



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA
COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PROMADED

TÍTULO:

**EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO,
EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO
TÉCNICO AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO, DE
LA CIUDAD DE PALANDA, PROVINCIA DE ZAMORA
CHINCHIPE, PERÍODO 2013 - 2014.**

Tesis previa a la obtención del
grado de Magíster en
Administración Educativa.

AUTORA

Lic. Mercedes Bigail Guallas Macas

DIRECTOR

Dr. Milton Eduardo Mejía Balcázar Mg, Sc.

LOJA - ECUADOR

2014

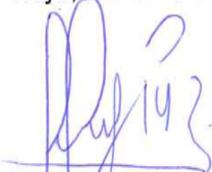
CERTIFICACIÓN

Dr. Milton Eduardo Mejía Balcázar, Mg, Sc. Docente de la Carrera de Cultura Física y Deportes del Área de la Educación, El Arte y la Comunicación de la Universidad Nacional de Loja.

CERTIFICA:

Que una vez dirigido y revisado el proceso de planificación y ejecución de la presente investigación de tesis de Nivel de Postgrado Titulada: EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO, EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO, DE LA CIUDAD DE PALANDA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERÍODO 2013 – 2014; autoría de la Lic. Mercedes Bigail Guailas Macas, la misma que ha sido revisada cuidadosamente en toda su extensión; cumple con los requisitos legales exigidos por la universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo continúe con los trámites legales pertinentes para su presentación y defensa.

Loja, 22 de Octubre de 2014



Dr. Milton Eduardo Mejía Balcázar, Mg, Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Mercedes Bigail Guailas Macas, 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, 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.

Autora: Lic. Mercedes Bigail Guailas Macas

Firma: 
Cédula: 1900474535

Fecha: Noviembre de 2014

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

Yo, Lic. Mercedes Bigail Guailas Macas, declaro ser la autora de la tesis Titulada: EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO, EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO, DE LA CIUDAD DE PALANDA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERÍODO 2013 - 2014, como requisito para optar al grado de Magíster en Administración Educativa, 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 los 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 diecisiete días del mes de noviembre de dos mil catorce, firma la autora.

Firma:..........

Autora: Lic. Mercedes Bigail Guailas Macas

Cédula: 1900474535

Dirección: Barrio El Molino (Parroquia Sucre)

Correo Electrónico: mebiguma@gmail.com

Teléfono: 2615505

Celular: 0997871137

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Dr. Milton Eduardo Mejía Balcázar Mg, Sc.

Tribunal de Grado: Dr. Manuel Lizardo Tusa Tusa, Mg.Sc. (Presidente)

Dra. Sonia Marlene Sizalima Cuenca, Mg.Sc

Dra. Esthela Marina Padilla Buele, Mg.Sc

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja.

Al Nivel de Postgrado del Área de la Educación, El Arte y la Comunicación.

Al Programa de Maestría en Administración Educativa por haberme abierto las puertas y permitir que cumpla una de mis metas más anheladas; a todos sus catedráticos por sus conocimientos y experiencias compartidas

Mi gratitud especial al Dr. Milton Eduardo Mejía Balcázar Mg. Sc. Director de tesis, a quien guardo un sentimiento de aprecio muy especial; quien colaboró de manera significativa con sus valiosos aportes y conocimientos, para culminar con éxito la presente investigación.

Por último, mi agradecimiento profundo y sincero a mi familia y a todos y cada uno de mis amigos y compañeros que han sido los pilares fundamentales para llevar adelante el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Autora

DEDICATORIA

A mi Dios del cielo por permitirme culminar esta etapa importante de mi vida y a toda mi familia, primordialmente a mis padres: Luis y María Delicia y en especial a mi amado esposo Pablo Alejandro y a mis tiernos hijos Luis y Mateo, por sus afectos y apoyo brindado en todo momento, por sus consejos y sacrificios innumerables para poder llevar a cabo este trabajo de tesis.

Agradezco de todo corazón a Rosa, Carmelo, Patricia, Lucia, Andrea, Flor y Raquel por su ayuda incondicional en los duros momentos y enseñarme lecciones de vida. A mis maestros, amigos y compañeros con quien he compartido sabiduría.

A todas las personas que hicieron posible la realización de éste trabajo por su valiosa ayuda, consejos y sapiencia.

Mercedes Bigail

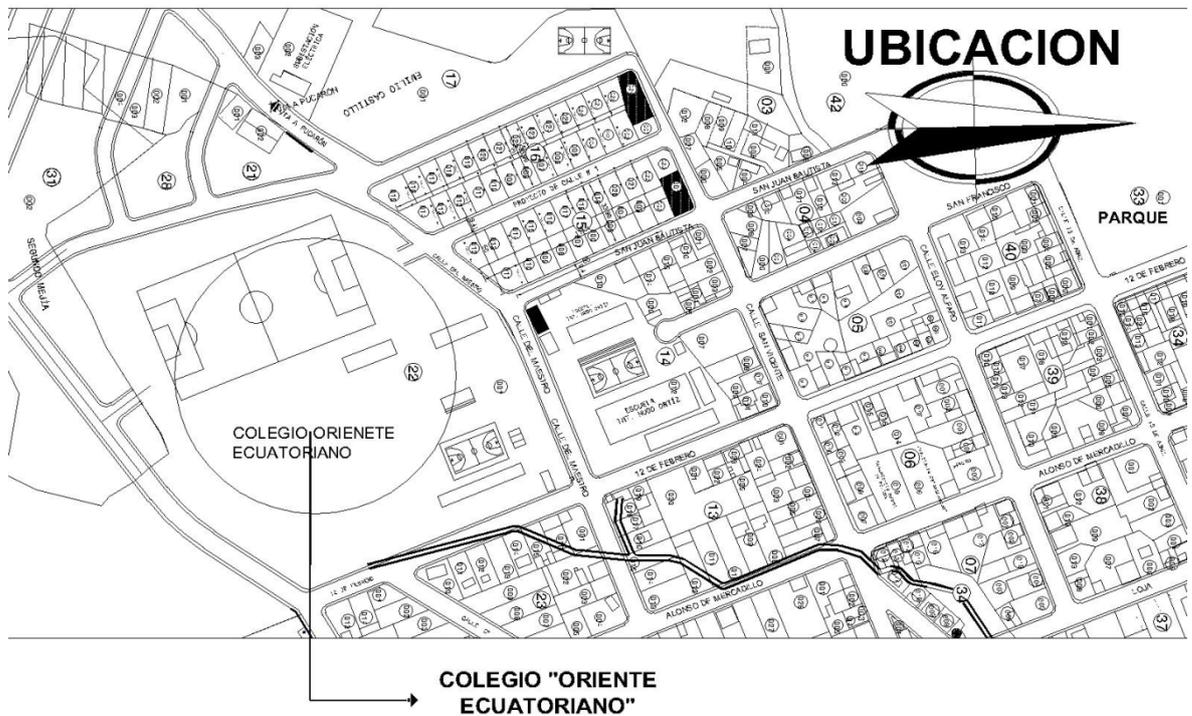
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

BIBLIOTECA, Área de la Educación, El Arte y la Comunicación											
TIPO DE DOCUMENTO	AUTOR/NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA-ANO	ÁMBITO GEOGRÁFICO							
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIOS COMUNIDAD	OTRAS desagregaciones	NOTAS observaciones
TESIS	MERCEDES BIGAIL GUAILLAS MACAS: EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO, EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO, DE LA CIUDAD DE PALANDA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERÍODO 2013 – 2014.	UNL	2014	ECUADOR	ZONA 7	ZAMORA CHINCHIPE	PALANDA	PALANDA	BARRIO CENTRAL	CD	MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

MAPA GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN.



CROQUIS DE LA CIUDAD DE PALANDA



ESQUEMA DE TESIS

- Portada
- Certificación
- Autoría
- Carta de Autorización
- Agradecimiento
- Dedicatoria
- Ámbito geográfico de la investigación
- Mapa geográfico y croquis
- a. Título
- b. Resumen en castellano y traducido al Inglés
- c. Introducción
- d. Revisión de Literatura
- e. Materiales y Métodos
- f. Resultados
- g. Discusión
- h. Conclusiones
- i. Recomendaciones
Propuesta alternativa
- j. Bibliografía
- k. Anexos
Índice

a. TÍTULO

EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO, EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO, DE LA CIUDAD DE PALANDA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERÍODO 2013 - 2014.

b. RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo: Determinar la incidencia del liderazgo y la comunicación del directivo, en el desarrollo organizacional, del colegio técnico agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, período 2013 – 2014. Fue un estudio descriptivo, se usó los métodos; inductivo; analítico; sintético, se aplicó encuestas a una muestra de 163 estudiantes, 124 padres de familia, y 20 docentes. Se obtuvieron como resultados: El 70% de docentes, el 61% de estudiantes y el 64% de padres de familia que coinciden en manifestar que si influye el liderazgo del directivo; y, el 50% de docentes, 24% de estudiantes, y 15% de padres de familia indican que el comportamiento del directivo influye positivamente en el trabajo de los integrantes de la comunidad educativa; de la misma manera el 60% de docentes, el 61% de estudiantes y el 64% de padres de familia, manifiestan que la comunicación con los directivos es una necesidad institucional para mantener el desarrollo organizacional. Al término de la investigación la conclusión más importante establece que el liderazgo del directivo influye positivamente en el desarrollo organizacional del colegio y que la comunicación se convierte en una necesidad estratégica para mantener y potenciar el desarrollo organizacional de la institución.

SUMARY

This thesis aims to determine the incidence of leadership and managerial communication, organizational development, agricultural technical college Oriente Ecuatoriano, City Palanda province of Zamora Chinchipe period 2013 - 2014. It was a descriptive study, the methods used; inductive; analytical; synthetic survey was applied to a sample of 163 students, 124 parents and 20 teachers. Were obtained the following results: 70% of teachers, 61% of students and 64% of parents who concur in stating that if the leadership of the management influences; and 50% of teachers, 24% of students and 15% of parents indicated that the behavior of managers positively influences the work of the members of the educational community; in the same way 60% of teachers, 61% of students and 64% of parents, show that communication with management is an institutional need to maintain organizational development. After the investigation, the most important conclusion states that the executive leadership positively influences the organizational development of the school and that communication becomes a strategic need to maintain and enhance the organizational development of the institution.

c. INTRODUCCIÓN

El trabajo de tesis versa sobre el liderazgo y la comunicación del directivo en el ámbito educativo, el desarrollo de esta investigación radicó en identificar la incidencia del liderazgo y la comunicación del directivo en el desarrollo organizacional; con el propósito de contribuir con una propuesta alternativa para mejorar los procesos y las condiciones para liderar; en donde la utilización de estrategias metodológicas, técnicas y procedimientos adecuados en la acción comunicacional, incidan en el desarrollo organizacional.

En la actualidad el manejo del liderazgo comunicacional no es utilizado de manera eficiente; el problema se relaciona con la gestión y la gobernabilidad de los centros educativos que muchas ocasiones es escaso, lo que genera pocas experiencias de formación en temas de actualidad como técnicas innovadoras y procedimientos adecuados que mejoren el rendimiento académico y por ende el desarrollo organizacional con el esfuerzo de todos sus integrantes para alcanzar las metas de las organización.

La implementación de estrategias en el manejo de recursos materiales, económicos y muy especialmente de los humanos; se ha convertido en un nuevo reto del directivo. El éxito organizacional es imposible sin excelencia individual en puestos gerenciales, que demandan mucho más que competencia técnica; requieren un sofisticado tipo de destreza social como

el liderazgo para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos; y, pueda mantener a las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos.

El liderazgo del directivo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad; así como la gestión de padres de familia en contribuir al logro de los objetivos comunes. De hecho no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo de trabajo; ni todo líder de equipo está en un puesto directivo. Resulta preocupante la gran cantidad de casos en las que un directivo no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización educativa a la que pertenece, en la que no es un líder dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejora del centro; limitándose a procesos ya establecidos en la institución, sin tomar en cuenta si dichos procesos son efectivos para mejorar la calidad del servicio educativo.

A partir de ésta exposición, se intenta proponer el tema investigado denominado: Como incide el liderazgo y la comunicación del directivo, en el desarrollo organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, período 2013 – 2014. Y como problemas derivados; Como influye el liderazgo del directivo, en el desarrollo organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe; y, como incide la comunicación del directivo en el

desarrollo organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

Frente a este contexto se planteó un objetivo general; Determinar la incidencia del liderazgo y la comunicación del directivo, en el desarrollo organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, período 2013 – 2014; y tres objetivos específicos: El primero que permitió establecer en que forma y medida influye el liderazgo del directivo, en el desarrollo organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe; El segundo caracterizar la incidencia de la comunicación del directivo, en el desarrollo organizacional del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

El tercer objetivo fue planteamiento de lineamientos alternativos para mejorar el desarrollo organizacional, basado en un liderazgo transformacional y comunicación dialógica para la dirección de instituciones educativas, la misma que constituye una herramienta básica para el sistema educativo; para alcanzar el desarrollo organizativo y la calidad en los aprendizajes con la aplicación de estrategias metodológicas, técnicas y procedimientos adecuados.

La Propuesta no es más que un direccionamiento de ideas innovadoras para mejorar el liderazgo y la comunicación y por ende el rendimiento

académico de los estudiantes. En donde constan temas de actualidad que generan competencias para alcanzar el desarrollo; en consecuencia es una planeación de estrategias metodológicas que tanto los directivos como docentes deben conocer para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos; y, alcanzar juntos los objetivos propuestos.

En cuanto a la revisión de literatura referente a las variables estudiadas, la primera sobre el liderazgo y la comunicación del directivo; y, la segunda sobre el desarrollo organizacional.

Con la utilización del método analítico, sintético, inductivo, deductivo; y, la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación, se analizaron los resultados esperados de las encuestas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del plantel educativo; que a través de un proceso detallado de tabulación de los datos obtenidos en el trabajo de campo, se conoció la realidad de los hechos investigados. Los resultados encontrados; El 70% de docentes, el 61% de estudiantes y el 64% de padres de familia manifiestan que si influye el liderazgo del directivo; y, para el 50% de docentes, 24% de estudiantes, y 15% de padres de familia que su comportamiento genera buen rendimiento en el trabajo; Para el 60% de docentes, el 61% de estudiantes y el 64% de padres de familia, la comunicación con los directivos es una necesidad institucional para mantener el desarrollo organizacional. Conclusiones: Que la mayoría de docentes, estudiantes y padres de familia consideran que el liderazgo que manejan los directivos si influye en el desarrollo organizacional del colegio.

Que la comunicación es una necesidad institucional para mantener el desarrollo organizacional de la institución.

El análisis, interpretación y discusión de resultados de las encuestas aplicadas a una muestra de la población investigada relacionada a docentes, estudiantes y padres de familia; a través del enunciado de las hipótesis para su verificación.

La siguiente parte relata el proceso metodológico y las técnicas para el acopio y recolección de la información tomando en cuenta el diseño, población y muestra; seguido de la elaboración del informe y la verificación de las hipótesis.

En la última parte se exponen las conclusiones y recomendaciones, entre las principales tenemos que, el directivo no lidera en su totalidad los equipos de trabajo de los miembros de las unidades organizativas del colegio a criterio de docentes, estudiantes y padres de familia, generando rupturas en las interacciones sociales que deben formar para conducir el proyecto de desarrollo institucional.

La comunicación con la comunidad sigue siendo tradicional mediante oficio, sin que se ensaye otras formas de comunicación dialógica que tomen en cuenta las nuevas tecnologías de información y la comunicación; y, el protagonismo de actores sociales que comparten el entorno educativo.

Por tanto se recomienda un directivo líder, el gestor que convoca o promueve la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretende lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Una autoridad que motiva e inspira la transformación al tiempo que promueve la interacción de las personas y los equipos en la visión de futuro compartido.

Comprobadas las hipótesis se procede a elaborar las conclusiones y recomendaciones del trabajo, las mismas que sirvieron para elaborar la propuesta alternativa denominada: **Seminario taller: Liderazgo transformacional basado en la comunicación dialógica, para la dirección de instituciones educativas orientadas al mejoramiento del desarrollo organizacional**; estructurada de la siguiente manera: título, introducción, objetivos, justificación, referentes teóricos, operatividad, metodología y evaluación.

En anexos se adjunta, el proyecto de tesis aprobado y los instrumentos de investigación encuestas aplicadas a docentes, estudiantes y padres de familia; certificaciones y fotos que demuestran el trabajo realizado.

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos ante la demanda de una sociedad cada día más exigente y cambiante; lo que ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de una formación de calidad.

La implementación de estrategias en el manejo de recursos materiales, económicos y muy especialmente de los humanos; se ha convertido en un nuevo reto del directivo. El éxito organizacional es imposible sin excelencia individual en puestos gerenciales, que demandan mucho más que competencia técnica; requieren un sofisticado tipo de destreza social como el liderazgo para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos; y, pueda mantener a las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos.

Delgado L. (2004) define el liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido.

Por otro lado Chiavenato I. (1993) destaca que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de

comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo tiene surgimiento dentro de la familia, la educación, las organizaciones; volviéndose una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros.

Según Burt K. S (1997) dentro de la educación el liderazgo directivo está es una de las funciones administrativas un tanto difíciles de ejercer, la autoridad debe coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

Coincidiendo con lo que manifiesta Buchele R. (2001) el liderazgo directivo comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados alcancen los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

1.1. El Liderazgo del Directivo

El liderazgo del directivo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad; así como la gestión de padres de familia en contribuir al logro de los objetivos Institucionales.

Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, (2004) han colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

“Los directivos deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación; la gestión debe ir acompañada de estrategias que vigoricen las capacidades y el liderazgo” (UNESCO, 2005,p.193).

Así mismo Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes y directivos como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con el objeto de mejorar la ciencia y la cultura del estamento educativo. Sólo en un contexto socioeconómico favorable, un líder puede estar motivado; y, ser innovador, previsor y participativo.

De hecho no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo de trabajo; ni todo líder de equipo está en un puesto directivo. Resulta preocupante la gran cantidad de casos en las que un directivo no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización educativa a la que pertenece, en la que no es un líder dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejora del centro; limitándose a procesos ya establecidos en la institución, sin tomar en cuenta si dichos procesos son efectivos para mejorar la calidad del servicio educativo.

Características del Liderazgo Directivo

El liderazgo del directivo posee ciertas características imprescindibles para tal fin; entre las que se destacan la visión, el compromiso institucional, entrega, coraje, valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores.

Lemus (1975) manifiesta que profesionales en el ámbito de la educación han considerado ciertos atributos valiosos con los cuales debe contar una persona que se desempeña como director de un establecimiento: aptitud intelecto, salud mental y física, buen juicio, inteligencia emocional, personalidad capaz de hacer valer su competencia y profesionalización; lograr que los maestros acepten y busquen su asistencia y orientación, contar con una filosofía de la educación bien fundamentada; y, habilidad para traducirla en la práctica.

El liderazgo comienza elaborando un proyecto educativo en común en donde se clarifiquen los objetivos principales; y, se recopile los compromisos comunes del directivo y del profesorado.

Si bien el líder educativo debe poseer una serie de rasgos para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto. Podemos hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden

englobar los diferentes estilos de la función directiva: pedagógico y transformacional.

Tipos de liderazgo

Cardona Pablo & Rey Carlos (2010) distinguen estos tipos de liderazgo dependiendo de la relación de influencia que exista entre líder y colaborador:

Liderazgo Autoritario

Se alinea con el centralismo burocrático, el sistema de información es vertical y cerrado, la participación es limitada y cerrada, todo está centrado en el líder.

Liderazgo Permisivo

Utiliza el líder muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian un alto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles y seguros que su líder.

Liderazgo Democrático

Se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación y es abierto a la innovación en labores pedagógicas.

Liderazgo Paternalista

Usa la creación de expectativas entre los trabajadores y tiende a no ser tan evidente para que ellos le sean leales, mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales en desmedro de los objetivos institucionales.

Liderazgo Pedagógico

Los líderes pedagógicos se sienten responsables del aprendizaje de los alumnos.

Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general. (OCDE, 2008, p.90).

Bressoux (1994) señala que los directores eficaces son líderes pedagógicos que ponen el acento en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos. Son muy activos, se sienten responsables de la enseñanza de los alumnos y observan regularmente a los docentes. (p.118).

Agüera (citado por López-Gorosave, Slater, & García-Garduño 2010) manifiesta que las investigaciones y teorías del liderazgo vienen desde el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto escolar enfocadas en los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como en las conductas en relación con las situaciones en donde se ejerce el liderazgo, los seguidores y los subordinados.

Algunas teorías han tipificado los estilos de liderazgo; por ejemplo la teoría conductual refiere los estilos autocrático, democrático y permisivo; la situacional habla del liderazgo empobrecido, de tarea, punto medio, club de campo y de equipo. Posteriormente la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional. (López-Gorosave et al., 2010).

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). La investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas. (Day, 2007, p.33).

Estudios realizados en mención de la situación de liderazgo dentro de las escuelas demostró que los buenos líderes, principalmente aquellos enfocados

en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula.

Álvarez (citado en Cuevas & Díaz, 2005) afirma que la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo, compuesto por el director o rector, el vicerrector administrativo, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico; este último ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa. “Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar” (OCDE, 2008).

La función de asegurar la calidad de los aprendizajes debe estar orientada principalmente a lo curricular y técnico, para lo cual debe existir un agente responsable de la unidad técnico-pedagógica, un coordinador académico, el director o vicerrector académico que desempeña las funciones de orientación educacional, supervisión pedagógica, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, investigación pedagógica y coordinación de procesos de perfeccionamiento docente. Estas funciones están dadas de acuerdo con la autonomía profesional que tienen los docentes, sujeta a las disposiciones legales que orientan los sistemas educativos del país; el proyecto educativo

institucional (PEI) construido en cada entidad educativa y los programas de mejoramiento.

Esta función curricular está en el marco general de la gestión directiva, que tiene por tarea fundamental la de identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo se una en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa. (Arroyo, 2009, p. 5).

Todo director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006).

Parafraseando a Anderson (2010) el liderazgo pedagógico a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos.

“Las escuelas eficaces que mejoran... () son las que poseen líderes centrados más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros de tipo administrativo; el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes” (Muijs, 2003).

El líder pedagógico centra su quehacer educativo en el seguimiento y evaluación de metas y objetivos institucionales; de planes y programas de estudio, en establecer estrategias para su implementación, organización; y, como punto fundamental la autoevaluación educativa.

Muchas veces, la administración educativa coloca el liderazgo pedagógico como tarea no preferente, y da mayor importancia a la gestión del personal y del centro en general.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es pues la cultura de cambio, este modelo de liderazgo directivo es concebido hoy como el modelo de liderazgo de futuro, que posibilita dirigir organizaciones que aprendan, que cambien y que se adapten permanentemente, haciendo frente a las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo. Bernal J. (2001) afirma que el liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización

para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas formando parte de la toma de decisiones.

Bass (2001) define el liderazgo transformacional como aquel que motiva para que las personas hagan más que aquello que originariamente se espera de ellas. Este liderazgo tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns (1978) planteó, distinguiendo dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional.

Gutiérrez & Bass (2001) afirman:

El liderazgo transformacional es opuesto al liderazgo transaccional, que es más rutinario y diario. En tanto el liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. De esta manera, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso.

Lo ejercen aquellas personas que consideran que es necesario realizar una transformación en la organización o institución en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la organización siga siendo competitiva

sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo. Para realizar estas transformaciones, es necesario tener en cuenta la visión de la organización, que tal vez tenga que modificarse, para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas.

Pedraja & Rejas (citado por Isabel Monzón 2008), consideran que el liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización. Visto de esta manera, podemos decir que el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores, tiene una connotación participativa, comunitaria, democrática y flexible; centrada en generar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de un grupo humano u organización; y, con capacidad de afrontar situaciones de conflicto y también promover innovaciones en la dinámica.

1.2. La Comunicación del Directivo

El directivo como líder debe ser un comunicador por excelencia; será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón, deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión. La habilidad que se precisa para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y

la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo.

El directivo eficiente logra a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de los objetivos y metas organizacionales y para ello debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional como pilar fundamental de la entidad.

Koontz & O'Donnel (1985:682), señalan que una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas.

La comunicación conduce a un ambiente de trabajo en equipo, logrando un grado deseado de motivación, operación y satisfacción en los puestos de trabajo; mejorando el desempeño de la actividad desarrolladora. La comunicación efectiva constituye el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, obtener información y corregir los procesos y procedimientos orientados al logro de los objetivos propuestos.

Coincidiendo con Fernández (1992) para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con las organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser

utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Tovar (1996) afirma que la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento; y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

Diversos son los tipos de comunicación que se encuentran en una organización. Los autores citados anteriormente, se refieren a la comunicación formal e informal, ascendente y descendente. La comunicación formal la conciben como la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones de departamentos, entre otras. A la comunicación informal se la designa comúnmente como rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima organizacional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos institucionales.

La comunicación descendente, es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza la alta dirección para comunicarse con los subalternos. Por su parte la ascendente actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los directivos. El superior en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El mismo que en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización.

La comunicación debe encaminarse a buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización y lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles directivos, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desánimo. Chacón (citado por Torres Gloria, 1996:276).

Por todo esto una fluida, precisa y clara información contribuye al logro de las metas y objetivos institucionales y por ende al éxito organizacional.

La comunicación es un factor decisivo para fomentar el desarrollo y crecimiento de toda organización. Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia y buen entendimiento en una institución educativa. Siendo la comunicación la parte modular del liderazgo para crear un ambiente de entendimiento, unificando criterios para poder alcanzar el mismo ideal con la ayuda de todos los integrantes de la comunidad.

2. Desarrollo Organizacional

Para Rodríguez M., (2000) el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado, para el que es necesario evaluar la situación actual de la organización, implementar las adecuaciones pertinentes y luego evaluar los resultados de esas adecuaciones o cambios propuestos e implementados.

La etapa principal del desarrollo organizacional es establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización, establecer una intervención de ser necesario, realizar luego una evaluación y cambio en el entorno.

Para determinar las áreas de diagnóstico es necesario verificar los procesos organizacionales existentes, el clima organizacional, la cultura de organización positiva, la estructura organizacional, comunicaciones organizacionales, el liderazgo y autoridad de la escuela.

Es necesario también entender el contexto, el ambiente y la situación externa en la que se encuentra insertada la entidad educativa y que afecta directa o

indirectamente a los resultados de su desempeño; con el propósito de dimensionar las amenazas y aprovechar las oportunidades para crecer como organización. Tomando en cuenta que es a la misma sociedad a la que se le entrega los productos o servicios educativos según las necesidades que ésta tenga.

Una gran organización es la que cuenta con buena administración que logre integrar algunas dimensiones como la psicosocial, la pedagógica-curricular y otras; para lo cual los centros educacionales realizan un gran esfuerzo para organizarse. Cuando un centro educativo no consigue una buena administración, y por lo tanto una buena organización; esto se refleja en la calidad de la enseñanza que entregan a sus alumnos, también se refleja en la actitud de todos los que integran dichos centros educativos como padres de familia, apoderados, estudiantes, administrativos, docentes y directivos. Es decir que no logran integrarse como organización; y, no trabajan en conjunto que denote esfuerzo y unión. Por lo que difícilmente alcanzan sus objetivos.

Al no contar con estabilidad al interior de la entidad, los estudiantes se verán afectados en el logro de algunos beneficios como postulación para becas, educación integral que incluya valores, nivelación en el aprendizaje; y otros. Afectando directamente el desarrollo de la comunidad y la sociedad en general.

Parafraseando a Lara C. (2006) en la actualidad existen proyectos de mejoramiento de la educación en nuestro país; pero solo tendrá efectos positivos si se actúa organizadamente. Lo cual resulta muy difícil que todos los

actores del sistema educativo como docentes, directivo, estudiantes y padres de familia lleguen a un consenso en cuanto a la toma de decisiones que es la clave para poder avanzar, respetando disposiciones legales y los distintos puntos de vista para poder construir la sociedad del buen vivir.

El desarrollo organizacional hace referencia a una corriente centrada en los procesos de renovación y mejora. Tiene como objetivo mejorar la eficacia y eficiencia de la organización. Pretende cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado.

Las organizaciones necesitan renovarse en todas sus vertientes. Existe una demanda de desarrollo y cambio que hay que propiciar y apoyar, por ello es necesario reaccionar con celeridad ante los cambios que ocurren. En el caso de las entidades educativas ha de atenderse conjuntamente a la renovación pedagógica y organizativa como proceso de desarrollo y cambio.

3. Incidencia del Liderazgo y Comunicación del Directivo en el Desarrollo Institucional.

Los directivos en una institución, precisan de la comunicación de forma vital y existencial, otro tanto en los colaboradores para liderar todo tipo de cambio institucional. Es a través de la comunicación como los segmentos organizacionales que se identifican con su desarrollo interactúan para caminar en la dirección de la misión y visión organizacional; es bien conocida la idea de que a través de la comunicación las personas aprenden en la interrogante

¿Quién es?, ya que su autoconocimiento es heredera de sucesivas interacciones con personas y de procesos de retroalimentación que de ellos recibe.

En el desarrollo institucional la comunicación tiene un espacio muy bien ganado, por cuanto a través de ella se comparte materia, conocimientos y acciones y desarrolla con otros la sociedad y el entorno.

Para el directivo la comunicación es arma de todos los días, sin ella no habría comunidad educativa, faltaría el compartir que es una cuestión netamente humana, la posibilidad de aprender y enriquecerse por el saber de otros se ve reflejada en la espiral del movimiento y cambio organizacional; de igual manera la posibilidad de crecer o de disfrutar de la amistad se ven afectadas en ausencia de comunicación.

El directivo es un ser constitutivamente dialogante, relacional, que va desarrollando su identidad a medida que se construye como directivo y como líder. En el directivo la comunicación tiene una finalidad, la construcción identitaria. Toda vez que la persona-líder es alguien que vive en un espacio y tiempo concreto, su crecimiento personal e identitario se lleva a cabo en todas las áreas del contexto en que vive.

A través de la comunicación el directivo tiene la oportunidad de desarrollarse no solo profesionalmente, sino como ser humano. Por tanto la formación del directivo en materia de comunicación es elemento coadyuvante para que desde

su posición de estatus rol pueda contribuir a potenciar con su estilo de trabajo el pensamiento y la práctica de sus colaboradores.

El ser líder implica autoconstruirse, cultivarse interiormente para ser uno mismo; y tener identidad propia, ser auténtico, tener un conjunto de características que lo vuelvan íntegro, sano, recto y justo. Ser idéntico a lo que uno es en potencia. Dado que el ser humano es incompleto e imperfecto tiende a buscar esa entidad completa y la unidad a través de su construcción identitaria; condición básica para potenciar el desarrollo institucional. Esto explica como en la medida en que se presentan cambios en las personas, recíprocamente se observan cambios en el entorno cultural, social, intelectual, amén de otras dimensiones que cambian a medida que las personas cambian.

El desarrollo institucional precisa entonces de líderes que necesitan de otras personas para mejorar la competencia conversacional como condición básica para cultivar amistades, delegar funciones, confiar roles y estatus y amalgamar los intereses individuales a los colectivos para impulsar políticas, planes, programas y proyectos de gran envergadura que la institución lo requiere para transformarse.

En el marco de las relaciones sociales del directivo, su vida está conectada con las de otras personas, y es en parte responsable de ellas; está constituyendo una empresa, una familia y una sociedad y una cultura concreta que tienen unas tradiciones determinadas. Su liderazgo se potencializa en tanto y en cuanto el entorno social lo facilita porque es en ella en donde la variedad de

deberes, expectativas, problemas, necesidades, revoluciones e innovaciones son el tema de todos los días; y, por tanto datos previos de su propia vida. Las tradiciones, la cultura, los saberes ancestrales lo dotan de vínculos con su propio pasado enraizándolo y dándole estabilidad y pertinencia.

El liderazgo del directivo no es una cuestión genética o atemporal. Como sujeto histórico se realiza y es el mismo cuando actúa tanto en sí mismo como en el entorno en el que se desenvuelve, en el que puede descubrir o no su lugar y su misión.

El liderazgo lo construye el sujeto en las relaciones sociales de producción o en las relaciones políticas culturales y científicas. El sentido que dé a su vida serán según los fines que quiera conseguir; decide conforme a unos valores y criterios en las que influyen aspectos psicológicos, políticos, éticos, culturales, tradiciones, hábitos, costumbres, modas e ideologías.

La misión del líder se ve potenciada al retomar el concepto de comunicación-comunión, pues ésta última para lograrse demanda del líder transmitir, compartir, interaccionar e intercambiar.

La comunicación-comunión del directivo es un espacio de aprendizaje, es acción-reacción comunicativa que con otros se va fortaleciendo cada vez más. La integridad personal es la principal consecuencia de comunicar de ésta forma.

En el proceso de la dirección, el éxito de la comunicación y la eficacia comunicativa es constructora, integradora y cohesionadora de personas y por tanto de todo tipo de organizaciones humanas.

El desarrollo de las instituciones educativas lo hacen las personas. El directivo es un elemento que dirige, que lidera y su comunicación es imprescindible para el logro de sus objetivos; cuando actúa, prevé unos resultados de la acción que va a realizar y que tiene como objetivo del cumplimiento de unas necesidades: materiales o existenciales (ser, tener, hacer, estar) y axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad). (Neef, M.,1993)

Traducidas al desarrollo institucional indican la importancia de lo material y del valor agregado a las personas y a los componentes institucionales.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Exigiéndoles una preparación diferente para poder atender las necesidades de las organizaciones modernas; como estudios especializados, conocimientos informáticos, capacidad de comunicación, son algunos aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos; contexto que influye directamente en el desarrollo institucional. (Brecciaroli 2005).

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño Metodológico

La investigación realizada está inmersa en el campo socio educativo, la tendencia es de carácter descriptivo-prospectivo por cuanto diagnostica la realidad a partir de criterios e indicadores que surgen de la revisión de literatura, comparados con las características del problema seleccionado; desde ahí se intenta construir una propuesta alternativa para mejorar los procesos de liderazgo y comunicación del directivo que influyan en el desarrollo organizacional del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

Se aplicó el método descriptivo en el análisis e interpretación de la información recogida a través de los instrumentos de investigación de campo; que sirvieron de base para la comprobación de la hipótesis y la redacción del informe final, el mismo que fue estructurado de acuerdo al Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.

Se realizaron entrevistas a directivos y encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia, se hizo una observación directa en las instalaciones donde funciona la entidad educativa, que permitió la descripción de los hechos como se presentan en la realidad investigada, para detectar las causas y efectos del objeto de estudio.

Materiales

Los materiales utilizados en el desarrollo y ejecución del presente trabajo de tesis fueron los siguientes:

Materiales de escritorio

Suministros de oficina

Bibliografía especializada

Equipos de oficina

Computadora

Impresora

Flash memory

C.D.

Copia Xerox

Métodos y Técnicas utilizadas

Métodos

En la presente investigación se utilizaron básicamente los siguientes métodos:

Método Analítico.- Mediante éste método se logró extraer y valorar la información de los instrumentos de investigación aplicados a los informantes

claves para caracterizar el tipo de liderazgo y comunicación que mantiene el directivo y su incidencia en el desarrollo organizacional del centro educativo. Sirvió para contrastar la situación real encontrada con la fundamentación teórica investigada.

Método Sintético.- Mediante la síntesis se estructuró y redactó criterios de carácter general y particular, permitiendo sacar conclusiones importantes y elaborar la propuesta que en un período corto permita mejorar los procesos de liderazgo y comunicación del directivo que incidan significativamente en el desarrollo organizacional del colegio.

Método Inductivo.- Con la aplicación del método inductivo se generalizaron los criterios de mayor incidencia considerándose índices de alta representatividad, media y baja respectivamente; sirvieron para arribar a importantes razonamientos que a la vez posibilitaron una adecuada propuesta alternativa.

Método Deductivo.- Este método facilitó la comprensión, explicación e interpretación teórica en la descomposición de las interrogantes planteadas tanto en las entrevistas, encuestas y guías de observación y en todas sus categorías, como la dilucidación de causas y efectos del fenómeno investigado, viabilizando una acertada interpretación de resultados; que permitieron **aseverar o rechazar** las hipótesis planteadas.

Método Estadístico.- A través de éste procedimiento se realizaron los cálculos respectivos para determinar la muestra de la población indagada, así como

para tabular e interpretar los datos obtenidos en las encuestas para establecer conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Técnicas

Encuesta.- En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, la misma que se aplicó mediante un instrumento a Directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia; ello posibilitó la recopilación de la información empírica referente al nivel de liderazgo y comunicación del directivo y su influencia en el desarrollo organizacional del colegio técnico agropecuario oriente ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe. Contando para el efecto con la respectiva autorización y máxima colaboración.

Población y muestra

La población y muestra con la que se trabajó para el levantamiento de la información fueron: Rector, Vicerrector y Consejo Ejecutivo que representa al personal directivo; la totalidad de docentes (20), una muestra de 163estudiantes legalmente matriculados y una muestra de 124 padres de familia. Mediante la aplicación de la fórmula respectiva:

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N - 1) + 4 PQ}$$

P= Probabilidad de que un evento ocurra (0,5)

Q= Probabilidad de que un evento no ocurra (0,5)

N= Población

e= Error permitido (0,5)

n= Tamaño de la muestra

FÓRMULA

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N - 1) + 4PQ}$$

Muestra de estudiantes

TOTAL: 275 estudiantes

$$N = \frac{4(0,5)(0,5)(275)}{(5\%)^2(275 - 1) + 4(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{275}{0,0025(274) + 1} = \frac{275}{1,685} = 163,2047$$

$n = 163$

Muestra de Padres de Familia

TOTAL; 180 padres de familia

$$n = \frac{4(0,5)(0,5)(180)}{(5\%)^2(180 - 1) + 4(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{180}{0,0025(179) + 1} = \frac{180}{1,4475} = 124,3523$$

n = 124

INFORMANTES	POBLACIÓN	MUESTRA
Profesores	20	20
Alumnos	275	163
Padres de Familia	180	124

FUENTE: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas

Sistematización, tabulación y análisis de la información

Una vez aplicadas las encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, se procedió a tabular y describir estadísticamente los datos obtenidos, aplicando la estadística descriptiva para determinar las frecuencias con que se repiten las respuestas obtenidas en los instrumentos de investigación.

Los datos analizados se refieren a las variables propuestas, como variable independiente están el liderazgo y la comunicación del directivo; y, como variable dependiente está el desarrollo organizacional. La interpretación de la

información está dada en base a los indicadores, subindicadores y criterios de medición, respecto de las variables investigadas y según la operativización de las hipótesis planteadas.

El procesamiento de la información, fue representada en cuadros y gráficos estadísticos coherentes a las muestras obtenidas.

Metodología para la verificación de las hipótesis

Sistemáticamente, una vez conocida la realidad de los niveles de liderazgo y comunicación del directivo y su incidencia en el desarrollo organizacional de la entidad educativa, los datos fueron contrastados con las variables de las hipótesis; para tomar decisiones con el debido respaldo. Las hipótesis específicas del proyecto de tesis, fueron verificadas de forma empírica y contrastada con las concepciones del marco teórico; tanto de las variables como de los indicadores con más alta frecuencia, hasta llegar a los resultados obtenidos.

Metodología para la elaboración de conclusiones y propuesta alternativa.

Para la construcción de las conclusiones se tomaron en cuenta los objetivos específicos del proyecto de tesis aprobado en comparación con las hipótesis; basados en el análisis e interpretación de los resultados. Cada conclusión alega una carencia o una necesidad que al inicio se identificó como un

problema; y, que al final fueron construidas con los datos de mayor frecuencia en cada interrogante.

Las conclusiones y recomendaciones del trabajo de tesis, sirvieron de base para plantear lineamientos alternativos para mejorar el liderazgo y la comunicación del directivo que incida significativamente en el desarrollo organizacional del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano; mismos que constan de título, presentación, objetivos, justificación, fundamentación teórica, operatividad, metodología y evaluación.

f. RESULTADOS

Resultados en relación a la Hipótesis Específica Uno:

Enunciado

El liderazgo del directivo incide significativamente en el desarrollo organizacional del colegio técnico agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, período 2013-2014.

