



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Influencia de la comunicación asertiva y la motivación en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018

Trabajo de Titulación

AUTORA: Navas Garzón, Adriana de las Mercedes, Ing.

DIRECTOR: Chinín Campoverde, Víctor Eduardo, Mg.Sc.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Marzo del 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Víctor Eduardo Chinín Campoverde

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente Trabajo de Titulación, denominado “Influencia de la comunicación asertiva y la motivación en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, realizado por Adriana de las Mercedes Navas Garzón, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo 2018

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Navas Garzón Adriana de las Mercedes, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Influencia de la comunicación asertiva y la motivación en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, de la Titulación de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional, siendo Víctor Eduardo Chinín Campoverde director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que es su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajo de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Navas Garzón Adriana de las Mercedes, Ing.

Cédula: 0601809528

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y dedicación que representa el presente Trabajo de Titulación, se lo dedico a mis tres amores, mi esposo Fabián de quién he tenido el apoyo incondicional, a mis dos hijos Gaby y Fabián de quienes he recibido comprensión y paciencia en todo este largo caminar y a mis adorados padres que con su acertada formación me permitieron caminar con responsabilidad, rectitud y perseverancia; todo ello me ha permitido culminar con este objetivo profesional de mi vida.

Ing. Adriana de las Mercedes Navas Garzón

AGRADECIMIENTO

Al término del presente trabajo, deseo primero agradecer a Dios mi protector y guía, a la Universidad Técnica Particular de Loja al permitirme cumplir este objetivo profesional, a aquellos docentes que me impartieron sus conocimientos a través de estos dos años; al Dr. Víctor Eduardo Chinín Campoverde, Director del Trabajo de Titulación por su acertada orientación, y, a la Hna. Maribel Silva Carrasco, Rectora de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” por su amistad y apoyo.

Ing. Adriana de las Mercedes Navas Garzón

ÍNDICE DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1	6
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
Planteamiento del Problema.....	7
Objetivos	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.	9
Hipótesis	9
Justificación	9
CAPÍTULO 2	11
MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes	12
Fundamentación Teórica.....	13
Comunicación asertiva.	13
<i>Definición.....</i>	13
Motivación.....	17
Liderazgo Educativo.....	22
CAPÍTULO 3	36
DISEÑO METODOLÓGICO	36

Enfoque de Estudio	37
Metodología.....	38
CAPÍTULO 4	40
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	40
Análisis	41
Discusión	51
CAPÍTULO 5	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	65
ANEXO 1: Encuesta.....	66
ANEXO 2: Registro de sensibilización y firmas.....	69

RESUMEN

El ámbito educativo actual atraviesa una serie de cambios en búsqueda de la mejora académica y formativa, sin embargo, la carga laboral y exigencias ministeriales, provoca una pérdida del verdadero sentido y ejercicio de un líder, provocando desmotivación y frustración, ante lo cual surge la necesidad que el directivo se centre en un liderazgo eficaz, basado en el diálogo asertivo y motivacional. En base a esta problemática actual, se desea conocer la influencia de la comunicación asertiva y la motivación en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”, cuyo objetivo es determinar la comunicación asertiva y la motivación de los directivos, mediante un estudio descriptivo, con el propósito de establecer su influencia en su liderazgo educativo. Se utilizó como técnica a la encuesta en línea a los docentes de la Básica Elemental y Media. Se empleó el método científico con su modalidad hermenéutica, estadística y descriptiva. Se concluye que el ejercicio de un verdadero liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, se basa en la comunicación asertiva y en la motivación.

PALABRAS CLAVES: Comunicación asertiva, motivación, liderazgo, influencia.

ABSTRACT

The current educational system is going through a series of changes in order to offer a better academic and formative system; however, the workload and the demands from the Ministry of Education have made the real function of a leader to be lost, provoking demotivation and frustration. Due to these facts, a necessity has emerged which is the Ministry to be focused on an effective leadership based on an assertive dialogue and motivation. Based on this existing problem, it is expected to get to know the influence of the assertive communication and the motivation on the effective leadership of the school board of “Rosa de Jesus Cordero” School and High School. The main objective is to determine the assertive communication and the motivation of the school board through a descriptive study to establish its influence on its educational leadership; and techniques such as reading, observation, and questionnaires were applied. Moreover, an online survey was taken by the teachers of the elementary school and the hermeneutic, statistical, and descriptive methods were used. It can be concluded that the employment of a real educational leadership of the school board of “Rosa de Jesus Cordero” School and High School, located in Cuenca, during the school year 2017-2018 is based on the assertive communication and motivation.

KEYWORDS: Assertive communication, motivation, leadership, influence.

INTRODUCCIÓN

La educación del momento apunta a generar nuevos espacios de conocimiento, avances y mejora continua de los diferentes actores educativos y del proceso pedagógico que va, como lo menciona el capítulo 1, desde la actualización de los estándares educativos encaminados a orientar a los profesionales en la educación a alcanzar metas didácticas para el logro de un aprendizaje de calidad (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, s.f), hasta la generación de un currículo de los niveles de educación obligatoria con pautas abiertas y flexibles enfocadas en brindar mejores herramientas para atender la diversidad del estudiantado (Ministerio de Educación, 2016). Si bien es cierto, son reformas que ayudan al proceso educativo, pero de la misma manera generan ambientes de tensión, estrés que afectan al clima de trabajo y por ende, al correcto desenvolvimiento de la gestión escolar y el progreso pedagógico dentro del aula.

Las exigencias de hoy conllevan a que el equipo directivo adquiera un mayor nivel de preparación y se mantenga a la vanguardia de los progresos y avances educativos del momento, de manera que se puedan generar buenas prácticas para la mejora del ambiente laboral encaminadas a ejercer un verdadero liderazgo que cubra varios ámbitos, donde prime el trabajo armónico, organizado pero sobre todo, exista una comunicación abierta, oportuna y una motivación permanente, que se verá reflejado en el proceso formativo y educativo de quienes esperan recibir una educación de calidad.

Es a ello donde se desea llegar con el presente trabajo investigativo, al indagar la influencia de la comunicación asertiva, frecuente, oportuna, y la motivación en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” que permita mejorar las formas de llegar acertadamente al personal para ejercer un verdadero liderazgo.

Y justamente el capítulo 2, refiere a la exigencia de los directivos de hoy; se pide que sean verdaderos líderes, busquen realizar un acompañamiento eficaz, motiven, animen, dialoguen abiertamente, trabajen en la generación de una comunicación eficaz, asertiva, conciliadora, valoren el trabajo de cada uno de sus miembros, y lo que es más, nunca pierdan el verdadero sentido de apreciación al ser humano empezando por la consideración y el respeto de quienes lo apoyan. Sin embargo, este auténtico liderazgo en muchos casos, se esfuma y se pierde ante la carga laboral y exigencias ministeriales que provocan la pérdida del verdadero sentido y ejercicio de un líder, dando lugar a que se ejecute una labor fría, de gran firmeza, con

exigencias que no permiten ver al ser humano, confundiendo la “alta responsabilidad” por el incremento de la carga laboral, provocando en todo este proceso desmotivación, frustración, estrés, jubilaciones masivas, como una labor bajo presión permanente.

