOS**







## INDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b> .....	i
<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	ii
<b>AUTORÍA</b> .....	iii
<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>DEDICATORIA</b> .....	vi
<b>MATRIZ DE ÁMBITO GEOGRÁFICO</b> .....	vii
<b>MAPA GEOGRÁFICO Y CROQUIS</b> .....	viii
<b>ESQUEMA DE TESIS</b> .....	ix
<b>a. TITULO</b> .....	1
<b>b. RESUMEN (CASTELLANO E INGLÉS) SUMMARY</b> .....	2
<b>c. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>d. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	7
COMUNICACIÓN .....	7
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	10
COMUNICACIÓN INTERNA .....	13
LIDERAZGO.....	19
ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “DRA. MATILDE HIDALGO DE PROCEL” .....	27
<b>e. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	35
<b>f. RESULTADOS</b> .....	39
<b>g. DISCUSIÓN</b> .....	78
<b>h. CONCLUSIONES</b> .....	87
<b>i. RECOMENDACIONES</b> .....	88
<b>PROPUESTA ALTERNATIVA</b> .....	89
<b>j. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	99
<b>k. ANEXOS</b> .....	102
<b>a. TEMA</b> .....	103
<b>b. PROBLEMÁTICA</b> .....	104
<b>c. JUSTIFICACIÓN</b> .....	106

<b>d. OBJETIVOS.....</b>	<b>108</b>
<b>e. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>110</b>
<b>f. METODOLOGÍA.....</b>	<b>126</b>
<b>g. CRONOGRAMA.....</b>	<b>130</b>
<b>h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.....</b>	<b>131</b>
<b>i. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>133</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>144</b>