CUADRO 1

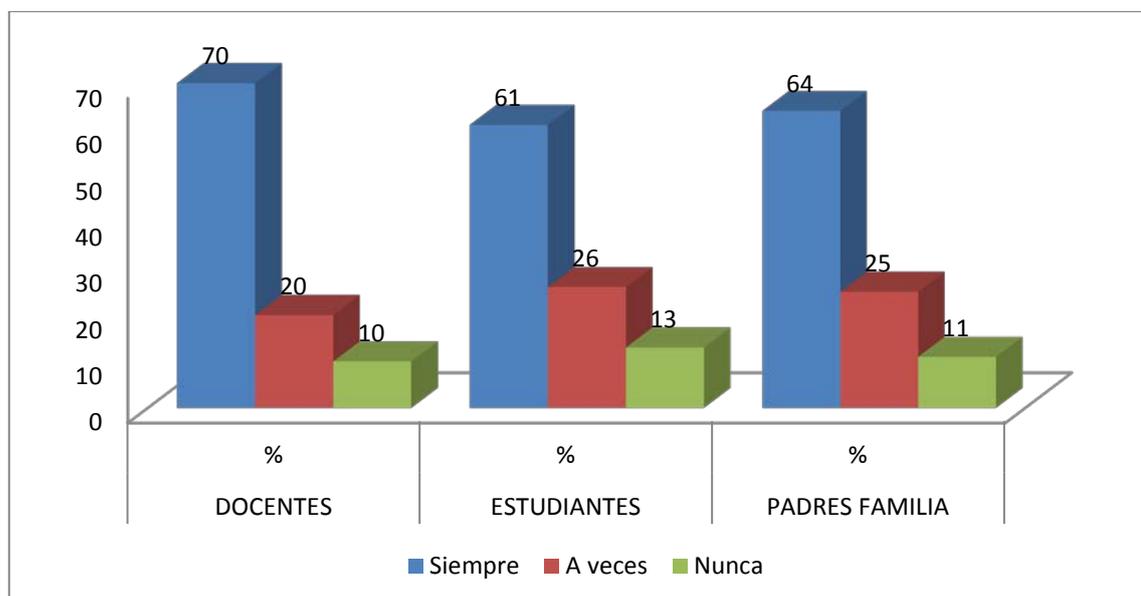
PREGUNTA 1. ¿La influencia del liderazgo por parte del Rector en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro de su institución?

EL LIDERAZGO DEL RECTOR ES EJEMPLO DE MOTIVACIÓN

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Sí	14	70	99	61	79	64
No	4	20	43	26	31	25
En parte	2	10	21	13	14	11
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Según Burt K. S (1997) dentro de la educación el liderazgo directivo está es una de las funciones administrativas un tanto difíciles de ejercer, la autoridad debe coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización, el liderazgo que posee una autoridad dentro de una institución es un proceso que consigue un trabajo colaborativo encaminado hacia la excelencia; creando un ambiente libre de amenazas con el máximo aprovechamiento de talentos.

Existe un criterio generalizado sobre la influencia de liderazgo que ejerce el rector en el desarrollo de tareas, expresado por la mayoría de encuestados (70%) docentes, (61%) estudiantes y el (64%) padres de familia; mientras que un porcentaje bajo (20%) docentes, (26%) estudiantes y (25%) padres de familia, expresan que no les causa motivación en la dirección de actividades; prevaleciendo un mínimo porcentaje de la comunidad que manifiesta que solo en parte son guiados hacia la obtención de metas y objetivos comunes.

De lo que se deduce que el rector ejerce buena influencia sobre los integrantes de la comunidad educativa, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la consecución de metas y objetivos institucionales; realizando contribuciones de significación en el desarrollo organizacional del colegio.

CUADRO 2

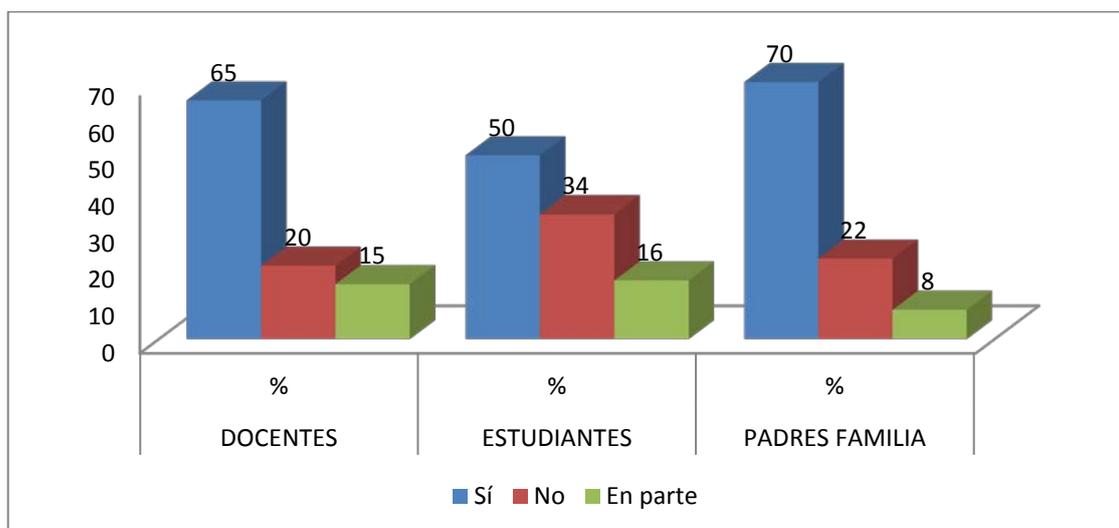
PREGUNTA 2. ¿La influencia del liderazgo por parte del Vicerrector en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro de su institución?

EL LIDERAZGO DEL VICERRECTOR ES EJEMPLO DE MOTIVACIÓN

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Sí	13	65	82	50	87	70
No	4	20	55	34	27	22
En parte	3	15	26	16	10	8
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

La implementación de estrategias en el manejo de recursos materiales y muy especialmente de los humanos; se ha convertido en un nuevo reto del directivo.

El éxito organizacional es imposible sin excelencia individual en puestos gerenciales, que demandan mucho más que competencia técnica; requieren un sofisticado tipo de destreza social como el liderazgo para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos; y, pueda mantener a las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos administrativos.

Se puede observar que la mayoría de encuestados (65%) docentes, (50%) estudiantes y (70%) padres de familia revelan que a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad y la capacidad administrativa del Vicerrector se logran los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional; mientras que el (20%) de docentes, (26%) estudiantes y (25%) padres de familia, no están de acuerdo en que el Vicerrector cuenta con una destreza social para liderar; y, un porcentaje minoritario manifiesta que solo en parte son guiados hacia los objetivos trazados.

Se evidencia, que la institución implementa estrategias en el manejo de recursos humanos, lo que se ha convertido en un nuevo reto del directivo.

CUADRO 3

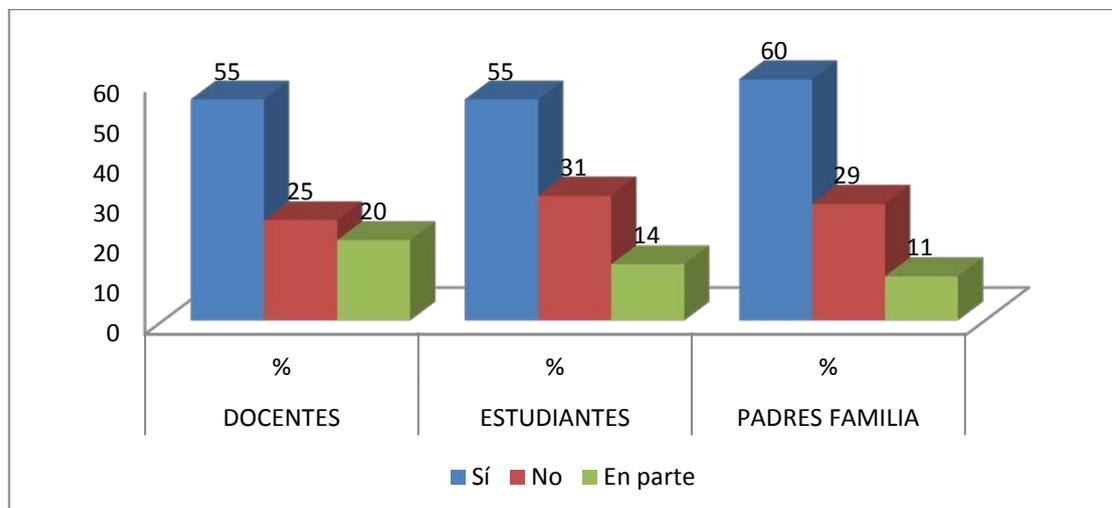
PREGUNTA 3. ¿La influencia del liderazgo por parte del Concejo Ejecutivo en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro de su institución?

LIDERAZGO DEL CONSEJO EJECUTIVO ES EJEMPLO DE MOTIVACIÓN

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Sí	11	55	90	55	75	60
No	5	25	51	31	36	29
En parte	4	20	22	14	13	11
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guallas Macas



Análisis e interpretación:

Álvarez (citado en Cuevas & Díaz, 2005) afirma que la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de

liderazgo del equipo directivo, compuesto por el director o rector, el vicerrector administrativo, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico; este último ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa. “Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar”(OCDE, 2008).

Coincidiendo con lo que manifiesta Buchele R. (2001) el liderazgo directivo comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados alcancen los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Un poco más de la mitad de la comunidad educativa encuestada (55%) docentes, (55%) estudiantes y (60%) padres de familia manifiestan que la función que desempeña el consejo ejecutivo es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar; en tanto el (25%) de docentes, (31%) estudiantes y (29%) padres de familia, afirman que no se vinculan con la comunidad; y, una minoría notoria opina que en parte existe supervisión, comunicación y motivación por parte de las autoridades.

Existiendo una inconformidad en un sector de docentes, estudiantes y padres de familia, con la forma de motivar e incentivar a los integrantes de la

institución. Por tanto, se hace necesario modificar estos procedimientos a fin de lograr un cambio de actitud que produzca mayor satisfacción escolar y desarrollo organizacional.

CUADRO 4

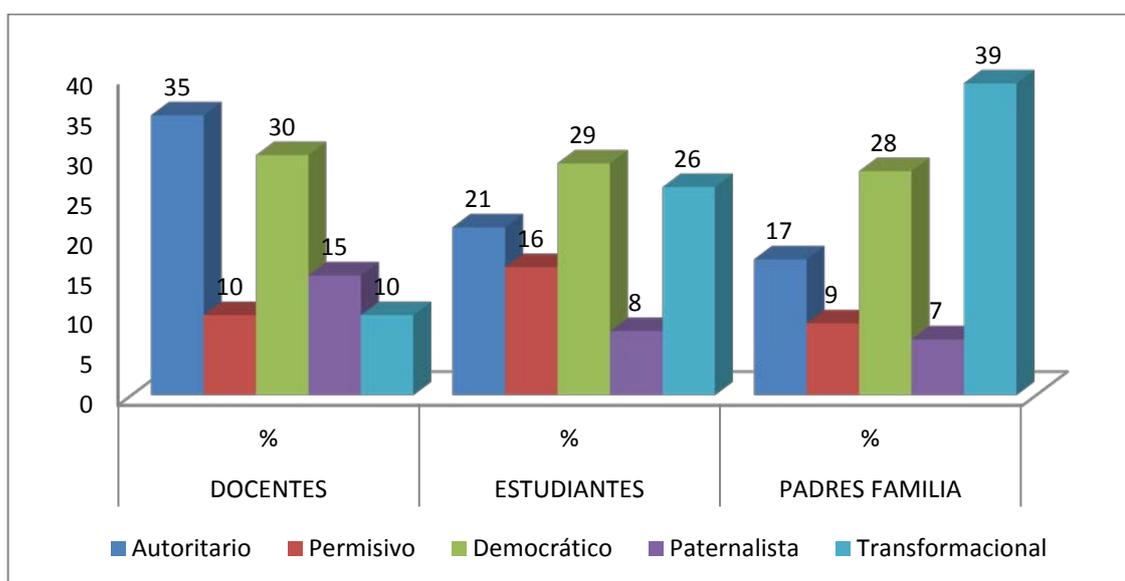
PREGUNTA 4. ¿Qué tipo de Liderazgo maneja el Rector dentro del colegio?

TIPO DE LIDERAZGO DEL RECTOR

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Autoritario	7	35	35	21	21	17
Permisivo	2	10	26	16	11	9
Democrático	6	30	47	29	35	28
Paternalista	3	15	13	8	9	7
Transformacional	2	10	42	26	48	39
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Cardona, Pablo & Rey Carlos (2010) distingue estos tipos de liderazgo dependiendo de la relación de influencia que exista entre líder y colaborador como es el liderazgo autoritario en donde la participación es limitada y cerrada todo está centrado en el líder; en el liderazgo permisivo utiliza el líder muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia; liderazgo democrático, éste se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas; el liderazgo paternalista usa la creación de expectativas entre los trabajadores y tiende a no ser tan evidente para que ellos le sean leales, mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales en desmedro de los objetivos institucionales; en el liderazgo transformacional, el líder es capaz de motivarse más allá de lo esperado, incrementa el sentido de valor de la labor educativa, logra trascender el interés individual de los trabajadores de la institución educativa, buscando el interés institucional y personal de cada uno de ellos hasta lograr a través del trabajo la autorrealización; en la actualidad es el más idóneo dentro de una entidad educativa.

Se puede advertir que el criterio de los informantes es heterogéneo respecto al tipo de liderazgo que ejerce el rector en la institución; un porcentaje particular (35%) de docentes, (21%) de estudiantes; y, (17%) de padres de familia,

manifiestan que existe un liderazgo autoritario en donde la participación es limitada y cerrada; el (30%) de docentes, (29%) estudiantes; y, (28%) padres de familia, opinan que existe un liderazgo democrático que promueve la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas; mientras un porcentaje minoritario (10%) de docentes, (16%) estudiantes; y, (9%) padres de familia, sostienen que el liderazgo predominante en el colegio es el permisivo que concede a sus seguidores un alto grado de independencia; el (15%) de docentes, (8%) estudiantes y (7%) padres de familia estipulan que existe un liderazgo paternalista, mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales; y, solo un (10%) de docentes, (26%) estudiantes; y, (39%) padres de familia denotan un liderazgo transformacional que incrementa el sentido de valor de la labor educativa.

Estudios realizados en mención de la situación de liderazgo dentro de las escuelas demostró que los buenos líderes son principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, que mantienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula. En la actualidad el Liderazgo transformacional es el más idóneo dentro de una entidad educativa.

CUADRO 5

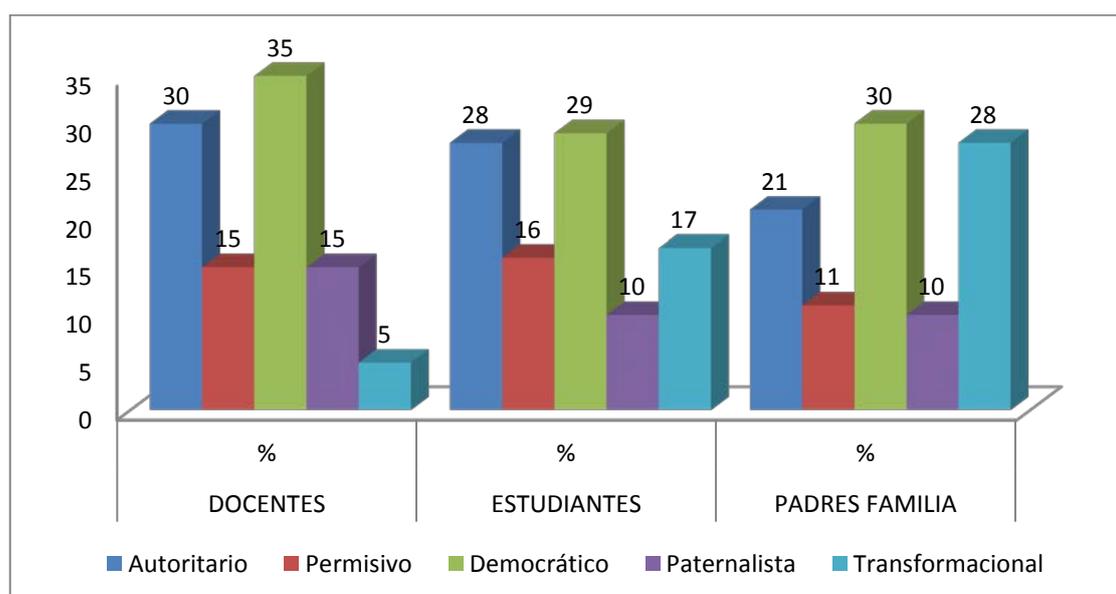
PREGUNTA 5. ¿Qué tipo de liderazgo mantiene el Vicerrector dentro del colegio?

TIPO DE LIDERAZGO DEL VICERRECTOR

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Autoritario	6	30	45	28	26	21
Permisivo	3	15	27	16	13	11
Democrático	7	35	47	29	37	30
Paternalista	3	15	16	10	13	10
Transformacional	1	5	28	17	35	28
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

La función de asegurar la calidad de los aprendizajes debe estar orientada principalmente a lo curricular y técnico, para lo cual debe existir un agente responsable de la unidad técnico-pedagógica, un coordinador académico, el

director o vicerrector académico que desempeña las funciones de orientación educacional, supervisión pedagógica, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, investigación pedagógica y coordinación de procesos de perfeccionamiento docente.

Como bien es cierto la finalidad última de un líder dentro de la organización es realizar una misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tienen tres objetivos principales: Lograr el compromiso y cooperación de su equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados, hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

Respecto a la interrogante planteada, puede advertirse que no existe un criterio generalizado de los informantes respecto al tipo de liderazgo que ejerce el Vicerrector en la institución; el (30%) de docentes, (28%) de estudiantes; y, (21%) de padres de familia, manifiestan que existe un liderazgo autoritario en donde la participación es limitada y cerrada; el (35%) de docentes, (29%) estudiantes; y, (30%) padres de familia, opinan que existe un liderazgo democrático que promueve la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas; mientras un porcentaje minoritario (15%) de docentes, (16%) estudiantes; y, (11%) padres de familia, sostienen que el liderazgo influyente en el estamento educativo es el permisivo que concede a sus seguidores un alto grado de independencia; el (15%) de docentes, (10%) estudiantes y (10%) padres de familia estipulan que existe un liderazgo

paternalista, mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales; y, solo un (5%) de docentes, (17%) estudiantes; y, (28%) padres de familia descubren un liderazgo transformacional que es el más idóneo dentro de una entidad educativa.

Los directivos deberían tomar en cuenta estos resultados, y hacer constar en el proyecto educativo institucional (PEI) construido en cada entidad educativa un tipo de liderazgo transformador, participativo, que implique el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas; haciendo frente a las nuevas tecnologías y a las necesidades de la comunidad. El liderazgo del directivo juega un papel muy importante dentro del desarrollo de la organización.

CUADRO 6

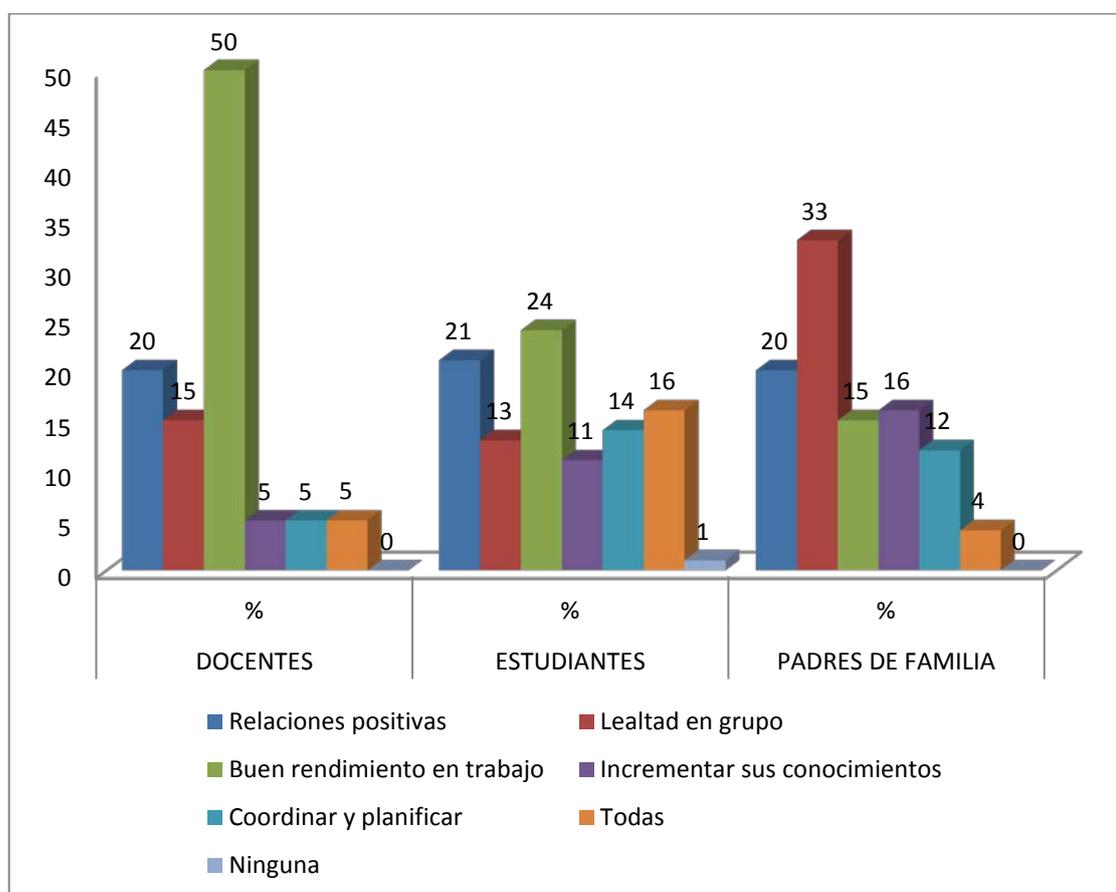
PREGUNTA 6. ¿El comportamiento del Rector en la institución genera en la comunidad educativa?

LO QUE GENERA EL COMPORTAMIENTO DEL RECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Relaciones positivas	4	20	35	21	25	20
Lealtad en grupo	3	15	21	13	41	33
Buen rendimiento en trabajo	10	50	39	24	18	15
Incrementar sus conocimientos	1	5	18	11	20	16
Coordinar y planificar	1	5	23	14	15	12
Todas	1	5	26	16	5	4
Ninguna	0	0	1	1	0	0
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

El liderazgo del directivo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad; así como la gestión de padres de familia en contribuir al logro de los objetivos Institucionales. La tarea debe ir acompañada de estrategias que vigoricen las capacidades.

Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con el objeto de mejorar la ciencia y la cultura del estamento educativo. Sólo en un contexto socioeconómico favorable, un líder puede estar motivado; y, ser innovador, previsor y participativo.

El liderazgo del directivo posee ciertas características imprescindibles para tal fin; entre las que se destacan la visión, el compromiso institucional, entrega, coraje, valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores.

Lemus (1975) manifiesta que profesionales en el ámbito de la educación han considerado ciertos atributos valiosos con los cuales debe contar una persona que se desempeña como director de un establecimiento: aptitud intelecto, salud mental y física, buen juicio, inteligencia emocional, personalidad capaz de hacer valer su competencia y profesionalización; lograr que los maestros acepten y busquen su asistencia y orientación, contar con

una filosofía de la educación bien fundamentada; y, habilidad para traducirla en la práctica.

De la encuesta aplicada puede observarse el comportamiento del rector en la institución educativa; el 20% de docentes manifiesta que genera relaciones positivas, el 15% menciona que genera lealtad en el grupo, el 50% buen rendimiento en el trabajo, el 5% indica que incrementa sus conocimientos, el 5% la coordinación y planificación; y, el 5% restante menciona todas las opciones. Los estudiantes 21% afirman que el comportamiento del rector les genera relaciones positivas, el 13% lealtad en el grupo, un 24% indica el buen rendimiento en el trabajo, el 11% que incrementan sus conocimientos, un 14% coordinar y planificar, el 16% dice que todas las opciones anteriores; y, un 1% dice que ninguna opción es válida; por otra parte un 20% de los padres de familia manifiestan que el comportamiento del rector genera relaciones positivas en la institución, el 33% lealtad en grupo, además que el 15% un buen rendimiento en el trabajo, un 16% incrementa los conocimientos, el 12% dice que coordina y planifica, solo un 4% todas las opciones anteriores.

Es imprescindible el autodiagnóstico por parte de la autoridad del estamento educativo para saber enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades, que susciten el desarrollo organizacional sustentado en la realidad institucional.

CUADRO 7

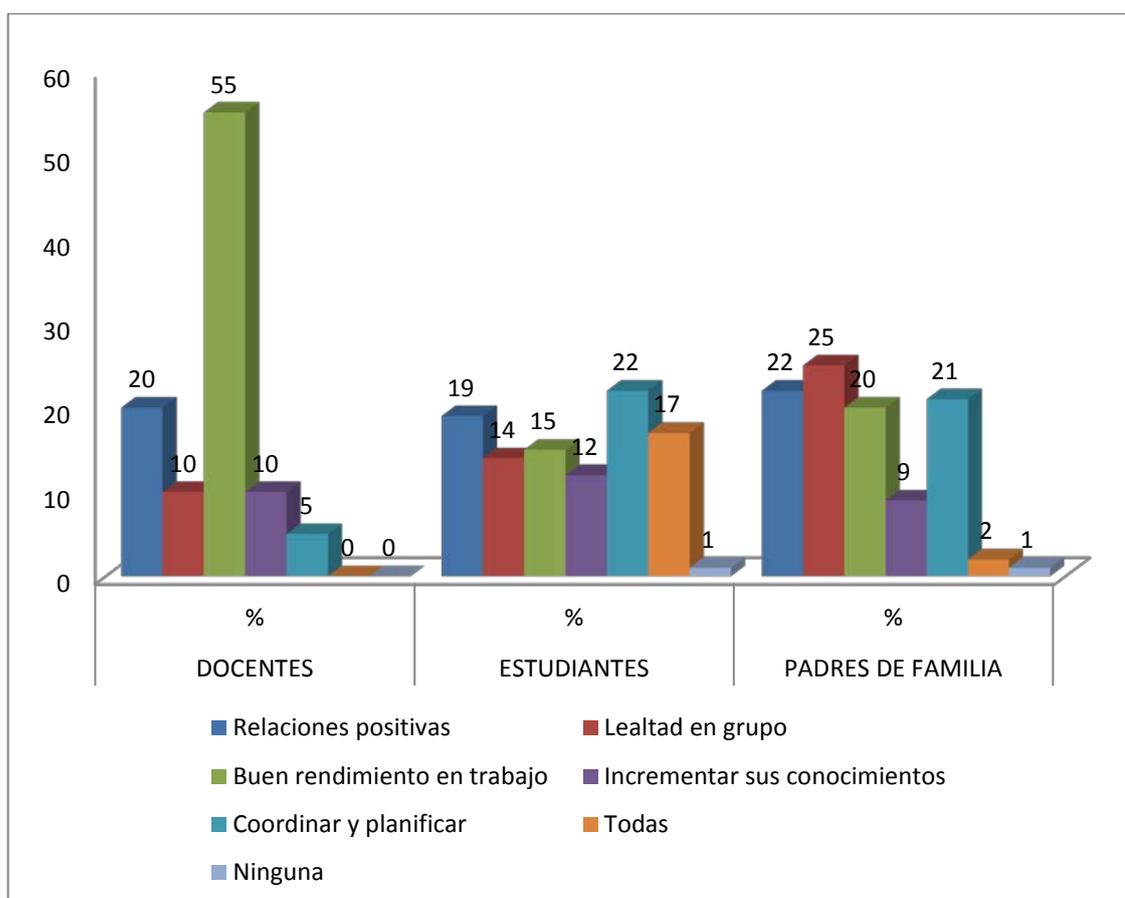
PREGUNTA 7. ¿El comportamiento del Vicerrector en la institución genera en la comunidad educativa?

LO QUE GENERA EL COMPORTAMIENTO DEL VICERRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Relaciones positivas	4	20	31	19	27	22
Lealtad en grupo	2	10	23	14	31	25
Buen rendimiento en trabajo	11	55	25	15	25	20
Incrementar sus conocimientos	2	10	20	12	11	9
Coordinar y planificar	1	5	35	22	26	21
Todas	0	0	28	17	3	2
Ninguna	0	0	1	1	1	1
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Watkins (1989) llega a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla y debe tomar en cuenta estos comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder, fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes, mantener un sentimiento de lealtad al grupo, conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales, tener conocimientos técnicos, coordinar y planificar. El comportamiento es el aspecto más importante de nuestra existencia porque es a través de él que llegamos a ser lo que somos en cada momento y lo que nos permite progresar o retroceder.

Es evidente que los criterios son diversos respecto del liderazgo que ejerce el vicerrector y lo que cree la población educativa encuestada; el 20% de docentes manifiesta que genera relaciones positivas, el 10% menciona que genera lealtad en el grupo, el 55% buen rendimiento en el trabajo, el 10% indica que incrementan sus conocimientos, un 5% la coordinación y planificación, en el caso de los estudiantes el 19% dice que el comportamiento del vicerrector genera relaciones positivas, un 14% lealtad en el grupo, el 15% indica que el buen rendimiento en el trabajo, el 12% que incrementan sus conocimientos, un 22% dice que coordina y planifica, el 17% dice que todas las opciones y el 1% ninguna de las opciones ; por otra parte un 22% de los padres de familia manifiestan que el comportamiento del vicerrector genera

relaciones positivas en la institución, el 25% lealtad en el grupo, mientras que el 20% menciona un buen rendimiento en el trabajo, el 9% que incrementan los conocimientos, un 21% que coordina y planifica , el 2% todas las opciones y el 1% ninguna de las opciones.

Se hace necesario que participen todos los integrantes de la comunidad educativa para prevenir las necesidades y eventos que apoyen las decisiones de las autoridades en un contexto por lograr los objetivos comunes.

CUADRO 8

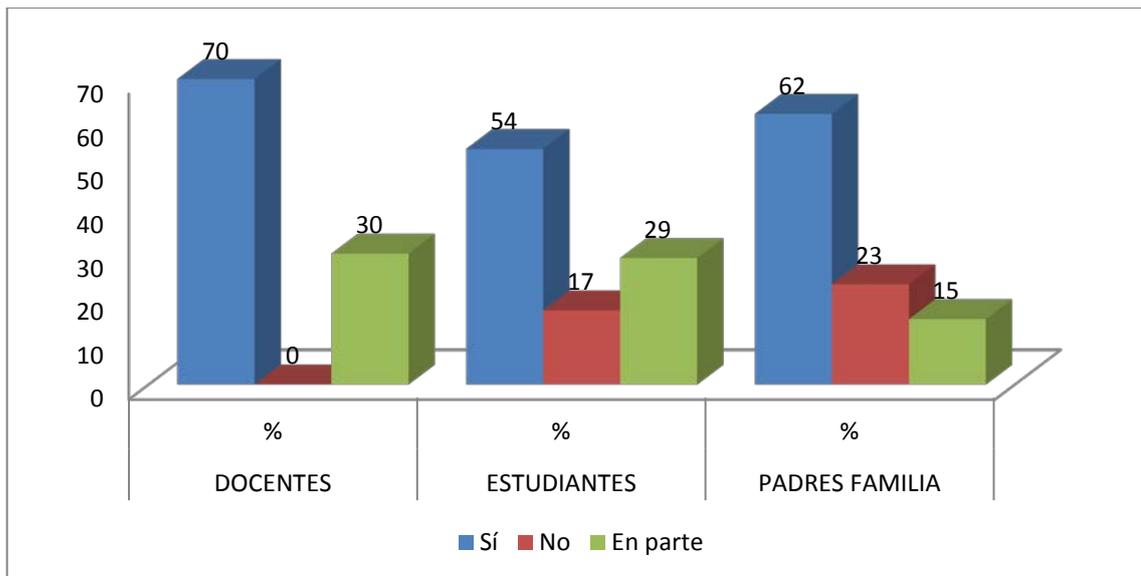
PREGUNTA 8. ¿El Rector cumple adecuadamente con las funciones de: dirección, planificación y control dentro de la institución educativa?

EL RECTOR Y SUS FUNCIONES DE DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y CONTROL

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Sí	14	70	88	54	77	62
No	0	0	28	17	29	23
En parte	6	30	47	29	18	15
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Burt. K. Scanlan (1999) menciona tres funciones que debe cumplir el directivo institucional; la dirección es una de las funciones administrativas más difíciles de ejercer, la autoridad debe inculcar a los miembros de la organización los objetivos y metas a alcanzar; la planeación es el proceso del directivo de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas; el control es la función administrativa del directivo que se encarga de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos institucionales.

Bressoux (1994) señala que los directores eficaces son líderes pedagógicos que ponen el acento en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos. Son muy activos, se sienten responsables de la enseñanza de los alumnos y observan regularmente a los docentes. (p.118).

Como se observa, un porcentaje mayoritario de encuestados (70%) de docentes, (54%) de estudiantes y el (62%) de padres de familia, opinan que el rector infunde a los miembros de la organización los objetivos y metas a alcanzar; así como los medios para alcanzar dichas metas; también se encarga de medir y corregir el desempeño individual y organizacional. Mientras un porcentaje menor (17%) estudiantes y 23% de padres de familia manifiestan que el rector no cumple las funciones de dirección, planificación y control; y, en tanto que el 30% de docentes, 29% estudiantes; y, 15% de padres de familia mantienen que cumple sus funciones solo en parte.

Por lo expuesto, la primera autoridad del estamento educativo no está cumpliendo la función administrativa a cabalidad de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos institucionales y lograr el desarrollo organizacional deseado.

CUADRO 9

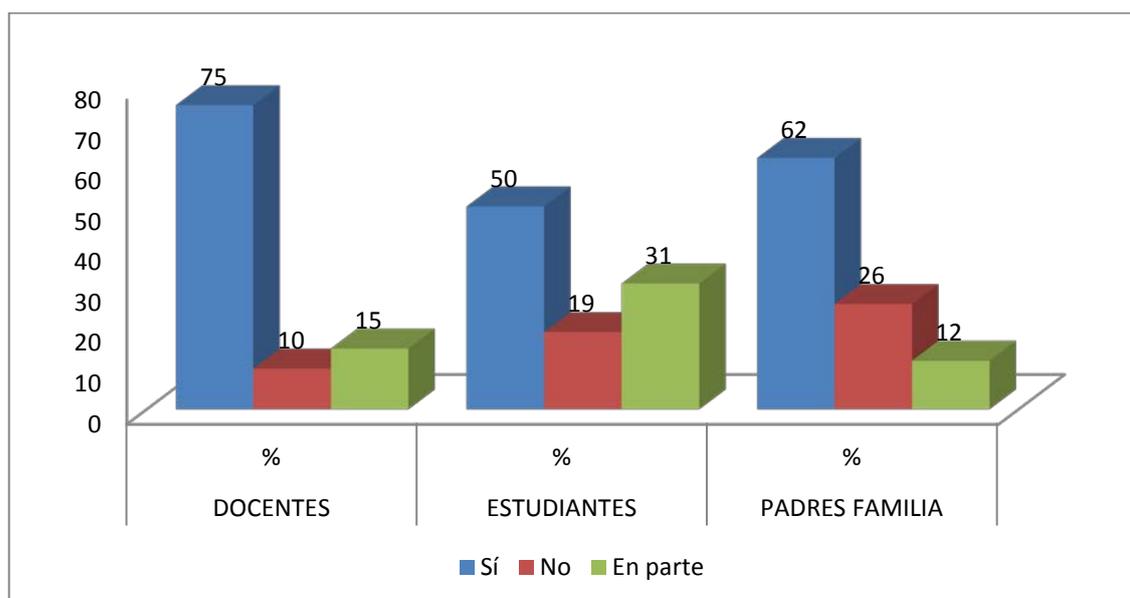
PREGUNTA 9. ¿El Vicerrector cumple adecuadamente con las funciones de dirección, planificación y control dentro de la institución educativa?

EL VICERRECTOR Y SUS FUNCIONES DE DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y CONTROL

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Sí	15	75	81	50	77	62
No	2	10	31	19	32	26
En parte	3	15	51	31	15	12
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

El líder educativo debe poseer una serie de rasgos para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto en el que se desenvuelve.

El elemento esencial en la construcción de una organización educativa es la de ser un líder dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos efectivos para mejorar la calidad del servicio educativo.

El liderazgo comienza elaborando un proyecto educativo en común en donde se clarifiquen los objetivos principales; y, se recopile los compromisos comunes del directivo y del profesorado. Los mismos que tendrán un control y seguimiento por parte de las autoridades educacionales para asegurar el cumplimiento de los objetivos y desarrollo organizacional.

Se puede observar que la mayoría de la comunidad educativa encuestada (75%) de docentes, (50%) de estudiantes y el (62%) de padres de familia, afirman que el vicerrector es un líder dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos efectivos para mejorar la calidad del servicio educativo; mientras un porcentaje minoritario (10%) de docentes, (19%) estudiantes; y, (26%) padres de familia, opinan que el vicerrector no cumple las funciones administrativas encomendadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales; y, solo el 15% de docentes, 31% de estudiantes; y, 12% de padres de familia defienden que cumple sus funciones en parte.

No se recopilan compromisos comunes del directivo, y del profesorado como referentes para plantear un clima institucional agradable, involucramiento, y

dirección responsable, asegurando el cumplimiento de metas, desarrollo académico y organizacional.

CUADRO 10

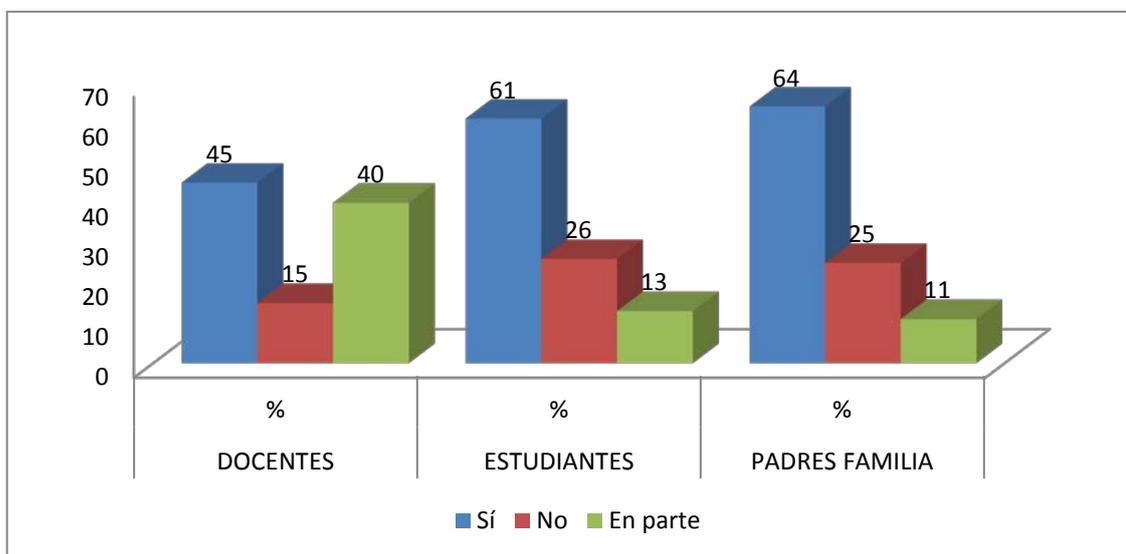
PREGUNTA 10. ¿El Consejo Ejecutivo cumple adecuadamente con las funciones de dirección, planificación y control dentro de la institución educativa?

EL CONSEJO EJECUTIVO Y SUS FUNCIONES DE DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y CONTROL

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Sí	9	45	99	61	79	64
No	3	15	43	26	31	25
En parte	8	40	21	13	14	11
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

El Consejo Ejecutivo Escolar está enfocado a la toma de decisiones, que promueve la sana convivencia de la comunidad educativa. Sus funciones son básicamente tres: una correcta dirección de metas y objetivos a alcanzar; la planeación, eligiendo los medios para alcanzar dichas metas; el control para medir y corregir el desempeño individual y organizacional. En función de los planes y objetivos institucionales.