De allí, la necesidad que el directivo cambie su perfil y lo centre en un liderazgo eficaz, donde predomine una actitud mediadora, creativa, con mística y visión de futuro, como de que adquiera ese don de servicio, comprometido a dirigir e incentivar a su equipo hacia el progreso del contexto escolar (Hernández, 2005).

Por consiguiente, Martí (2008) indica que el liderazgo es la “habilidad para ganar y retener seguidores, significa que sólo es posible entenderlo desde la interacción, así como la influencia transformadora ejercida sobre otros” (p. 57). De la misma manera Marín (2004), indica que el liderazgo es la “pieza clave en el modelo de gestión de calidad para las escuelas, pues promueve la transformación de la realidad a través de la creación y mantenimiento de la visión compartida” (p. 30). Esta es una gran realidad que permite salir de un trabajo individualizado para buscar ampliar un modelo basado en el consenso y diálogo, donde exista un efectivo trabajo colaborativo. López (2006) indica que es un “proceso de influencia en las personas para alcanzar las metas deseadas” (p. 56). De ahí, que es necesario encaminar la gestión institucional hacia un liderazgo asertivo, comprometido y en búsqueda del bien común.

Para el presente trabajo investigativo, se partió conociendo lo que representa la comunicación asertiva, la forma cómo el directivo llega a través de ella, a su personal, las diversas habilidades que un directivo reúne con un trabajo basado en generar canales de comunicación factibles. A continuación, se entiende lo que es la motivación, los factores que influyen en ella, como las teorías que giran en torno a ésta, y, finalmente, se termina entendiendo el liderazgo educativo desde sus conceptos, estilos de liderazgo, características, modelos, enfoques relacionales y la importancia de la dimensión ética en el liderazgo.

Se continúa en el capítulo 3 con el enfoque de estudio, conociendo la realidad institucional basada en la esencia dominicana con una visión proyectada a brindar una educación integral de niñas y jóvenes en la fe, junto a una trascendencia institucional de 127 años de educación y formación para la vida. El tipo de estudio llevado a cabo es descriptivo, pues considera y describe los perfiles del grupo directivo. El enfoque utilizado es mixto, con la recolección de datos continuos cualitativos y con un análisis estadístico de la información obtenida.

Se aplica el método hermenéutico, que se lo lleva a cabo mediante la recolección y búsqueda confiable de información basada en fuentes primarias para la elaboración del marco teórico. Se fundamenta en el método estadístico por el proceso de validez y confiabilidad de los resultados. Se termina con el método descriptivo, mediante el análisis y discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente, el capítulo 4 se basa en la tabulación y análisis de las derivaciones obtenidas utilizando información descriptiva a nivel univariado y mediante el uso de gráficos de barras y de sectores, se representa cada categoría que reúne tanto los descriptores de comunicación asertiva como de motivación. Concluyendo el capítulo 5; se establece la existencia en un alto grado influencia de la comunicación asertiva y de la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, en su liderazgo educativo.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Los momentos actuales acelerados, cambiantes, de crecimientos vertiginosos y globales, de cambios estructurales, “de corrientes de pensamientos y de acción” (Chavarría, 2004, p. 11), son aquellos que involucran a formar parte de este nuevo siglo que comprende no solamente cambios trascendentales en diversos ámbitos del diario vivir, sino también abarcan el enfrentarse a una nueva era donde la innovación es cada vez más frecuente, debido a la presencia de avances, descubrimientos, comunicación mediática, tecnología por doquier, lo que significa estar frente a las megatendencias actuales, y de forma inconsciente, ser parte de ellas.

En lo que respecta a la realidad nacional, analizando el currículo de diez años atrás, Sánchez (2007), comenta “si la intención de la reforma fue el mejoramiento de la calidad de la educación en todo el país, parece que esta intención no se ha podido concretar puesto que existen evidencias que demuestran mantenerse aún esquemas pedagógicos tradicionales” (p. 104). Sin embargo, de esa fecha hasta la actualidad, los cambios del proceso educativo aún presentan deficiencias que necesitan ser corregidas pues como lo menciona Andrade (2017) “el panorama todavía resulta devastador” (p. 102), dada: la necesidad de capacitación continua y desarrollo profesional de los docentes, atención en infraestructura y revisión de la gestión educativa basada en el llenado de papeles y menos trabajo dentro del aula; la centralización en los “conocimientos” y descuidando la parte fundamental de todo ser humano que es concienciar y reforzar la práctica de valores morales, éticos, la convivencia pacífica y armónica; es decir, que se trata de lograr en el estudiante un desarrollo integral.

Ante este panorama poco alentador y dada la necesidad de contar con modelos educativos más flexibles y de calidad, se ha introducido el nuevo Currículo de EGB y BGU, cuyas funciones según el Ministerio de Educación (2016) son “constituir un referente para la rendición de cuentas del sistema educativo y para las evaluaciones de calidad del sistema, entendidas como su capacidad para alcanzar efectivamente las intenciones educativas fijadas” (p. 4), a lo cual se añade la presencia de los Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Docente vigentes a partir del año 2017, cuya principal característica se basa en la trazabilidad que permite generar competencias y responsabilidades, constituyendo el grado de corresponsabilidad de los diversos actores educativos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017), cuyas directrices ministeriales si bien van encaminadas a generar cambios positivos y alentadores para el futuro de la educación y por ende de la sociedad, pero también estos cambios vienen acompañados de exigencias gubernamentales como proyectos ministeriales,

planificaciones a nivel macro, meso y micro, refuerzos académicos, eventos transdisciplinarios e interdisciplinarios a lo largo del año, sin contar con los requerimientos pedagógicos, de acompañamiento y seguimiento dentro del aula.

Toda esta problemática global y local que demanda un alto compromiso laboral, genera en estos tiempos, la presencia de estrés, tensión, menos instantes para compartir, destacándose que el diálogo asertivo disminuye, la comunicación frente a frente se reduce, existiendo un menor contacto con el compañero y amigo de trabajo para brindar una palabra de motivación. Se trata de épocas en que las labores diarias aceleradas y en ciertos momentos asfixiantes, no permiten contar con espacios de diálogo ameno y palabras de aliento y estimulación, lo que genera ambientes hostiles y rutinarios, por lo que en estos ámbitos y períodos de presión laboral, el papel del equipo directivo tiene un rol muy importante para que actuando con una serie de habilidades permita llegar al equipo docente y crear ambientes contrarios que estimulen y motiven de forma permanente.

Todo lo que representa estar en una nueva era compromete con mayor razón al ámbito educativo y dentro de éste, a las instituciones, y por ende, a sus directivos que están inmersos en él, constituyendo éstos últimos el eje principal del desarrollo académico y formativo, existiendo la urgente necesidad de generar un involucramiento total que implica forjar un ambiente laboral óptimo donde la comunicación asertiva y la motivación sean parte del diario vivir.

De la misma manera que los docentes son una pieza clave en el ámbito pedagógico, igualmente el rol del directivo es trascendental para generar organizaciones donde se induzca una verdadera formación escolar (Uribe, 2007), y ella, se logra constituyendo auténticos equipos de trabajo colaborativo donde la pieza clave es el liderazgo directivo, que fomente, anime, oriente y guíe la labor armónica y emprendedora de su gente.