Se evidencia que aproximadamente la mitad de los encuestados (45%) de docentes, (61%) de estudiantes y el (64%) de padres de familia, atestiguan que el consejo ejecutivo está enfocado en la toma de decisiones, que promueve la sana convivencia de la comunidad educativa; un porcentaje menor (15%) de docentes, (26%) estudiantes; y, (25%) padres de familia, afirman que el consejo ejecutivo no cumple las funciones administrativas para lo cual fueron elegidos; mientras que el 40% de docentes, 13% de estudiantes; y, 11% de padres de familia defienden que cumplen las funciones en parte.

No existe la participación de todos los integrantes de la institución en la toma de decisiones, para juntos resolver problemas que promuevan el compromiso de los involucrados en el sistema educativo institucional con el fin de conseguir un mejor desarrollo académico y organizacional.

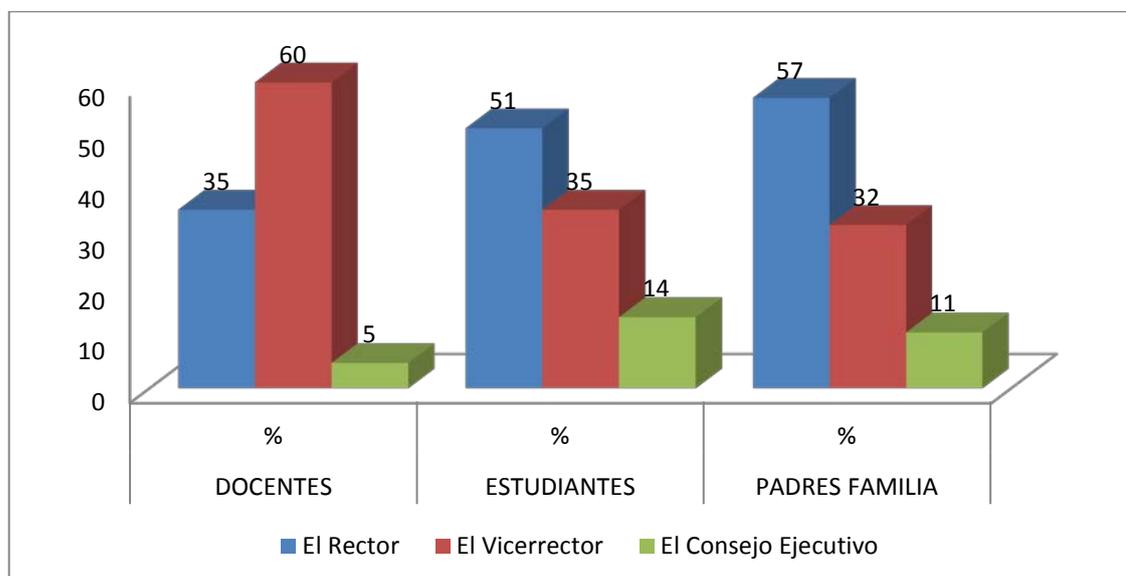
CUADRO 11

PREGUNTA 11. ¿Las autoridades del colegio al iniciar el año lectivo hacen conocer la planificación educativa institucional?

AUTORIDADES HACEN CONOCER LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
El Rector	7	35	83	51	70	57
El Vicerrector	12	60	57	35	40	32
El Consejo Ejecutivo	1	5	23	14	14	11
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013
AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Manes Juan Manuel (2008) considera la planificación del Proyecto Educativo Institucional como la elaboración de un diagnóstico situacional, que servirá para

tener una radiografía real de la institución, donde se manifestarán los logros y aciertos, así como las debilidades y amenazas; además todo esto debe estar de acuerdo a las necesidades y aspiraciones de todos los integrantes de la comunidad educativa; se piensa en el tipo de institución que se quiere brindar a la sociedad y se lo plasma en la visión y la misión corporativa.

Como se observa en el cuadro aproximadamente menos de la mitad de la comunidad educativa encuestada, (35%) de docentes, (51%) de estudiantes; y, (57%) de padres de familia, afirman conocer la situación real de la institución, los logros y aciertos, así como las debilidades y amenazas, como instrumento de planificación educativa a través del rector; al mismo tiempo el 60% de docentes, 35% de estudiantes y el 32% de padres de familia sostienen que les fue dado a conocer por parte del vicerrector; y, un mínimo porcentaje de la comunidad (5%) de docentes, (14%) de estudiantes; y, (11%) padres de familia conocieron la planificación institucional por el consejo ejecutivo.

Se evidencia que las autoridades no se interrelacionan lo suficiente con los involucrados en el proceso educativo, lo que no permite estar de acuerdo con las necesidades y aspiraciones de todos los integrantes de la comunidad educativa; evitando que se dé cumplimiento a la visión y misión corporativa.

CUADRO 12

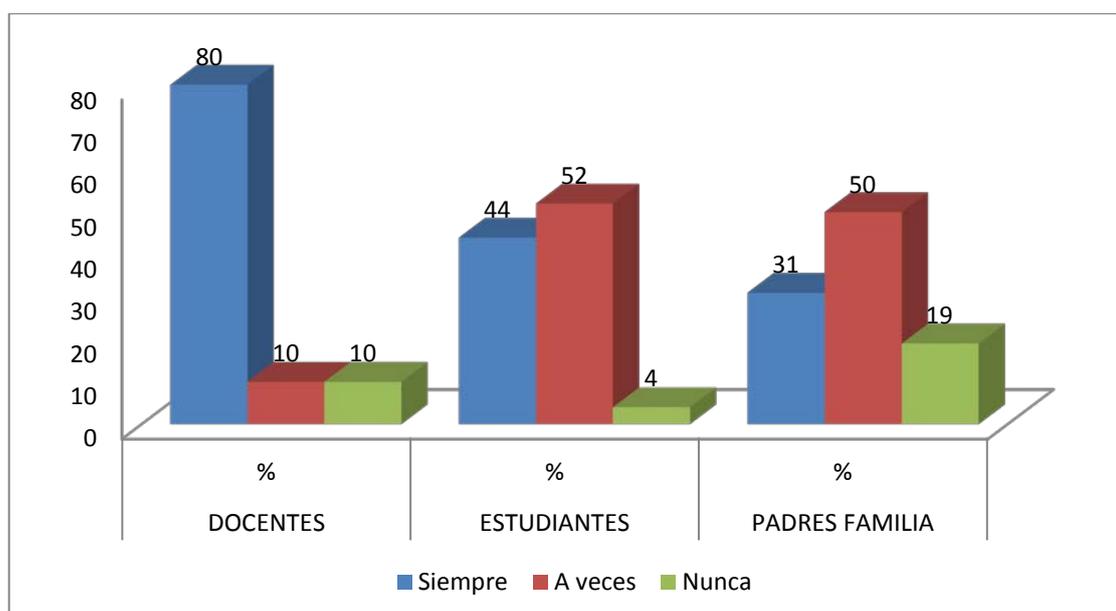
PREGUNTA 12. ¿El Rector lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales?

EL RECTOR CONTROLA EL CUMPLIMIENTO DE PLANES Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	16	80	71	44	38	31
A veces	2	10	85	52	62	50
Nunca	2	10	7	4	24	19
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Henry Fayol (1997) afirma que el control es la función administrativa del directivo que se encarga de medir y corregir el desempeño individual y

organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos institucionales; verificando si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente dentro de la institución.

La función curricular está en el marco general de la gestión directiva, que tiene por tarea fundamental la de identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo se una en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa. (Arroyo, 2009, p. 5).

Todo director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006).

Es parcialmente satisfactorio que los encuestados 80% de docentes, 44% de estudiantes y 31% de padres de familia manifiesten que el rector siempre se encarga de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos institucionales;

mientras aproximadamente menos de la mitad de la comunidad encuestada (10%) de docentes, (52%) estudiantes y (50%) padres de familia afirman que solo a veces se verificasi todo ocurre de conformidad con el plan adoptado; y, un porcentaje mínimo (10%) docentes, (4%) estudiantes y (19%) padres de familia, opinan que nunca se realiza un control de planes y objetivos institucionales por parte de la autoridad.

Con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente dentro de la institución.

Se determina que no existe la suficiente interacción y control del cumplimiento de objetivos por parte del rector con la comunidad educativa, lo que ocasiona un impacto sobre la calidad del aprendizaje de los estudiantes. La tarea directiva está en identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo seuna en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada objetivo definido por la organización educativa y propiciar el desarrollo organizacional.

CUADRO 13

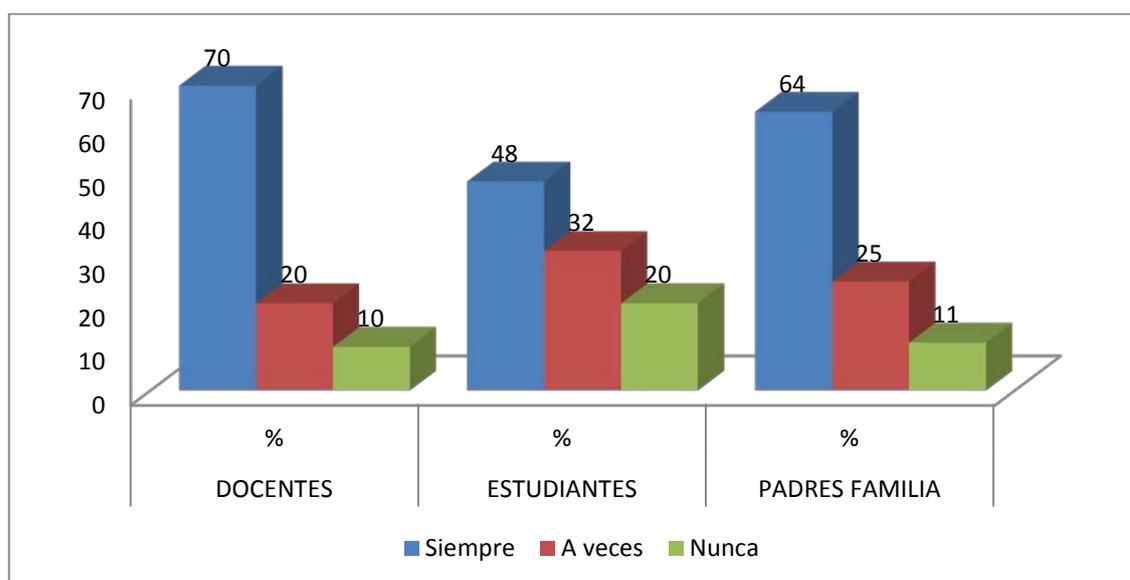
PREGUNTA 13. ¿El Vicerrector lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales?

EL VICERRECTOR CONTROLA EL CUMPLIMIENTO DE PLANES Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	14	70	78	48	79	64
A veces	4	20	53	32	31	25
Nunca	2	10	32	20	14	11
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción a través de la planeación,

organización, dirección y control de todas las actividades realizadas con el fin de alcanzar tales objetivos.

El control es un elemento del proceso administrativo que influye todas las actividades que se emprenden con el fin de garantizar que los procedimientos realizados coincidan con los eventos planificados. Las autoridades de la organización tienen la obligación de controlar; realizando evaluaciones de los resultados y tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos y cumplir los objetivos garantizando el desarrollo institucional.

Resulta evidente que la mayoría de la comunidad encuestada (70%) de docentes, (48%) de estudiantes y (64%) de padres de familia reconoce que el vicerrector siempre lleva un control de todas las actividades realizadas en concordancia con lo planificado, garantizando así el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales; un porcentaje menor (20%) de docentes, (32%) de estudiantes; y, (25%) padres de familia manifiestan de solo a veces se realiza dichos controles; mientras un porcentaje minoritario (10%) de docentes, (20%) de estudiantes y (11%) de padres de familia dicen que nunca son objetos de control por parte del vicerrector. Deduciéndose que la falta de control de actividades redundaría en el aprovechamiento de los recursos.

No se planifican evaluaciones permanentes a las actividades en forma preliminar, concurrente y de retroalimentación; que incluya la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades

planeadas serán ejecutadas con propiedad. Ejerciendo una influencia controladora que permita asegurar los resultados deseados en beneficio de toda la comunidad.

CUADRO 14

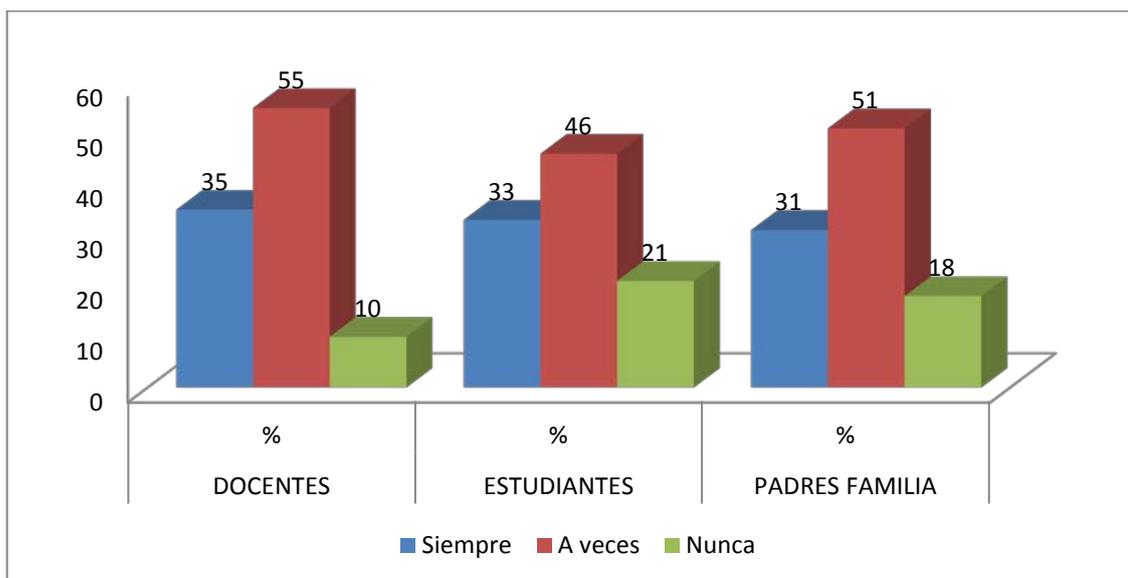
PREGUNTA 14. ¿El Consejo Ejecutivo lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales?

EL CONSEJO EJECUTIVO CONTROLA EL CUMPLIMIENTO DE PLANES Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	7	35	54	33	38	31
A veces	11	55	75	46	63	51
Nunca	2	10	34	21	23	18
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

El líder pedagógico centra su quehacer educativo en el seguimiento y evaluación de metas y objetivos institucionales; de planes y programas de estudio, en establecer estrategias para su implementación, organización; y, como punto fundamental la autoevaluación educativa.

“Las escuelas eficaces que mejoran son las que poseen líderes centrados más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros de tipo administrativo; el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes” (Muijs, 2003).

De la encuesta aplicada a una muestra de la entidad educativa, se determina que un 35% de los docentes, un 33% de estudiantes; y, un 31% de padres de familia aseguran que el consejo ejecutivo siempre realiza un seguimiento y evaluación de metas y objetivos institucionales; de planes y programas de estudio; mientras que un punto menos de la mitad de encuestados (55%) docentes, (46%) estudiantes, y (51%) padres de familia sostienen que solo a veces son objeto de evaluación de planes y programas de estudio; y, un porcentaje minoritario (10%) de docentes, (21%) de estudiantes y (18%) de padres de familia afirman que nunca han sido evaluados. Por lo que es

menester establecer estrategias para su implementación, organización; y, evaluación.

No se realiza seguimiento y evaluación de las metas y objetivos institucionales; de planes y programas de estudio, en establecer estrategias para su implementación, organización; y, como punto fundamental la autoevaluación educativa. Institutos eficaces que mejoran son los que poseen líderes centrados más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje que, en otros de tipo administrativo.

CUADRO 15

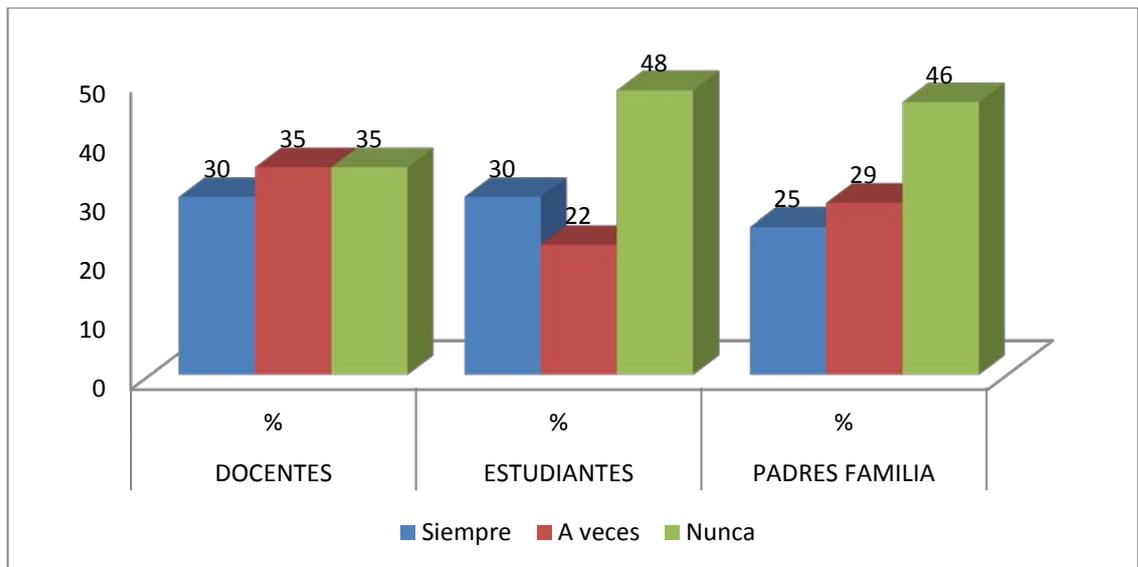
PREGUNTA 15. ¿El Rector del colegio controla y resuelve los conflictos producidos en la comunidad educativa?

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS POR PARTE DEL RECTOR

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	6	30	49	30	31	25
A veces	7	35	36	22	36	29
Nunca	7	35	78	48	57	46
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Toledo & Flavio Milion (2001) señalan que los conflictos dentro de lo laboral tienen fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición, pero la ausencia de ello traería en una institución educativa conformismo, apatía y estancamiento. El propósito de un directivo institucional debe ser crear condiciones en las cuales el conflicto, como parte integral de la vida organizacional, se controle y se dirija a canales productivos, en situaciones de conflicto las respuestas de un directivo se tipifican en una escala que debe ir desde métodos de supresión, métodos de negociación y resolución de problemas.

Es preocupante que un porcentaje considerable de encuestados (35%) docentes, (48%) estudiantes y (46%) padres de familia manifiesten que la autoridad institucional nunca crea las condiciones necesarias en las cuales el conflicto como parte integral de la vida organizacional, se controle y se dirija a

canales productivos; un bajo porcentaje (30%) docentes, (30%) estudiantes y (25%) padres de familia afirman que el rector da soluciones en situaciones de conflicto utilizando métodos de negociación, y, un porcentaje aún más bajo (35%) docentes, (22%) estudiantes y (29%) padres de familia sostiene que solo a veces se da solución a los problemas presentados.

Falta de prevención por parte de las autoridades que mantengan un foco de atención para prevenir las necesidades y toma de decisiones que busquen alternativas de solución a los problemas internos. Enfrentando las amenazas y aprovechando las oportunidades, que susciten un desarrollo académico sostenido y sustentado. La comunicación efectiva constituye el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, obtener información y corregir los procesos y procedimientos orientados al logro de los objetivos propuestos.

CUADRO 16

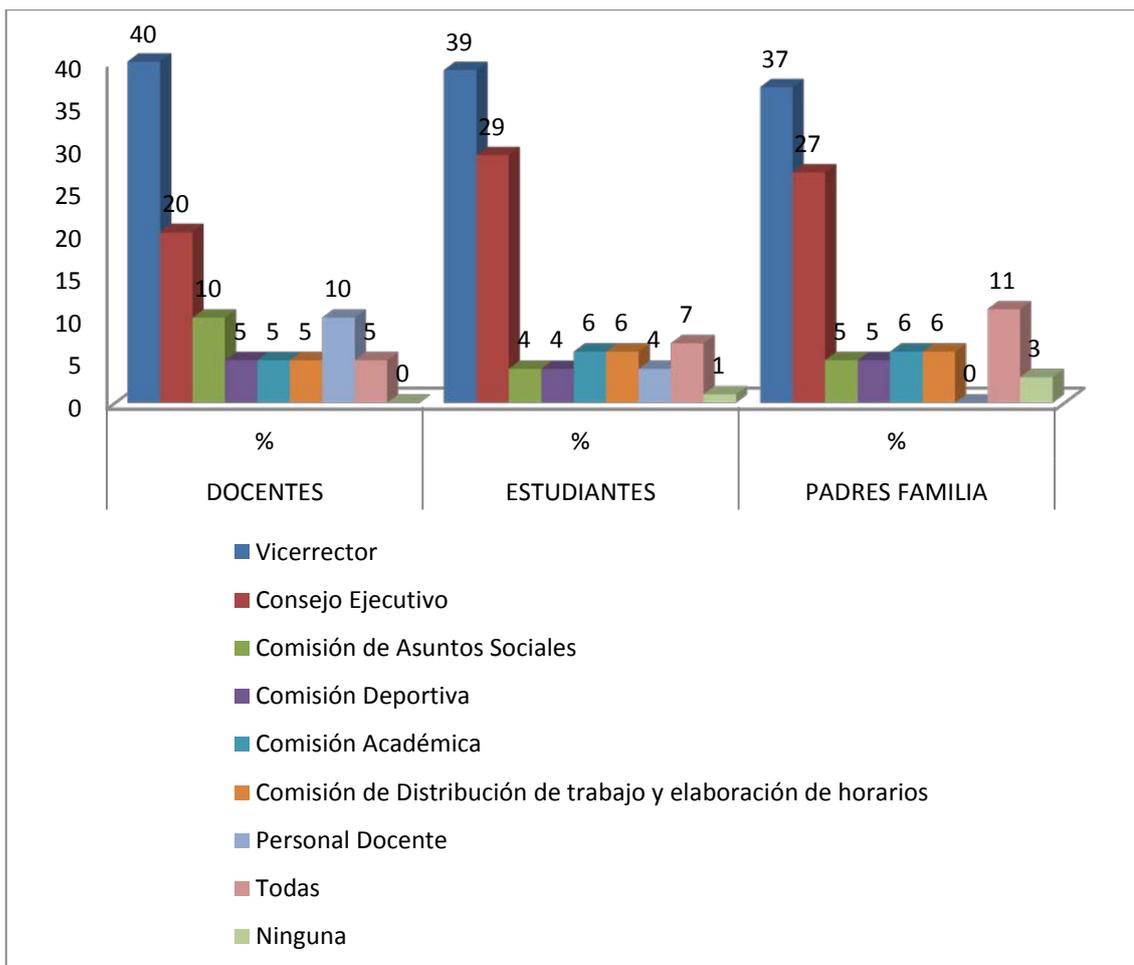
PREGUNTA 16. ¿El Rector del colegio trabaja en equipo para alcanzar un objetivo conjuntamente con?

EL RECTOR TRABAJA EN EQUIPO

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Vicerrector	8	40	63	39	46	37
Consejo Ejecutivo	4	20	48	29	33	27
Comisión de Asuntos Sociales	2	10	6	4	6	5
Comisión Deportiva	1	5	6	4	6	5
Comisión Académica	1	5	9	6	8	6
Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios	1	5	10	6	7	6
Personal Docente	2	10	7	4	0	0
Todas	1	5	12	7	14	11
Ninguna	0	0	2	1	4	3
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Manes, Juan Manuel (2008), en las instituciones educativas el directivo debe promover el trabajo en equipo entre sus directivos y estos a su vez tienen que hacerlo con toda la comunidad educativa.

La gestión directiva tiene por tarea fundamental la de identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo se una en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa. (Arroyo, 2009, p. 5).

Las organizaciones necesitan renovarse en todas sus vertientes. Existe una demanda de desarrollo y cambio que hay que propiciar y apoyar, por ello es necesario reaccionar con celeridad ante los cambios que ocurren. En el caso de las entidades educativas ha de atenderse conjuntamente a la renovación pedagógica y organizativa como proceso de desarrollo y cambio.

El directivo eficiente logra a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de los objetivos y metas organizacionales y para ello debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional como pilar fundamental de la entidad.

Es penoso observar que menos de la mitad de los encuetados (40%) de docentes, (39%) de estudiantes y el (37%) de padres de familia, denotan que la primera autoridad del plantel realiza trabajos colaborativos con el vicerrector; un porcentaje más bajo (20%) de docentes, (29%) de estudiantes y (27%) de padres de familia indican que mantiene comunicación con el consejo ejecutivo; y, en porcentajes mínimos mantiene reuniones en equipo con las comisiones de deporte, comisión académica, comisión de distribución de trabajo y personal docente. De lo que se deduce que existe poca comunicación, motivación y buen ambiente de trabajo en equipo con casi toda la comunidad educativa; desmejorando el desempeño de una actividad desarrolladora.

Es escaso el trabajo en equipo, por tanto no hay compromiso unificado de apoyo y colaboración que permita establecer objetivos superiores e innovadores; todo líder es aquel que fomenta aptitudes y crea equipos de trabajo; alienta, enseña, escucha y facilita la práctica de todas las personas a su mando, orientados hacia la consecución de metas y objetivos

CUADRO 17

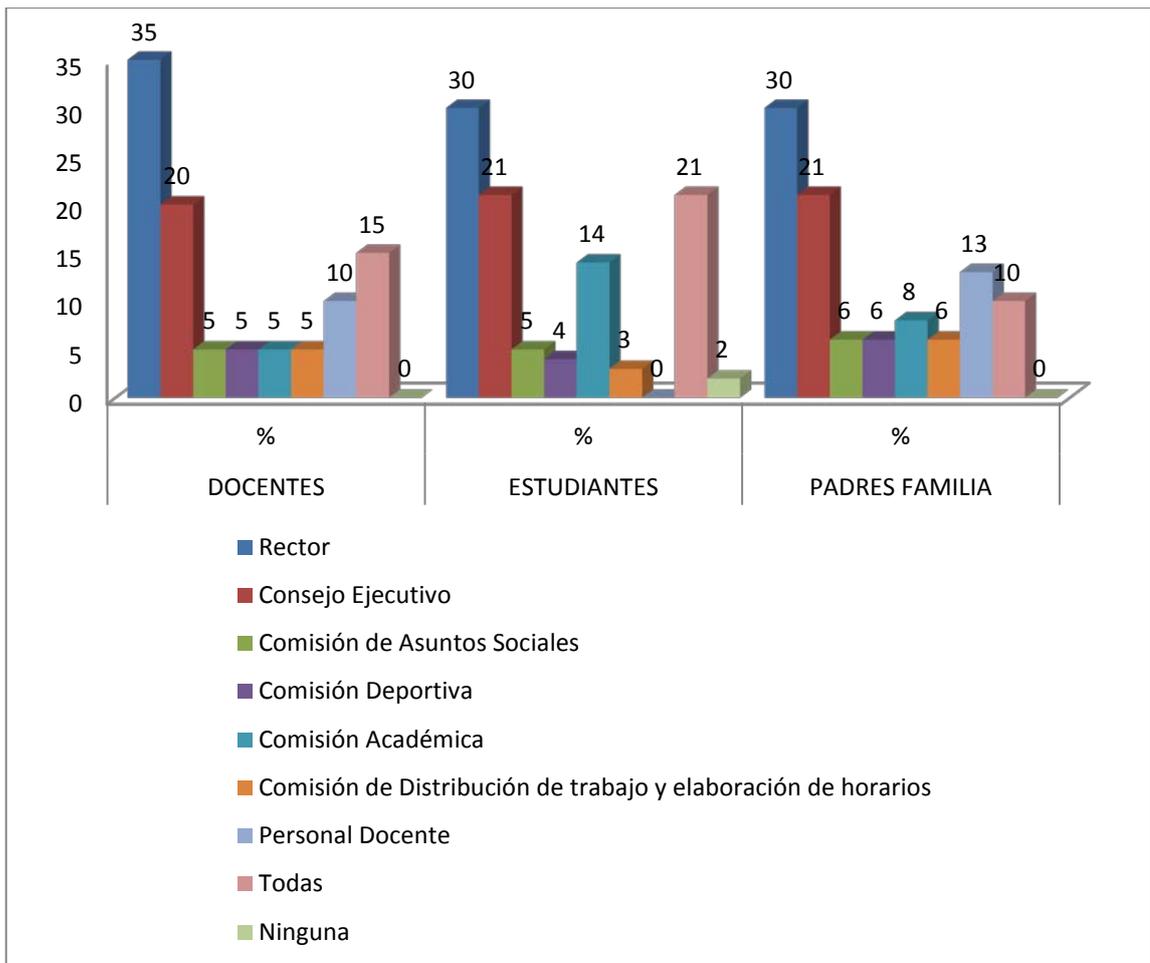
PREGUNTA 17. ¿El Vicerrector del colegio trabaja en equipo para alcanzar un objetivo conjuntamente con?

EL VICERRECTOR TRABAJA EN EQUIPO

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Rector	7	35	49	30	37	30
Consejo Ejecutivo	4	20	34	21	26	21
Comisión de Asuntos Sociales	1	5	8	5	8	6
Comisión Deportiva	1	5	6	4	8	6
Comisión Académica	1	5	23	14	10	8
Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios	1	5	5	3	7	6
Personal Docente	2	10	0	0	16	13
Todas	3	15	34	21	12	10
Ninguna	0	0	4	2	0	0
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guallas Macas



Análisis e interpretación:

Pedraja & Rejas (citado por Isabel Monzón 2008), consideran que el liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación y trabajo en equipo entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización.

Visto de esta manera, podemos decir que el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores, tiene una connotación participativa, comunitaria, democrática y

flexible; centrada en generar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de un grupo humano u organización; y, con capacidad de afrontar situaciones de conflicto y también promover innovaciones en la dinámica.

Como se puede observar un porcentaje considerable de la comunidad educativa (35%) de docentes, (30%) de estudiantes y el (30%) de padres de familia, opinan que el vicerrector no mantiene una buena comunicación con el rector, siendo éste un factor decisivo para fomentar el desarrollo y crecimiento de toda organización; un porcentaje más bajo todavía (20%) de docentes, (21%) de estudiantes y (21%) de padres de familia indican que no existe un trabajo colaborativo con el consejo ejecutivo; y, en porcentajes mínimos mantiene reuniones en equipo con las comisiones de deporte, comisión académica, comisión de distribución de trabajo y personal docente. De lo que se deduce el poco liderazgo que mantiene el vicerrector con el resto de autoridades.

Muy poco se toma en cuenta el criterio de docentes, estudiantes y padres de familia por la falta de conformación de trabajos en equipo dentro de la institución, para obtener cooperación e integración; en donde los involucrados asuman responsable y voluntariamente su trabajo y mejorar el desempeño individual y grupal.

Siendo la comunicación la parte modular del liderazgo para crear un ambiente de entendimiento, unificando criterios para poder alcanzar el mismo ideal con la ayuda de todos los integrantes de la comunidad.

CUADRO 18

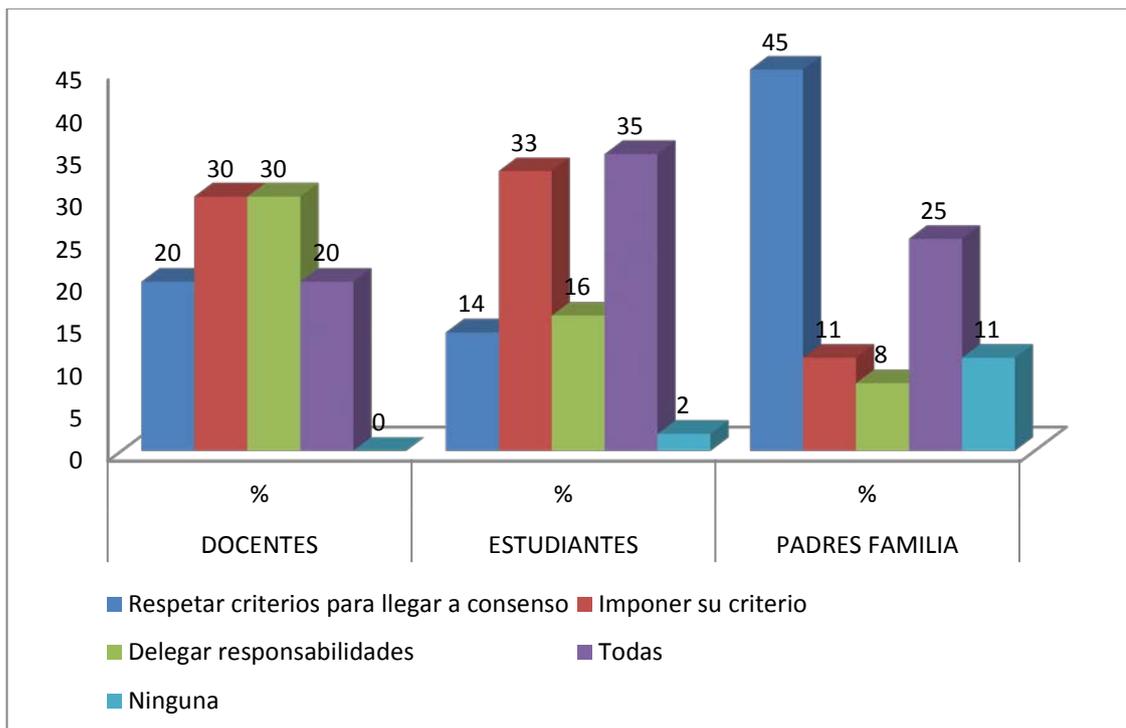
PREGUNTA 18. ¿Cuál es su consideración respecto de las funciones del Rector como autoridad en la convivencia diaria?

FUNCIONES DEL RECTOR COMO AUTORIDAD EN LA CONVIVENCIA DIARIA

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Respetar criterios para llegar a consenso	4	20	23	14	56	45
Imponer su criterio	6	30	53	33	13	11
Delegar responsabilidades	6	30	26	16	10	8
Todas	4	20	57	35	31	25
Ninguna	0	0	4	2	14	11
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guallas Macas



Análisis e interpretación:

Una gran organización es la que cuenta con buena administración que logre integrar algunas dimensiones como la psicosocial, la pedagógica-curricular y otras; para lo cual los centros educacionales realizan un gran esfuerzo para organizarse. Cuando un centro educativo no consigue una buena administración, y por lo tanto una buena organización; esto se refleja en la calidad de la enseñanza que entregan a sus alumnos, también se refleja en la actitud de todos los que integran dichos centros educativos como padres de familia, apoderados, estudiantes, administrativos, docentes y directivos. Es decir que no logran integrarse como organización; y, no trabajan en conjunto que denote esfuerzo y unión. Por lo que difícilmente alcanzan sus objetivos.

Al no contar con estabilidad al interior de la entidad, los estudiantes se verán afectados en el logro de algunos beneficios como postulación para becas, educación integral que incluya valores, nivelación en el aprendizaje; y otros. Afectando directamente el desarrollo de la comunidad y la sociedad en general.

Existen criterio divididos respecto a la función del rector como autoridad en la convivencia diaria dentro de la comunidad educativa, un 20% de docentes dice que respeta criterios para llegar a un consenso, el 30% manifiesta que el rector también impone su criterio, el 30% señala que si delega responsabilidades, y, el 20% todas las opciones anteriores; en el caso de los estudiantes el 14% considera que el rector respeta el criterio de los demás, el 33% señala que impone su criterio, el 16% que delega responsabilidades, el 35% todas las

anteriores; y, el 2% ninguna de las alternativas; en el caso de los padres de familia el 45% dicen que respeta criterios, el 11% que impone su criterio, el 8 % que delega responsabilidades ,el 25% todas las anteriores; y, el 11% ninguna de las opciones anteriores. Lo que significa que no logran integrarse como una organización democrática; por lo que difícilmente alcanzan sus objetivos.

Cuando un centro educativo no consigue una buena administración, y por lo tanto una buena organización; esto se refleja en la calidad de la enseñanza que entregan a sus alumnos, también se refleja en la actitud de todos los que integran dichos centros educativos.

CUADRO 19

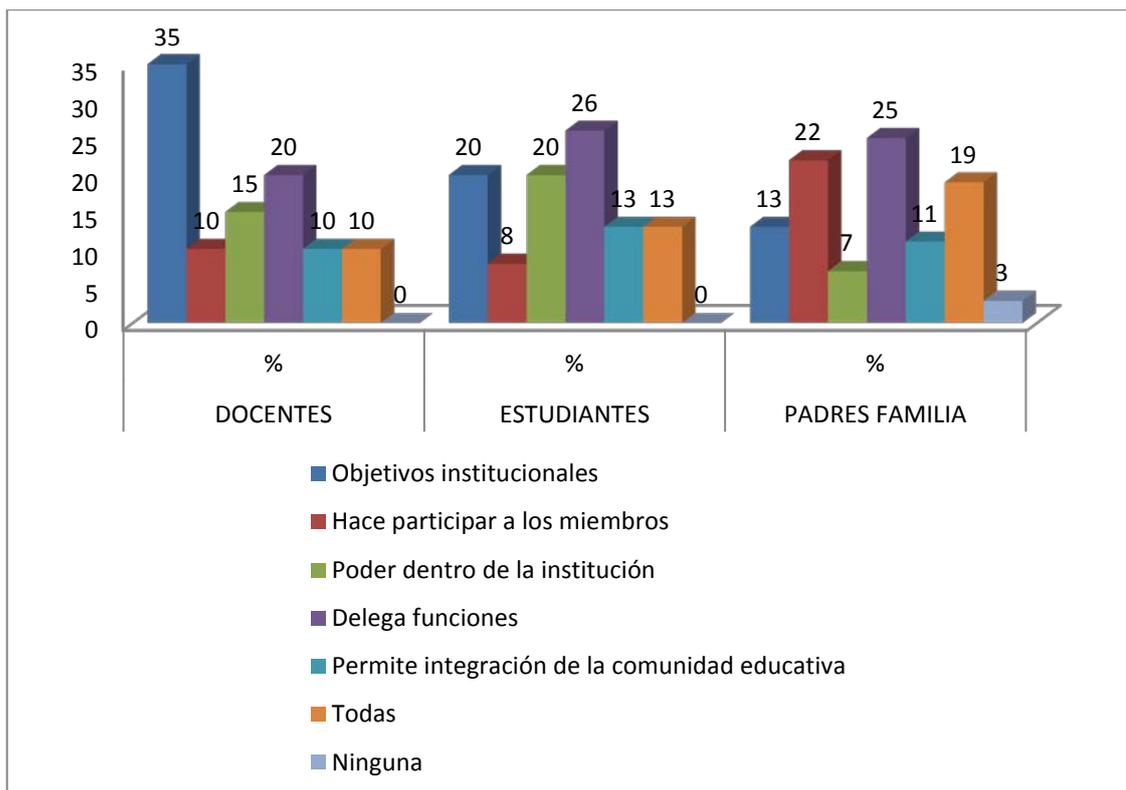
PREGUNTA 19. ¿Qué elementos conoce el Rector para desarrollar Liderazgo?

ELEMENTOS QUE CONOCE EL RECTOR PARA DESARROLLAR LIDERAZGO

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Objetivos institucionales	7	35	33	20	16	13
Hace participar a los miembros	2	10	13	8	27	22
Poder dentro de la institución	3	15	32	20	8	7
Delega funciones	4	20	43	26	31	25
Permite integración de la comunidad educativa	2	10	21	13	14	11
Todas	2	10	21	13	24	19
Ninguna	0	0	0	0	4	3
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guallas Macas



Análisis e interpretación:

El desarrollo de las instituciones educativas lo hacen las personas. El directivo es un elemento que dirige, que lidera y su comunicación es imprescindible para el logro de sus objetivos; cuando actúa, prevé unos resultados de la acción que va a realizar y que tiene como objetivo el cumplimiento de unas necesidades: materiales o existenciales (ser, tener, hacer, estar) y axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad). (Neef, M., 1993)

Traducidas al desarrollo institucional indican la importancia de lo material y del valor agregado a las personas y a los componentes institucionales.

Con respecto a la interrogante planteada, puede advertirse que no existe un criterio generalizado de los informantes respecto si el rector tiene claro ciertos parámetros para desarrollar liderazgo comunicacional en la institución; el personal docente manifiesta un 35% que el rector toma en cuenta los objetivos institucionales, el 10% opina que participan todos los miembros, el 15% menciona que tiene poder dentro de la institución, un 20% que si delega funciones, el 10% permite integración de la comunidad educativa, y un 10% todas las anteriores; en el caso de los estudiantes afirman el 20% que toma en cuenta los objetivos institucionales, el 8% toma en cuenta la participación de sus miembros, el 20% manifiesta que tiene poder dentro de la institución, el 26% delega funciones, un 13% dice que permite que se integre la comunidad educativa, un 13% opina que todas las anteriores; por otro lado el 13% de padres de familia manifiestan que toma en cuenta los objetivos institucionales, un 22% dice que hace participes a todos sus miembros, el 7% dice que tiene poder dentro de la institución, el 25% dice que delega funciones, el 11% afirma que permite la integración de la comunidad educativa, un 19% todas las anteriores y el 3% ninguna de las alternativas. Es preocupante que el rector no mantenga buena comunicación con la comunidad, siendo ésta la base imprescindible para desarrollar liderazgo y lograr metas y objetivos corporativos.

Se advierte que la autoridad competente conoce los objetivos a alcanzar, pero no los trasmite acertadamente a las personas que deben ejecutarlos; no hay una comunicación efectiva que aporte a sus colaboradores lo que necesitan para realizar un trabajo eficiente.

Hay escasos conocimientos, comportamientos y habilidades necesarias para el desarrollo de liderazgo; y, hacer que los colaboradores se sientan importantes a través del trato y reconocimiento que les dispensa el líder. Establecer compromisos que lleve a la participación de todos los involucrados en los procesos de desarrollo académico y organizacional; toda vez que se nota la predisposición de los integrantes de la comunidad educativa.

CUADRO 20

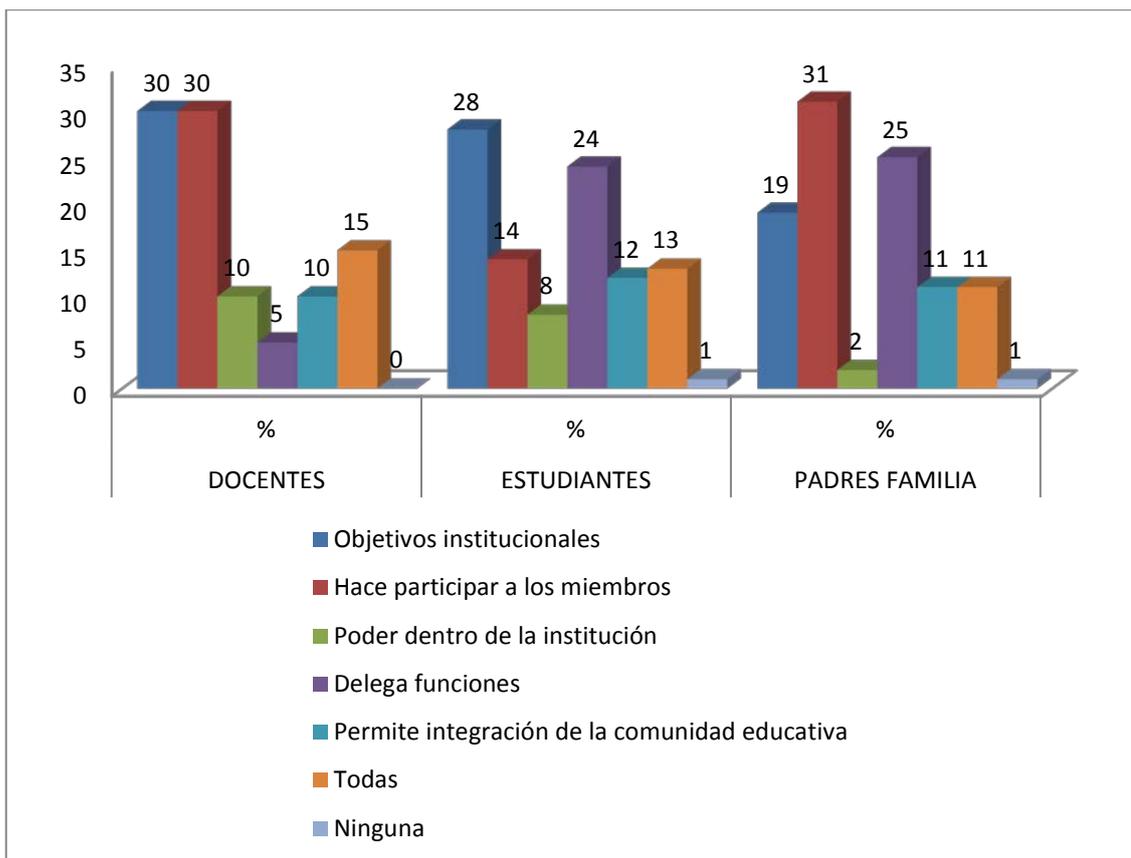
PREGUNTA 20. ¿Qué elementos conoce el Vicerrector para desarrollar Liderazgo?

ELEMENTOS QUE CONOCE ELVICERRECTOR PARA DESARROLLAR LIDERAZGO

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Objetivos institucionales	6	30	46	28	24	19
Hace participar a los miembros	6	30	23	14	38	31
Poder dentro de la institución	2	10	13	8	2	2
Delega funciones	1	5	39	24	31	25
Permite integración de la comunidad educativa	2	10	19	12	14	11
Todas	3	15	21	13	14	11
Ninguna	0	0	2	1	1	1
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guallas Macas



Análisis e interpretación:

El desarrollo institucional precisa entonces de líderes que necesitan de otras personas para mejorar la competencia conversacional como condición básica para cultivar amistades, delegar funciones, confiar roles y estatus y amalgamar los intereses individuales a los colectivos para impulsar políticas, planes, programas y proyectos de gran envergadura que la institución lo requiere para transformarse.

En el marco de las relaciones sociales del directivo, su vida está conectada con las de otras personas, y es en parte responsable de ellas; está constituyendo una empresa, una familia y una sociedad y una cultura concreta que tienen

unas tradiciones determinadas. Su liderazgo se potencializa en tanto y en cuanto el entorno social lo facilita porque es en ella en donde la variedad de deberes, expectativas, problemas, necesidades, revoluciones e innovaciones son el tema de todos los días; y, por tanto datos previos de su propia vida. Las tradiciones, la cultura, los saberes ancestrales lo dotan de vínculos.

Llama la atención que un sector minoritario de encuestados (30%) de docentes señala que el vicerrector comunica los objetivos institucionales como forma de liderar el grupo, el (30%) señala que permite la participación de los miembros, un (10%) dice que tiene poder dentro de la institución, un (5%) menciona que si delega funciones, el (10%) que existe integración de la comunidad educativa, y solo el (15%) está de acuerdo en todos los parámetros a cerca del liderazgo del vicerrector; en el caso de los estudiantes el (28%) menciona que se cumplen los objetivos institucionales, el (14%) menciona su participación, el (8%) señala su poder dentro de la institución, el (24%) dice que delega funciones, el (12%) dice que permite que se integre la comunidad educativa, el (13%) está de acuerdo que desarrolla todas las funciones, y solo el (1%) no está de acuerdo con ninguna de las alternativas; por otro lado el (19%) de padres de familia manifiestan que comunicalos objetivos institucionales, el (31%) que hace participes a todos sus miembros, un (2%) dice que tiene poder dentro de la institución, el (25%) delega funciones, un (11%) permite la integración de la comunidad educativa, el (11%) que cumple todas las funciones y el (1%) ninguna de las alternativas anteriores.

Contar con recursos financieros, materiales y tecnológicos no es suficiente para una organización educativa; si el factor humano falla, peor si las autoridades principales no tienen la capacidad para coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos de la entidad. Su principal característica es que el personal bajo su cargo reconoce en él, no solo la autoridad que emana de su puesto, sino también la que se deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y cualidades; de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas y desarrollo de la organización.

Resultados en relación a la hipótesis específica dos

Enunciado

La comunicación del directivo incide significativamente en el Desarrollo Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

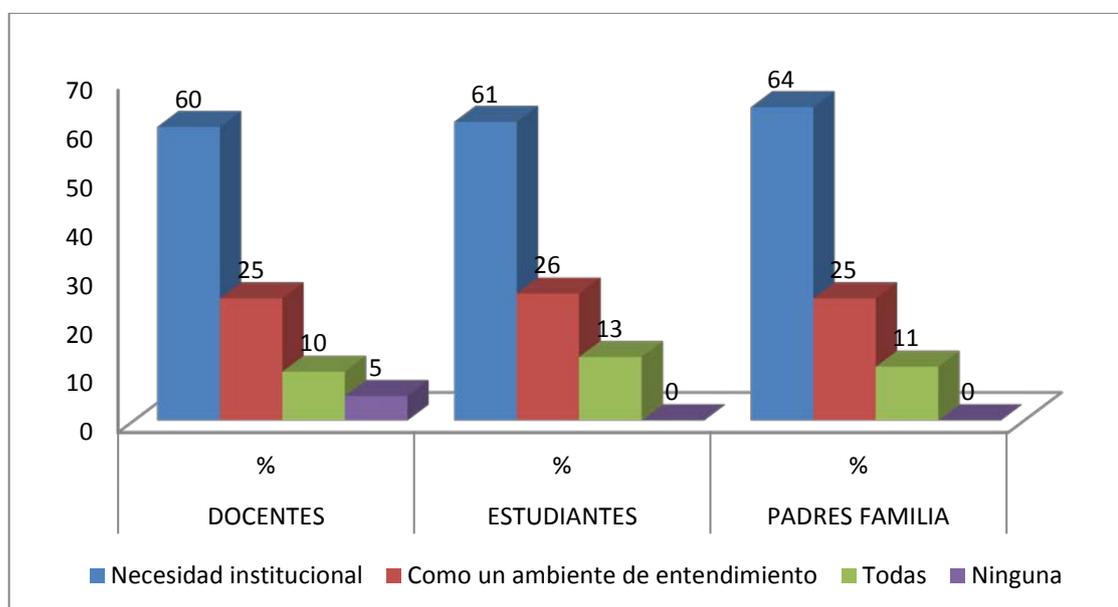
CUADRO 21

PREGUNTA 21. ¿Cree Ud. que la comunicación del Rector con la comunidad educativa es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio, por considerarlo como una?

COMUNICACIÓN DEL RECTOR CON LA COMUNIDAD

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Necesidad institucional	12	60	99	61	79	64
Como un ambiente de entendimiento	5	25	43	26	31	25
Todas	2	10	21	13	14	11
Ninguna	1	5	0	0	0	0
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013
AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

El directivo eficiente logra a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de los objetivos y metas organizacionales y para ello debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional como pilar fundamental de la entidad.

Koontz & O'Donnel (1985:682), señalan que una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas.

Arthur Shriberg, David Shriberg, Carol Lloyd (2003), la comunicación por muchas razones es la parte medular del liderazgo, la comunicación del directivo en una institución es un factor decisivo para fomentar el desarrollo del conocimiento, ya que por medio de la interacción, la participación y el lenguaje, se dan procesos de formación, una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia, buen entendimiento y el equilibrio dentro de una entidad educativa.

Se puede observar que, la mayoría de la comunidad educativa encuestada (60%) docentes, (61%) estudiantes y (64%) padres de familia consideran que el rector mantiene una buena comunicación como una necesidad de liderar en la

institución, un porcentaje bajo (25%) docentes, (26%) estudiantes y (25%) padres de familia afirman que no hay una comunicación efectiva en un ambiente de entendimiento; mientras un porcentaje mínimo (10%) docentes, (13%) estudiantes y (11%) padres de familia sostienen que la comunicación es una necesidad institucional para mantener un ambiente de entendimiento; y, solo el 5% de docentes mencionan que la comunicación del rector no es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio.

La comunicación del rector con toda la comunidad educativa es deficiente, especialmente socializando los objetivos institucionales y proporcionando las guías necesarias para alcanzarlos, redundando con certeza en la calidad de los aprendizajes escolares y en la eficacia de los servicios colectivos.

CUADRO 22

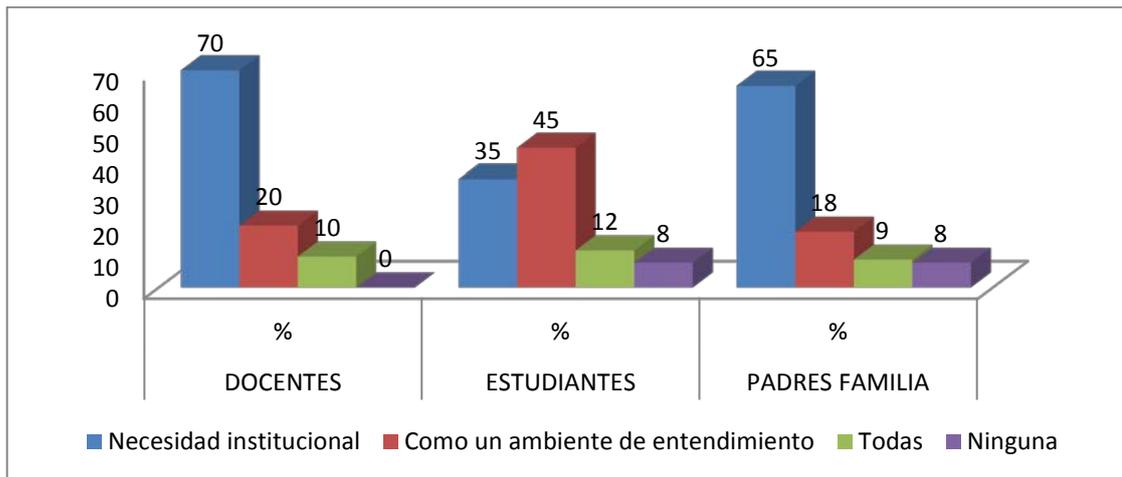
PREGUNTA 22. ¿Cree Ud. que la comunicación del Vicerrector con la comunidad educativa es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio, por considerarlo como una?

COMUNICACIÓN DEL VICERRECTOR CON LA COMUNIDAD

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Necesidad institucional	14	70	57	35	81	65
Como un ambiente de entendimiento	4	20	73	45	22	18
Todas	2	10	20	12	11	9
Ninguna	0	0	13	8	10	8
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

La comunicación conduce a un ambiente de trabajo en equipo, logrando un grado deseado de motivación, operación y satisfacción en los puestos de trabajo; mejorando el desempeño de la actividad desarrolladora. La comunicación efectiva constituye el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, obtener información y corregir los procesos y procedimientos orientados al logro de los objetivos propuestos.

Coincidiendo con Fernández (1992) para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con las organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Resulta evidente que la mayoría de la comunidad encuestada (70%) docentes, (35%) estudiantes y (65%) padres de familia consideran que el vicerrector mantiene la comunicación con la comunidad educativa como una necesidad de liderar y sostener el equilibrio en la institución, en tanto que un porcentaje bajo (20%) docentes, (45%) estudiantes y (18%) padres de familia afirman que la presencia de las relaciones humanas dentro de la entidad propicia un ambiente de entendimiento; mientras un porcentaje mínimo (10%) docentes, (12%) estudiantes y (9%) padres de familia están de acuerdo que la comunicación es una necesidad institucional para mantener un círculo de entendimiento; y, solo el 8% de estudiantes, 8% de padres de familia mencionan que la comunicación con el vicerrector no es relevante para alcanzar el desarrollo organizacional.

Se carece de comunicación en equipo, logrando un grado de motivación, operación y satisfacción en la comunidad; y, promueven una comunicación efectiva como medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, obtener información y corregir los procesos y procedimientos orientados al desarrollo académico y organizacional.

CUADRO 23

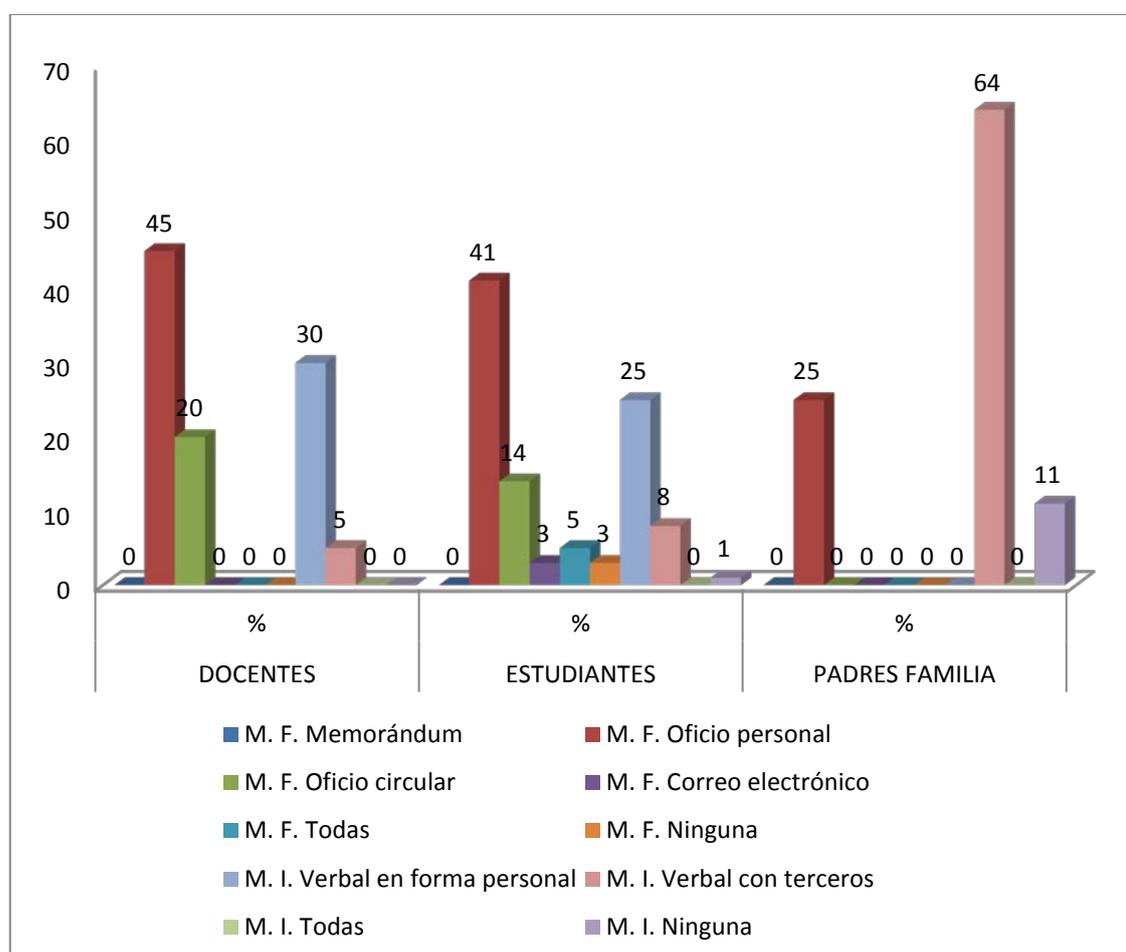
PREGUNTA 23. ¿Cuál es el tipo de comunicación aplicada por el Rector con la comunidad educativa para difundir los acontecimientos institucionales?

DIFUSIÓN DE ACONTECIMIENTOS INSTITUCIONALES DE LA MÁXIMA AUTORIDAD

CRITERIO DE RESPUESTA		DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
		f	%	f	%	f	%
MANERA FORMAL	Memorándum	0	0	0	0	0	0
	Oficio personal	9	45	66	41	31	25
	Oficio circular	4	20	23	14	0	0
	Correo electrónico	0	0	5	3	0	0
	Todas	0	0	8	5	0	0
	Ninguna	0	0	5	3	0	0
MANERA INFORMAL	Verbal en forma personal	6	30	41	25	0	0
	Verbal con terceros	1	5	13	8	79	64
	Todas	0	0	0	0	0	0
	Ninguna	0	0	2	1	14	11
TOTAL		20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Tovar (1996) afirma que la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento; y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

Diversos son los tipos de comunicación que se encuentran en una organización. Los autores citados anteriormente, se refieren a la comunicación formal e informal, ascendente y descendente. La comunicación formal la conciben como la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones de departamentos, entre otras. A la comunicación informal se la designa comúnmente como rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima organizacional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos institucionales.

La comunicación descendente, es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza la alta dirección para comunicarse con los subalternos. Por su parte la ascendente actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los directivos. El directivo en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El mismo que en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización.

Puede destacarse que un poco más de la mitad de los encuestados (65%) docentes, (66%) estudiantes y (25%) padres de familia manifiestan que el rector mantiene una comunicación formal con la comunidad educativa, a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos como oficios personales y circulares, entrevistas, reuniones de trabajo y otros; mientras que un poco menos de la mitad de los encuestados (35%) docentes, (34%) estudiantes y (75%) padres de familia sostienen que persiste en el plantel una comunicación informal designada comúnmente como rumor, que distorsiona la información, enrarece el clima organizacional, creando un agitación en contra de la consecución de los objetivos institucionales.

En la institución no se promueve todavía una comunicación rápida utilizando las TIC Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, que resultan eficaces a la hora de notificarse acontecimientos institucionales, que promuevan la integración de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

CUADRO 24

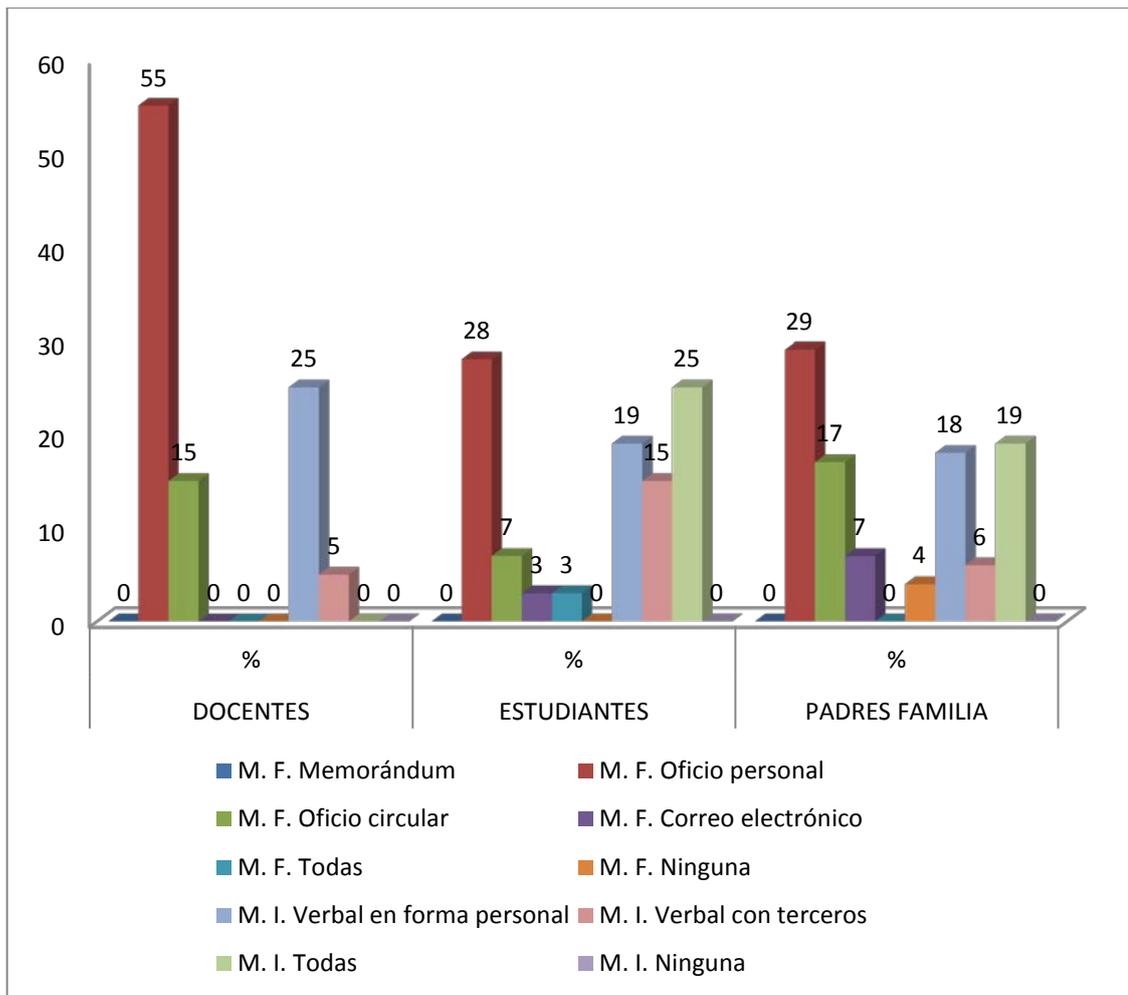
PREGUNTA 24. ¿Cuál es el tipo de comunicación aplicada por el Vicerrector con la comunidad educativa para difundir los acontecimientos institucionales?

TIPO DE COMUNICACIÓN DEL VICERRECTOR

CRITERIO DE RESPUESTA		DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
		f	%	f	%	f	%
MANERA FORMAL	Memorándum	0	0	0	0	0	0
	Oficio personal	11	55	46	28	36	29
	Oficio circular	3	15	12	7	21	17
	Correo electrónico	0	0	5	3	9	7
	Todas	0	0	5	3	0	0
	Ninguna	0	0	0	0	5	4
MANERA INFORMAL	Verbal en forma personal	5	25	30	19	22	18
	Verbal con terceros	1	5	24	15	8	6
	Todas	0	0	41	25	23	19
	Ninguna	0	0	0	0	0	0
TOTAL		20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

La comunicación debe encaminarse a buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización y lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles directivos, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desánimo. Chacón (citado por Torres Gloria, 1996:276).

Se observa que un poco más de la mitad de la comunidad encuestada (70%) de docentes, (41%) de estudiantes y (57%) de padres de familia afirman que el vicerrector sostiene una comunicación seria encaminada a buscar objetivos comunes dentro de la organización educativa; en tanto que menos de la mitad de los encuestados (30%) docentes, (59%) estudiantes y (43%) padres de familia argumentan que el vicerrector no ocupa los canales regulares de comunicación, siendo presa fácil de las informaciones subjetivas, que desarticulan los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización.

Escasa cultura de equipos académicos, capaces de estimular enérgicamente la motivación, el desempeño en el trabajo, colaboración, satisfacción y productividad; además enseña a superar diferencias individuales o grupales. Por lo que se torna imprescindible reflexionar sobre la forma de mantener una comunicación formal, fluida, precisa y clara que contribuya al logro de las metas y objetivos institucionales y por ende al éxito organizacional.

CUADRO 25

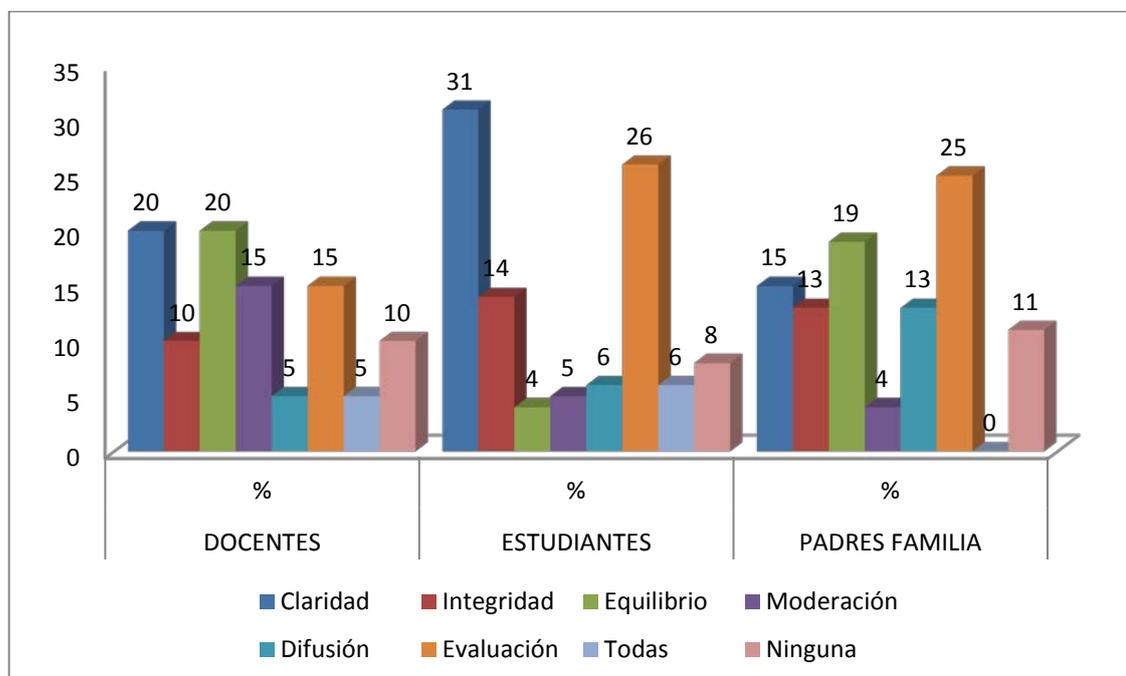
PREGUNTA 25. ¿En qué forma el Rector del colegio da a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad?

FORMA DE COMUNICAR EL AVANCE Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL RECTOR

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Claridad	4	20	51	31	18	15
Integridad	2	10	23	14	16	13
Equilibrio	4	20	7	4	24	19
Moderación	3	15	8	5	5	4
Difusión	1	5	9	6	16	13
Evaluación	3	15	43	26	31	25
Todas	1	5	9	6	0	0
Ninguna	2	10	13	8	14	11
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

La comunicación es un factor decisivo para fomentar el desarrollo y crecimiento de toda organización. Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia y buen entendimiento en una institución educativa. Siendo la comunicación la parte modular del liderazgo para crear un ambiente de entendimiento, unificando criterios para poder alcanzar el mismo ideal con la ayuda de todos los integrantes de la comunidad.

Existen criterios diversos respecto a la forma en que el Rector del colegio da a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad para mantener la excelencia y promover el desarrollo educativo; además preocupa los bajos porcentajes con que se expresan los encuestados (20%) docentes, (31%) estudiantes, (15%) padres de familia sobre la claridad de la comunicación de los avances; (20%) docentes, (4%) estudiantes y (19%) padres de familia sobre el equilibrio o la armonía para fomentar el desarrollo y crecimiento de toda organización; (15%) docentes, (26%) estudiantes y (25%) padres de familia se expresan sobre la evaluación de la que son objeto las actividades desarrolladas. De lo que se concluye una escasa participación de todos los involucrados en los avances y desarrollo de actividades.

Deficiente participación de los integrantes de la institución en las actividades que generen desarrollo dentro de la organización, que promueva el compromiso y la toma de decisiones en beneficio de todos.

CUADRO 26

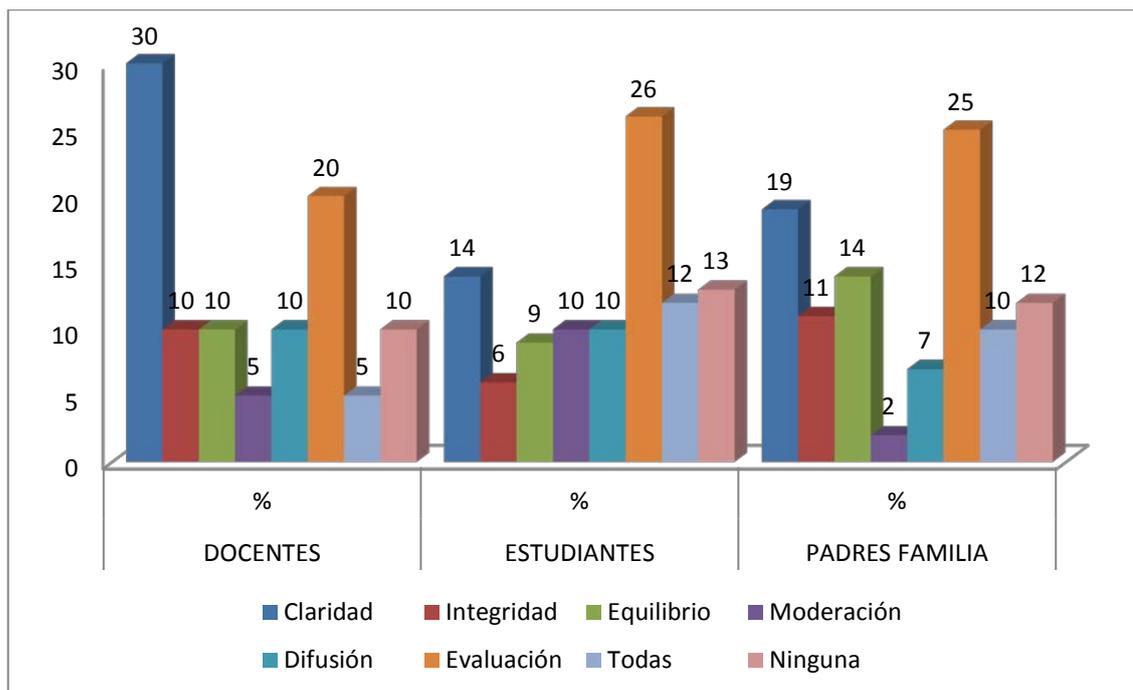
PREGUNTA 26. ¿En qué forma el Vicerrector del colegio da a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad?

FORMA DE COMUNICAR DEL AVANCE Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL VICERRECTOR

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Claridad	6	30	23	14	23	19
Integridad	2	10	10	6	14	11
Equilibrio	2	10	14	9	18	14
Moderación	1	5	16	10	2	2
Difusión	2	10	17	10	9	7
Evaluación	4	20	43	26	31	25
Todas	1	5	19	12	12	10
Ninguna	2	10	21	13	15	12
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Los directivos en una institución precisan de la comunicación de forma vital y existencial, otro tanto en los colaboradores para liderar todo tipo de cambio institucional. Es a través de la comunicación como los segmentos organizacionales que se identifican con su desarrollo interactúan para caminar en la dirección de la misión y visión organizacional; es bien conocida la idea de que a través de la comunicación las personas aprenden en la interrogante ¿Quién es?, ya que su autoconocimiento es heredera de sucesivas interacciones con personas y de procesos de retroalimentación que de ellos recibe.

Es preocupante observar que más o menos la cuarta parte de la comunidad educativa (30%) docentes, (14%) estudiantes, (19%) padres de familia opinan sobre la claridad en la comunicación y forma en que el vicerrector del colegio da

a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad; el (10%) docentes, (9%) estudiantes y (14%) padres de familia opinan que existe equilibrio o armonía en la comunicación del desarrollo de actividades; (20%) docentes, (26%) estudiantes y (25%) padres de familia se expresan sobre la evaluación de la que son objeto las actividades desarrolladas. Concluyéndose igual una escasa participación de los involucrados en el desarrollo de actividades dentro de la organización.

Se subestima el rol de la comunidad en el desarrollo de actividades a través de la comunicación, para liderar un cambio institucional. Y caminar en la dirección de la misión y visión organizacional.

CUADRO 27

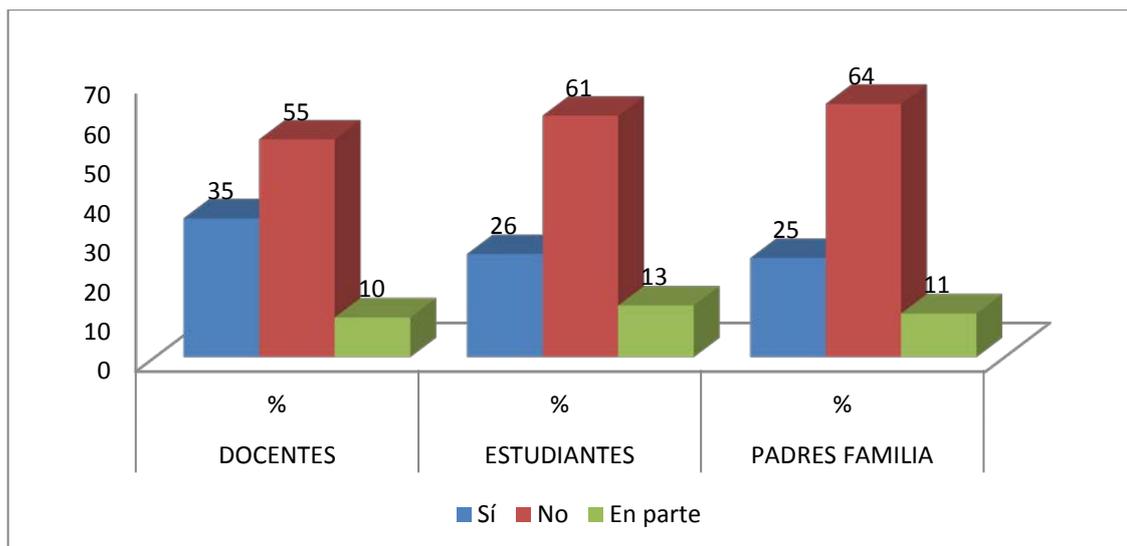
PREGUNTA 27. ¿La comunicación del Rector en el Ámbito Académico influye en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje?

COMUNICACIÓN DEL RECTOR EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Sí	7	35	43	26	31	25
No	11	55	99	61	79	64
En parte	2	10	21	13	14	11
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Las organizaciones necesitan renovarse en todas sus vertientes. Existe una demanda de desarrollo y cambio que hay que propiciar y apoyar, por ello es necesario reaccionar con celeridad ante los cambios que ocurren. En el caso de las entidades educativas ha de atenderse conjuntamente a la renovación pedagógica y organizativa como proceso de desarrollo y cambio.

Una gran organización es la que cuenta con buena administración que logre integrar algunas dimensiones como la psicosocial, la pedagógica-curricular y otras; para lo cual los centros educacionales realizan un gran esfuerzo para organizarse. Cuando un centro educativo no consigue una buena administración, y por lo tanto una buena organización; esto se refleja en la calidad de la enseñanza que entregan a sus alumnos, también se refleja en la actitud de todos los que integran dichos centros educativos como padres de familia, apoderados, estudiantes, administrativos, docentes y directivos. Es

decir que no logran integrarse como organización; y, no trabajan en conjunto que denote esfuerzo y unión. Por lo que difícilmente alcanzan sus objetivos.

Resulta difícil de entender que la mayoría de la comunidad educativa (55%) docentes, (61%) estudiantes y (64%) padres de familia declaran que la comunicación que mantiene el rector no influye en los procesos de enseñanza aprendizaje; solo un porcentaje bajo de encuestados (35%) docentes, (26%) estudiantes y (25%) padres de familia mencionan que la comunicación del rector influye en el ámbito académico; y, un porcentaje mínimo (10%) docentes, (13%) estudiantes y (11%) padres de familia mencionan que se verían afectados en parte. De lo que se desprende que no logran integrarse como organización; y, que no trabajan en equipo que denote esfuerzo y unión.

Puede advertirse que no hay un discernimientoa cerca de éste aspecto, por lo que los directivos deberán profundizar en los sistemas de comunicación transversal que involucre a todos los estamentos, de manera que se logre una buena administración, y por lo tanto una buena organización; esto se refleja obligadamente en la calidad de la enseñanza; también se refleja en la actitud de todos los que integran dichos centros educativos como padres de familia, apoderados, estudiantes, administrativos, docentes y directivos.

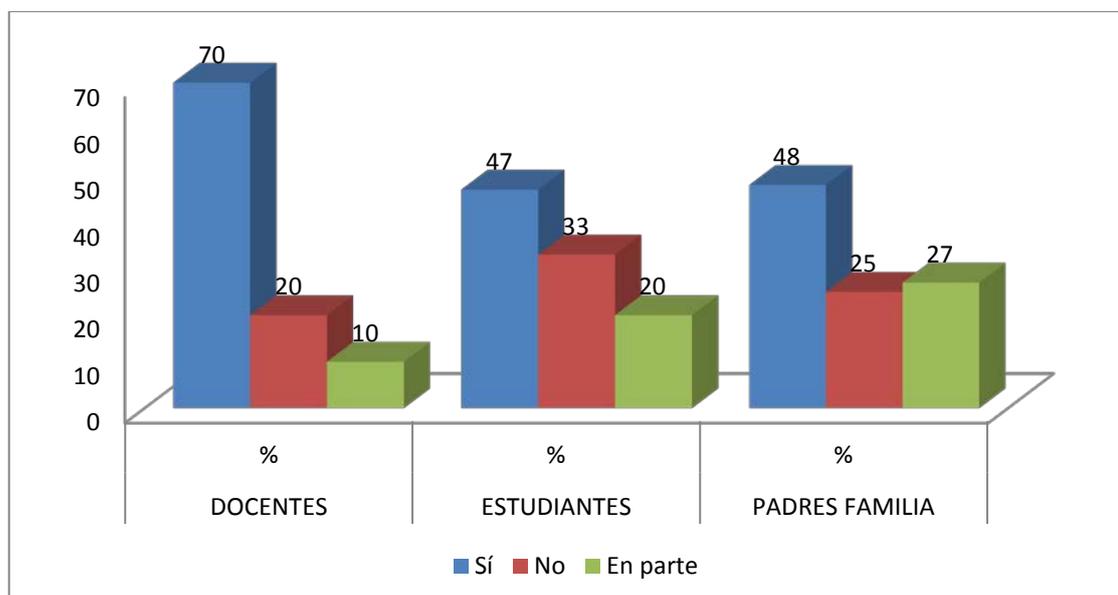
CUADRO 28

PREGUNTA 28. ¿La comunicación del Vicerrector en el Ámbito Académico influye en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje?