Se conoce a una institución eficiente por sus buenas prácticas directivas y docentes, donde el verdadero liderazgo genere ambientes organizacionales de apoyo a las diversas actividades, promueva metas que involucren a todo un equipo, permitiendo que los docentes formen parte de la toma de decisiones, incentivando a un verdadero trabajo que fomente el involucramiento y compromiso de todo el cuerpo docente y directivo (Uribe, 2007).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General.

Determinar en la comunicación asertiva y la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, mediante un estudio descriptivo, con el propósito de establecer su influencia en su liderazgo educativo.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la comunicación asertiva de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018.
- Determinar la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018.
- Establecer la influencia de la comunicación asertiva y de la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, en su liderazgo educativo.

1.3. Hipótesis

El ejercicio de un verdadero liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa

Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, se basa en la comunicación asertiva y en la motivación permanente.

1.4. Justificación

El presente trabajo investigativo pertenece a la línea de investigación de liderazgo y estuvo proyectado para conocer la influencia de la comunicación asertiva y la motivación en el logro de un verdadero liderazgo directivo, por cuanto en el ámbito educativo, existen directivos que saben de gestión pero no siempre de liderazgo, como también se ha evidenciado que no todos los directivos son grandes líderes. Este divorcio, conlleva a la dificultad de llegar de manera asertiva al personal docente, que se ve reflejado en los escasos logros alcanzados dentro del

aula, recayendo en los estudiantes las consecuencias de un trabajo mecanizado, poco eficiente y sin resultados halagadores en la calidad de la educación.

De ahí, se despertó el interés de este trabajo investigativo con el fin de determinar la influencia de la comunicación asertiva y la motivación para la formación y desarrollo de un verdadero liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”. Esto fue de enorme utilidad en varios ámbitos institucionales como el pedagógico, mejora del clima laboral, motivación personal, compromiso de servicio, entrega y trabajo, entre otros. Lo novedoso, fue poder conocer esta influencia dentro de un grupo que no siempre se lo ha podido hacer en otros establecimientos, como es del equipo directivo, sea esto por varios paradigmas que equívocamente han hecho que se pierdan oportunidades valiosas de conocer situaciones de mejora para crecer no solamente como auténticos gestores y líderes sino también como verdaderos profesionales generadores de una legítima educación de calidad al servicio de una sociedad.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Existen estudios diversos sobre la importancia de la comunicación asertiva dentro de lo que representa ejercer un verdadero liderazgo educativo en los diferentes establecimientos enfocados en la mejora de las relaciones interpersonales, expresando de forma adecuada los pensamientos y sentimientos sin temor a represalias o interrupciones generando una comunicación efectiva como conductas adecuadas (Naranjo, 2008). Además, se han recabado aportes donde se entiende a la comunicación asertiva como una habilidad para transmitir mensajes de forma respetuosa y oportuna lo cual favorece el mantener una actitud crítica dentro del proceso comunicativo (Macías y Camargo, 2013).

Por otro lado, a más de la comunicación asertiva está el poder llevar a cabo un proceso motivacional permanente donde los estudios recogen diferentes fenómenos de la motivación basados en los impulsos que se tiene para aprender mediante el esfuerzo permanente como la activación de recursos cognitivos que permiten generar un verdadero aprendizaje. De esto se desprende que la motivación dentro del ámbito educativo, conduce y mantiene el esfuerzo de quienes están motivados por aprender, como también por enseñar, impulsar, conducir y mantener las constantes responsabilidades activando además procesos cognitivos (Valenzuela, 2007).

Así mismo, Furguerle y Vitorá (2016), efectuaron estudios realizados sobre el liderazgo educativo en el directivo cuyas características se basan en el trabajo fundamentado en equipos colaborativos que facilitan el consenso, como la estimulación de la comunicación, además de promover la lealtad, fomentar la creatividad mediante la mejora continua del desempeño profesional y el trabajo cimentado en el ser humano.

Sobre el presente tema Gómez-Gajardo (2014), indican que:

Durante los últimos treinta años, los esfuerzos se han centrado en las capacidades docentes y en alcanzar la cobertura universal. Sin embargo, en los últimos diez años la investigación aplicada ha evidenciado que los directores y equipos directivos tienen efectos directos e indirectos sobre la gestión escolar, pedagógica y de convivencia dentro de la escuela a través de su desempeño y liderazgo escolar (p. 14).

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. Comunicación asertiva.

2.2.1.1. Definición.

Para definir la comunicación asertiva, es necesario tener claro lo que es la comunicación, la misma que para Porret (2014), es “la manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una reacción del comunicado que se emite” (p. 512). Por otra parte, Chiavenato (2009), la define como la forma de relacionarse con el resto de personas mediante ideas, hechos, pensamientos y valores. En cuanto al ámbito educativo, Sarramona (1988), afirma que la comunicación es la función básica del docente, siendo su herramienta esencial el lenguaje. Según Woolfolk (2014), la comunicación “va más allá del intercambio de palabras entre individuos. Nos comunicamos de diversas formas: nuestros actos, movimientos, tono de voz, expresiones faciales y muchas otras conductas no verbales envían mensajes a nuestros alumnos” (p. 494). De esta forma, la comunicación constituye la herramienta de trabajo de docentes y directivos, donde el lenguaje utilizado debe ser el más adecuado, coherente y veraz de manera que no dé lugar a discusiones o confusiones, pues de la manera correcta y atinada de transmitir las ideas, se genera un canal de comunicación idóneo.

Es necesario conocer además la definición de asertividad que según la Real Academia de la Lengua es un sinónimo de afirmativo. Expresa ser una estrategia comunicativa que se sitúa entre dos conductas equiparadas entre la pasividad y la agresividad. También, la Sociedad Mexicana de Cardiología (2005), indica que es una palabra que proviene del latín *asserere*, *assertum* entendida como “afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, (...) y comunicación segura y eficiente” (p. 68). Se diría que la asertividad entonces, es un camino acertado hacia el diálogo abierto, emotivo y participativo.

Según Camacho, Rodríguez y Carvajal (2009), la asertividad se define como la habilidad de transmitir varios mensajes fundamentados en emociones, opiniones correctas de los demás, de forma respetuosa, proba y honorable, utilizando afirmaciones bien fundamentadas, de forma que ello, conlleve a una comunicación satisfactoria. Involucra además, ser uno mismo, íntegro, expresando los pensamientos y sentimientos propios enmarcados en el respeto a los demás,

resumiendo a la persona asertiva como aquella que se comunica de manera acertada, permitiendo la interacción social idónea cimentada en una conducta positiva y amable.

La comunicación asertiva viene a ser una habilidad social y de comunicación, que permite optimizar la práctica de las relaciones interpersonales mediante el respeto de los derechos de las demás personas, fomentando un ambiente sano donde se pueda manifestar de forma sincera los sentimientos y pensamientos de cada uno (Naranjo, 2008).