COMUNICACIÓN DEL VICERRECTOR EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Sí	14	70	77	47	60	48
No	4	20	53	33	31	25
En parte	2	10	33	20	33	27
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013
AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

A través de la comunicación el directivo tiene la oportunidad de desarrollarse no solo profesionalmente, sino como ser humano. Por tanto la formación del

directivo en materia de comunicación es elemento coadyuvante para que desde su posición de estatus rol pueda contribuir a potenciar con su estilo de trabajo el pensamiento y la práctica de sus colaboradores.

Al no contar con estabilidad al interior de la entidad, los estudiantes se verán afectados en el logro de algunos beneficios como postulación para becas, educación integral que incluya valores, nivelación en el aprendizaje; y otros. Afectando directamente el desarrollo de la comunidad y la sociedad en general.

De la encuesta aplicada resulta que un punto más de la mitad de la comunidad educativa (70%) docentes, (47%) estudiantes y (48%) padres de familia declaran que la comunicación como una forma de liderar del vicerrector influye en los procesos de enseñanza aprendizaje; mientras que un porcentaje bajo de encuestados (20%) docentes, (33%) estudiantes y (25%) padres de familia mencionan que no se ven afectados en el ámbito académico; y, un porcentaje mínimo (10%) docentes, (20%) estudiantes y (27%) padres de familia mencionan que si afectaen parte el desarrollo de los procesos. De lo que se deduce que la falta de una comunicación eficaz afecta directamente el desarrollo de la organización.

Los directivos carecen de formación sobre el valor de la comunicación como elemento coadyuvante para que desde su posición de estatus rol puedan contribuir a potenciar con su estilo de trabajo el pensamiento y la práctica de sus colaboradores.

CUADRO 29

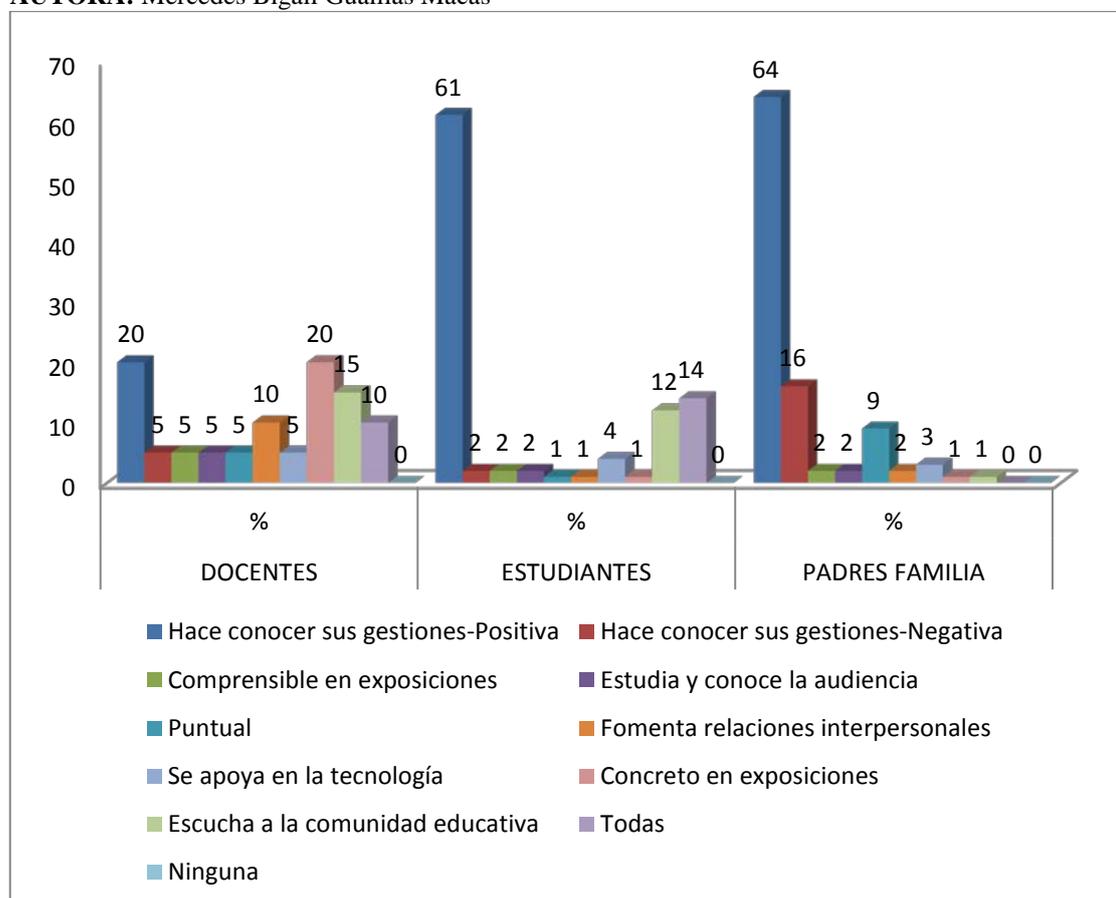
PREGUNTA 29. ¿Usted considera que el Rector aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional?

PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN PARA SER UN BUEN LÍDER

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Hace conocer sus gestiones-Positivas	4	20	99	61	80	64
Hace conocer sus gestiones-Negativas	1	5	3	2	20	16
Comprendible en exposiciones	1	5	4	2	2	2
Estudia y conoce la audiencia	1	5	3	2	3	2
Puntualidad	1	5	1	1	11	9
Fomenta relaciones interpersonales	2	10	2	1	2	2
Se apoya en la tecnología	1	5	6	4	4	3
Concreto en exposiciones	4	20	2	1	1	1
Escucha a la comunidad educativa	3	15	20	12	1	1
Todas	2	10	23	14	0	0
Ninguna	0	0	0	0	0	0
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guallas Macas



Análisis e interpretación:

José Manuel Casado (1997), es muy necesario que un directivo este bien informado sobre estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional: dar a la comunicación un valor estratégico, creer en ella como una potente herramienta de gestión; contemplar los sistemas y recursos necesarios para construir canales eficaces de comunicación, comprometer a la alta dirección, conseguir la implicación de toda la organización; fomentar un proceso bidireccional, formar a directivos y mandos intermedios en técnicas de comunicación que promuevan la participación de todos. Fomentar la intercomunicación, las reuniones físicas y los encuentros periódicos, tener en cuenta la ayuda tecnológica para una comunicación rápida; y, dentro del trabajo seguir demandando el contacto personal como la mejor forma de comunicarse.

En concordancia con la interrogante si el rector aplica principios fundamentales de comunicación para ser un verdadero líder institucional, en promedio menos de la mitad de los encuestados (20%) docentes, (61%) estudiantes y (64%) padres de familia afirman que hace conocer sus gestiones efectivas a la comunidad educativa; mientras que porcentajes muy bajos como se observa en el cuadro 29 expresan sobre la escasa comprensión en exposiciones, fomento de relaciones interpersonales, comunicación con apoyo en la tecnología; y, atención a la comunidad educativa.

Se concluye que el rector conoce los principios fundamentales para ser un líder, pero no los pone en práctica dentro de la organización, impidiendo el desarrollo institucional que precisa de líderes que necesitan de otras personas para mejorar la competencia conversacional como condición básica para cultivar amistades, delegar funciones, confiar roles, amalgamar los intereses individuales a los colectivos para impulsar políticas, planes, programas y proyectos de gran envergadura que la institución lo requiere para transformarse.

CUADRO 30

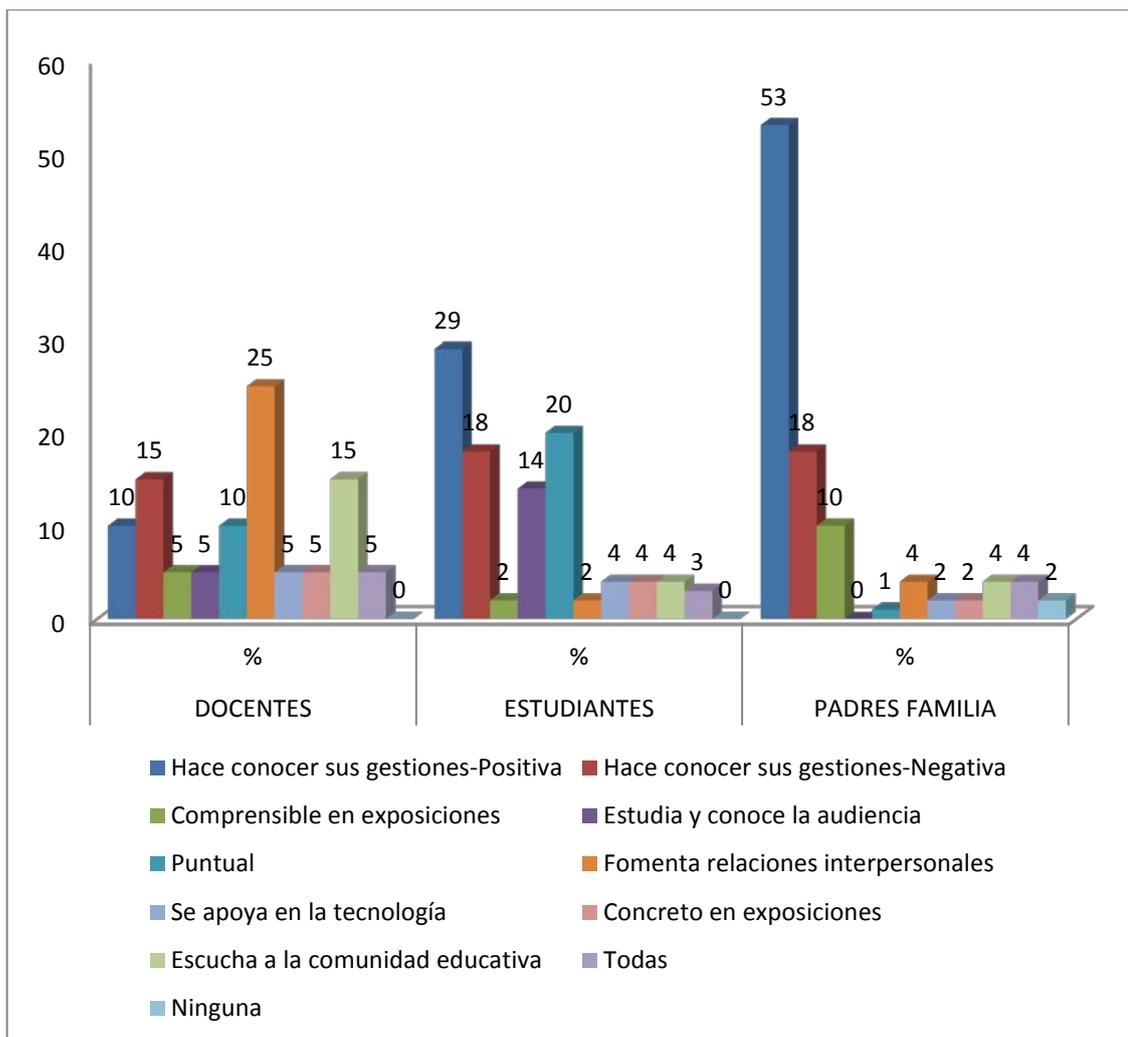
PREGUNTA 30. ¿Usted considera que el Vicerrector aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional?

APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Hace conocer sus gestiones-Positiva	2	10	47	29	66	53
Hace conocer sus gestiones-Negativa	3	15	30	18	23	18
Comprensible en exposiciones	1	5	3	2	13	10
Estudia y conoce la audiencia	1	5	22	14	0	0
Puntual	2	10	33	20	1	1
Fomenta relaciones interpersonales	5	25	3	2	5	4
Se apoya en la tecnología	1	5	7	4	3	2
Concreto en exposiciones	1	5	6	4	2	2
Escucha a la comunidad educativa	3	15	7	4	5	4
Todas	1	5	5	3	5	4
Ninguna	0	0	0	0	3	2
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

En el marco de las relaciones sociales del directivo, su vida está conectada con las de otras personas, y es en parte responsable de ellas; está constituyendo una empresa, una familia, una sociedad y una cultura concreta que tienen unas tradiciones determinadas. Su liderazgo se potencializa en tanto y en cuanto el entorno social lo facilita porque es en ella en donde la variedad de deberes, expectativas, problemas, necesidades, revoluciones e innovaciones son el tema de todos los días.

El desarrollo de las instituciones educativas lo hacen el conjunto de personas que lo integran; partiendo del directivo que dirige, lidera y su comunicación es imprescindible para el logro de sus objetivos; cuando actúa, prevé unos resultados de la acción que va a realizar y que tiene como meta el cumplimiento de unas necesidades: materiales o existenciales (ser, tener, hacer, estar) y axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad). (Neef, M., 1993)

De los resultados obtenidos se evidencia que, menos de la mitad de los encuestados (10%) docentes, (29%) estudiantes y (53%) padres de familia afirman que el vicerrector aplica principios fundamentales de comunicación que lo convierten en un buen líder institucional, haciendo conocer muy pocas veces sus gestiones a la comunidad educativa; así mismo porcentajes muy bajos que se observa en el cuadro 30 expresan sobre la escasa comprensión en exposiciones, fomento de relaciones interpersonales, comunicación con apoyo en la tecnología; y, atención a la comunidad educativa. Entendiéndose que existe una limitada comunicación y liderazgo; lo que afecta directamente el entorno social de la comunidad educativa; incidiendo significativamente en su desarrollo organizacional.

La comunicación no fluye en los diferentes niveles de la organización, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia que se comprometan con los principios fundamentales de comunicación; y, mantengan compartida una misma visión de trabajo y desarrollo.

CUADRO 31

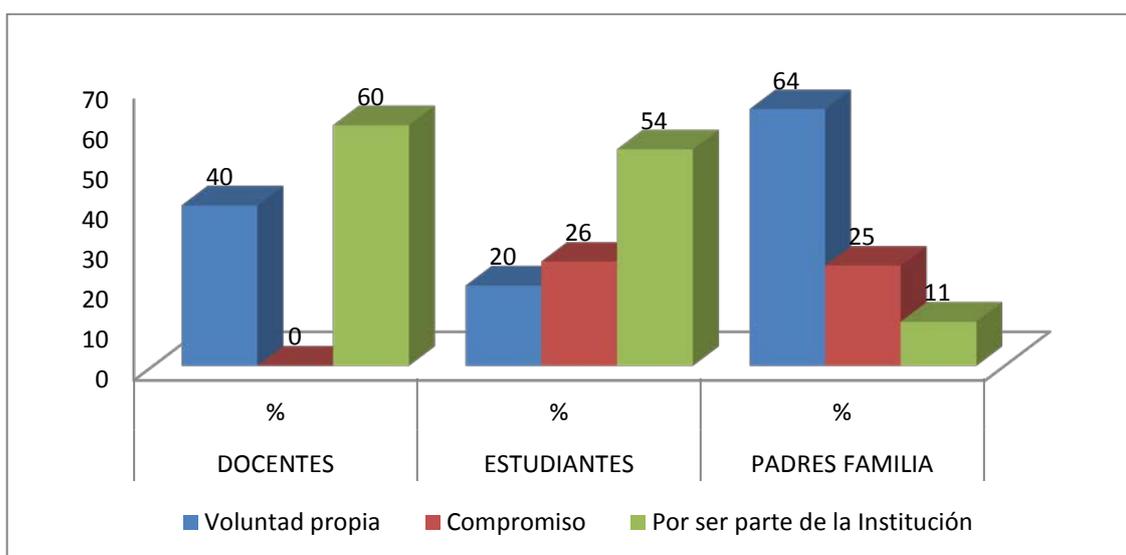
PREGUNTA 31. ¿Asume con facilidad formar parte de una comisión de apoyo a la organización educativa?

COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PARA FORMAR COMISIONES

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Voluntad propia	8	40	33	20	79	64
Compromiso	0	0	42	26	31	25
Por ser parte de la Institución	12	60	88	54	14	11
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

El liderazgo ha sido definido como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.

El liderazgo es el proceso de realización de un grupo de personas, más no en

forma individual; de manera que el trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual y organizacional; ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. En un equipo de trabajo la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural.

Las características de una comisión de trabajo son: esfuerzo, comunicación clara, competencias complementarias, voluntad, compromiso, liderazgo, acoplamiento y apoyo; que facilite la planificación, coordinación y dirección de las actividades de modo que los componentes estén motivados para esforzarse en las tareas.

La encuesta aplicada a la comunidad educativa muestra que menos de la mitad de los encuestados (40%) docentes, (20%) estudiantes; y, el (64%) de padres de familia manifiestan que cumplen las comisiones encomendadas por voluntad propia; un bajo porcentaje de la organización en el caso de docentes (0%), estudiantes 26% y padres de familia (25%) afirman que las cumplen por compromiso; y, menos de la mitad (60%) docentes, (54%) estudiantes y (11%) padres de familia lo hacen por obligación con la institución. De lo que se desprende obviamente la falta de compromiso con la organización y la falta de liderazgo por parte de los directivos que permitan el cumplimiento de los objetivos de institucionales.

Es decir que no logran integrarse como una organización que trabaje en equipo y mantenga una comunicación eficaz; impidiendo la oportunidad de crecimiento individual y colectivo.

Faltan estrategias para mantener una comunicación eficaz, una acción conjunta para sumar esfuerzos y generar una actitud positiva de afecto, comprensión que comprometan los principios fundamentales de unidad; y, aunando esfuerzos alcancen los objetivos y metas trazadas, que incidan significativamente en el desarrollo colectivo.

CUADRO 32

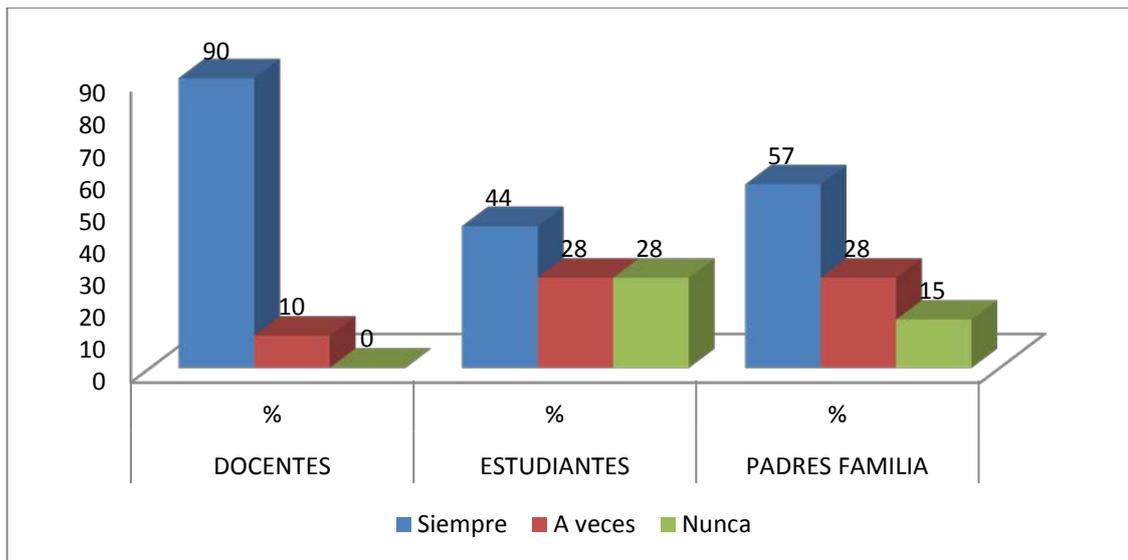
PREGUNTA 32. ¿Existe colaboración por parte de la comunidad educativa?

COLABORACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CRITERIO DE RESPUESTA	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	18	90	71	44	71	57
A veces	2	10	46	28	35	28
Nunca	0	0	46	28	18	15
TOTAL	20	100	163	100	124	100

FUENTE: Encuesta aplicada a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano año 2013

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas



Análisis e interpretación:

Cuando existe mayor colaboración dentro de la organización, se obtiene mayor crecimiento. Se puede medir los efectos de la capacidad y calidad de la colaboración en indicadores de rendimiento claves, utilizando lo que se denomina un índice de colaboración. La colaboración masiva dentro de la entidad formativa, tiene relación directa con el rendimiento escolar, incluyendo la innovación tecnológica, productividad, satisfacción de toda la comunidad y generación de mejores servicios.

Una gran organización es la que cuenta con buena administración que logre integrar algunas dimensiones como la psicosocial, la pedagógica y otras; realizando un gran esfuerzo para organizarse. Cuando un centro educativo no consigue una buena administración, esto se refleja en la calidad de la enseñanza, también se refleja en la actitud de todos los que integran dichos

centros educativos como padres de familia,estudiantes, administrativos, docentes y directivos.

En lo que se refiere a la colaboración que brinda la comunidad educativa para el crecimiento organizacional, la mayoría de encuestados (90%) docentes, (44%) de estudiantes; y, el (57%) de padres de familia respondieron que siempre realizan acompañamiento a las autoridades en las diferentes actividades programadas; mientras que un porcentaje bajo (10%) docentes, (28%) estudiantes y (28%) padres de familia sostienen que solo a veces colaboran con las actividades del centro educativo; y, un porcentaje aún más bajo (0%) docentes, (28%) estudiantes y (15%) padres de familia afirman que nunca forman parte de las actividades institucionales.

Podríamos decir entonces que hay sectores de docentes, estudiantes y padres de familia que siendo una minoría significativa, a veces o nunca colaboran, lo que afecta en la calidad de la relaciones sociales y también en la posibilidad de trabajar colectivamente en innovaciones tecnológica, productividad, satisfacción comunitaria y generación de mejores servicios educativos para el Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

g. DISCUSIÓN

DISCUSIÓN EN RELACIÓN A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Enunciado de la hipótesis

El liderazgo del directivo incide significativamente en el desarrollo organizacional del colegio técnico agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

En ésta hipótesis se discute si el liderazgo del directivo incide significativamente o no, en el desarrollo organizacional del colegio. De los resultados obtenidos se seleccionan los criterios de docentes, estudiantes y padres de familia que rebasan el 50% en coincidir que hay incidencia; de la siguiente manera:

El Rector en la dirección de actividades innovadoras es ejemplo de motivación en el colegio, lo afirman con un si, el 70% docentes, 61% estudiantes y 64% padres de familia; de igual manera el Vicerrector, así lo confirman con un si el 65% docentes, 50% estudiantes y 70% padres de familia; complementariamente el Consejo Ejecutivo lidera aspectos innovadores a decir del 55% docentes, 55% estudiantes y 60% padres de familia. Según Gallardo V. (2013) al referirse al liderazgo innovador del directivo indica como tales a las siguientes: motivador del logro, que busca conseguir resultados superiores; proactivo, establece marcos de actuación, valores,

sentido de propósito y referencias a futuro; desarrollador, promueve el desarrollo continuo en el entorno de trabajo; potenciador, crea otros líderes, potencia que otras personas innoven; social networker, busca la cohesión y establece reglas para que el equipo trabaje conjuntamente y gestor emocional, debe tener un elevado dominio de la inteligencia emocional.

Concomitantemente con lo anterior para tener un liderazgo que innova se necesita ser democrático y transformacional, cualidades que tiene el rector de la institución; confirmado por el 55% de estudiantes y 67% padres de familia.

El Rector como líder innovador genera comportamientos en la comunidad educativa del colegio importantes como relaciones pedagógicas positivas, lo afirman el 61% de docentes, estudiantes y padres de familia; lealtad en los grupos de trabajo, lo dicen el 61% de docentes, estudiantes y padres de familia; buen rendimiento en el trabajo, lo dicen el 89% de docentes, estudiantes y padres de familia; potencialidad e incremento en el trabajo lo manifiestan el 32% de docentes, estudiantes y padres de familia, acciones de coordinación y planificación evitando la improvisación, lo mencionan de esa manera el 31% de docentes, estudiantes y padres de familia.

Estas cualidades por la innovación también le son particulares al Vicerrector, ese el criterio del 61% de docentes, estudiantes y padres de familia; lealtad en grupo 49% de docentes, estudiantes y padres de familia; buen rendimiento en el trabajo 90% de docentes, estudiantes y padres de familia; incremento del conocimiento 31% de

docentes, estudiantes y padres de familia, coordinación y planificación 48% de docentes, estudiantes y padres de familia.

El Rector ejerce el liderazgo mediante el cumplimiento de funciones de: dirección, planificación y control, así lo afirman el 70% de docentes, 54% de estudiantes y el 62% de padres de familia. De la misma manera el Vicerrector ejerce liderazgo en éstas funciones así lo confirman el 75% de docentes, 50% de estudiantes y el 62% de padres de familia. El Consejo Ejecutivo es el organismo colegiado que ejerce igual liderazgo al de las autoridades, criterio positivo del 45% de docentes, 61% de estudiantes y el 64% de padres de familia. Burt K. Scanlan (1999) menciona que un directivo para ser líder debe ocuparse de tres funciones: dirección, planificación y control de la organización.

Coherentemente con éste pensamiento el Rector del establecimiento ejerce el liderazgo de control y cumplimiento de los planes y objetivos institucionales, en opinión del 80% de docentes, 44% estudiantes y 31% padres de familia. Igual el liderazgo del Vicerrector no se deja esperar en éste campo, pues así lo confirman el 70% docentes, 48% estudiantes y 64% padres de familia. Más allá de éstas funciones de líder el Rector socializa la planificación educativa institucional, así lo afirman estudiantes y padres de familia.

Otro aspecto en donde se visibiliza liderazgo de los directivos es el trabajo en equipo por cuanto la capacidad de liderazgo se expresa como lo afirma Arias O. (2000:4) en “ la óptima resolución de los conflicto, la negociación, la participación democrática

en la toma de decisiones, la empatía, las habilidades comunicativas efectivas, la delegación de las funciones, con el fin de ejercer un liderazgo compartido, en definitiva, las herramientas orientadas a lograr la óptima eficacia en la gestión y en la dinámica de los grupos” competencias caracterizan el trabajo del Rector cuando forma equipo con el Vicerrector situación confirmada por docentes, estudiantes y padres de familia, sumando un 116%; con el Consejo Ejecutivo confirmado por los mismos informantes en un 76%; con la comisión de asuntos sociales mencionado por los informantes anteriores, que suman el 19%, con la comisión deportiva dicha por los encuestados en un 14%; con la comisión Académica el 17%; con la comisión de distribución de trabajo y elaboración de horarios el 17%, y con el personal docente el 14%.

Igual competencia de liderazgo presenta el Vicerrector en la formación de equipos con el Rector 95%; Consejo Ejecutivo 62%, Comisión de asuntos sociales 16%; Comisión deportiva 16%; Comisión Académica 27%; Comisión de distribución de trabajo y elaboración de horarios 14%; y, personal docente 23% porcentajes que corresponden a docentes, estudiantes y padres de familia.

De acuerdo a Méndez Molla (2013), “Un liderazgo que transforma es aquel que tiene aproximación al personal que trabaja, estimulación intelectual, motivación e inspiración al trabajo, participación al trabajador del éxito, fe en el trabajador y en el trabajo en equipo; y crecimiento a largo plazo”, desde esta perspectiva el rector y el vicerrector del establecimiento, en la convivencia diaria: respetan los criterios de las personas que trabajan, logran consensos y delega responsabilidades, opinión

emitida por docentes, estudiantes y padres de familia en un 133%, demostrando aptitud positiva por los sujetos sociales que trabajan en la institución y motivación para el trabajo corporativo, el éxito, el respeto y fe en los resultados. Lo cual genera un conjunto de comportamientos que le hacen bien a la institución educativa como nuevas habilidades sociales en las personas, ejemplo a seguir, autoestima y mayor productividad, menores costes, nuevas y mejores iniciativas, y aprendizaje permanente, impulso a las acciones de transformación de acuerdo a la planificación y objetivos institucionales, inclusión antes que exclusión, atributos ponderados por el 100% de docentes, estudiantes y padres de familia.

En la realidad educativa del colegio también se presentan un conjunto de comportamientos actitudes y valores que menoscaban una incidencia positiva de los directivos con el desarrollo organizacional, resaltamos de los resultados de la investigación de campo algunos de ellos: Liderazgo autoritario, paternalista y permisivo del Rector, lo afirma el 60% de docentes, 45% estudiantes, 33% padres de familia. Liderazgo autoritario, paternalista y permisivo del Vicerrector, lo afirma el 60% de docentes, 54% estudiantes y 42% padres de familia.

Respecto del cumplimiento el consejo ejecutivo a veces y nunca lleva un control de los resultados y metas previstos lo indican así el 60% de docentes, el 67% de estudiantes y el 69% de padres de familia. Lo propio ocurre cuando hay conflictos en la institución, al respecto el 70% de docentes, el 70% de estudiantes y el 75% de padres de familia, coinciden en sostener que la primera autoridad a veces o nunca contribuye a resolverlos.

DECISIÓN:

Comparando los resultados que expresan incidencias con aquellos que la bloquean, se encuentra que hay una predominancia de los actores educativos en establecer procesos que articulan al liderazgo con en el desarrollo organizacional. Por tanto, se comprueba la hipótesis, confirmándose que el liderazgo de los directivos incide significativamente en el desarrollo organizacional del colegio técnico agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

DISCUSIÓN EN RELACIÓN A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Enunciado de la hipótesis

La comunicación del directivo incide significativamente en el desarrollo organizacional del colegio técnico agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

En ésta hipótesis se discute si la comunicación del directivo incide o no significativamente en el desarrollo organizacional del colegio. Para lo cual de los resultados obtenidos se seleccionan los criterios de docentes, estudiantes y padres de familia, que ponderan actitudes, comportamientos y valores que hacen que la comunicación incida en el desarrollo organizacional frente a otros que dificultan este desarrollo.

“El líder es el generador de información relevante, confiable, clara y precisa: Las decisiones acertadas requieren información confiable y precisa. El líder es el responsable de proveer y facilitar la creación de estructuras, sistemas, y tecnologías organizacionales que garanticen el flujo de información relevante, confiable, clara y precisa, en cuanto al establecimiento de metas, la comunicación de expectativas, la delegación de responsabilidades, etc...” (Santos C. 2011). Si la comunicación es de la importancia que le da Santos en la organización, en el colegio Oriente Ecuatoriano el rector la concibe como una necesidad institucional, al menos así el 60% de docentes, 61% de estudiantes y 64% de padres de familia. En cuanto al vicerrector el 70% de docentes, 35% de estudiantes y 65% de padres de familia dan su criterio indicando que le da valor institucional a la misma.

“La comunicación es esencial en el desarrollo humano. Los procesos de comunicación son fundamentales para ampliar las prácticas de empoderamiento, a través de las cuales las personas consiguen entender por si mismas asuntos, considerar y debatir ideas, negociar y participar en debates públicos de ámbito local y nacional, el papel de la comunicación para el desarrollo en los procesos de empoderamiento contribuye a distinguirla de otras formas de comunicación...” (Naciones Unidas; 2011). Por lo tanto para dar a conocer el avance y desarrollo de las actividades inherentes a la responsabilidad, en la organización la comunicación debe ser clara, integra, que mantenga el equilibrio emocional entre las personas, moderada, que se difunda a tiempo y que sea resultado de procesos de evaluación continua.

En el colegio Oriente Ecuatoriano cuando el rector da a conocer los resultados de la organización que le competen a su responsabilidad, lo hace observando las características antes expuestas, lo confirman el 85% de docentes, 86% de estudiantes y 89% padres de familia. Caso similar sucede con el vicerrector confirmado por el 85% de docentes, 75% de estudiantes y 78% de padres de familia.

Los principios de la comunicación de los directivos rector y vicerrector recogen la libertad de expresión e información y el derecho de los ciudadanos que la tenemos a estar informados, a la réplica de ser necesario cuando compromete la dignidad de las personas, el derecho a contar con información adecuada tanto de los aspectos positivos como negativos, con una información veraz, contrastable y oportuna, elaborada con honestidad, integridad y transparencia. En el colegio Oriente Ecuatoriano los principios que observa el rector son: comunicar los aspectos positivos y muy poco los negativos lo mencionan de esta manera el 10% de docentes, 29% de estudiantes y 53% de padres de familia; otro principio es fomentar las relaciones interpersonales, lo aseveran el 25% de docentes, el 2% de estudiantes y el 4% de padres de familia. Otro principio básico es escuchar a la comunidad educativa, lo afirman el 15% de docentes, el 4% de estudiantes y padres de familia. Y el principio de contar con una comunicación puntual y oportuna, lo confirman el 10% de docentes y el 20% de estudiantes. Situación similar que lo encontramos en el vicerrector de la institución, los mismos principios con ciertas diferencias en cuanto a los porcentajes de docentes, estudiantes y padres de familia.

La comunidad educativa en una organización que colabora en las diferentes actividades, proyectos, planes o programas cuando sus líderes han logrado convencerlos de que su participación es indispensable, fundamental, pertinente y necesaria para el desarrollo organizacional y salud institucional, de no ser así su participación se va a disminuir. En el caso del colegio Oriente Ecuatoriano la colaboración de los diferentes miembros de la comunidad educativa es siempre, permanente, a criterio del 90% de docentes, 44% de estudiantes y 57% de padres de familia.

Una comunicación que no incide en el desarrollo organizacional o que incide en un nivel de baja significatividad es aquella formal burocrática basada en el memorándum, oficio, o correo electrónico, sin la persuasión previa de acuerdos y compromisos comunicándose dialógicamente cara a cara y teniendo en cuenta que “La comunicación es la base en la que se apoya el funcionamiento de las organizaciones .Ella es el vaso comunicante que une y acerca, que aproxima y construye un sentimiento de pertenencia, cimienta la credibilidad y el liderazgo, y proyecta la labor que se lleva a cabo” (Villalobos, 2000:1), citado por Lisbeth Rosillón y Orlando Villalobos en la clave de lo comunicacional en el liderazgo de las ONG.

En el colegio Oriente Ecuatoriano tanto el rector como el vicerrector se comunican con los actores institucionales priorizando lo formal y subestimando lo informal persuasivo, en el caso del rector el oficio personal es el que tiene gran acogida para comunicar los acontecimientos institucionales así lo confirman el 45% de docentes,

el 41% de estudiantes y 25% de padres de familia. En el caso del vicerrector la situación es casi similar, confirmado por 55% de docentes, 28% de estudiantes y 29% de padres de familia.

“Todo comportamiento humano es comunicación, por lo tanto no hay “no comunicación” (whatzlawick 1983). Desde esta perspectiva la comunicación está indisolublemente ligada a la vida organizacional en todos sus aspectos. Tanto la dimensión institucional como la interpersonal e intrapersonal, se manifiestan en las relaciones intersubjetivas, amalgamadas a la cultura y a la psicología de los miembros de la organización. Incluye la definición de situaciones y la construcción de significados según las persuasiones personales los sentimientos y las subjetividades...” (Cantón y García, 2011). En el colegio Oriente Ecuatoriano la comunicación del rector con las personas que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje no es de lo más acertada así lo confirman el 35% de docentes, 36% de estudiantes y 26% de padres de familia. Sobre el vicerrector, a excepción del 70% de docentes que dicen que se comunica; los estudiantes en un 53% y los padres de familia en un 52% afirman que no mantiene una comunicación o es en parte la misma afectando como es natural al desarrollo organizacional del proceso de enseñanza aprendizaje.

La formación de comisiones en la organización tiene dos posibilidades la primera que las personas acepten formar comisiones por voluntad propia o porque sus nombramientos están registrados en la institución educativa, estas comisiones no tienen la dinámica del compromiso respecto de las políticas, la visión, misión y las

innovaciones en las que está emprendiendo la organización. Se forman no por la convicción de la comunicación de un líder que las fomenta, más bien porque están en la Ley, en el Reglamento o el Instructivo, este es el caso del colegio Oriente Ecuatoriano en donde el 100% de docentes, 74% de estudiantes y 75% de padres de familia indican que son parte de comisiones por voluntad propia o por ser parte de la institución más no por convicción o compromiso con los procesos de innovación.

DECISIÓN:

Los indicadores de comunicación que inciden en el desarrollo organizacional están en mayoría, los porcentajes suman influencia de la comunicación frente a indicadores que no tienen incidencia en ese desarrollo, por tanto se comprueba la hipótesis, estableciéndose que la comunicación del directivo incide significativamente en el desarrollo organizacional del colegio técnico agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

h. CONCLUSIONES

En base al análisis, interpretación y discusión de los resultados, con la intervención de la comunidad educativa, se concluye lo siguiente:

- El liderazgo del Rector y del Vicerrector, en el criterio de un amplio sector (siendo el mayoritario) de docentes, estudiantes y padres de familia, sin embargo existe un porcentaje menor que coincide en que no es ejemplo de motivación en la institución educativa; incidiendo negativamente en el desarrollo institucional.
- El comportamiento de la primera autoridad del colegio se enfoca a coordinar, planificar y a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, descuidando en un buen porcentaje las relaciones interpersonales con el entorno y a un aprendizaje permanente con la comunidad.
- El Rector del colegio tiene un tipo de liderazgo, a criterio de la comunidad educativa autoritario desde la perspectiva de los docentes, democrático de los estudiantes y transformacional de los padres de familia; y, el vicerrector tiene un liderazgo democrático a criterio de la comunidad educativa. Esta diversidad de criterios bloquea el desarrollo organizacional.
- El Rector, el Vicerrector y el Consejo Ejecutivo del establecimiento educativo a criterio de docentes, estudiantes y padres de familia, en

parte o no, cumple las funciones de dirección, planificación y control. Repercutiendo en una gestión de tipo sistémica.

- La socialización de la planificación educativa institucional, aparte de que a veces o nunca se socializa, la hace a criterio de los docentes el Vicerrector, los estudiantes y los padres de familia el Rector, esta duplicidad de criterios merma el conocimiento oportuno de los planes, programas y proyectos de la institución, afectando su desarrollo.
- El Rector del colegio a veces o nunca controla y resuelve los conflictos que se generan en la comunidad educativa, criterios esgrimidos por docentes, estudiantes y padres de familia; lo que afecta la armonía que debe existir entre los actores educativos para enrumbar el desarrollo institucional.
- El Rector y Vicerrector no trabajan en equipo con los miembros de las unidades organizativas del colegio a criterio de docentes, estudiantes y padres de familia, generando rupturas en las interacciones sociales que deben formar para conducir el proyecto de desarrollo institucional.
- En la convivencia diaria las funciones del Rector son las de imponer criterios y delegar funciones, sesgándose al campo administrativo, reduciendo las actividades destinadas al desarrollo académico.
- El Rector y Vicerrector para desarrollar el liderazgo hacen uso de objetivos institucionales a criterio de los docentes; a criterio de los

estudiantes y padres de familia delega funciones. En ambos casos no se practica un liderazgo estratégico con pensamiento sistémico, pedagógico y organizacional.

- La comunicación con la comunidad sigue siendo tradicional mediante oficio, sin que se ensaye otras formas de comunicación dialógica que tomen en cuenta las nuevas tecnologías de información y la comunicación; y, el protagonismo de actores sociales que comparten el entorno educativo.
- La comunicación de los directivos se realiza en base a cuestiones positivas sin visibilizar también los aspectos negativos, repercutiendo en la gestión para el desarrollo institucional que requiere de concertar, acompañar, comunicar aspectos positivos y negativos, motivar y educar.
- La comunicación y liderazgo no se fundamenta en un saber qué debe suceder en la institución; por esta razón las comisiones no tienen la importancia debida, tampoco la colaboración indispensable de la comunidad educativa. Lo que repercute negativamente en aspectos que requiere el desarrollo académico como la delegación, negociación, cooperación y formación de las personas que tienen la misión y visión de conducir tal desarrollo.

i. RECOMENDACIONES

En el proceso de la investigación se pudo detectar aspectos importantes que ameritan las siguientes recomendaciones.