De allí, se establece la definición de comunicación asertiva como aquella forma de relacionarse con los demás mediante el uso de un canal de comunicación eficaz, eficiente y seguro que permite llegar a acuerdos y consensos respetando el punto de vista de los demás. Viene a ser una forma de comunicación humana que persigue logros educativos a través de la transmisión clara e idónea del mensaje obteniendo la receptividad adecuada del mismo.

2.2.1.2. El directivo y la comunicación asertiva.

Según Porret (2014), el logro de una comunicación eficiente depende del directivo, basada en promover permanentemente una comunicación abierta cuyo propósito de cumplimiento dependerá de cómo se gestione la misma desde el ámbito directivo como parte de una comunicación eficaz. Es trascendente que los directores no pierdan el curso de sus entidades enfrascados en las múltiples actividades a las que deben dar cumplimiento, por lo cual resulta importante rescatar en las labores diarias, esta válida herramienta de gestión como es la comunicación en su forma global, que al ser aplicada de manera participativa se transforma en una verdadera herramienta de gestión fundamentada en el principio de que “el directivo que no comunica, no es directivo” (p. 526), por lo tanto jamás podrá ser un verdadero líder, puesto que “la capacidad de comunicación debe ser tenida muy en cuenta a la hora de integrar a personas” (p. 526).

Es importante entender que los seres humanos tienen un bien tanpreciado, único pero a la vez, tan mal utilizado, que se llama “diálogo y comunicación”, que de saberlo utilizar de forma correcta, no existirían errores en el mensaje dado. En efecto, el trabajo directivo se basa en ser agentes que promuevan canales de comunicación abiertos, transparentes e idóneos, donde se mantenga un mismo lenguaje que permita encaminar a todos sus miembros hacia un mismo rumbo, que dirijan a cada uno de ellos hacia una misma dirección y todos unifiquen esfuerzos

hacia un mismo lado, de modo que puedan comprometerse al logro de objetivos comunes que se verán reflejados en la correcta organización y gestión administrativa, académica y formativa.

Al mismo tiempo, es importante mantener una buena comunicación grupal que se promueva en ambos sentidos, siendo igualmente trascendente la que afecta directamente a la gestión llevada a cabo por los directivos de los centros educativos, de allí la importancia de originar la comunicación mediante canales informales que de una u otra forma, estrechan relaciones y desarrollan vínculos de compañerismo y amistad entre los miembros. En este canal efectivo de comunicación se debe cuidar buscar información directamente de la fuente, lo cual ayuda a disipar los posibles rumores (Cevallos, 2016).

Por otra parte, dentro del campo de la comunicación es necesario que se busquen formas de ampliarla con los docentes y su entorno, pues solamente allí se irá conociendo realidades que encierra cada uno de los grupos de manera que se pueda tener una visión mayor de los contextos y su medio, lo que permitiría generar una labor enfocada en conocer la realidad del ser humano y no únicamente del docente que tiene que cumplir a cabalidad sus funciones.

Es trascendental considerar que el mantener una comunicación eficaz dentro del grupo depende definitivamente de la alta dirección, por lo que es necesario utilizar de forma inteligente la comunicación asertiva entre los diferentes miembros, representando esto, el no perder la dirección hacia la que apunta la brújula del correcto proceso directivo dentro de la entidad educativa.

2.2.1.3. *Habilidades de comunicación en el directivo.*

Existen varias formas de mantener una comunicación eficaz lo cual conlleva a la formación de habilidades que hacen de la gestión del directivo una labor mejor encaminada, donde se aclaren ideas antes de ser comunicadas, se examine y reflexione sobre el propósito de la comunicación, se considere la situación que se lleva a cabo, se cuiden los mensajes no verbales que se realiza, dando seguimiento a la comunicación como transmitir algo valioso y útil para el receptor (Cevallos, 2016).

Las habilidades de comunicación son fundamentales para las funciones del directivo que permiten mejorar su desenvolvimiento, más aún en esta nueva era donde la comunicación mediática, junto a las nuevas formas de comunicación, exigen contar con una actitud más

crítica, razonada y de gran discernimiento de manera que se haga el uso eficaz de una comunicación veraz, confiable y segura (Báez, 2000).

Para lograr una comunicación efectiva, se plantean diferentes técnicas a seguir, como es el contar con un entorno adecuado libre de distractores que causen molestias en el receptor, manejar lenguajes claros y accesibles para quienes entablan el diálogo, lograr que la comunicación sea integradora que permita unir a los miembros de la comunidad educativa, como conseguir un ambiente basado en la cooperación que encaminen al cumplimiento de objetivos comunes, aprovechar los canales informales de comunicación que podrán suplir las carencias de la comunicación formal de la institución, usar información concreta y concisa para evitar interpretaciones contrarias, utilizar términos que sean comprendidos fácilmente por los demás, revisar y perfeccionar frecuentemente los canales de comunicación, de manera que sean los adecuados para lograr esa comprensión clara y asertiva del mensaje, siendo importante el uso de palabras que frecuentemente motiven y animen, como expresiones que infundan confianza y creen un ambiente de aprecio y compañerismo (Díez, 2006).

Para lo indicado, conviene tener en cuenta las habilidades de comunicación. Así, Naranjo (2008), indica que éstas consisten en la manera cómo el sujeto se manifiesta, cómo piensa, qué valores posee y el grado de sensibilidad, indicándose que mejorar estas habilidades comunicativas influye en el desarrollo emocional de la persona. El contar con buenas habilidades de comunicación un directivo, como lo menciona Gallagher (1991), no solamente se centra en alcanzar excelentes resultados profesionales sino ello va más allá, como es ayudar a promover y mantener correctas relaciones personales con otros miembros de la comunidad educativa. Además, está demostrado que existe una estrecha relación entre las habilidades de comunicación y el logro de una mayor autoeficacia social (Erozkan, 2013), y la autoestima y la confianza en uno mismo (Riggio, Throckmorton y De Paoila, 1990).

De esta manera, como lo menciona Hofstadt (2005), es necesario empezar a desarrollar habilidades de presentación y persuasión de forma que puedan ser decisivas e influyentes, mediante la forma apropiada de llegar, como es el uso del lenguaje adecuado y coherente que guarde relación de lo platicado con lo practicado, que permita enviar mensajes de forma clara con palabras emotivas y alentadoras, que se pueda establecer una comunicación en todas direcciones, un correcto manejo de elementos verbales, no verbales y paraverbales. Por consiguiente, adoptar el uso de habilidades de comunicación por parte del directivo lleva a mantener una correcta comunicación con cada uno de los miembros de la institución, se

fundamenta en el uso de gestos firmes y que transmitan una conexión amable con el otro. Es importante mantener el contacto visual directo con una expresión facial sonriente y amistosa. El tono o volumen de voz debe ser adecuado, con una velocidad del habla que sea entendible de manera perfecta con pausas y silencios. Utilizar la escucha activa, mediante el esfuerzo físico y mental, aproximándose a su interlocutor sin invadir espacios. Además, se encuentran inmersas otras habilidades existentes como el realizar una crítica a un compañero comenzando por efectuar un comentario positivo y luego introducir la sugerencia del cambio que se propone. Para expresar opiniones o criterios distintos a los de otros, se debe iniciar por dar primero la razón y luego manifestar la opinión que se propone. Para solicitar acuerdos o desacuerdos, se lo plantea en forma de pregunta seguida de lo que se desea argumentar. Para resumir se utiliza términos breves y muy concretos sobre lo importante del asunto tratado y para escuchar hacerlo con la atención suficiente y con el correcto contacto visual.

El éxito de mantener el directivo un ambiente institucional, donde prime una comunicación dinámica y eficaz, está comprobado que promueve grupos motivados, acrecienta la creatividad, mejora notablemente el clima de trabajo, amplifica el rendimiento (Orrantia, 1990), pues se desarrolla una labor más productiva lo cual genera el cumplimiento de objetivos comunes en beneficio de alcanzar una mejor y comprometida labor académica y formativa.

Resulta importante el uso de cada una de estas habilidades dentro del proceso de intercambio de información del directivo, lo cual permite entablar una comunicación libre de ruidos, propiciar encuentros que sean productivos generando ambientes donde se construya un dialogo ameno y motivador, fomentar un estilo de comunicación asertiva donde mediante el uso de las diversas habilidades se logre llegar de manera correcta hacia los diferentes miembros de la comunidad educativa, de forma que se establezcan acuerdos permanentes, diálogos amenos, involucramiento y compromiso de los docentes, pero sobre todo, que exista la disposición constante del directivo para haciendo uso de las habilidades de comunicación, genere espacios de acuerdos y consensos entre todos.

2.2.2. Motivación.

Al mencionar dentro del equipo directivo, este elemento vital, la motivación, que permite generar en la persona el deseo de satisfacción, de dar su valor agregado marcando la diferencia en su sitio de trabajo, manteniendo una vitalidad laboral en la que nada ni nadie lo detiene, se está hablando de un grupo, que en base a su alta motivación, permite reflejar en

quiénes dirige, fomentando e inyectando energías y conductas vitalizantes que hacen del sitio laboral, un espacio donde no solamente se cumpla con las responsabilidades que demanda, sino que refleje en el individuo la ambición de alcanzar algo más, el deseo de hacer las cosas bien y enmarcadas en un alto grado de responsabilidad y bienestar.

2.2.2.1. Definición.

Para Porret (2014):

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. O dicho de otra forma se trata de una energía que lanza a la persona hacia la acción con interés, dinamismo y ganas de hacer las cosas lo mejor posible. (p. 86)

No es más que una razón para realizar discretamente todo aquello que cada persona emprende, con la seguridad y confianza de creer en uno mismo.

Huertas (2006, p. 51), define a la motivación como el “motor y la energía psíquica del individuo”, que establece el comienzo, seguir una dirección, persistir en el intento lo cual involucra componentes cognitivos, efectivo-emocionales y de voluntad (Díaz y Hernández, s.f.). Se considera la motivación como el proceso que permite a la persona comportarse de una forma específica, viniendo a ser el elemento clave para el perfeccionamiento del ser humano y resulta positivo que este desarrollo se enfoque en el servicio (Rodríguez, 2016).

Dentro de lo que representa la motivación intrínseca, Woolfok (2014, p. 431) indica “es la tendencia natural del ser humano a buscar y vencer desafíos, conforme perseguimos intereses personales y ejercitamos capacidades”, que se relacionan con actividades que son gratificantes en si mismas, en cuanto a la motivación extrínseca expresando que es “la motivación creada por factores externos como recompensas y correctivos”. De esta manera, existen una serie de factores, tanto internos como externos, que están inmersos e influyen en el grado de motivación de la persona.

Se define a la motivación como una serie de reacciones y actitudes naturales, que pertenecen a las personas, manifestándose cuando existen estímulos del entorno que se presentan en su vida (Marín, Melgar y Castaño, 1990), que representa un fenómeno muticausal, que se produce por diversos motivos como reconocimientos, incentivos, necesidades, metas, objetivos alcanzados, entre otros (Cortés, 2004).

Dentro de la motivación Guillén (2006), plantea algunos conceptos referidos a la motivación trascendente que representa “el tipo de fuerza que lleva actuar a las personas debido a la utilidad, a las consecuencias de sus acciones para otra u otras personas” (p.162). También se maneja la motivación para el servicio, indicándose que es “un acto voluntario, y que lleva a ponerse en el lugar de aquellos para quienes se trabaja, aplicando la regla de oro ética, y buscando contribuir a su bien” (p.167).

Finalmente, de los diversos conceptos de estimulación, se origina una motivación generada por sí mismo, como por factores externos que provocan la necesidad no solamente de auto motivarse sino también de tener en cuenta el grado de motivación que se puede lograr en nuestro entorno, con quiénes se comparte en el ámbito laboral, familiar y afectivo. Si una persona vive motivada, jamás permitirá que la incertidumbre, los problemas, los acontecimientos y conflictos propios del diario vivir, puedan opacar sus proyectos. De la misma manera, el directivo debe inyectar en su personal gestos, palabras, acciones que pueda ir encaminadas a mejorar el auto estima de su gente, mediante una labor en la que se fomenten proyectos de motivación encaminados a rescatar las virtudes de cada persona.

2.2.2.2. Factores de influencia en la motivación laboral.

Existen dos tipos de factores que influyen en el ser humano de forma muy sensible en la motivación: internos y externos, siendo Porret (2014) quién indica que:

Los *factores externos* influyen de forma directa e indirecta en la persona, o también de forma consciente e inconsciente. Entre ellos, se citan a la *autonomía* como ese deseo de ser una persona dueña de sus acciones, de conseguir su propio empleo, su realización profesional, caminar hacia el logro, así como a la mejora y la competencia; la *retribución económica*, la cual cada vez toma mayor importancia, puesto que de ella depende la subsistencia de las familias, por más que el individuo se sienta cómodo en sus labores siempre primará este factor que marcará su estadía en cualquier ámbito laboral; las *ventajas sociales*, las que contribuyen a generar un clima de tranquilidad y satisfacción de pertenecer a un grupo social, son el cómo realizar todos aquellos eventos que son parte del confort y disfrute.

También se cuenta con otro factor como es la *seguridad en el entorno laboral*, el que hoy en día se ha constituido uno de los más valorados, debido a la realidad del entorno político y económico del país, el mismo que se basa en contar con un clima laboral que permita una realización personal; el *desarrollo profesional y la promoción*, genera grandes expectativas de crecer profesionalmente, de mejorar, de valorar y cuidar el sitio de trabajo; la *estabilidad en el empleo*, constituye ese deseo y anhelo de conservar su ocupación, de valorarlo, como reunir las competencias para mantenerse en él; el *prestigio profesional*, establece un factor muy motivante, el mismo que en el tiempo le

dará grandes resultados que le generarán elementos gratificantes; y, la *comunicación emitida en ambas direcciones*, es aquella donde el mensaje llega sin interrupciones, esa comunicación asertiva, confiable, sincera, que le permite mantener un ambiente armónico de trabajo; el *estilo de liderazgo*, constituye el factor de mayor importancia en todo ámbito laboral y educativo, pues se trata de que el directivo sea un verdadero líder participativo lo que motiva a su personal promoviéndose ambientes donde prime el diálogo, la convivencia armónica, manteniendo un accionar basada en consenso y colaboración mutua.