- Se requiere de un liderazgo de mirar para ver de nuevo y experimentar formas complejas de innovación educativa que enlacen la decisión, la reflexión y el pensamiento estratégico.

- Contar con autoridades que sean verdaderos gestores educativos, que planeen acciones en la búsqueda de pilotear el proyecto de desarrollo institucional con nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto observación.

- Consensuar un perfil de liderazgo que la comunidad educativa lo identifique como su apostolado en el campo de la gestión y administración educativa.

- Trascender más allá de los postulados administrativos, con autoridades formales, impersonales y reproductoras de conductas burocráticas, que trabajen con el diagnóstico, las alternativas, los proyectos y la evaluación.

- Se requiere conocer una propuesta innovadora para involucrarse en las acciones de cambio, a través de prácticas de los gestores educativos de: analizar-sintetizar; anticipar-proyectar; concertar-asociar; decidir-desarrollar; comunicar-coordinar; liderar-animar; y, evaluar-reenfocar.

- Quienes dirigen la institución están llamados a disminuir los conflictos que consumen gran energía humana al mantenerlos, para lo cual requieren de una gestión estratégica basada: en la voluntad de servicio, profesionalidad, compromiso e iniciativa, sentido de la responsabilidad, gusto por el riesgo, capacidad de experimentar, confianza en sí mismo, saber aprender y saberes y prácticas de colaboración.

- Definir y llevar a la práctica procesos que orienten a las personas o a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos.

- Se requiere un directivo líder, el gestor que convoca o promueve la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretende lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Una autoridad que motiva e inspira la transformación al tiempo que promueve la interacción de las personas y los equipos en la visión de futuro compartido.

- Las personas que dirigen la institución deben tener claro que la conducción evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres, para los cuales no son eficaces las imágenes de mundo basadas en el pasado o en las rutinas establecidas, sino que asume nuevos desafíos.

- Se requiere un liderazgo de las autoridades con una clara visión que estimule y genere grupos, alianzas, motivaciones y competencias para actuar. Tienen que generar organizaciones llenas de vida, orientadas a atraer a la ciudadanía e incluirlas en las tareas de cambio.

- Los directivos deben apostar a un liderazgo que construya colectivamente una malla de trabajo, de desempeños, de sueños, de representaciones, de calidades, visualizar pequeños logros en el corto y mediano plazo como antípodas de los grandes desafíos planteados.

- Necesidad de establecer reglas colectivas de comportamiento común a todos los integrantes de la organización, de tal manera, formen tradiciones colectivas que afecten a todos ellos, a un determinado nivel de las acciones o roles; lo cual genera una cultura colectiva de trabajo individual y colegiado.

LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

SEMINARIO TALLER:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN DIALÓGICA, PARA LA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ORIENTADAS AL MEJORAMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. INTRODUCCION

De la investigación sobre el liderazgo y la comunicación del directivo, y su incidencia en el desarrollo organizacional, se llegana conclusiones y recomendaciones que justifican un proceso de formación en liderazgo transformacional con comunicación dialógica como alternativa para mejorar el desarrollo organizacional.

Las categorías que subyacen en el planteamiento de la alternativa son: liderazgo transformacional, comunicación dialógica como elementos claves de la dirección educativa, para encontrar las condiciones básicas que permitan un calificado mejoramiento del desarrollo organizacional. El presente seminario taller tiene como finalidad lograr una incidencia altamente significativa entre el

liderazgo transformacional de la dirección de instituciones educativas con el desarrollo organizacional.

Por lo descrito, se presenta a consideración de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia el presente seminario taller para su ejecución, que pretende proporcionar principios básicos, directrices y herramientas metodológicas de un liderazgo con elevados niveles de comunicación dialógica, comprometido con el desarrollo organizacional de la institución educativa.

2. OBJETIVO

Objetivos General

Plantear un modelo de liderazgo transformacional a nivel de la dirección estratégica del centro educativo que incida significativamente en el desarrollo de la organización educativa.

Específicos:

- Desarrollar competencias sobre liderazgo transformacional a los directivos de la organización.
- Mejorar la comunicación del directivo dentro del desarrollo organización de la institución educativa.

3. JUSTIFICACION

El presente seminario taller se justifica por las siguientes razones:

Contar con autoridades que sean verdaderos gestores educativos, con un perfil de liderazgo respetado y respetable que vaya más allá del ejercicio administrativo y burocrático.

Un liderazgo transformacional, basado en la comunicación dialógica que actúe en la dirección del desarrollo organizacional de la institución bajo estándares de calidad y excelencia.

El líder transformacional es un directivo con amplio nivel de convocatoria por comunicarse dialógicamente con las personas teniendo claro referentes de calidad organizacional.

Finalmente se justifica los lineamientos alternativos porque quienes dirigen las instituciones, no son personas acabadas en sus conocimientos, requieren del taller para construirse como seres dialógicos que construyen organización.

4. CONTENIDOS

4.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional primordialmente por medios no coercitivos; se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores. Desde la posición de líder el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos a lograrse en un futuro inmediato, en el medio y en el largo plazo.

El gestor, como líder comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional aunque si los mismos desafíos.

El modelo de liderazgo directivo transformacional es concebido hoy como el modelo de liderazgo de futuro, que posibilita dirigir organizaciones que aprendan, que cambien y que se adapten permanentemente, haciendo frente a las nuevas tecnologías y a las

necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo.

Según Bernal Agudo J. (2010), el liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas entendiéndose como la toma de decisiones.

El cambio organizacional se relaciona con: el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros sobre qué hacer, que resulta y se aprende de ello, el estímulo de los comportamientos innovadores y la cultura organizacional que genera y sustenta.

“Los factores fundamentales del liderazgo transformacional aplicados al contexto educativo y desarrollado en el desempeño laboral del docente son:

- **Influencia idealizada.-** (Carisma).- El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar.
- **Motivación inspiradora.-** El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores.

- **Consideración intelectual.-**El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas.
- **Consideración individual.-** El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador, abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar.
- **Tolerancia psicológica.-** Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Esto es lo que denomina la tolerancia psicológica, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan aparecer.
- **La cultura de participación.-** Crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, hace hincapié de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

- **Trabajo en equipo.-** Como una estrategia importante que producen la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados de organización.
- **Formación continua.-** De todos sus colaboradores como medio fundamental de crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- **Formación continua.-** De todos sus colaboradores como medio fundamental de crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- **Representante Institucional.-** Debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad, honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión y misión y valores de la organización” (Delgado M. 2004, p.22).

Bajo estos postulados, se puede indicar de que los que ejercen un rol de liderar dentro de la educación, deben aplicar este tipo de liderazgo en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores con el único propósito de conseguir un fin en conjunto.

Incidencia del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional.

El liderazgo construye colectivamente una malla de trabajo, de desempeños, de sueños, de representaciones, de calidades.

El diseño de un modelo participativo dentro de la organización debe realizarse en función de la misión y visión institucional. El líder canaliza su energía a lograr el compromiso y cooperación de su equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados, hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

El líder transformacional desarrolla prácticas de liderazgo como medios para generar aprendizaje organizacional y social; resolver colectivamente problemas nuevos, redefinir los valores institucionales; ajustar los procesos de acción para alcanzar esos valores; estimular el desarrollo de otras formas de comprender y de actuar, ampliar los procesos de mejora continua, desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo; solventar procesos extendidos y continuos de formación para el fortalecimiento de competencias

El líder en sus prácticas de liderazgo transformacional hace uso de algunas estrategias importantes tales como la planeación como proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Es a través de ella que fija el curso concreto de acción que ha

de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y acciones necesarias para su realización.

Otro aspecto de prácticas de liderazgo es el control que se encarga de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos institucionales, el control facilita el logro de los planes, los planes no se logran por si solos, estos orientan a la autoridad en el uso de los recursos para cumplir con las metas específicas.

Nuevas prácticas de liderazgo tiene asidero en el manejo de conflictos en el trabajo con las personas. Estos tienen fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición, pero la ausencia de ello traería en una institución educativa, conformismo, apatía y estancamiento; el líder tiene la tarea de crear condiciones en las cuales el conflicto como parte integral de la vida organizacional, se controle y se dirija a canales productivos.

El líder transformacional hace del trabajo en equipo el espacio donde las personas interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común, de sumar esfuerzos en comunidad de

intereses, para alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto la institución educativa.

4.2. LA COMUNICACIÓN DIALÓGICA

La comunicación dialógica es horizontal, consecuentemente no impositiva fundada en la interacción, la participación y el lenguaje, una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia y buen entendimiento en una institución educativa.

La comunicación dialógica es un aspecto clave en el proceso de dirección que utilizan las personas en el ámbito interno para el manejo de la información y está presente en todo dentro de una organización.

A través de la comunicación compartimos nuestra forma de pensar y actuar y se dan las oportunidades para el hacer, conocer nuestra manera de pensar, unir criterios y poder alcanzar ideales con la ayuda de todos y de todas

El líder transformacional encuentra en la comunicación el arma más contundente para ejercer su liderazgo, esto porque le da un valor estratégico y la gestiona adecuadamente, invirtiendo los recursos financieros necesarios para desarrollarla en el ámbito de la alta

dirección promoviendo en directivos y mandos intermedios la técnica de comunicación que promueven la participación de todos. Incluso las malas noticias tienen importancia, de hecho son más útiles que las buenas, habida cuenta de que generan mayor compromiso y pertinencia.

Parafraseando a Urrutia A., (2006) El líder transformacional hace que la comunicación llegue a tiempo en el momento oportuno, para fomentar la intercomunicación institucional y con el entorno y en ello juega un papel importante las tecnologías de información y comunicación que materializan la sociedad de la información y del conocimiento tomando delantera ante sus seguidores.

De la información o desinformación que se recibe en una entidad educativa depende el estancamiento o adelanto, razón por la cual un directivo líder debe siempre estar bien informado para poder despejar cualquier mal entendido que vaya en mira de afectar a la organización.

4.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desde una perspectiva de construcción de lo público, el desarrollo organizacional se verá como una necesidad frente a lo que ésta puede hacer para generar cambios significativos en la estructura y en calidad de servicio a la comunidad. Estos cambios que demandan una

organización eficiente en una institución educativa pueden apreciarse los siguientes:

- Modelo educativo
- Modelo pedagógico didáctico
- Planes y programa de estudio
- Mallas curriculares
- Materiales didácticos
- Docencia, enseñanza y aprendizaje
- La investigación
- La vinculación con la comunidad
- El mejoramiento de la gestión y del servicio
- Mejoramiento de las tecnologías educativas, equipos e instalaciones
- La comunidad y sus entornos
- Cuerpo académico, administrativo y directivo con competencias, prácticas y aplicaciones efectivas reales.
- Estudiantes con competencias, hábitos de estudio, vocaciones idóneas y dedicación efectiva integral

- Tecnologías educativas innovadoras con prácticas efectivas reales
- Evaluación de procesos y de resultados a fin de mejorar los mecanismos educativos, para lograr una real educación de calidad y excelencia.
- Participación de los docentes en procesos de actualización
- Educación continua y postgrados
- Promover estrategias de innovación educativa que orienten la creación de nuevas formas de aprendizaje e incorporación de nuevas aproximaciones curriculares.

Para que la organización ocupe sitial preponderante respecto de las tareas que la innovación educativa requiere de una organización en donde la división del trabajo se basa en la especialización funcional; hay sistema de jerarquía bien definido, un sistema normativo que recoja los derechos y deberes de la comunidad educativa; un sistema de procedimientos para resolver cualquier situación problemática; y, la selección y promoción basada en la competencia.

5. OPERATIVIDAD

SEMINARIO TALLER SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN DIALÓGICA, PARA LA DIRECCION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ORIENTADAS AL MEJORAMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DATOS INFORMATIVOS

FECHA DE INICIO: 27 de Noviembre de 2014

FECHA DE TERMINACIÓN: 29 de Noviembre de 2014

PARTICIPANTES: Directivo y docentes

HORARIO: 14H00 a 16H00

LUGAR: Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe

PROGRAMACIÓN

HORA	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLE	INDICADORES DE RESULTADO
LUNES 27 14H00 – 15H00	Encuadre	Técnica de encuadre	Tesista	Acuerdos y compromisos
15H00 – 16H00	Discusión sobre el Liderazgo	Mesa redonda	Tesista	Caracterización del Liderazgo

	Transformacional			Transformacional
MARTES 28 14H00 – 15H00	Acuerdos sobre el Perfil de un Líder Transformador	Asesores y asesorados	Tesista	Perfil del Líder transformador
15H00 – 16H00	Discusión sobre la Comunicación Dialógica del Directivo	La rejilla	Tesista	Visión panorámica de la comunicación dialógica
MIÉRCOLES 29 14H00 – 15H00	Desarrollo Organizacional	Juego de roles	Tesista	Caracterizar las partes de la organización eficiente
15H00 -16H00	Evaluación del Seminario Taller	Espina de pescado	Tesista	Juicios de valor sobre la actividad realizada

Firma:

Ing. Horlando Guarinda Cevallos

RECTOR

Firma:

Lic. Mercedes Guailas Macas

TESISTA

j. BIBLIOGRAFÍA

- Agüera (2006) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza, Universidad de Concepción, Chile.
- Arroyo (2009). Escuela de la administración por objetivos
- Bernal J. (2001). El liderazgo transformacional como herramienta de cambio para la gestión educativa pública, Saragoza, España.
- Bernal Argudo j., (2010) Lidera el cambio: el liderazgo transformacional. departamento de las ciencias de la educación. Universidad de Zaragoza, p..6.
- Brecciaroli A., (2005). La influencia de la gestión de liderazgo en el desarrollo organizacional de las microempresas.
- Bressoux (1994). El liderazgo en la función directiva, p.118
- Bums (1978). Liderazgo transaccional y transformacional.
- Burt K. Scarlán (1999) La administración educativa, modelo de planeación de recursos humanos.
- Casado José Miguel (1997). Problemas basados en la interacción, Universidad de Saragoza, España.
- Cantón M. & García Ana María (2012). La comunicación de los centros educativos. Revista n. 19
- Chacón (1996). El liderazgo en la función directiva escolar, Universidad de Barcelona, España, p.276
- Chiavenato Idalberto (1993). Introducción a la teoría general de la administración, Edit. Mc grauhill, Bogotá, Colombia.
- Day (2007). Funciones y elementos del liderazgo pedagógico, p.33

- Delgado M. Lorenzo (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar, una competencia transversal, Universidad de Granada, España, p.22 y p.193
- Fernández (1992). La comunicación en la organización.
- Fayol Henry (1997). La teoría clásica de la administración, escuela administrativa, views, introducción París.
- Gallardo Virginia (2013). Las 6 cualidades de todo líder innovador debe tener innovación
- Gutiérrez & Bass Bernard (2001). Liderazgo transformacional en su libro Leadership and Performance beyon Expectations.
- Lemus (1975). Características del director, Barcelona, España.
- Manes Juan Manuel (2008). La empresa y los procesos de gestión, pedagogía- Editorial GRANICA S.A
- Monzón Isabel, Pedraja & Rejas (2008). Liderazgo en el trabajo colegiado.
- Muijs(2003). Liderazgo pedagógico
- Murillo (2006). Gestión y función del líder pedagógico
- Neef M., (1993). Desarrollo de la escala humana.
- OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo, 2008
- Rodríguez M., (2000). Desarrollo organizacional escolar
- Shriberg Arthur, Shriberg David, Lloyd Carol (2003). Liderazgo práctico
- Toledo & Flavio Milton (2001). Política y movimientos sociales, Madrid, España
- UNESCO (2005). Convención sobre protección y diversidad cultural
- Uribe Mario (2005). Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad, artículo publicado en: Unesco Orealc; revista Prelac.

- Urrutia A. (2006) Comunicar e Informar, UPV, Valencia-España, p. 123

WEBGRAFÍA

- Álvarez, Cuevas & Díaz, (2005). La función directiva en el ámbito escolar, recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/39294120/2-1-La-funcion-directiva-en-el-ambito-escolar>
- Arias Ocampo Stefano (2000). Manual de liderazgo para directivos, recuperado de: <http://manualdirectivo/2000-centrosde.estudio.capacitacion>.
- Anderson (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones, 9(2), Valparaiso, Chile, recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200002&script=sci_arttext
- Buchele R. (2001). La función directiva en el ámbito escolar, recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/39294120/2-1-La-funcion-directiva-en-el-ambito-escolar>
- Lara C. (2006). Desarrollo organizacional escolar, recuperado de: <http://pobservacion2006.espacioblog.com/post/2006/04/12/desarrollo-organizacional-escolar>
- Leithwood, Harris & Hopkins, (2008).Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México, REICE Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 8(4), recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=55115064003.pdf
- Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, (2004). Liderazgo Transformacional, ensayos y documentos, recuperado de:

<http://www.buenastareas.com/materias/liderazgo-transformacional-seg%C3%BAAn-leithwood/20>

- López-Gorosave, Slater, & García-Garduño (2010). Artículo sobre Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México, REICE Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 8(4), recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=55115064003.pdf.
- Mendez Molle Andrea (2013). Liderazgo Transformacional, recuperado de: <http://liderazgo.Euroresidentes.com/2013/10liderazgo-transformacional>.
- Lisbeth Rosillón y Orlando Villalobos (2007). La clave de lo comunicacional en el liderazgo de la ONG, revista razón y palabra N.55 recuperado de: www.clavesdecomunicaciondelliderazgo.com/2007
- Louis, Anderson, Uribe & Leithwood (2005). Liderazgo escolar, recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_Escolar
- Tovar (1996). Importancia del Liderazgo directivo en el desempeño docente, educación básica, Universidad de San Juan de los Morros, Venezuela, recuperado de: <http://www.monografias.com/usuario/perfiles/jayan/monografias>
- Koontz & O'Donnel (1985). Gerencia educativa, recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/104647613/Gerencia-Educativa>

K. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

-PROMADED-

TEMA

EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO, EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO, DE LA CIUDAD DE PALANDA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERÍODO 2013 - 2014.

Proyecto de tesis previa a la obtención del grado de Magíster en Administración Educativa.

AUTORA: Lic. Mercedes Bigail Guallas Macas

LOJA - ECUADOR

2013

1859

a. TEMA

EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO, EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO, DE LA CIUDAD DE PALANDA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERÍODO 2013 - 2014.

b. PROBLEMÁTICA.

Contextualización.

El Liderazgo es el reflejo de una buena Planificación, como es conocer de todos hace referencia a un plan general, metódicamente organizado y, frecuentemente, de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo acogedor de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

El desarrollo de la sociedad, e instituciones en general, ha alcanzado logros, metas y objetivos gracias a la aplicación de estrategias de planificación y organización las mismas que conllevan a un buen liderazgo institucional.

El liderazgo en una institución afronta un cambio a iniciar un nuevo paradigma, hace frente a una necesidad de cambio proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo, así como motivando y apoyando.

Drake y Roe (1999), afirman que el liderazgo es un proceso que consigue; trabajar de forma colaborativa encaminados hacia la excelencia creando un ambiente libre de amenazas para crecer siendo los talentos y las habilidades aprovechados al máximo.

EL gran escenario de esta investigación es el Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, ubicado en la Ciudad de Palanda en la calles 12 de febrero y Los Entierros, siendo una de las cinco Parroquias que posee el Cantón como son: San Francisco del Vergel, Valladolid, La Canela y Porvenir del Carmen, se encuentra a 115 km de la Ciudad de Loja, y de 2220 a 2700 m.s.n.m.

La creación de un establecimiento de educación del nivel medio, surge como necesidad urgente por parte de los padres de familia y jóvenes palandenses con la finalidad que les permita continuar preparándose en el campo educativo para poder enfrentar las diferentes vicisitudes de la vida cotidiana.

A partir del 8 de enero se iniciaban las actividades administrativas en el plantel y con el ello el período de matrículas que comenzó el 21 de enero al 2 de febrero de 1980 y la iniciación de las clases a partir del 5 de febrero del mismo año, con un número de 27 alumnos.

En la administración del año 2001, se construye para el establecimiento un estadio deportivo, Comedor escolar y la adecuación de la sala de Profesores.

En el año 2005 en el ámbito administrativo el Ministerio de Educación emite por primera vez el nombramiento titular de Inspector general del Plantel, en la persona del Lic. Ricardo González Mendoza.

El 26 de octubre del 2010, El ministerio de Educación encarga las funciones de Rector al Lic. Ricardo González Mendoza e Ing. Dúbal Pérez Pérez en calidad de Vicerrector del establecimiento.

En la actualidad el Colegio técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano celebra su trigésimo primer aniversario de creación y cuenta con la vigésima sexta promoción de Bachillerato Técnico en las especialidades de; Explotaciones Agropecuarias y Aplicaciones Informáticas, posee con una planta Docente de 14 profesores titulares, 6 profesores contratados y un total de 275 estudiantes y 180 padres de familia.

Elementos de la filosofía Institucional encontrados en el PEI.

“MISIÓN INSTITUCIONAL.- El Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, pretende consolidarse como institución educativa de trascendencia local, provincial y nacional, dedicada a la formación de bachilleres técnicos competentes, en los ámbitos científico y humanístico a través de la capacitación permanente y la práctica de valores.

VISIÓN INSTITUCIONAL.- El Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano es una institución dedicada a la formación integral de la juventud Palandence y del país a nivel de bachillerato técnico, mediante un modelo pedagógico humanista-social-cognitivo, para formar ciudadanos honrados al servicio de nuestra sociedad.

VALORES INSTITUCIONALES.

Los maestros constituyen el pilar fundamental como líderes en la formación, especialmente de valores trascendentales. Dentro de la comunidad educativa se practican los siguientes valores; Responsabilidad, Solidaridad, Creatividad, Libertad, Colaboración, Honestidad, Justicia, Constancia, Disciplina, Participar, Perseverancia, Sentido crítico, Inserción social, Autoevaluación, Defensa de la vida.” 1, según el PEI del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano.

Situación actual del problema.

La educación es uno de los principales elementos que ha permitido la transformación y el enriquecimiento del ser humano, en conocimientos indispensables, propios para poderse desenvolver dentro de una sociedad exigente.

Hoy se habla de una didáctica mediatizada por la epistemología, ya que esta disciplina filosófica ha permitido aclarar los procesos de cómo se origina, se desarrolla y promulga el conocimiento científico.

Es por ello necesario concienciar y formar, de manera urgente, personas que lideren una verdadera institución para el cambio, empezando con un nuevo paradigma, las mismas que permitan el logro de una educación de calidad.

La educación ecuatoriana, se desarrolla en una situación pre-paradigmática, la misma que no permite perfeccionar el currículo que constituye la base para el mejoramiento de la calidad de la educación.

En una visita realizada a la institución antes mencionada se pudo constatar lo siguiente; No existe un ambiente agradable de trabajo en toda la comunidad educativa, no satisface a cabalidad las necesidades reales de la sociedad actual.

La máxima autoridad es consciente que no posee un liderazgo eficiente en la institución, manifiesta que ser un directivo es una ardua tarea por la responsabilidad que tiene a su cargo, señala que hace lo que puede con lo que tiene.

Menciona estar al frente de todo, por cumplir su rol que le han asignado y si le dieran a escoger la función que quiere desempeñar no dudaría en abandonar la función que tiene en la actualidad.

Manifiesta que la comunicación es un pilar fundamental en toda instancia, dentro de la institución se maneja la comunicación formal y en ocasiones una comunicación informal según el caso lo amerita.

Mediante una entrevista directa a todos los involucrados de la institución educativa se obtuvieron los siguientes resultados.

Referente al liderazgo que realiza la autoridad de la institución, menciona la autoridad que solo la mitad (50%) del cuerpo docente colabora en las actividades que él lidera y la otra mitad presenta resistencia, en las diferentes actividades dentro y fuera de la misma.

Mientras tanto que más de la mitad (75%) de los docentes señalan estar de acuerdo en las actividades que lidera el señor Rector, pero una cuarta parte (25%), manifiestan que no posee ningún tipo de liderazgo dentro de la organización educativa.

Con respecto a la población estudiantil más de la mitad (70%), expone estar de acuerdo con las actividades que lidera el directivo, mientras que un poco más de una cuarta parte (30%) está en desacuerdo con la manera que se lidera los eventos dentro de la institución.

De igual forma más de la mitad (60%) de padres de familia mencionan estar conformes con la manera que lidera el señor rector la institución, pero un poco

más de una cuarta parte (40%) dan a conocer que por parte de la autoridad institucional no existe un liderazgo eficiente.

Respecto a la comunicación que ejerce la máxima autoridad institucional un poco más de la mitad (65%), de docentes menciona que no existe, mientras tanto que más de una cuarta parte (35%), manifiesta que el directivo maneja una buena comunicación dentro de la Organización Educativa.

En cuanto a la población estudiantil más de la mitad (60%), expresa que hay una buena comunicación por parte del directivo, pero un poco menos de la mitad (40%), señalan que no se les da a conocer oportunamente las actividades planificadas en la institución.

La mitad (50%), de padres de familia dicen que la comunicación que ejerce el señor rector dentro de la institución es la adecuada, pero la otra mitad (50%), menciona todo lo contrario.

Con estos breves antecedentes, se deduce que la máxima autoridad no desempeña un buen rol dentro de la Organización Educativa "Oriente Ecuatoriano" de la Ciudad de Palanda, evidentemente tiene problemas que tienden a ser investigados, ya que existe desconocimiento, en lo que se refiere a liderar un grupo utilizando como un mediador la comunicación, por esta razón las actividades que planifica la autoridad de forma independiente, no son acogidas en su totalidad por los integrantes de esta comunidad educativa, produciéndose rechazo y resistencia.

Problema General

¿Cómo incide el Liderazgo y la Comunicación del Directivo, en el de Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe, período 2013 – 2014?.

Problema Derivado 1.

¿Cómo influye el Liderazgo del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe?.

Problema Derivado 2.

¿Cómo incide la Comunicación del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe?

Factibilidad.

- La investigación denominada: El Liderazgo y La Comunicación del directivo en el Desarrollo Organizacional, es posible realizarla porque se posee los fundamentación teórica estudiada a lo largo de dos años en el PROMADED Programa de Maestría en Administración Educativa.
- Por razones de trabajo, se realizará en el Colegio Oriente Ecuatoriano, ubicado en la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe; El Directivo. Docentes y comunidad educativa en general comprometieron su ayuda indispensable para llevar a efecto la investigación.
- Todos los pormenores serán solventados por la investigadora.

Delimitación.

- La presente investigación denominada: El Liderazgo y La Comunicación del Directivo en el Desarrollo Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, se desarrollará en el período académico comprendido de abril del 2013 a abril del 2014.
- Se llevará en el Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, situado en la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

c. JUSTIFICACIÓN.

En la investigación, se analizarán los factores que inciden en el Desarrollo de una Organización, es necesario acordar, que siendo múltiples las condiciones existentes, se abordará, dos aspectos muy importantes de un directivo, El Liderazgo y la Comunicación.

El trabajo de investigación se justifica porque el liderazgo, tanto como la comunicación, que posee un directivo, son elementos muy necesarios dentro del desarrollo organizacional, de la institución educativa, por lo tanto es pertinente, vigente y de actualidad por que proporcionará valiosa información, a los integrantes de la comunidad educativa, la misma que ayudará al progreso de la institución.

Estas temáticas son de suma importancia entre las personas que conforman parte de una Institución, caso contrario seguirán llevando de manera equivocada el desarrollo institucional.

La investigación se justifica, por cuanto el directivo, docentes y toda la comunidad educativa del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, comprometieron su colaboración e involucramiento para llevar a efecto esta investigación.

El propósito de la presente investigación es dejar un aporte para el mejoramiento de la institución, servirá de fuente de consulta para las autoridades, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general.

Asimismo valdrá para confrontar conocimientos teóricos, conceptuales y prácticos que ampliarán mi esquema referencial estudiado en el cuarto nivel.

De la misma forma se constituirá en una fuente secundaria de consulta para desarrollar futuras investigaciones.

También permite detectar estrategias, y los resultados del proceso de ejecución de Liderazgo, para impulsar, y dar solución a los problemas identificados en el Desarrollo Organizacional, en perspectiva de mejorarlos.

Por otra parte se justifica por que se dispone de los recursos económicos necesarios para desarrollar la presente investigación.

El trabajo se justifica por la innovación que se generará en el servicio profesional, útil porque admitirá mejorar el desempeño docente y se conformará como parte de la convivencia educativa y el entorno social externo.

Por otra parte, porque, es un requisito indispensable para acceder al Grado de Magister en Administración Educativa.

d. OBJETIVOS.

General.

Determinar la incidencia del Liderazgo y la Comunicación del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe, período 2013 – 2014.

Específico 1.

Establecer en que forma y medida influye el Liderazgo del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

Específico 2.

Caracterizar la incidencia de la Comunicación del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

Específico 3.

Plantear lineamientos alternativos para mejorar el Liderazgo y la Comunicación, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

e. MARCO TEÓRICO

1. LIDERAZGO DIRECTIVO.

CONCEPTOS DE LIDERAZGO.

La presente investigación que caracterizará el Liderazgo del directivo del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, conduce a una investigación científica del liderazgo por lo que es necesario definirlo.

- Se podría definir el liderazgo “como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”², encontrado en La función de liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal Manuel Lorenzo Delgado. Universidad de Granada. Biblid.
- Por otro lado” se trata de aquel miembro que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes de su grupo de manera espontánea, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de un objetivo o meta, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal al realizar contribuciones de significación”.³ Nos apoyamos en el libro Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal Management style leadership and group productivity. Julio César Casales F. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Otra idea bastante asentada y aceptada entre los estudiosos del liderazgo es la de su carácter caleidoscópico (Lorenzo Delgado, 2004). Significa que cada autor trabaja, enfatiza y ordena los componentes o partes del constructo, es decir, «lo ve», de una manera diferente originando una visión, imagen o metáfora personal del liderazgo.

- Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".4, Según Chiavenato Idalberto introducción a la teoría general de la administración. editorial mc grauhill. Bogotá, Colombia.

En referencia a lo expuesto, los primeros encuentros con el liderazgo tiene surgimiento ya dentro de los hogares; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el ser humano se va adentrando en la educación, donde los maestros son sus dirigentes, tratando de potencializar al máximo sus habilidades. Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros.

1.1. TEORÍAS QUE FUNDAMENTAN EL LIDERAZGO

Para poder comprender el liderazgo tal como es entendido y aplicado hoy en día en las Instituciones educativas es importante conocer que las teorías han evolucionado a medida que las normas, las actitudes y las concepciones del mundo entero han cambiado.

Resumen histórico de los principales planteamientos.

Podemos clasificar las distintas teorías del liderazgo dentro de seis planteamientos básicos los cuales describiremos brevemente a continuación.

Muchas de estas ideas se siguen aplicando en la actualidad a los estudios del liderazgo.

“Teorías del gran hombre.- Se trata de los abuelos de concepto de liderazgo. Los primeros estudios del liderazgo partieron que los líderes nacen con ciertos rasgos de liderazgo heroico, así como con capacidad natural para ejercer el poder y la influencia.

Teorías de los rasgos.- Los estudios acerca de estos líderes “sobrehumanos” llevaron a investigar cuales eran los distintos rasgos que definen a un líder. A partir de la década de 1920 los investigadores se pusieron a indagar si los líderes poseían rasgos o características particulares, como la inteligencia, la estatura o la energía que los distinguían de los no líderes y que contribuía al éxito.

Teorías del comportamiento.- Como los investigadores no habían podido identificar un conjunto universal de rasgos de liderazgo a principios de los años 1950 empezaron a investigar que hace un líder, en lugar de como es. Se concentraron en lo que los líderes hacen, en efecto en su trabajo, lo cual está relacionado con el contenido de las actividades de los administradores educativos sus funciones y sus obligaciones.

Teorías de la contingencia.- A continuación los investigadores empezaron a considerar las variables del contexto de la situación que influyen en aquellos comportamientos de liderazgo que serán eficaces. La idea que sustenta las teorías contingentes es que los líderes analizan su situación y adoptan su comportamiento con miras a mejorar su eficacia.

Teorías de la influencia.- Estudian los procesos de influencia entre los líderes y sus seguidores.

Teorías de las relaciones.- Desde finales de la década de los 1970, muchos conceptos de liderazgo se han concentrado en el aspecto de las relaciones; es decir, la forma en que sus seguidores y líderes interactúan, influyendo unos en otros.

El liderazgo no es visto como algo que el líder hace en su seguidor, sino un proceso de relaciones que involucra, con sentido a todos los participantes y que permite que cada persona contribuya a alcanzar la visión. “5, encontrado en Lorenzo Delgado 2004.

Todas estas teorías consideran que las relaciones interpersonales son el aspecto más importante de la eficacia del liderazgo. El liderazgo Transformacional es una teoría importante de las relaciones. Este liderazgo desarrolla a los seguidores para que se vuelvan líderes y provoca un cambio significativo porque eleva los estándares morales y la motivación de los líderes y seguidores, hoy en día es el más práctico a manejarse dentro de una institución educativa.

1.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

Según Daniel Goleman, los estilos de liderazgo tienen un impacto directo y único en el ambiente laboral de la organización educativa, en los equipos de trabajo, así como en el funcionamiento de toda la institución.”6, encontrado en Liderazgo para obtener resultados Por Daniel Goleman.

En base a esto, se encontró seis estilos de liderazgo que se detallan:

Estilo coercitivo.- Dicho estilo de liderazgo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones que se presentan, ya que carece de flexibilidad y sensibilidad sobre la moral y valores de la gente.

Tiende a obstaculizar la innovación de ideas, así como falta de respeto hacia las personas que se dirigen, lo cual provoca que se pierda el sentido de responsabilidad y motivación de los empleados.

Estilo autoritario.- Este es uno de los más efectivos manejando cualquier factor que influye en el clima organizacional. En el caso de tratar de ejercer un Liderazgo autoritario dentro de una organización se convierte en dominante, lo cual puede afectar el espíritu de igualdad en un grupo efectivo de trabajo.

Estilo de afiliación.- El siguiente estilo de liderazgo propone que el líder se enfoca más sobre los valores individuales y emociones de la gente que en las tareas y metas, buscando la satisfacción de los empleados creando una armonía entre ellos.

Estilo democrático.- Este líder busca obtener información de la gente, escuchando sus ideas, propuestas, construyendo la confianza, respeto y compromiso de los empleados. Con el liderazgo democrático se establece la flexibilidad y responsabilidad, sin perder el enfoque realista sobre los cambios que se pueden o no se pueden lograr.

Estilo estructurado (establecimiento de pasos).- Este líder indica estándares de alto funcionamiento de forma extrema, dando el ejemplo en todo momento, ya que es obsesivo para hacer las cosas de la mejor forma y con la mayor rapidez posible, exigiendo lo mismo de sus subordinados.

Estilo de entrenamiento (coaching).- Dicho estilo de liderazgo tiene la visión de ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, logrando

unirlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Se motiva a la gente a plantearse metas a largo plazo y conceptualizar planes de desarrollo para alcanzar sus objetivos.

De los seis estilos de liderazgo presentados por Daniel Goleman, el más acertado para ejercer dentro de una institución educativa es el Democrático, porque tiene un impacto positivo en el desempeño personal, y con esto se pretende mejorar el funcionamiento organizacional.

1.3. CONCEPTO DE LIDER

- “Líder es aquel que toma la iniciativa para cambiar a las personas y transformar las estructuras, activa y duraderamente”⁷, encontrado en El directivo del siglo XXI José Manuel Casado.

Según José Manuel Casado, líder es el que forma a las personas que están a su alrededor para que sean líderes de excelencia y que la institución se mueva a la dirección señalada por el líder.

- **COMPORTAMIENTOS QUE DEFINEN LA CONDUCTA EFECTIVA DE UN LÍDER.**

“De entre los estudios clásicos que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961).

Según Watkins (1989) señala, esta nueva perspectiva tuvo muchas dificultades en encontrar el estilo de liderazgo más adecuado, llegándose a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla. “⁸, Según F. Javier Murillo Torrecilla Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

En este punto estoy totalmente de acuerdo con el Autor, de que un líder debe poseer estos cinco comportamientos con el único propósito de ver prosperar, de la manera más adecuada a sus seguidores y por ende a una organización educativa.

- **FUNCIONES DE UN LIDER EDUCATIVO.**

Tenemos las principales que debe cumplir el directivo institucional.

LA DIRECCIÓN.- Quizá está es una de las funciones administrativas más difíciles de ejercer, la autoridad debe inculcar a los miembros de la organización los objetivos y metas a alcanzar.

- Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. (Burt K. Scanlan).
- La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. (Leonard J. Kazmie).
- Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. (Robert B. Buchele).

La dirección de los centros escolares es uno de los temas que preocupa hoy a las diferentes administraciones educativas como a profesores y padres de familia.

Las experiencias obtenidas a través de los esfuerzos coordinados de todos los entes que conforman una organización educativa, siempre estarán orientados a alcanzar las metas institucionales planteadas.

LA PLANEACIÓN.- En una organización educativa la planificación de un directivo, es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

La autoridad institucional es el que prevé las situaciones dentro de una perspectiva espacio temporal caracterizado por plazos cortos, medianos y largos.

- “La planeación consiste fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (Agustín Reyes Ponce).
- Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. (Burt K. Scanlan).”⁹, Nos ayudamos de los Fundamentos de Administración. Lourdes Munch, José G. García Martínez.

Planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, al mismo tiempo facilita la coordinación de decisiones, resalta los objetivos institucionales, determina

anticipadamente que recursos se van a necesitar para que la institución opere eficientemente, establece un sistema racional para la toma de decisiones facilitando así el control al permitir la medición de la eficiencia de la institución educativa.

EL CONTROL.- Es la función administrativa del directivo que se encarga de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos institucionales, el control facilita el logro de los planes, los planes no se logran por si solos, estos orientan a la autoridad en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas.

- El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. (Burt. K. Scanlan).
- Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.(Henry Fayol).

El control verifica que se dé cumplimiento de lo que se ha establecido mediante la planeación en una comunidad educativa. Yéndonos desde otra perspectiva en toda organización si debe existir un control por parte del directivo institucional, de todo lo que se lleva a efecto dentro de la misma, con el único propósito de ver si se está dando cumplimiento de las actividades organizadas.

LOS CONFLICTOS DENTRO DE LO LABORAL.- Todo conflicto tiene fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que lleven al desgaste y la oposición, pero la ausencia de ello traería en una institución educativa, conformismo, apatía y estancamiento.

El propósito de un directivo institucional debe ser crear condiciones en las cuales el conflicto, como parte integral de la vida organizacional, se controle y se dirija a canales productivos. En situaciones de conflicto las respuestas de un directivo se tipifican en una escala que debe ir desde métodos de supresión, métodos de negociación y resolución de problemas.

- “Los conflictos laborales son diferencias que surgen entre dos sujetos, organizaciones y sindicatos, en torno a intereses individuales abstractos, generales, de gremios o económicos”¹⁰, Según los autores Toledo, Flavio y Milioni, B. Diccionario de recursos humanos.

El directivo siempre debe estar empapado acerca de cómo resolver conflictos laborales, ya que sabemos que es el trabajo de un buen líder institucional y que está siempre predispuesto hacer frente de todos los pormenores que sucedan.

EL TRABAJO EN EQUIPO.- Una autoridad institucional debe saber que un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

Existen dos clases de equipos dentro de una organización.

“Los equipos formales.- Son creados por la máxima autoridad con el propósito de encargarles tareas específicas.

Los equipos informales.- Son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un interés común.”¹¹, Encontrado en La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano, MÓDULO II.

El papel del directivo con respecto a los grupos de trabajo es orientarlos a dar su mayor esfuerzo, en comunidad de intereses, para alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto la institución educativa.

1.4. LIDERAZGO DIRECTIVO

CONCEPTO.- Podemos definir el liderazgo directivo, en concordancia con los autores IBAÑEZ y ALVARADO como el “arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, que a través de persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional”.¹², encontrado en <http://es.scribd.com/doc/55416611/32/ANALISIS-DE-LOS-TIPOS-DE-LIDERAZGO-DIRECTIVO-EN-EDUCACION>.