Además, se cuenta con los *factores internos* los que son propios de la personalidad, nacen de la persona o del entorno, se basa en la forma de ser del individuo y en su personalidad. Se tiene así el *estado de ánimo*, cuya base es mantener un buen equilibrio, centrado en el positivismo, avizorando un futuro prometedor, donde se esté dispuesto a dar una solución oportuna a los conflictos manteniendo un diálogo certero y sincero; la *tendencia a la creatividad*, puesto que quién está profundamente motivado es alguien que aporta, crea, transforma, intuye, imagina, es una persona con una gran confianza en sí misma, que resuelve los problemas de forma oportuna y óptima, y trabaja siendo individuo proactivos; *situaciones de estrés*, son momentos que se los debe saber sobrellevar, causados por un trabajo bajo presión, exceso de trabajo, grandes responsabilidades, incertidumbre, entre otras, lo cual genera una tensión permanente laboral; y, el *afán de logro*, es uno de los más fuertes factores de motivación que se genera mediante el logro de metas, de obtener resultados positivos en el quehacer diario, de poder alcanzar lo deseado, representa un estímulo y motivación grande para quienes desean sentirse realizados.

2.2.2.3. Teorías contemporáneas de la motivación.

Actualmente, existen tres enfoques de la motivación que aparecen en los últimos tiempos para indicar cómo se origina la conducta, y poder así ejercer un trabajo motivador. Se argumentan a continuación, en las teorías de tres importantes autores como son:

2.2.2.3.1. Teoría de la equidad de Adams.

Su teoría se basa en un fuerte valor como es la equidad, que se fundamenta en la correspondencia entre el esfuerzo que se realiza (físico, mental o ambos) y lo que se recibe de la empresa (Porret como se citó en Adams, 1965). Ante ello, al sentir que su participación es superior a lo que recibe, se genera cierto malestar en el individuo que se verá reflejado en un comportamiento negativo, como al darse la comparación entre la labor de él con otra persona (Guillén, 2006).

Es por eso, que parte de esa motivación generada por el directivo resulta importante que se inicie en base a un comportamiento equitativo en todo ámbito, nivel y jerarquía de manera que

la persona sienta que su labor, esfuerzo, dedicación es plenamente reconocida, no precisamente económicamente por la realidad de cada organización, sino más bien mediante compensaciones que le transmitan al empleado ese deseo de superación, esa satisfacción de valoración de su entorno y le permita generar un deseo de brindar un excelente servicio basada en la calidad y mejora continua.

2.2.2.3.2. Teoría de las expectativas de Vroom.

Esta teoría parte de una concepción racional basada en el individuo, en la que se enmarca el deseo de querer adquirir un objetivo como la posibilidad que lo alcance (Porret como se citó en Vroom, 1964). Se evaluará la posibilidad de alcanzar un buen resultado en base a la dedicación, y por otra parte, se valorará en base a alguna recompensa, analizándose finalmente si esta última será efectiva en función a la recompensa (Guillén, 2006).

Es necesario que los objetivos que existen en la institución sean alcanzables, que se basen en metas donde la entidad conceda las facilidades, herramientas, recursos para alcanzarlos, de manera que se genere un alto grado de seguridad en el personal para creer en sí mismos, y en base a ello, puedan crecer en varios ámbitos.

2.2.2.3.3. Teoría del refuerzo de la conducta de Skinner.

El autor en esta teoría se basa en aquellos comportamientos que resultan agradables o desagradables (Porret como se citó en Skinner, 1953), en la repetición de ciertos comportamientos que han producido satisfacción, frente a aquellos que han causado lo contrario tendiendo a evitarlos a éstos últimos.

De esta forma, la teoría se basa en llevar a cabo procesos o proyectos de motivación, donde el empleado sienta que su presencia en su sitio de trabajo está dejando huellas positivas y perseverantes, que cualquier acción ejecutada por más pequeña aparentemente que ésta sea, no pasa desapercibida ante la mirada de sus autoridades, lo que generará que sus comportamientos y conductas comprometidas sean cada vez más fuertes y constantes. Esto llevará a que exista una mejor valoración de la persona y sea un aporte importante dentro de su organización.

2.2.3. Liderazgo Educativo.

2.2.3.1. Definición.

La palabra “liderazgo”, no es de procedencia latina, pues se origina de la lengua inglesa y procede del vocablo “lead”, que indica la capacidad de conducir hombres (Organización UNESCO, 2006).

Según Porret (2014), el liderazgo se define como la “capacidad de convencer a quienes le rodean para que le sigan, actúen de acuerdo con sus instrucciones o deseos, le respeten y crean en él por su personalidad” (p. 109). De esta manera, quién fomenta un verdadero liderazgo debe ir orientado a influenciar de forma positiva en el grupo, de manera que se generen ambientes propicios para conjugar esfuerzos y trabajar de forma mancomunada.

Al liderazgo directivo, Romero (2006) lo describe con tres características fundamentales dentro de sus funciones como son “comunicación, motivación y apertura al cambio” (p. 210). Comunicación, para llegar de forma asertiva, abierta y conciliadora a su gente. Motivación, enfocada en rescatar lo valioso de cada ser humano de forma que existan detalles que motiven y fomenten un buen ambiente laboral. Apertura al cambio, vista desde la motivación para romper esquemas establecidos de años de trabajo y hoy mostrar una apertura al cambio, para hacer del estudiante el generador de su conocimiento y en torno a quién giran los diversos aprendizajes.

Los líderes escolares son “actores protagónicos de la transformación en la educación. Sus acciones son fundamentales para el mejoramiento de los aprendizajes” (Organización UNESCO, 2006, p. 11). También se los define como “personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable” (Organización UNESCO, 2006, p. 12). Los líderes educativos son los que pregonan con su ejemplo, de manera que pese a las adversidades del entorno formativo, sea por limitaciones en pobreza, marginación, bajos salarios entre otros, está por sobre todo, llegar a los lugares más lejanos con un solo objetivo de vida, que es sacar de la ignorancia a todos quienes tiene las esperanzas puestas en aquellos líderes educativos.

Beckhard R. (2006) menciona sobre el liderazgo del siglo XXI indicando que las fortalezas del mismo se fundamentan en cubrir las demandas complejas existentes en el siglo que termina,

debido a que la era tecnológica, al aumento de la conciencia de las personas que constituyen un factor en la eficacia de las organizaciones, han deteriorado la autonomía de líder de hoy, preocupándose de las centenares funciones y ámbitos por cubrir, y descuidándose de ciertas circunstancias, acciones, para llevar a cabo un verdadero liderazgo.

De esta manera, es necesario entender que el ejercer un correcto liderazgo se relaciona de forma directa con influenciar de forma positiva en el grupo, de manera que se logre una motivación permanente de trabajo, se adquiera esa capacidad humana de observar los pequeños detalles que hacen una relación sólida y auténtica, de rescatar los atributos valiosos de cada persona, impulsando el trabajo en equipo y reconociendo las fortalezas de cada individuo, como lo asegura Beckhard (2006), puesto que a su criterio, el “líder debe decidir cómo responder tanto a las demandas individuales como a las interacciones entre las distintas demandas” (p. 157).

Es importante considerar que un verdadero liderazgo no únicamente radica en la influencia ejercida en un grupo de personas para llevar a cumplir una meta común, pues éste va más allá, al basarse en influenciar positivamente al resto del equipo de trabajo. Es así necesario mencionar grandes ejemplos de liderazgo en la historia del mundo, que han servido de referentes por la búsqueda del bien común y han dejado un legado de esperanza en la humanidad como Moisés, Madre Teresa de Calcuta, y en la actualidad, el Papa Francisco I, quienes han ejercido ese verdadero ejemplo de liderazgo, puesto al servicio de la humanidad.

2.2.3.2. Estilos de liderazgo.

Como afirma Porret (2014), en su análisis realizado sobre la existencia de los seis enfoques situacionales de estilos de dirección. El primero en tratar este tema fue Freishman y su grupo de colaboradores certificando que estos estilos de dirección pueden tener diferentes efectos, dependiendo de los elementos que influyen en el área de dirección. Este tipo de estudios, dio lugar a otros que llevó a cabo Fiedler, que consistían en la relación que se da entre el comportamiento del directivo y aquellos momentos en los que esté atravesando que lo impulsan a actuar, mientras que Reddin contrasta entre las dos orientaciones que son “hacia el personal y hacia las tareas” (p. 125), pensando en su interdependencia.

Seguidamente Porret (2014), describe cómo se plantean seis estilos que no necesariamente son de directivos que apliquen los mismos, sino más bien que describen lo que puede

acontecer en el transcurso de su vida profesional y laboral, aplicando cualquiera de ellos o una combinación de los mismos. A continuación, se detallan los principales estilos de liderazgo de diversos grupos:

2.2.3.2.1. Coercitivo.

Se asemeja al estilo elemental autocrático. En éste las órdenes emitidas deben ser cumplidas de forma inmediata, no se escucha opiniones, existe un control personalizado y utiliza una motivación basada en la amenaza. Dentro de los aspectos positivos, se evidencia un trabajo eficaz como una resistencia pasiva, lo que genera en ciertos casos complicación en labores sencillas. Blanchard (2006) indica que el liderazgo del futuro será el que “sobresaldrá como animador, defensor y alentador más que como juez, crítico o evaluador” (p. 115).

2.2.3.2.2. Orientativo.

Este estilo genera autonomía e independencia en los empleados, lo que estimula el trabajo colaborativo y organizativo, permitiendo involucrarlos en tareas a largo plazo. Cuenta con aspectos positivos como saber escuchar el punto de vista de los colaboradores y muestra flexibilidad y libertad de iniciativa encaminada a un objetivo. Se lo considera el estilo mejor aceptado por mostrar entusiasmo y una visión clara. Por otra parte, puede tener un resultado contrario, como tener la imagen del directivo como una persona sin autoridad.

Como lo menciona Beckhard (2006) ese líder debe tener “gran fuerza de ego, aptitud para pensar estratégicamente, orientación hacia el futuro y la creencia en ciertos principios fundamentales del comportamiento humano” (p. 158).

2.2.3.2.3. Afiliativo.

Se centra en fomentar la unión y consideración entre sus miembros en todo momento. Cree en el elemento humano como eje de la empresa generando una convivencia armónica entre sus miembros. Trabaja con la esencia del ser humano, lo motiva, estimula, y se interesa por las necesidades de su gente, valora a las personas. Se preocupa de retroalimentar a sus empleados y evita confrontaciones. Este comportamiento puede generar la percepción de favorecer a otros. En época de crisis, no es viable este estilo, ya que se puede caer en excesos de intentar satisfacer a todos.

Los líderes de hoy sus virtudes se basan en su sagacidad, eficiencia, lograr el bien común, trabajar con empatía y fundamentado en sus valores, les preocupa cambiar las circunstancias de la sociedad, y tendrán que prestar atención a los problemas sociales, del ambiente y del planeta, como fomentar una sociedad más justa y humana (Beckhard, 2006).

2.2.3.2.4. *Participativo.*

Estimula a la participación democrática y libre de su personal, cree en el compromiso de su gente, factor importante para lograr un trabajo organizado, motivador, demuestra confianza, resalta participaciones positivas y estimula para elaborar un trabajo comprometido, invita a ser parte de la toma de decisiones, motiva a participar en los procesos haciendo uso de un trabajo colaborativo, resalta actuaciones positivas y hace uso muy poco de la represión. Pueden existir aspectos negativos como provocar desorden y abuso de confianza.

Como lo menciona Moss (2006), un líder es:

Quién emite una mirada dirigida al cambio y una mano firme para proporcionar visión y seguridad (...), una voz que articule la voluntad del grupo (...) la aptitud para inspirar, a fuerza de personalidad, haciendo que los demás se sientan facultados para aumentar y utilizar sus propias aptitudes. (p. 120)

2.2.3.2.5. *Imitativo.*

Crea un ambiente de imitación, estimulando que se genere un trabajo “igual de bien” como lo hace el directivo, orienta con el ejemplo, y exige un alto rendimiento. Se crea este tipo de ambiente cuando hay una gran motivación, para lo cual los empleados requieren de perfeccionamiento y ayuda.

2.2.3.2.6. *Capacitador.*

Tiene una visión encaminada a capacitar a sus empleados preparándolos para el futuro, motiva para que crean y reflexionen acerca de sus fortalezas como de sus debilidades, planteándose objetivos a largo plazo, existiendo retroalimentación y orientación con el fin de alcanzar metas. Pueden existir aspectos negativos como no tener credibilidad en momentos de crisis, o la falta de experiencia del directivo puede generar fracasos.

Es importante conocer cada estilo de liderazgo, que va desde aquellos en que existe una equívoca supremacía de poder, pasando por quienes se interesan en orientar y formar a su personal para alcanzar logros en equipo y poder unificar esfuerzos encaminados a motivar, alentar y estimular el trabajo de los demás, conscientes que solamente con una labor donde se reconozca las virtudes del otro y se considere como una oportunidad de mejora las debilidades presentadas, para poder emprender el liderazgo que es el que dará verdaderos frutos.

Además, es preciso reconocer que el verdadero liderazgo es aquel que se pregona con el ejemplo, enfocado en la práctica de valores y de actitudes positivas que resaltan el trabajo de los demás y valora los aportes de la otra persona por más pequeños que éstos sean. Lo contrario a este tipo de liderazgo, únicamente genera inestabilidad emocional en el personal lo que se ve reflejado en el trabajo escasamente productivo y desmotivador.

2.2.3.3. Características del liderazgo.

A continuación, se presentan algunos datos sobre las cualidades que deben estar presentes en los directivos para ejercer un correcto liderazgo, siendo Fayol (1920) uno de los precursores. A continuación, la descripción de algunas de ellas:

- Ser un buen *comunicador*, de manera que pueda transmitir de forma correcta información, directrices u objetivos necesarios para que el resto de docentes puedan desempeñar un correcto trabajo, lo que genera seguridad en el personal por cuanto tiene información de primera mano.
- *Gestor de anomalías*, característica que está orientada a resolver de forma oportuna las situaciones inesperadas, lo que permite disminuir el riesgo de posibles conflictos generando un ambiente de tranquilidad para la institución.
- Ser un buen *controlador*, lo que implica en generar o adquirir la información suficiente y necesaria para llevar a cabo una correcta administración y gestión, de manera que pueda elaborar un correcto trabajo enfocado en el bienestar estudiantil.
- Tener virtudes de ser un buen *asignador*, es decir, que posea la destreza de saber otorgar responsabilidades al personal para ejercer de forma adecuada cada labor encomendada.