Dentro de una Institución Educativa el Directivo tiene una gran función y responsabilidad de lo que se será de ella con su presencia o ausencia.

- **EL LIDERAZGO Y LAS FUNCIONES DIRECTIVAS.**

El liderazgo se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización.

En definitiva (Lorenzo Delgado, 1996) considera al liderazgo como:

- **Una función.-** “Por eso se habla más de liderazgo que de líder.
- **Es estratégica.-** Para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización.
- **Es compartida.-** En el sentido de que se distribuye y se derrama por toda la organización: equipo directivo, coordinadores, etc.
- **Tutores.-** Se ejerce colegiada y colaborativamente.
- **Se inserta en la cultura.-** Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.

- **Reside en el grupo.**- Pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan".13, Según La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal Manuel Lorenzo Delgado.

Si bien es cierto, hoy en el presente un directivo debe tomar en cuenta todas estas funciones para desenvolverse de una manera más acertada dentro de una organización educativa.

1.5. ELEMENTOS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN.

Según Alvarado tienen que tener los siguientes elementos.

- **El objetivo.**- Un líder debe tener bien claro los objetivos del proyecto educativo institucional como cada uno de sus seguidores para armonizar uno solo.
- **Los seguidores.**- Son la esencia del liderazgo directivo, está conformada por todos los miembros de la institución educativa.
- **El poder.**- Facultad de todo líder, usada acorde a su estilo personal, puede ser coercitivo o legítimo o referente (atributos personales).
- **Estilo.**- Es la conducta que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses comunes y lograr objetivos institucionales.

Estos elementos que nos presenta el Autor, deben estar inmersos dentro en un líder directivo, y tendrá que demostrarlo en todo instante, con el único objetivo de brindar inspiración y confianza a todos los integrantes de una organización educativa.

1.6. TIPOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN

Liderazgo autoritario.- “Se alinea con el centralismo burocrático, el sistema de información es vertical y cerrado, la participación es limitada y cerrada, todo está centrado en el líder.

Liderazgo Permisivo.- Utiliza el líder muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian un alto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles y seguros de su líder.

Liderazgo Democrático.- Se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas administrativos con apoyo de la informática.

Liderazgo Paternalista.- Usa la creación de expectativas entre los trabajadores y tiende a no ser tan evidente para que ellos le sean leales, mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales en desmedro de los objetivos institucionales.

Liderazgo Transformacional.- El líder es capaz de motivar más allá de lo esperado incrementa el sentido de importancia y valor de la labor educativa, logra trascender el interés individual de los trabajadores de la institución educativa, buscando el interés institucional y personal de cada uno de ellos hasta lograr, a través del trabajo, la autorealización.” 14, encontrado en <http://es.scribd.com/doc/55416611/32/analisis-de-los-tipos-de-liderazgo-directivo-en-educacion>.

Dentro de los tipos de liderazgo directivo, personalmente concuerdo que se debe manejar en toda instancia, el liderazgo transformacional dentro de una organización educativa porque no solo busca el beneficio personal, sino de toda la comunidad educativa.

1.7. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

CONCEPTOS.- “El liderazgo transformacional es pues la cultura de cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa”¹⁵, Me apoyé en el Módulo 5: dirección y gestión de las instituciones educativas.

El modelo de liderazgo directivo transformacional es concebido hoy como el modelo de liderazgo de futuro, que posibilita dirigir organizaciones que aprendan, que cambien y que se adapten permanentemente, haciendo frente a las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo.

- “En palabras de José Luis Bernal Agudo, el liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas entendiéndose como la toma de decisiones.
- Este liderazgo tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978. EL líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla”.¹⁶, me apoyé en el Módulo II: la administración del sistema educativo ecuatoriano.

Este nuevo paradigma de la educación exige del docente ser un protagonista de su medio dónde se desenvuelve, pero debemos tener en cuenta que se logrará tomando como punto de partida el liderazgo transformacional. Dentro del mismo encontramos un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático, el cual se enfoca en todos los puntos a alcanzar y es el más acertado para ponerlo ya en práctica dentro de una comunidad educativa.

- **FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional los cuales pueden ser aplicados al contexto educativo y desarrollados en el desempeño laboral del docente.

- **Influencia idealizada.** (Carisma).-El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar.
- **Motivación inspiradora.**-El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores.
- **Estímulo intelectual.**- El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas.
- **Consideración individual.**-El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar.
- **Tolerancia psicológica.**-Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Esto es lo que Bass y Avolio (1996) denomina la tolerancia psicológica, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar

los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan aparecer.

- **La cultura de participación.-** Crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, hace hincapié de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- **Trabajo en equipo.-** Como una estrategia importante que producen la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- **Formación continua.-** De todos sus colaboradores como medio fundamental de crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- **Representante institucional.-** Debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad, honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión y misión y valores de la organización.¹⁷, Encontrado en Lidera el cambio: el liderazgo transformacional. José Luis Bernal Agudo. departamento de las ciencias de la educación. Universidad de Zaragoza.

Bajo estos postulados, se puede indicar de que los que ejercen un rol de liderar dentro de la educación, deben aplicar este tipo de liderazgo en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores con el único propósito de conseguir un fin en conjunto.

1.8. RELACIÓN DEL LIDERAZGO DENTRO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para que en una organización refleje un liderazgo efectivo como es el transformacional depende de la manipulación del directivo en todas las competencias institucionales.

El diseño de un modelo participativo dentro de la organización debe realizarse en función de la misión y visión Institucional pero el líder directivo debe tomar en cuenta que debe hacerles partícipes a todos sus colaboradores para emprender cualquier situación en beneficio de la misma.

Al parecer es una realidad que el liderazgo siempre va a estar presente dentro del desarrollo de una organización, sabiendo que su directivo juega un papel muy importante dentro de ella, dependiendo del éxito o el desequilibrio de la misma.

Muchas de las organizaciones educativas que tenemos en la actualidad están al borde del fracaso porque sus dirigentes están fallando, hoy se necesita gente con una amplia capacidad de saber guiar a una institución.

Como bien es cierto la finalidad última de un líder dentro de la organización es realizar una misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tienen tres objetivos principales: Lograr el compromiso y cooperación de su equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados, hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo. "Las organizaciones deben tener un liderazgo que sea fuerte, comprometido, innovador y que tenga la visión para prever lo que pueda ocurrir"¹⁸, Según Bennis, Warren y Nanus Burt, "Líderes - estrategias para un liderazgo eficaz"

Ello implica que los líderes deben poseer un nivel de madurez y aprendizaje muy amplio para que se logre identificar a la organización educativa como una sola, lo cual es una manera esencial en la estabilidad de una institución educativa.

- **Como contribuye el liderazgo dentro del desarrollo de una organización.**

La contribución del líder en una organización, es, como los pilares en una construcción maravillosa, debido a que dentro de la misma enfatiza las circunstancias sobre las cuales, las personas integran y organizan sus actividades apuntando hacia objetivos establecidos en beneficio de todos.

Una de las medidas más complejas que el líder directivo debe desarrollar es la de preparar un presupuesto efectivo que responda directamente al proceso de planificación y que esté dirigido hacia las prioridades de la institución educativa.

De acuerdo a lo estipulado las demandas que se presentan en las instituciones educativas obligan a los directivos a buscar nuevas estrategias y mecanismos de sobresalir hacia adelante, con la contribución y el involucramiento de todos los que conforman una determinada entidad educativa.

El liderazgo en las diferentes organizaciones está presente desde hace muchas décadas atrás, con la única diferencia que se lo manejaba empíricamente, en la actualidad se ha implantado muchos mecanismos acerca de cómo manejar una organización educativa, incluyéndolos a todos sus integrantes y de esa forma reflejar como un buen líder dentro de una institución educativa.

2. LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO.

- **CONCEPTOS.**

La comunicación es un factor decisivo para fomentar el desarrollo del conocimiento, ya que por medio de la interacción, la participación y el lenguaje, se dan procesos de formación. Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia y buen entendimiento en una institución educativa.

- Por otra parte “La comunicación es, por muchas razones, la parte medular del liderazgo” 19, Según el Liderazgo Práctico, principios y aplicaciones. Arthur Shriberg, David Shriberg, Carol Lloyd.
- “Louis A. Allen la define como: “El trabajo que realiza un director para crear un ambiente de entendimiento”.
- Munch y García la define como: “El proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social”. 20, Esto lo sostiene la Dirección y Gestión en las Instituciones Educativas, módulo 5.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

Según los autores es el mismo que utilizan las personas en el ámbito interno para el manejo de la información y está presente en todo dentro de una organización, para poder realizar algo debemos hacer conocer nuestra manera de pensar, uniendo criterios y poder alcanzar un ideal con la ayuda de todos sus integrantes.

Todos los procesos humanos conllevan directamente a un proceso de comunicación, y a partir del compartimiento de conocimientos se pueden alcanzar grandes ideales dentro de una organización educativa.

2.1. TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN.

Según Chadwick (1983), y las aportaciones de diversos autores, la comunicación educativa surge con la aparición de la Tecnología Educativa.

Su impacto en el mundo educativo, y particularmente en la Tecnología Educativa, se produjo a partir de la consideración del proceso educativo como un proceso de comunicación, que debía realizarse de manera eficaz para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y mejorar la convivencia dentro de una organización educativa. (Ferrández y Sarramona: 1977).

Según Robert Ferguson (2007) hace una breve definición de las teorías de la comunicación más significativas que se deberían cuestionar en una organización educativa.

- **MODELO FUNCIONAL.**- “¿Quién dice qué por qué medio a quién y con qué efecto? Con esta frase Lasswell manifiesta que en la práctica encontramos en los campos educativos dos puntos importantes: el análisis de los efectos y el análisis del contenido.
- **MODELO ESTRUCTURALISTA.**- Entendida la “estructura” de una institución educativa como un sistema de intercambio entre actores sociales.”²¹, encontrado en <http://didacticaeducacion.wordpress.com/teorias-y-modelos-de-comunicacion>.

Este modelo tiene en cuenta, las reglas que rigen sus relaciones dentro del ámbito educativo.

2.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN

- **“FORMAL.-** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.
- **INFORMAL.-** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: comentarios, opiniones”²², Según los Fundamentos de Administración. Lourdes Munch. José G. García Martínez.

Es de vital importancia que en una organización educativa se maneje en toda instancia una comunicación formal y de esa forma estaríamos evitando la desinformación de los acontecimientos, el directivo debe buscar todos los medios necesarios para evitar que se dé la comunicación informal dentro de la institución.

2.3. REQUISITOS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN.

- **“CLARIDAD.-** La comunicación debe ser clara, para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quién va dirigida.
- **INTEGRIDAD.-** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros.
- **APROVECHAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.-** La comunicación es más efectiva cuándo la administración utiliza la

organización informal para suplicar canales de información de la organización formal.

- **EQUILIBRIO.-** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- **MODERACIÓN.-** La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **DIFUSIÓN.-** Preferentemente, toda la comunidad formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- **EVALUACIÓN.-** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente”²³, Según los Fundamentos de Administración. Lourdes Munch. José G. García Martínez.

El directivo que está al frente liderando una organización educativa, debe mantener una buena comunicación, tomando como punto de partida todos estos aspectos con la única finalidad de mejorar la convivencia institucional.

2.4. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

Es un complejo proceso en la cual se necesita por lo menos de dos personas para que se dé, los mismos que tienen que recurrir a sus procesos mentales y a sus sentidos para poder transmitir y decodificar la información recibida.

El proceso de comunicación comprende siete pasos:

- ” **Fuente.-** Es aquella persona o grupo en el que se origina la comunicación y quién dirige todo su proceso.

- **Mensaje.-** Para que la comunicación pueda ocurrir, se necesita de un propósito expresado como mensaje a transmitir. Este mensaje pasa de una fuente (el emisor) a un receptor.
- **Codificación.-** El mensaje es convertido en una forma simbólica. Con este paso mental se relaciona la manera en que los pensamientos son traducidos al lenguaje para comunicarlos.
- **Canal.-** Es el medio a través del cual pasa el mensaje, y que es seleccionado por el emisor. Algunos canales usuales son la palabra hablada y la escrita.
- **Decodificación.-** Una vez recibido el mensaje, el receptor debe decifrarlo; es decir, el mensaje se convierte en pensamientos. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.
- **Receptor.-** Es aquella persona o grupo a quién va dirigida una comunicación. Esto es de suma importancia, ya que todo el proceso de comunicación debe adaptarse al nivel del receptor y no al de la fuente.
- **La retroalimentación.-** El eslabón final en el proceso de la comunicación es el circuito de la retroalimentación. “Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que ella codifica y si el mensaje es repuesto en su sistema, tenemos retroalimentación”. La “retroalimentación” es el control de cuánto éxito hemos tenido en transferir nuestros mensajes como se pretendía originalmente”²⁴,
Encontrado en la Dirección y Gestión en las Instituciones educativas,
MÓDULO V.

Estos siete aspectos que presenta el autor son una ayuda muy valiosa, ya que nos muestra el proceso correcto de recibir, interpretar y devolver

información. Dentro de una organización educativa para que todo funcione de la mejor manera debe existir una buena comunicación utilizando todo este proceso.

2.5. DIFERENCIA ENTRE COMUNICAR E INFORMAR.

En una organización educativa el directivo debe escoger el momento más idóneo para comunicar los eventos institucionales suscitados.

“La información es un proceso que debe fluir en una Institución Educativa sin ningún obstáculo, y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja.

La comunicación es mucho más que un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje. La comunicación es un proceso de relación y de conocimiento del receptor, al cual implica en la respuesta, en un esfuerzo por lograr la empatía.”²⁵, Según URRUTIA, Amalia Arribas, Comunicar e Informar, UPV, Valencia- España.

En las Instituciones Educativas donde solo hay información los inconvenientes y malos entendidos tienden a enfatizarse porque únicamente reciben mensajes, pues el proceso de retroalimentación es mediante la comunicación en dónde la información recolectada ya ha sido procesada para dar a conocer a todos los partícipes.

2.6. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO ACADÉMICO.

Toda la población se desarrolla en base a sus pensamientos, que luego se transforman en herramienta y que puede servir de mucha ayuda a más personas. En el ámbito académico la comunicación debe tener un adecuado

proceso para crear en los educandos aspectos positivos y no distorsionar sus pensamientos.

- Para González Rey: “La comunicación influye en el proceso docente ayudándole a promover el desarrollo personal del estudiante, en donde el educando simultáneamente construye conocimientos y se desarrolla en planos diversos como persona”²⁶, me guíe en los apoyos teóricos de González Rey, F. Comunicación, personalidad y desarrollo. La Habana-Cuba.
- Además Fernández González: “plantea que la enseñanza y el aprendizaje son dos procesos que se dan en unidad no existe el enseñar si alguien no está aprendiendo”²⁷, Según Fernández González, A. La Competencia del docente: exigencia para una práctica pedagógica interactiva con profesionalismo. [www. Google.com](http://www.Google.com).

Debido a lo expuesto anteriormente la comunicación entre las personas es el corazón de cualquier institución u organización. Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o institución educativa, sabiendo que una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento. Es indispensable en el proceso docente – educativo, permite que estudiantes y profesores actúen como emisores y receptores, debemos tomar en cuenta que para el crecimiento personal e institucional la comunicación siempre debe estar presente.

2.7. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.

Para un óptimo manejo de la comunicación existen cuatro elementos fundamentales, que es necesario conocerlos para insertarlos en nuestro diario convivir dentro y fuera de una organización.

- **“Los Comunicadores.-** Una fuente de comunicación es el emisor que transmite un mensaje. La otra fuente el destinatario del mensaje, es el receptor que lo recibe y lo descodifica, asignándole un significado.
- **La información.-** Para que el receptor y el emisor se comuniquen es necesario un proceso intermedio en el que utilizan una serie de signos y símbolos para representar información.
- **El medio.-** Es la forma o canal por la que viaja o se transmite el mensaje desde el emisor hasta el receptor.
- **El contexto.-** Todo acto o conducta de comunicación es contextual, es decir, es inherente a un contexto o está determinado por él.”²⁸, Me apoyé en la Organización y Gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. María Teresa Gonzales.

Estos elementos de la comunicación están estrechamente relacionados con el proceso de comunicación expuesto con anterioridad, estos dos aspectos son de suma importancia para un líder dentro de una organización, con el manejo adecuado de cuyos elementos la comunicación interna mejorará progresivamente.

2.8. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN QUE DEBE CONOCER UN LÍDER.

Es muy necesario que un directivo este bien informado sobre estos principios y con su ayuda, será en beneficio institucional.

- **“Dar a la comunicación un valor estratégico.-** Creer en ella como una potente herramienta de gestión y estar convencido de sus beneficios.
- **Gestionarla adecuadamente.-** Contemplar los sistemas y recursos necesarios para construir canales eficaces y útiles para todos los empleados.
- **Comprometer a la alta dirección.-** Venimos resaltando la importancia de contar con un respaldo al más alto nivel para conseguir la implicación de toda la organización y el éxito de todas las acciones críticas.
- **Fomentar un proceso bidireccional.-** Formar a directivos y mandos intermedios en técnicas de comunicación que promuevan la participación de todos.
- **Incluir las malas noticias.-** Son más útiles que las buenas, crean una mayor sensación de compromiso y pertenencia.
- **Estudiar y conocer la audiencia.-** Hay tantas como organizaciones, y en tal caso hay que tratarla de una forma. Por eso se adaptan los mensajes a cada entorno, hasta el punto que se debe buscar la personalización. Muchas veces el problema es que los directivos elaboran la comunicación como si ellos fueran los receptores y transmiten lo que aquellos les gustaría oír.

- **Actuar locamente.**- El idioma, las costumbres y prácticas locales deben ser respetados en todo tipo de comunicaciones internas.
- **Llegar a tiempo.**- La comunicación tiene que producirse en el momento oportuno, cuando surge la noticia y se genera un clima de incertidumbre.
- **Fomentar la intercomunicación.**- Las reuniones físicas y los encuentros periódicos siguen siendo imprescindibles en cualquier situación. La moderna tecnología es muy útil pero solo es un apoyo nada más.
- **Tener en cuenta la ayuda tecnológica.**- Es una forma de comunicarse al instante de todos los fenómenos y acontecimientos que surgen, pero dentro del trabajo seguirá siempre demandando el contacto personal.
- **Ser redundante.**- Lo realmente efectivo es que el mismo mensaje y su contenido esencial debe ser conocido y compartido con la audiencia.
- **Comunicar también es escuchar.**- Tener empatía y ser capaces de ocupar el lugar del que nos habla, comprender sus motivos e incluso variar la perspectiva para hacerlo.” 29, encontrado en El Directivo del siglo XXI. José Manuel Casado.

Comparto con el autor que un líder directivo debe conocer estos principios fundamentales de la comunicación, y así sepa cómo actuar frente a diversas situaciones embarazosas que se presentan y pueda apuntar a una sola dirección llevando a la organización a prosperar. De esa manera estaría demostrando que es un buen directivo.

2.9. RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.

Es conocimiento de nosotros como docentes, que una buena comunicación debe estar vigente en todos los actos a realizarse en los distintos eventos, ya sea de carácter externo o interno, porque así el directivo estaría motivando a sus subordinados al hacerles sentir que son una parte fundamental dentro de la organización.

En el momento que estamos pidiendo una opinión estamos haciendo buen uso del diálogo, debido a que estamos despojando el “yo” y tomando diferentes puntos de vista que van a ser socializados para llegar a un solo consenso. Esa es la forma ideal para trabajar en una organización educativa y verla ante nuestro alcance crecer, de la misma manera que sus integrantes van siendo parte de ese renacer.

Como bien sabemos sin importar el tipo de organización que sea, la premisa fundamental dentro de ella es una buena comunicación por parte de quien toma la delantera ante sus seguidores. Debemos tomar en cuenta que en una organización educativa estamos formando entes forjadores del mañana que pasado unos días reflejarán todos los aspectos positivos y negativos de sus creadores.

De la información o desinformación que se recibe en una entidad educativa depende el estancamiento o adelanto, razón por la cual un directivo líder debe siempre estar bien informado para poder despejar cualquier mal entendido que vaya en mira de afectar a la organización.

- **La comunicación en la organización.**

Dentro de una organización usar la comunicación, para generar los apoyos hacia los cambios propuestos, es de particular importancia cuando se tratar de brindar una justificación racional convincente para llevarlos a cabo.

La transparencia al momento de comunicar es la capacidad de una organización social de mostrarse a su público, es uno de los valores y comportamientos que permiten generar confianza y reputación entre los distintos grupos de interés presentes dentro de una organización educativa.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto determina la dirección más adecuada de una Institución Educativa.

Cabe mencionar que todo lo que se realiza dentro de una institución educativa debe ser para un bien común sin fines personales, algo que quede impregnado en la mente y en corazón de todos los que son parte de ella.

Mediante la comunicación se puede distinguir claramente tres tipos de iniciativa de cambio: de arriba abajo, de aquellos líderes que viven sin motivo alguno siempre pensando en el que hacer y no hacen nada, de lado a lado, de un líder que carece de personalidad que se deja manejar fácilmente con la desinformación, y de abajo arriba, de un líder que quiere hacer la diferencia ante los demás, con el único propósito de que los beneficiados sean todos los que son parte de la instancia educativa.

3. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

CONCEPTOS.

- “Es la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en las actividades a largo plazo para mejorar la capacidad de la organización, con el fin de enfrentar los cambios extremos y aumentar sus habilidades en la solución de problemas.
- Es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio, construido sobre valores humanísticos y democráticos, que procuren incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de sus integrantes”³⁰, encontrado en la Cultura Organizacional y Desarrollo Educativo, MÓDULO III.

El Desarrollo Organizacional crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene. Siendo el, quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia. Es la mano con la cual la Institución educativa saluda a los escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio de la institución hacia el crecimiento y competitividad.

Se refiere al desarrollo de una organización educativa en el adelanto, crecimiento económico, tecnológico, social, cultural y político de una determinada comunidad, siendo de suma importancia porque se deriva del recurso humano el mismo que es clave para el éxito institucional.

3.1. TEORÍAS DE DESARROLLO.

CONCEPTO DE DESARROLLO.- Se entiende por desarrollo, el nivel de progreso, crecimiento económico, tecnológico, social, cultural o político de una comunidad humana, de ello se puede decir que, la relación entre el desarrollo económico y el nivel educativo de un país son variables muy cercanos e independientes.

Daniel Filmus, al referirse al desarrollo lo define así: “Una visión integral del desarrollo debe incorporar aspectos tales como la calidad de vida, la protección del medio ambiente, el acceso al trabajo digno, la eliminación de la pobreza, la democratización de todos los aspectos de la vida social”³¹, Según la Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano, Módulo I.

De acuerdo con el autor antes mencionado, el desarrollo está centrado en el ser humano como gestor de progreso, en la participación de los nuevos procesos sociales y en las transformaciones científico-tecnológicas.

Para que haya un verdadero desarrollo en el quehacer educativo, es necesario que se hagan reformas profundas al Sistema Educativo, donde se involucre en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto en el campo científico, tecnológico y cultural; así como la formación de valores éticos y morales, es decir propender a la formación integral del estudiante, para mejorar la calidad de toda la población.

- **Teorías del desarrollo.**

Las teorías del desarrollo están enfocadas desde dos perspectivas fundamentales; la “una está encaminada al crecimiento económico y la otra se orienta al desarrollo del capital humano; por lo tanto la primera teoría considera los índices macroeconómicos que tiene que ver con los recursos que generan riquezas, sin considerar los modo de vivir de la población, mientras que la teoría del bienestar, cuyo accionar, está dirigido al servicio y comodidad del capital humano en sus servicios básico ”³², me apoyé en la Tesis de la UNL, Autores, Abraham Rodríguez Guevara, Marco y Julia Jiménez Villalta, por lo tanto como investigadora manifiesto que dentro de una organización educativa se debe manejar la teoría del desarrollo humano, ya que como educadora, es deber primordial servir a la niñez, juventud para mejorar la calidad de la educación.

La organización y el desarrollo de las instituciones educativas, durante años se ha apoyado bastante en teorías generales en el ámbito de la organización empresarial, en la actualidad se reconoce la necesidad de generar conocimiento sobre la naturaleza organizativa de la institución desde el análisis e investigación de la misma y en base a eso mejorar su realidad actual.

3.2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.- “El ser humano es eminente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejante. Por limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría”³³, Según la Administración de los recursos humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Idalberto Chiavenato.

La sociedad de hoy es una agrupamiento de organizaciones, a medida que las mismas alcanzan frutos tienden a crecer, mediante el aumento de individuos y recursos, que para dirigir ese volumen de personas se produce, a su vez, un surgimiento de niveles jerárquicos.

- **“NIVELES ORGANIZACIONALES.**- Según Idalberto Chiavenato existen tres niveles organizacionales.

NIVEL INSTITUCIONAL.- Corresponde al nivel más alto dentro de una organización; en este nivel se verá reflejar a la institución educativa con el propósito de que todo lo organizado tenga sentido y coherencia con la ayuda de toda la organización educativa.

NIVEL INTERMEDIO.- A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de las organizaciones; el autor hace referencia a las subdivisiones internas que debe hacer el directivo con la finalidad de que todas las tareas sean compartidas y todos sus actores estén inmersos en el mismo.

NIVEL OPERACIONAL.- Conocida como el núcleo de la organización”; aquí es donde el principal actor institucional se ve estrechamente relacionado en su totalidad, porque el adelanto o estancamiento institucional depende de cómo lidere la organización educativa.

Es imprescindible la existencia de los tres niveles dentro de una organización educativa, porque al tener conocimiento de cómo deben manejarse las situaciones se estará sobrellevando de una mejor manera las actividades dentro de una institución.

3.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.- El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base.

“Según Gordon, comportamiento organizacional, estudia o se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones”³⁴, Según Gordon, Judith. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Para Cole, comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno y la conducta de unos y otros frente al cambio.

”Para Robbins, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y como percute esa conducta en el desempeño de ésta”³⁵, Según Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Pearson – Prentice Hall.

Según los autores el comportamiento de un individuo dentro de una organización influye mucho en el desenvolvimiento de una institución educativa, lo cual como integrantes de una organización debemos trabajar en conjunto para obtener buenos resultados.

3.4. EL CENTRO ESCOLAR COMO ORGANIZACIÓN.- “El centro escolar como organización constituye un concepto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y las actividades docente que realizan profesores y profesoras”³⁶, Según la Organización y Gestión de los Centros escolares. María Teresa Gonzalez. P. 25.

Como es conocimientos de parte de todos los docentes una organización la compone, todos los sujetos que están insertados dentro de ella y es por eso debemos esforzarnos como personas responsables dentro de esa entidad.

3.5. ESTRUCTURA DE UN ORGANIZACIÓN.- La estructura de las organizaciones puede ser sistematizada según diferentes dimensiones, entre las cuales serán destacadas las siguientes:

“Formalización.- Se da formalización cuando hay reglas precisas y explícitas que determinan el comportamiento de los miembros de la organización, y tales reglas son aplicadas.

Complejidad.- La complejidad estructural de la organización hace referencia a la cantidad y diversidad de elementos de que consta; esto es, a la cantidad de partes, subsistemas o componentes diferentes que son identificables en ella.

Centralización.- La centralización de la estructura organizativa hace referencia a la distribución del poder identificable a la estructura de una organización.”³⁷, Encontrado en la Organización y Gestión de los Centros escolares. María Teresa González.

La estructura dentro de una organización educativa debe ser coordinado los esfuerzos tanto del Directivo y la comunidad educativa que forma parte de ella, y en el momento de sufrir una crisis interna tratar de mantenerse sin sufrir consecuencias ineludibles.

3.6. ETAPAS DE ORGANIZACIÓN.- Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios

organizacionales, así como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando.

María Teresa González da a conocer las etapas de una organización:

- **División del trabajo.**- Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión.
- **Coordinación.**- La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Dentro de una organización para que exista una fluidez del trabajo es necesario la jerarquización en la disposición de las funciones. Y debe estar presente la coordinación de los recursos y los esfuerzos, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

3.8. TIPOS DE ORGANIZACIONES.

- **ORGANIZACIÓN FORMAL.**

“Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente, hace referencia al manejo y la influencia de una buena autoridad institucional.

- **ORGANIZACIÓN INFORMAL.**

Es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto”³⁸, Me apoyé en La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano, MÓDULO II, en una institución educativa para un buen desarrollo de la misma quien lidere la institución debe manejar una buena relación con todos los componentes institucionales.

Dentro de las organizaciones educativas se debe mantener una organización formal con la única finalidad de beneficiar a todos los que forman parte de ella.

3.9. LOS INDIVIDUOS EN EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Cuando se piensa en el individuo como pilar y esencia de las organizaciones, es menester partir de la premisa fundamental: “El ser humano es un ente eminentemente complejo”³⁹, encontrado en <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>. El Gerente de Desarrollo Organizacional.

El hombre es un ser biológico, psicológico y eminentemente social, con una serie de necesidades que reclaman ser satisfechas, a efectos de que el individuo logre la realización en la vida; según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe satisfacer son cinco, a saber:

- **Necesidades fisiológicas.**- Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales, en las cuales un directivo debe ser flexible ante las necesidades de los demás sin descuidar que es una autoridad.
- **Necesidades de seguridad.**- Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional, debe ser cordial ante todos los eventos con todos los integrantes de la misma.
- **Necesidad de amor.**- Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad, no siempre tiene que estar como autoridad sino potenciar los pequeños espacios culturales con motivación y halagos.

- **Necesidad de estima.**- Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, comprende factores como reconocimiento y atención de todos para todos y así poder alcanzar en conjunto lo establecido como miras de enriquecer a la organización educativa.
- **Necesidad de autorrealización.**- Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización, como seres humanos trazamos puntos de donde a donde queremos llegar con nuestros conocimientos y habilidades pero no debemos olvidar que tenemos que compartir esos ideales para un crecimiento pleno de la organización.

Todas estas necesidades que presenta el autor son la fundamental en las personas dentro de una organización. El proceso de socialización en el hombre comienza desde muy temprana edad, y no se detiene hasta que el hombre muere. Dependiendo de cómo sea ese proceso de socialización a lo largo de la vida será más fácil o más difícil la adaptación del hombre a cualquier ambiente en el cual debe desenvolverse a lo largo de su existencia, (según Chester I. Bernard) " un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad. Lo que generalmente denominan estructura de la organización.

Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, la satisfacción de la mayoría de estas necesidades depende de agentes externos,

por lo que supone en el hombre el establecimiento de relaciones de tipo social con el medio que lo rodea, y con el cual tendrá que interactuar diariamente.

HIPÓTESIS

GENERAL

El liderazgo y la comunicación del directivo inciden significativamente, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2013 – 2014.

ESPECÍFICA 1.

El liderazgo del directivo inciden significativamente, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

ESPECÍFICA 2.

La comunicación del directivo inciden significativamente, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

f. METODOLOGÍA.

Para el desarrollo del trabajo investigativo se utilizará básicamente los siguientes métodos.

MÉTODOS

Método Inductivo.- Se utilizará en el momento de analizar cada una de las respuestas de las encuestas aplicadas a docentes, estudiantes y padres de familia para comparar, establecer criterios, extraer conclusiones generales.

Método Deductivo.- A este método lo empleará para analizar el liderazgo y comunicación directiva desde una perspectiva general, posteriormente se reflejará la problemática más relevante dentro de la institución, que servirá como objeto de investigación para posteriormente aplicar criterios de carácter teórico general y posibilitar su comprensión.

Método Analítico Sintético.- Sirve en el momento de analizar detenidamente todas las falencias encontradas y resumirlas de manera asertiva para poder operativizar con un plan de mejoras en el ámbito requerido.

Método Comparativo.- Este método sirve para establecer semejanzas y diferencias en el momento de realizar la representación gráfica de los porcentajes y de esa manera establecer el nivel de liderazgo y comunicación del directivo dentro de la institución.

TÉCNICAS

Estas técnicas permiten obtener información veraz y oportuna de toda la comunidad educativa, seleccionada minuciosamente con el objetivo de comprobar las hipótesis planteadas.

Encuesta.- Se aplicará a todos los docentes y a la muestra seleccionada de la población total de estudiantes y padres de familia, para recabar información sobre el liderazgo y comunicación que maneja el directivo en la institución educativa.

INSTRUMENTOS

Cuestionario.- Con este bloque de preguntas dirigido a toda la población de profesores, la muestra seleccionada de estudiantes y padres de familia, se determinará si existe una estrecha comunicación y un buen liderazgo institucional por parte del directivo.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Con respecto a la población se considerará en la presente investigación del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, al señor Rector, personal docente, estudiantes y padres de familia que se detallan a continuación.

Para la determinación de la muestra de los estudiantes y padres de familia se utilizó la siguiente fórmula.

FÓRMULA

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N - 1) + 4PQ}$$

P= Probabilidad de que un evento ocurra (0,5)

Q= Probabilidad de que un evento no ocurra (0,5)

N= Población

e= Error permitido (0,5)

n= Tamaño de la muestra

FÓRMULA

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N - 1) + 4PQ}$$

Muestra de estudiantes

TOTAL; 275 estudiantes

$$n = \frac{4(0,5)(0,5)(275)}{(5\%^2)(275 - 1) + 4(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{275}{0,0025(274) + 1} = \frac{275}{1,685} = 163,2047$$

$n = 163$

Muestra de Padres de Familia

TOTAL; 180 padres de familia

$$n = \frac{4(0,5)(0,5)(180)}{(5\%^2)(180 - 1) + 4(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{180}{0,0025(179) + 1} = \frac{180}{1,4475} = 124,3523$$

n = 124

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA
Director	1	1
Profesores	20	20
Alumnos	275	163
Padres de Familia	180	124
TOTAL	477	308

FUENTE: Secretaría del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano.

AUTORA: Mercedes Bigail Guailas Macas

g. CRONOGRAMA

ETAPAS	MESES							
ACTIVIDADES	Oct. 2013	Nov. 2013	Dic. 2013	Ene. 2014	Feb. 2014	Mar. 2014	Abr 2014	May. 2014
Presentación del proyecto	■							
Corrección del proyecto	■							
Aprobación del proyecto		■						
Designación del director de tesis		■						
Aplicación de las encuestas			■					
Elaboración del informe de tesis			■					
Presentación del borrador del informe				■				
Corrección del informe de tesis					■	■		
Sustentación privada del informe							■	
Corrección del informe							■	
Sustentación publica del informe								■

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.

TALENTOS HUMANOS Y RECURSOS

- ✓ Investigadora: Mercedes Bigail Guailas Macas
- ✓ Asesor a designarse

Informantes

- ✓ Rector del Colegio 1
- ✓ Docentes 20
- ✓ Alumnos 163
- ✓ Padres de familia del colegio 124

Recursos

Materiales

MATERIALES	CANTIDAD	V/DÓLARES
Computadora	1	1000
Impresora	1	50
Papel A4	6000	30
Tiza líquida	10	30
Papelotes	30	10
Mueble	1	85
Cámara fotográfica	1	250
Grabadora	1	80
Copias	2000	50
Anillado y empastado	10	75
Tinta de impresora		100
Internet		150
Imprevistos		200
TOTAL		\$2010

Económicos

CONCEPTO	COSTO
Transporte	400
Estadía	200
Alimentación	500
TOTAL	\$1100
TOTAL GENERAL 	\$3110

Financiamiento

El presupuesto detallado será financiado por la investigadora.

i. BIBLIOGRAFÍA.

- ❖ Administración de los recursos humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Idalberto Chiavenato. P. 5-6 2009
- ❖ Cultura Organizacional y Desarrollo Educativo, MÓDULO III, pág.207. 2011
- ❖ Dirección y Gestión en las Instituciones educativas, MÓDULO V, pgs. 13, 14-15, 179. 2010
- ❖ El Directivo del siglo XXI. José Manuel Casado. 2ª edición. gestión 2000.com pag.42, 160-162
- ❖ Fundamentos de Administración. Lourdes Munch, José G. García Martínez. P.71, 191,193. 2012.
- ❖ González Rey, F. (2001) Comunicación, personalidad y desarrollo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana-Cuba
- ❖ Gordon, Judith. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Mexico, 2000.
- ❖ La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano, MÓDULO II, pag.42, 34, 35, 123. 2011
- ❖ La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal Manuel Lorenzo Delgado. Universidad de Granada. Biblid ; ref. bibl. Manuel Lorenzo Delgado. Pag. 22, 2004.
- ❖ Lidera el cambio: el liderazgo transformacional. José Luis Bernal Agudo. departamento de las ciencias de la educación. Universidad de Saragoza. pag.6 2010.

- ❖ Organización y Gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. María Teresa Gonzales.2003 capitulo vii. pag.25,50,51,110-113. Madrid 2003.
- ❖ PEI del colegio técnico agropecuario Oriente Ecuatoriano 2012.
- ❖ Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Pearson – Prentice Hall 2004.
- ❖ Tesis de la UNL, Autores, Abraham Rodríguez Guevara, Marco y Julia Jiménez Villalta. 2009. Pag. 216
- ❖ URRUTIA, Amalia Arribas, Comunicar e Informar, UPV, Valencia-España, 2006 pág. 123.

WEEBGRAFÍA.

- ❖ http://autodesarrollate.vitro.com/PORTAL/cdh/OpcionesAprendizaje/Taller_de_Desdarrollo_hab_Comp/Recursos/Leadership%20that%20gets%20results.pdf. Liderazgo para obtener resultados Por Daniel Goleman. Pag. 4.
- ❖ <http://didacticaeducacion.wordpress.com/teorias-y-modelos-de-comunicacion/pag.1,2>.
- ❖ <http://es.scribd.com/doc/55416611/32/ANALISIS-DE-LOS-TIPOS-DE-LIDERAZGO-DIRECTIVO-EN-EDUCACION>. Pag.12-24.
- ❖ <http://es.scribd.com/doc/55416611/32/analisis-de-los-tipos-de-liderazgo-directivo-en-educacion> pag. 27-30.
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>. EL GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Pag. 7,8.

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA DE LA ESTRUCTURA DEL PROYECTO ANEXO6

TEMA	PROBLEMAS	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS
<p>EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTIVO, EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO, DE LA CIUDAD DE PALANDA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERÍODO 2013 – 2014.</p>	<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo incide el Liderazgo y la Comunicación del Directivo, en el de Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe, período 2013 – 2014?.</p>	<p>GENERAL. Determinar la incidencia del Liderazgo y la Comunicación del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe, período 2013 – 2014.</p>	<p>EL LIDERAZGO. -Concepto. -Teorías del liderazgo -Estilos de liderazgo. -Concepto de líder. -Comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder. -La dirección. -La Planeación. -El control. -Conflictos dentro de lo laboral. -El trabajo en equipo -Liderazgo directivo. -El liderazgo y las funciones directivas. -Elementos del liderazgo directivo. -Tipos de liderazgo directivo. -Liderazgo transformacional. -Factores del liderazgo transformacional. -Relación del liderazgo en el Desarrollo Organizacional.</p>	<p>GENERAL El liderazgo y la comunicación del directivo inciden significativamente, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2013 – 2014.</p>
	<p>PROBLEMA DERIVADO 1. ¿Cómo influye el Liderazgo del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe?.</p>	<p>ESPECÍFICO 1. Establecer en que forma y medida influye el Liderazgo del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.</p>	<p>LA COMUNICACIÓN. -Concepto. -Teorías de la comunicación -Tipos de comunicación. -Requisitos para una buena comunicación. -El proceso de comunicación. -Diferencia entre comunicar e informar. -La comunicación en el Ámbito Académico. -Elementos de la comunicación.</p>	<p>ESPECÍFICA 1. El liderazgo del directivo inciden significativamente, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.</p>
	<p>PROBLEMA DERIVADO 2. ¿Cómo incide la Comunicación del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe?.</p>	<p>ESPECÍFICO 2. Caracterizar la incidencia de la Comunicación del Directivo, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.</p>		<p>ESPECÍFICA 2. La comunicación del directivo inciden significativamente, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.</p>

Específico 3.

Plantear lineamientos alternativos para mejorar el Liderazgo y la Comunicación, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

- Principios fundamentales de la comunicación de un líder.
- Relación de la comunicación en el Desarrollo Organizacional.
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**
- Concepto del DO.
- Teorías del desarrollo
- Concepto de organización.
- Niveles organizacionales.
- Comportamiento organizacional.
- El centro escolar como organización.
- Estructura de una organización.
- Etapas de organización.
- Tipos de organizaciones.
- Los individuos en el desarrollo de una organización.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ANEXO 7

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1. El liderazgo del directivo inciden significativamente, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

LIDERAZGO DIRECTIVO				DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INF. INST.	INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INF. INST.
influencia	Motiva	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff	Aplicación de conocimientos	Enfrentar los cambios extremos	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Estilo de Liderazgo	Impacto en el ambiente laboral	-Estilo Coercitivo () -Estilo Autoritario () -Estilo de afiliación () -Estilo Democrático () -Estilo Estructurado () -Estilo de Entrenamiento ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	En el ser humano	Gestor del progreso	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Comportamiento	Depende del contexto en que se desarrolla	Fomento de relaciones positivas () -Mantener un sentimiento de lealtad al grupo() -Altos estándares de rendimiento () -Tener conocimientos técnicos () - Coordinar y planificar ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Reformas	Sistema educativo	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff
Funciones de un líder educativo	Principales a cumplir -La Dirección -La Planeación -El control	-Todas () -Ninguna ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Capital humano	Servicio y comodidad	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff
Planifica	El curso de acciones	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff	Social e interactivo	Cooperar entre si formando organizaciones	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Control	Planes y Objetivos institucionales	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff	Institución	organizado	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Conflictos dentro de lo	Controla y dirige	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff	Actos	personas	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff

laboral							
El trabajo en equipo	Alcanzar un objetivo común	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff	Clave	desarrollo	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Funciones directivas	Reside en el grupo y dinamiza la organización	-Es estratégica () -Es compartida () -Se inserta en la cultura () -Todas () -Ninguna ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Formalización	Complejidad	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff
Liderazgo directivo en la educación	Posee	-El objetivo -Los seguidores -El poder -El estilo -Todas () -Ninguna ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Aplicación	Técnicas y principios	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff
Tipos de liderazgo directivo	Práctica	-Liderazgo Autoritario() -Liderazgo permisivo() -Liderazgo democrático () -Liderazgo paternalista () -Liderazgo Transformacional ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	División del trabajo	coordina	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Liderazgo transformacional	Agente transformacional	-Cultura organizativa () -Modelo del liderazgo del futuro () -Simplemente es otro modelo de liderazgo ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Necesidades	básicas	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Factores del liderazgo transformacional	Aplica en el contexto educativo	-motivación inspiradora () -Consideración individual () -Tolerancia psicológica () -Cultura de participación () -trabajo en equipo () -Formación continua () Todas () -ninguna ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Fundamental	Adaptación en cualquier ambiente	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2. La comunicación del directivo inciden significativamente, en el Desarrollo Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la Ciudad de Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe.

COMUNICACIÓN DIRECTIVA				DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INF. INST.	INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INF. INST.
Comunicación directiva	Aspecto clave	-Parte medular del liderazgo () -Crea un ambiente de entendimiento () Todas () -Ninguna ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Sostiene el equilibrio	cambio	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff
Tecnología educativa	Mejora	- Los aprendizajes de los estudiantes () -La convivencia dentro de una organización () Todas () -Ninguna	Enc. Doc.Est.pp.ff	nivel	progreso	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Modelo	Campo educativo	-Funcional -Estructuralista	Enc. Doc.Est.pp.ff	calidad	educación	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff
Tipos de comunicación	Maneja	-Formal () -Informal ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Sobrellevar	actividades	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Buena comunicación	Requisitos	-claridad () -integridad () -equilibrio () -moderación () -difusión () -evaluación () Todas () Ninguna ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Clave	Desarrollo de actividades	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff

Proceso de comunicación	Dos personas	Si; no; en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff	División del trabajo	coordinan	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Acontecimientos	Momento idóneo	Comunica () Informa ()	Enc. Doc.Est.pp.ff	Eminentemente	complejo	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff
Ámbito académico	Influye en el PEA del docente	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff	necesidad	estima	Siempre, a veces, Nunca	Enc. Doc.Est.pp.ff
Principios conocer un líder	-Gestionar adecuadamente -incluir malas noticias -estudiar y conocer la audiencia -llegar a tiempo -Fomentar la intercomunicación -tener en cuenta la ayuda tecnológica -Ser redundante -Comunicar también es escuchar	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff	Trazamos	Puntos de llegada	Si, no, en parte	Enc. Doc.Est.pp.ff



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DEL COLEGIO TÉCNICO
AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO

Estimado/a compañero

Los planteamientos que a continuación se detallan, tienen la finalidad de recolectar información para determinar el Liderazgo que predomina en la Institución por parte de sus autoridades; ya que sus repuestas me permitirán llevar a efecto el presente trabajo de investigación y al mismo tiempo contribuir con el mejoramiento de la institución.

Todo lo que usted opine es estrictamente confidencial, con fines Académicos.

Favor marcar una sola respuesta.

➤ **DATOS INFORMATIVOS**

1. Función que desempeña en la institución:.....
2. Título que posee
3. Sexo: Masculino () Femenino ()
4. Edad: ()
5. Tipo de relación laboral: Nombramiento () Contrato ()
6. Total de años en el Magisterio () En la Institución ()

➤ **CUESTIONARIO**

1) La influencia del liderazgo por parte del Rector en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro de su institución?

Si () No () En parte ()

2) La influencia del liderazgo por parte del Vicerrector en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro de su institución?

Si () No () En parte ()

3) La influencia del liderazgo por parte del Concejo Ejecutivo en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro de su institución?

Si () No () En parte ()

4) Que Liderazgo percibe el señor Rector dentro del colegio?

- ✓ Liderazgo Autoritario.- Su participación es limitada y cerrada ()
- ✓ Liderazgo permisivo.- Concede un alto grado de independencia ()
- ✓ Liderazgo democrático.- Es abierto a la innovación ()
- ✓ Liderazgo paternalista.- Satisface las necesidades personales para que haya lealtad hacia el ()
- ✓ Liderazgo Transformacional.- Los motiva con el fin de alcanzar el interés institucional y personal de cada uno. ()

5) Que Liderazgo percibe el señor Vicerrector dentro del colegio?

- ✓ Liderazgo Autoritario.- Su participación es limitada y cerrada ()
- ✓ Liderazgo permisivo.- Concede un alto grado de independencia ()
- ✓ Liderazgo democrático.- Es abierto a la innovación ()
- ✓ Liderazgo paternalista.- Satisface las necesidades personales para que haya lealtad hacia el ()
- ✓ Liderazgo Transformacional.- Los motiva con el fin de alcanzar el interés institucional y personal de cada uno. ()

6) El comportamiento del Rector en la institución genera en los maestros:

- ✓ Relaciones positivas ()
- ✓ Lealtad en el grupo ()
- ✓ Buen rendimiento de su trabajo ()
- ✓ Incrementar sus conocimientos técnicos ()
- ✓ Coordinar y planificar ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

7) El comportamiento del Vicerrector en la institución genera en los maestros:

- ✓ Relaciones positivas ()
- ✓ Lealtad en el grupo ()
- ✓ Buen rendimiento de su trabajo ()
- ✓ Incrementar sus conocimientos técnicos ()
- ✓ Coordinar y planificar ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

8) El Rector cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro de su institución educativa?

Si () No () En Parte ()

9) El Vicerrector cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro de su institución educativa?

Si () No () En Parte ()

10) El Concejo Ejecutivo cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro de su institución educativa?

Si () No () En Parte ()

11) El Concejo Ejecutivo al iniciar el año lectivo hace conocer la planificación que se va a tener en cuenta durante el año lectivo a través de:

- El Rector ()
- El Vicerrector ()
- El Concejo Ejecutivo ()

12) El Rector lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

13) El Vicerrector lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

14) El Concejo Ejecutivo lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

15) El Rector del colegio controla y resuelve los conflictos producidos entre el personal docente?

Siempre () A veces () Nunca ()

16) El Rector del colegio trabaja en equipo para alcanzar un objetivo en común con:

- ✓ Vicerrector ()
- ✓ Consejo Ejecutivo ()
- ✓ Comisión de Asuntos Sociales ()
- ✓ Comisión Deportiva ()
- ✓ Comisión Académica ()
- ✓ Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios ()
- ✓ Personal Docente ()

- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

17) El Vicerrector del colegio trabaja en equipo para alcanzar un objetivo en común con:

- ✓ Rector ()
- ✓ Consejo Ejecutivo ()
- ✓ Comisión de Asuntos Sociales ()
- ✓ Comisión Deportiva ()
- ✓ Comisión Académica ()
- ✓ Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios ()
- ✓ Personal Docente ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

18) Usted considera que la función del Rector como autoridad con el personal docente en la convivencia diaria es:

- ✓ Respetar los criterios para llegar a un consenso ()
- ✓ Imponer su criterio ()
- ✓ Delegar responsabilidades ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

19) Usted considera que su Rector para desarrollar su Liderazgo tiene claro lo siguiente:

- ✓ Los objetivos institucionales ()
- ✓ Hace participar a todos los miembros ()
- ✓ El poder dentro de la institución ()
- ✓ Delega funciones ()
- ✓ Permite la integración de los docentes ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

20) Usted considera que su Vicerrector para desarrollar su Liderazgo tiene claro lo siguiente:

- ✓ Los objetivos institucionales ()
- ✓ Hace participar a todos los miembros ()

- ✓ El poder dentro de la institución ()
- ✓ Delega funciones ()
- ✓ Permite la integración de los docentes ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

21) Considera que la comunicación del Rector con los maestros es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio como una:

- ✓ Necesidad Institucional ()
- ✓ Como un ambiente de entendimiento ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

22) Considera que la comunicación del Vicerrector con los maestros es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio como una:

- ✓ Necesidad Institucional ()
- ✓ Como un ambiente de entendimiento ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

23)Cuál es el tipo de comunicación aplicada por el Rector con el personal docente para difundir los acontecimientos institucionales:

DE MANERA FORMAL UTILIZA.

- ✓ Memorándum ()
- ✓ Oficio personal ()
- ✓ Oficio circular ()
- ✓ Correo electrónico ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

DE MANERA INFORMAL UTILIZA.

- ✓ Verbal en forma personal ()
- ✓ Verbal con terceros ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

24)Cuál es el tipo de comunicación aplicada por el Vicerrector con el personal docente para difundir los acontecimientos institucionales:

DE MANERA FORMAL UTILIZA.

- ✓ Memorándum ()
- ✓ Oficio personal ()
- ✓ Oficio circular ()
- ✓ Correo electrónico ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

DE MANERA INFORMAL UTILIZA.

- ✓ Verbal en forma personal ()
- ✓ Verbal con terceros ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

25) El Rector del colegio para dar a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad, su forma de comunicar tiene:

- ✓ claridad .- accesible a quien se dirige ()
- ✓ integridad .- como lazo integrador ()
- ✓ equilibrio.- Para los afectados ()
- ✓ moderación .- Es concreto ()
- ✓ difusión.- Dar a conocer lo necesario por los medios adecuados ()
- ✓ evaluación .- Perfeccionarse a menudo ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

26) El Vicerrector del colegio para dar a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad, su forma de comunicar tiene:

- claridad .- accesible a quien se dirige ()
- ✓ integridad .- como lazo integrador ()
- ✓ equilibrio.- Para los afectados ()
- ✓ moderación .- Es concreto ()
- ✓ difusión.- Dar a conocer lo necesario por los medios adecuados ()
- ✓ evaluación .- Perfeccionarse a menudo ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

27) La comunicación del Rector en el Ámbito Académico influye en el PEA del personal docente.

Si () No () En parte ()

28) La comunicación del Vicerrector en el Ámbito Académico influye en el PEA del personal docente.

Si () No () En parte ()

29) Usted considera que el Rector aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional:

- ✓ Hace conocer sus gestiones realizadas en forma:
 - Positiva ()
 - Negativa ()
- ✓ Es comprensible en sus exposiciones ()
- ✓ Estudiar y conocer la audiencia ()
- ✓ Es puntual en sus actividades diarias ()
- ✓ Fomenta las relaciones interpersonales ()
- ✓ Se apoya en la tecnología para intercomunicarse ()
- ✓ Es concreto en sus exposiciones ()
- ✓ Escucha frecuentemente a la comunidad educativa ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

30) Usted considera que el Vicerrector aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional:

- ✓ Hace conocer sus gestiones realizadas en forma:
 - Positiva ()
 - Negativa ()
- ✓ Es comprensible en sus exposiciones ()
- ✓ Estudiar y conocer la audiencia ()
- ✓ Es puntual en sus actividades diarias ()
- ✓ Fomenta las relaciones interpersonales ()
- ✓ Se apoya en la tecnología para intercomunicarse ()
- ✓ Es concreto en sus exposiciones ()
- ✓ Escucha frecuentemente a la comunidad educativa ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

31) Cuando le nombran como miembro de una comisión usted la asume por:

- Voluntad propia ()
- Compromiso ()
- Por ser parte de la Institución ()

32) Usted colabora con las disposiciones que da el señor Rector como autoridad dentro del colegio.

Siempre () A veces () Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DEL COLEGIO TÉCNICO
AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO

Estimado/a Estudiante

Los planteamientos que a continuación se detallan, tienen la finalidad de recolectar información para determinar el Liderazgo que predomina en la Institución por parte de sus autoridades; ya que sus repuestas me permitirán llevar a efecto el presente trabajo de investigación y al mismo tiempo contribuir con el mejoramiento de la institución.

Todo lo que usted opine es estrictamente confidencial, con fines Académicos.

Favor marcar una sola respuesta

➤ **DATOS INFORMATIVOS**

1. Año de básica:.....
2. Edad:.....
3. Paralelo.....

➤ **CUESTIONARIO**

1) La influencia del liderazgo por parte del Rector en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro del colegio?

Si () No () En parte ()

2) La influencia del liderazgo por parte del Vicerrector en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro del colegio?

Si () No () En parte ()

3) La influencia del liderazgo por parte del Concejo Ejecutivo en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro del colegio?

Si () No () En parte ()

4) Que Liderazgo percibe el señor Rector dentro del colegio?

- ✓ Liderazgo Autoritario.- Su participación es limitada y cerrada ()

- ✓ Liderazgo permisivo.- Concede un alto grado de independencia ()
- ✓ Liderazgo democrático.- Es abierto a la innovación ()
- ✓ Liderazgo paternalista.- Satisface las necesidades personales para que haya lealtad hacia el ()
- ✓ Liderazgo Transformacional.- Los motiva con el fin de alcanzar el interés institucional y personal de cada uno. ()

5) Que Liderazgo percibe el señor Vicerrector dentro del colegio?

- ✓ Liderazgo Autoritario.- Su participación es limitada y cerrada ()
- ✓ Liderazgo permisivo.- Concede un alto grado de independencia ()
- ✓ Liderazgo democrático.- Es abierto a la innovación ()
- ✓ Liderazgo paternalista.- Satisface las necesidades personales para que haya lealtad hacia el ()
- ✓ Liderazgo Transformacional.- Los motiva con el fin de alcanzar el interés institucional y personal de cada uno. ()

6) El comportamiento del Rector en la institución genera en los estudiantes:

- ✓ Relaciones positivas ()
- ✓ Lealtad en el grupo ()
- ✓ Buen rendimiento de su trabajo ()
- ✓ Incrementar sus conocimientos técnicos ()
- ✓ Coordinar y planificar ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

7) El comportamiento del Vicerrector en la institución genera en los estudiantes:

- ✓ Relaciones positivas ()
- ✓ Lealtad en el grupo ()
- ✓ Buen rendimiento de su trabajo ()
- ✓ Incrementar sus conocimientos técnicos ()
- ✓ Coordinar y planificar ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

8) El Rector cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro del colegio donde te educas?

Si () No () En Parte ()

9) El Vicerrector cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es:
La Dirección, La Planificación y el Control dentro del colegio donde te educas?

Si () No () En Parte ()

10) El Concejo Ejecutivo cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro del colegio donde te educas?

Si () No () En Parte ()

11) El Concejo Ejecutivo al iniciar el período académico hace conocer la planificación que se va a tener en cuenta durante el año lectivo a través de:

- El Rector ()
- El Vicerrector ()
- El Concejo Ejecutivo ()

12) El Rector lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

13) El Vicerrector lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

14) El Concejo Ejecutivo lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

15) El Rector del colegio controla y resuelve los conflictos producidos entre los estudiantes?

Siempre () A veces () Nunca ()

16) El Rector del colegio trabaja en equipo para alcanzar un objetivo en común con:

- ✓ Vicerrector ()
- ✓ Consejo Ejecutivo ()
- ✓ Comisión de Asuntos Sociales ()
- ✓ Comisión Deportiva ()
- ✓ Comisión Académica ()
- ✓ Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios ()
- ✓ Personal Docente ()

- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

17) El Vicerrector del colegio trabaja en equipo para alcanzar un objetivo en común con:

- ✓ Rector ()
- ✓ Consejo Ejecutivo ()
- ✓ Comisión de Asuntos Sociales ()
- ✓ Comisión Deportiva ()
- ✓ Comisión Académica ()
- ✓ Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios ()
- ✓ Personal Docente ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

18) Usted considera que la función del Rector como autoridad con los estudiantes en la convivencia diaria es:

- ✓ Respetar los criterios para llegar a un consenso ()
- ✓ Imponer su criterio ()
- ✓ Delegar responsabilidades ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

19) Usted considera que su Rector para desarrollar su Liderazgo tiene claro lo siguiente:

- ✓ Los objetivos institucionales ()
- ✓ Hace participar a todos los miembros ()
- ✓ El poder dentro de la institución ()
- ✓ Delega funciones ()
- ✓ Permite la integración de los estudiantes ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

20) Usted considera que su Vicerrector para desarrollar su Liderazgo tiene claro lo siguiente:

- ✓ Los objetivos institucionales ()
- ✓ Hace participar a todos los miembros ()

- ✓ El poder dentro de la institución ()
- ✓ Delega funciones ()
- ✓ Permite la integración de los estudiantes ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

21) Considera que la comunicación del Rector con los estudiantes es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio como una:

- ✓ Necesidad Institucional ()
- ✓ Como un ambiente de entendimiento ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()
- ✓

22) Considera que la comunicación del Vicerrector con los estudiantes es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio como una:

- ✓ Necesidad Institucional ()
- ✓ Como un ambiente de entendimiento ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

23)Cuál es el tipo de comunicación aplicada por el Rector con los estudiantes para difundir los acontecimientos institucionales:

DE MANERA FORMAL UTILIZA.

- ✓ Memorándum ()
- ✓ Oficio personal ()
- ✓ Oficio circular ()
- ✓ Correo electrónico ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

DE MANERA INFORMAL UTILIZA.

- ✓ Verbal en forma personal ()
- ✓ Verbal con terceros ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

24) Cuál es el tipo de comunicación aplicada por el Vicerrector con los estudiantes para difundir los acontecimientos institucionales:

DE MANERA FORMAL UTILIZA.

- ✓ Memorándum ()
- ✓ Oficio personal ()
- ✓ Oficio circular ()
- ✓ Correo electrónico ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

DE MANERA INFORMAL UTILIZA.

- ✓ Verbal en forma personal ()
- ✓ Verbal con terceros ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

25) El Rector del colegio para dar a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad, su forma de comunicar tiene:

- ✓ claridad .- accesible a quien se dirige ()
- ✓ integridad .- como lazo integrador ()
- ✓ equilibrio.- Para los afectados ()
- ✓ moderación .- Es concreto ()
- ✓ difusión.- Dar a conocer lo necesario por los medios adecuados ()
- ✓ evaluación .- Perfeccionarse a menudo ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

26) El Vicerrector del colegio para dar a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad, su forma de comunicar tiene:

- claridad .- accesible a quien se dirige ()
- ✓ integridad .- como lazo integrador ()
- ✓ equilibrio.- Para los afectados ()
- ✓ moderación .- Es concreto ()
- ✓ difusión.- Dar a conocer lo necesario por los medios adecuados ()
- ✓ evaluación .- Perfeccionarse a menudo ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

27) La comunicación del Rector en el Ámbito Académico influye en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje de los estudiantes.

Si () No () En parte ()

28) La comunicación del Vicerrector en el Ámbito Académico influye en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje de los estudiantes.

Si () No () En parte ()

29) Usted considera que el Rector aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional:

✓ Hace conocer sus gestiones realizadas en forma:

-Positiva () -Negativa ()

✓ Es comprensible en sus exposiciones ()

✓ Estudia y conoce la audiencia ()

✓ Es puntual en sus actividades diarias ()

✓ Fomenta las relaciones interpersonales ()

✓ Se apoya en la tecnología para intercomunicarse ()

✓ Es concreto en sus exposiciones ()

✓ Escucha frecuentemente a la comunidad educativa ()

✓ Todas ()

✓ Ninguna ()

30) Usted considera que el Vicerrector aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional:

✓ Hace conocer sus gestiones realizadas en forma:

-Positiva () -Negativa ()

✓ Es comprensible en sus exposiciones ()

✓ Estudia y conoce la audiencia ()

✓ Es puntual en sus actividades diarias ()

✓ Fomenta las relaciones interpersonales ()

✓ Se apoya en la tecnología para intercomunicarse ()

✓ Es concreto en sus exposiciones ()

✓ Escucha frecuentemente a la comunidad educativa ()

✓ Todas ()

✓ Ninguna ()

31) Cuando le nombran a usted como miembro de una comisión usted la asume por:

- Voluntad propia ()
- Compromiso ()
- Por ser parte de la Institución ()

32) Usted colabora con las disposiciones que da el señor Rector como autoridad dentro del colegio.

Siempre () A veces () Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO TÉCNICO
AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO

Estimado/a Padre de Familia, Madre de Familia

Los planteamientos que a continuación se detallan, tienen la finalidad de recolectar información para determinar el Liderazgo que predomina en la Institución por parte de sus autoridades; ya que sus repuestas me permitirán llevar a efecto el presente trabajo de investigación y al mismo tiempo contribuir con el mejoramiento de la institución.

Todo lo que usted opine es estrictamente confidencial, con fines Académicos.

Favor marcar una sola respuesta

➤ CUESTIONARIO

1) La influencia del liderazgo por parte del Rector en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro del colegio?

Si () No () En parte ()

2) La influencia del liderazgo por parte del Vicerrector en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro del colegio?

Si () No () En parte ()

3) La influencia del liderazgo por parte del Concejo Ejecutivo en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro del colegio?

Si () No () En parte ()

4) Que Liderazgo percibe el señor Rector dentro del colegio?

- ✓ Liderazgo Autoritario.- Su participación es limitada y cerrada ()

- ✓ Liderazgo permisivo.- Concede un alto grado de independencia ()
- ✓ Liderazgo democrático.- Es abierto a la innovación ()
- ✓ Liderazgo paternalista.- Satisface las necesidades personales para que haya lealtad hacia el ()
- ✓ Liderazgo Transformacional.- Los motiva con el fin de alcanzar el interés institucional y personal de cada uno. ()

5) Que Liderazgo percibe el señor Vicerrector dentro del colegio?

- ✓ Liderazgo Autoritario.- Su participación es limitada y cerrada ()
- ✓ Liderazgo permisivo.- Concede un alto grado de independencia ()
- ✓ Liderazgo democrático.- Es abierto a la innovación ()
- ✓ Liderazgo paternalista.- Satisface las necesidades personales para que haya lealtad hacia el ()
- ✓ Liderazgo Transformacional.- Los motiva con el fin de alcanzar el interés institucional y personal de cada uno. ()

6) El comportamiento del Rector en la institución genera en los padres de familia:

- ✓ Relaciones positivas ()
- ✓ Lealtad en el grupo ()
- ✓ Buen rendimiento de su trabajo ()
- ✓ Incrementar sus conocimientos técnicos ()
- ✓ Coordinar y planificar ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

7) El comportamiento del Vicerrector en la institución genera en los padres de familia:

- ✓ Relaciones positivas ()
- ✓ Lealtad en el grupo ()
- ✓ Buen rendimiento de su trabajo ()
- ✓ Incrementar sus conocimientos técnicos ()
- ✓ Coordinar y planificar ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

8) El Rector cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro del colegio?

Si () No () En Parte ()

9) El Vicerrector cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro del colegio?

Si () No () En Parte ()

10) El Concejo Ejecutivo cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro del colegio?

Si () No () En Parte ()

11) El Concejo Ejecutivo al iniciar el período académico hace conocer la planificación que se va a tener en cuenta durante el año lectivo a través de:

- El Rector ()
- El Vicerrector ()
- El Concejo Ejecutivo ()

12) El Rector lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

13) El Vicerrector lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

14) El Concejo Ejecutivo lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

15) El Rector del colegio controla y resuelve los conflictos producidos entre los padres de familia?

Siempre () A veces () Nunca ()

16) El Rector del colegio trabaja en equipo para alcanzar un objetivo en común con:

- ✓ Vicerrector ()
- ✓ Consejo Ejecutivo ()
- ✓ Comisión de Asuntos Sociales ()
- ✓ Comisión Deportiva ()

- ✓ Comisión Académica ()
- ✓ Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios ()
- ✓ Personal Docente ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

17) El Vicerrector del colegio trabaja en equipo para alcanzar un objetivo en común con:

- ✓ Rector ()
- ✓ Consejo Ejecutivo ()
- ✓ Comisión de Asuntos Sociales ()
- ✓ Comisión Deportiva ()
- ✓ Comisión Académica ()
- ✓ Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios ()
- ✓ Personal Docente ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

18) Usted considera que la función del Rector como autoridad con los padres de familia en la convivencia diaria:

- ✓ Respeta los criterios para llegar a un consenso ()
- ✓ Impone su criterio ()
- ✓ Delega responsabilidades ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

19) Usted considera que su Rector para desarrollar su Liderazgo tiene claro lo siguiente:

- ✓ Los objetivos institucionales ()
- ✓ Hace participar a todos los miembros ()
- ✓ El poder dentro de la institución ()
- ✓ Delega funciones ()
- ✓ Permite la integración de los padres de familia ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

20) Usted considera que su Vicerrector para desarrollar su Liderazgo tiene claro lo siguiente:

- ✓ Los objetivos institucionales ()
- ✓ Hace participar a todos los miembros ()
- ✓ El poder dentro de la institución ()
- ✓ Delega funciones ()
- ✓ Permite la integración de los padres de familia ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

21) Considera que la comunicación del Rector con los padres de familia es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio como una:

- ✓ Necesidad Institucional ()
- ✓ Como un ambiente de entendimiento ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

22) Considera que la comunicación del Vicerrector con los padres de familia es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio como una:

- ✓ Necesidad Institucional ()
- ✓ Como un ambiente de entendimiento ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

23) Cuál es el tipo de comunicación aplicada por el Rector con los padres de familia para difundir los acontecimientos institucionales:

DE MANERA FORMAL UTILIZA.

- ✓ Memorándum ()
- ✓ Oficio personal ()
- ✓ Oficio circular ()
- ✓ Correo electrónico ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

DE MANERA INFORMAL UTILIZA.

- ✓ Verbal en forma personal ()
- ✓ Verbal con terceros ()

- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

24) Cuál es el tipo de comunicación aplicada por el Vicerrector con los padres de familia para difundir los acontecimientos institucionales:

DE MANERA FORMAL UTILIZA.

- ✓ Memorándum ()
- ✓ Oficio personal ()
- ✓ Oficio circular ()
- ✓ Correo electrónico ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

DE MANERA INFORMAL UTILIZA.

- ✓ Verbal en forma personal ()
- ✓ Verbal con terceros ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

25) El Rector del colegio para dar a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad, su forma de comunicar tiene:

- ✓ claridad .- accesible a quien se dirige ()
- ✓ integridad .- como lazo integrador ()
- ✓ equilibrio.- Para los afectados ()
- ✓ moderación .- Es concreto ()
- ✓ difusión.- Dar a conocer lo necesario por los medios adecuados ()
- ✓ evaluación .- Perfeccionarse a menudo ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

26) El Vicerrector del colegio para dar a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad, su forma de comunicar tiene:

- ✓ claridad .- accesible a quien se dirige ()
- ✓ integridad .- como lazo integrador ()
- ✓ equilibrio.- Para los afectados ()
- ✓ moderación .- Es concreto ()
- ✓ difusión.- Dar a conocer lo necesario por los medios adecuados ()
- ✓ evaluación .- Perfeccionarse a menudo ()

- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

27) La comunicación del Rector en el Ámbito Académico influye en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje de los estudiantes.

Si () No () En parte ()

28) La comunicación del Vicerrector en el Ámbito Académico influye en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje de los estudiantes.

Si () No () En parte ()

29) Usted considera que el Rector aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional:

- ✓ Hace conocer sus gestiones realizadas en forma:
 - Positiva ()
 - Negativa ()
- ✓ Es comprensible en sus exposiciones ()
- ✓ Estudiar y conocer la audiencia ()
- ✓ Es puntual en sus actividades diarias ()
- ✓ Fomenta las relaciones interpersonales ()
- ✓ Se apoya en la tecnología para intercomunicarse ()
- ✓ Es concreto en sus exposiciones ()
- ✓ Escucha frecuentemente a la comunidad educativa ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

30) Usted considera que el Vicerrector aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional:

- ✓ Hace conocer sus gestiones realizadas en forma:
 - Positiva ()
 - Negativa ()
- ✓ Es comprensible en sus exposiciones ()
- ✓ Estudiar y conocer la audiencia ()
- ✓ Es puntual en sus actividades diarias ()
- ✓ Fomenta las relaciones interpersonales ()
- ✓ Se apoya en la tecnología para intercomunicarse ()
- ✓ Es concreto en sus exposiciones ()
- ✓ Escucha frecuentemente a la comunidad educativa ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

31) Cuando le nombran a usted como miembro de una comisión usted la asume por:

- Voluntad propia ()
- Compromiso ()
- Por ser parte de la Institución ()

32) Usted colabora con las disposiciones que da el señor Rector como autoridad dentro del colegio.

Siempre () A veces () Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
AUTOEVALUACIÓN DIRIGIDA AL RECTOR DEL COLEGIO TÉCNICO
AGROPECUARIO ORIENTE ECUATORIANO

➤ **DATOS INFORMATIVOS**

1. Título que posee:.....
2. Sexo: Masculino () Femenino ()
3. Edad: ()
4. Tipo de relación laboral: Nombramiento () Contrato ()
5. Total de años en el Magisterio () En la Institución ()

➤ **OBJETIVO**

Estimado/a compañero del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano de la ciudad de Palanda, la presente tiene como finalidad recabar información relacionada con el liderazgo y comunicación por parte de sus autoridades en el Desarrollo Organización de la institución que usted tan acertadamente regenta; por tal razón le solicito se digne en contestar las siguientes preguntas que han sido estructuradas previamente; ya que de la veracidad de sus respuestas depende el éxito de la investigación a realizar.

➤ CUESTIONARIO

1) La influencia del liderazgo que posee usted en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro de su institución?

Si () No () En parte ()

2) La influencia del liderazgo por parte del Vicerrector en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro de su institución?

Si () No () En parte ()

3) La influencia del liderazgo por parte del Concejo Ejecutivo en la aplicación de conocimientos innovadores es ejemplo de motivación dentro de su institución?

Si () No () En parte ()

4) Que Liderazgo percibe usted dentro del colegio?

- ✓ Liderazgo Autoritario.- Su participación es limitada y cerrada ()
- ✓ Liderazgo permisivo.- Concede un alto grado de independencia ()
- ✓ Liderazgo democrático.- Es abierto a la innovación ()
- ✓ Liderazgo paternalista.- Satisface las necesidades personales para que haya lealtad hacia el ()
- ✓ Liderazgo Transformacional.- Los motiva con el fin de alcanzar el interés institucional y personal de cada uno. ()

5) Que Liderazgo percibe el señor Vicerrector dentro del colegio?

- ✓ Liderazgo Autoritario.- Su participación es limitada y cerrada ()
- ✓ Liderazgo permisivo.- Concede un alto grado de independencia ()
- ✓ Liderazgo democrático.- Es abierto a la innovación ()
- ✓ Liderazgo paternalista.- Satisface las necesidades personales para que haya lealtad hacia el ()
- ✓ Liderazgo Transformacional.- Los motiva con el fin de alcanzar el interés institucional y personal de cada uno. ()

6) Su comportamiento dentro de la institución genera en la comunidad educativa:

- ✓ Relaciones positivas ()
- ✓ Lealtad en el grupo ()
- ✓ Buen rendimiento de su trabajo ()
- ✓ Incrementar sus conocimientos técnicos ()

- ✓ Coordinar y planificar ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

7) El comportamiento del Vicerrector en la institución genera en la comunidad educativa:

- ✓ Relaciones positivas ()
- ✓ Lealtad en el grupo ()
- ✓ Buen rendimiento de su trabajo ()
- ✓ Incrementar sus conocimientos técnicos ()
- ✓ Coordinar y planificar ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

8) Usted cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro de su institución educativa?

Si () No () En Parte ()

9) El Vicerrector cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro de su institución educativa?

Si () No () En Parte ()

10) El Concejo Ejecutivo cumple adecuadamente con las siguientes funciones que es: La Dirección, La Planificación y el Control dentro de su institución educativa?

Si () No () En Parte ()

11) El Concejo Ejecutivo al iniciar el período académico hace conocer la planificación que se va a tener en cuenta durante el año lectivo a través de:

- El Rector ()
- El Vicerrector ()
- El Concejo Ejecutivo ()

12) Usted lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

13) El Vicerrector lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

14) El Concejo Ejecutivo lleva un control del cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

15) Usted dentro del colegio controla y resuelve los conflictos producidos en la comunidad educativa?

Siempre () A veces () Nunca ()

16) Usted trabaja en equipo para alcanzar un objetivo en común con:

- ✓ Vicerrector ()
- ✓ Consejo Ejecutivo ()
- ✓ Comisión de Asuntos Sociales ()
- ✓ Comisión Deportiva ()
- ✓ Comisión Académica ()
- ✓ Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios ()
- ✓ Personal Docente ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

17) El Vicerrector del colegio trabaja en equipo para alcanzar un objetivo en común con:

- ✓ Rector ()
- ✓ Consejo Ejecutivo ()
- ✓ Comisión de Asuntos Sociales ()
- ✓ Comisión Deportiva ()
- ✓ Comisión Académica ()
- ✓ Comisión de Distribución de trabajo y elaboración de horarios ()
- ✓ Personal Docente ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

18) Usted considera que su función como autoridad con la comunidad educativa, en la convivencia diaria es:

- ✓ Respetar los criterios para llegar a un consenso ()
- ✓ Imponer su criterio ()
- ✓ Delegar responsabilidades ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

19) Usted considera que para ser un líder institucional se debe tener claro lo siguiente:

- ✓ Los objetivos institucionales ()
- ✓ Hace participar a todos los miembros ()
- ✓ El poder dentro de la institución ()
- ✓ Delega funciones ()
- ✓ Permite la integración de la comunidad educativa ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

20) Usted considera que su Vicerrector para desarrollar su Liderazgo tiene claro lo siguiente:

- ✓ Los objetivos institucionales ()
- ✓ Hace participar a todos los miembros ()
- ✓ El poder dentro de la institución ()
- ✓ Delega funciones ()
- ✓ Permite la integración de la comunidad educativa ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

21) Considera que su comunicación con la comunidad educativa es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio, como una:

- ✓ Necesidad Institucional ()
- ✓ Como un ambiente de entendimiento ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

22) Considera que la comunicación del Vicerrector con la comunidad educativa es un aspecto clave para mantener el equilibrio dentro del colegio, como una:

- ✓ Necesidad Institucional ()
- ✓ Como un ambiente de entendimiento ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

23)Cuál es el tipo de comunicación aplicada por usted con la comunidad educativa para difundir los acontecimientos institucionales:

DE MANERA FORMAL UTILIZA.

- ✓ Memorándum ()
- ✓ Oficio personal ()
- ✓ Oficio circular ()
- ✓ Correo electrónico ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

DE MANERA INFORMAL UTILIZA.

- ✓ Verbal en forma personal ()
- ✓ Verbal con terceros ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

24) Cuál es el tipo de comunicación aplicada por el Vicerrector con la comunidad educativa para difundir los acontecimientos institucionales:

DE MANERA FORMAL UTILIZA.

- ✓ Memorándum ()
- ✓ Oficio personal ()
- ✓ Oficio circular ()
- ✓ Correo electrónico ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

DE MANERA INFORMAL UTILIZA.

- ✓ Verbal en forma personal ()
- ✓ Verbal con terceros ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

25) Usted para dar a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad, su forma de comunicar tiene:

- ✓ claridad .- accesible a quien se dirige ()
- ✓ integridad .- como lazo integrador ()
- ✓ equilibrio.- Para los afectados ()
- ✓ moderación .- Es concreto ()
- ✓ difusión.- Dar a conocer lo necesario por los medios adecuados ()
- ✓ evaluación .- Perfeccionarse a menudo ()
- ✓ Todas ()

✓ Ninguna ()

26) El Vicerrector del colegio para dar a conocer el avance y desarrollo de actividades inherentes a su responsabilidad, su forma de comunicar tiene:

➤ claridad .- accesible a quien se dirige ()

✓ integridad .- como lazo integrador ()

✓ equilibrio.- Para los afectados ()

✓ moderación .- Es concreto ()

✓ difusión.- Dar a conocer lo necesario por los medios adecuados ()

✓ evaluación .- Perfeccionarse a menudo ()

✓ Todas ()

✓ Ninguna ()

27) Su comunicación, en el Ámbito Académico influye en el PEA del personal docente.

Si () No () En parte ()

28) La comunicación del Vicerrector en el Ámbito Académico influye en el PEA del personal docente.

Si () No () En parte ()

29) Usted aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional:

✓ Hace conocer sus gestiones realizadas en forma:

-Positiva () -Negativa ()

✓ Es comprensible en sus exposiciones ()

✓ Estudiar y conocer la audiencia ()

✓ Es puntual en sus actividades diarias ()

✓ Fomenta las relaciones interpersonales ()

✓ Se apoya en la tecnología para intercomunicarse ()

✓ Es concreto en sus exposiciones ()

✓ Escucha frecuentemente a la comunidad educativa ()

✓ Todas ()

✓ Ninguna ()

30) Usted considera que el Vicerrector aplica en el colegio estos principios fundamentales de la comunicación para ser un buen líder institucional:

✓ Hace conocer sus gestiones realizadas en forma:

-Positiva () -Negativa ()

- ✓ Es comprensible en sus exposiciones ()
- ✓ Estudiar y conocer la audiencia ()
- ✓ Es puntual en sus actividades diarias ()
- ✓ Fomenta las relaciones interpersonales ()
- ✓ Se apoya en la tecnología para intercomunicarse ()
- ✓ Es concreto en sus exposiciones ()
- ✓ Escucha frecuentemente a la comunidad educativa ()
- ✓ Todas ()
- ✓ Ninguna ()

31) Cuando le nombran como miembro de una comisión usted la asume por:

- Voluntad propia ()
- Compromiso ()
- Por ser parte de la Institución ()

32) Le colabora la comunidad educativa en las disposiciones que usted las da como autoridad dentro del colegio.

Siempre () A veces () Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES



APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES





APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA



APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS DERECTIVOS



UNIDAD EDUCATIVA "ORIENTE ECUATORIANO"
PALANDA- ZAMORA CHINCHIPE

Palanda, 12 de diciembre del 2013

Ing. Milton Horlando Guarinda Ceballos
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA "ORIENTE ECUATORIANO"

CERTIFICACIÓN

Certifico que la Sra. Lic. Mercedes Bigail Guailas Macas con C.I 1900474535, se ha hecho presente el día de hoy en la Institución para aplicar una encuesta a la comunidad educativa, con la finalidad de realizar su trabajo de investigación.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, úsese para fines legales pertinentes por la parte interesada.

Atentamente,



.....
Ing. Milton Horlando Guarinda Ceballos

**COLEGIO TECNICO AGROPECUARIO
"ORIENTE ECUATORIANO"
RECTORADO
PALANDA - ZAMORA CHINCHIPE**

ÍNDICE

CERTIFICACION.....	ii
AUTORIA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACION.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN	vii
MAPA GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	viii
ESQUEMA DE TESIS	ix
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN.....	2
c. INTRODUCCIÓN.....	4
d. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS	32
f. RESULTADOS.....	39
g. DISCUSIÓN	123
h. CONCLUSIONES.....	134
i. RECOMENDACIONES	137
PROPUESTA ALTERNATIVA.....	140
K. ANEXOS.....	159
ÍNDICE	258