- *Emprendedor*, de manera que pueda generar ideas innovadoras, estrategias nuevas y acertadas, proponer proyectos aplicables a la realidad de cada función, encaminadas a cumplir metas y objetivos, que permitan alcanzar una educación de calidad. Blanchard (2006) manifiesta “El líder del futuro tiene que dirigir el viaje hacia la efectividad y la eficiencia para crear una organización (...) en la que todo el mundo está comprometido, organizado y listo para la puesta en práctica de una visión consensuada” (p. 112).
- Ser un buen *coordinador*, para que tenga el acierto de armonizar y orientar de forma debida a los diversos grupos con el propósito de alcanzar un solo objetivo, educar en valores.
- Generar un trabajo *negociador*, encaminado a resolver de forma oportuna conflictos tanto internos como externos con los diferentes actores educativos.
- Ser *representante y portavoz*, para llevar a otras instancias los requerimientos o necesidades del personal, de manera que pueda alcanzar logros encaminados al bienestar del personal docente, y por ende, de los estudiantes.
- Por último, es necesario ser un *visionario del futuro*, lo que implica anticiparse a lo que pueda suceder, generando acciones preventivas.

Para que un directivo centre su gestión en ejercer un verdadero liderazgo, necesita contar con cualidades y características únicas que le permiten entregar su valor agregado en sus funciones, como ser un excelente comunicador para encaminar a tiempo los problemas presentados, ejercer el control debido en su gestión basado en el respeto y consideración de cada persona, tener la potestad para asignar tareas y funciones, emprender nuevas estrategias para lograr la mejora continua, coordinar de forma organizada y a tiempo sus labores lo cual demuestra claramente un trabajo oportuno y muy bien gestionado, resolver de forma oportuna a través del diálogo oportuno las dificultades presentadas, y, ser un referente dentro de la institución donde el ejemplo sea su carta de presentación. Todas estas características son las que están presentes en un verdadero líder.

2.2.3.4. Modelos de liderazgo.

Existen varios modelos de liderazgo propuestos para la formación y desarrollo directivo. En este análisis, se ha tomado como referencia Cardona (2004), quién en base a su vasta

experiencia en la formación de directivos realiza una revisión minuciosa a varios modelos después de años de investigación y trabajo detallado, entre los modelos observados están:

2.2.3.4.1. La rejilla de Blake y Mouton.

Considera que es un modelo basado en la observación de la realidad, en la que se evidencia hacia donde se encamina la labor profesional manifestada en la obtención de resultados en base a la organización, lo que incluye beneficios laborales, y, también da prioridad al ser humano y las relaciones entre ellos. En este modelo se ejerce un mando normal de autoridad, es participativo y burocrático. Concluyendo, que a pesar de haber aparecido hace aproximadamente treinta años se mantiene muy práctico y útil.

2.2.3.4.2. El liderazgo situacional.

Modelo perteneciente a Blanchard, se basa en la necesidad de interactuar con el personal, como brindar apoyo emocional y de relación, siendo el objetivo realizar el seguimiento debido a que es un modelo que requiere utilizar mayor tiempo de lo debido por los diagnósticos que son necesarios realizar, cuyos “resultados no parecen extraordinarios” (p. 3).

2.2.3.4.3. El modelo de Fielder y Vroom.

En este modelo, Fielder propone 8 categorías de liderazgo, fundamentadas en tres situaciones:

- La primera, asentada en la confianza y respeto de su personal con el líder.
- La siguiente, en que la estructuración de las labores se dan en la medida que se tengan órdenes claras.
- La última, toma en consideración el poder de la posición del líder para controlar, impulsar y gratificar.

Respecto al modelo de liderazgo de Fiedler, en la práctica resulta complejo precisar cada una de las mencionadas tres situaciones, por lo cual se considera según Cardona inaplicable. Por otro lado, el modelo de Vroom, indica el grado de participación de cada decisión, en donde a través de un árbol de decisiones y en base a la calidad, información, estructuración, aceptación y urgencia de la decisión a tomar, se concluye en cada caso, el grado y tipo de participación con los que el líder debe implicar a los empleados.

2.2.3.4.4. El trébol de liderazgo.

Este modelo se basa en explicar que un profesional es líder cuando encamina sus funciones siguiendo tres sentidos:

- *Hacia los Objetivos:* Al planificar sus labores las hace con calidad y con responsabilidad.
- *Hacia las Necesidades Individuales:* Se cumple cuando existe el estímulo y lo hace con autonomía de acuerdo a las circunstancias.
- *Hacia la Cohesión del Grupo:* Se presenta en las circunstancias de enorgullecerse de pertenecer al grupo.

Al analizar este modelo, resulta sencillo y muy práctico su utilización, ya que al tener una visión funcional de liderazgo se indica cómo actúa el líder.

2.2.3.4.5. El modelo de Covey de los 7 hábitos.

El modelo es proactivo, es decir, permite adelantarse a lo que puede venir, iniciar algo teniendo en cuenta un objetivo, dar prioridades en base a una correcta organización, tener mente triunfadora, entender a los demás sin esperar únicamente ser comprendido, la correlación y firmeza en ciertos momentos. Este modelo se puede aplicar a cualquier tipo de profesional.

Para Cardona, este tipo de modelo no necesariamente es suficiente al momento de aplicar en una institución puesto que además de tener en cuenta las situaciones psicológicas y culturales, es necesario considerar también las estratégicas y estructurales. Sin embargo, Covey como Carnegie comentan que si el liderazgo se basaría únicamente en la sociabilidad, sería suficiente.

2.2.3.4.6. El modelo de "Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 hábitos".

Este es un planteamiento integral pero a la vez sencillo de Cardona, quién parte de dos grandes desequilibrios: primero, los hábitos de la información y estratégico y los hábitos del aprendizaje y la comunicación; y, segundo, la urgente estabilidad que lo dan los hábitos de los resultados y delegación, frente al cambio importante como son los hábitos del equipo y de la innovación.

2.2.3.5. Enfoques relacionales del liderazgo.

Existen tres tipos de enfoque según lo manifiesta Guillén (2006):

Estos enfoques se fundamentan en la “influencia mutua entre el líder y seguidor” (Guillén, 2006, p. 173) que son quienes se involucran en este proceso de relación.

2.2.3.5.1. Liderazgo transaccional.

En este liderazgo, la influencia viene dada como una especie de intercambio, es decir, el seguidor concuerda con el líder con el fin de recibir algo a cambio, beneficiándose las dos partes del accionar. A éste se lo puede considerar como una buena gestión de liderazgo. Según Hesselbein (2006, p. 154), “el líder sabio abarca a todos los interesados en un círculo que rodea a la (...) organización, a la gente, al liderazgo y a la comunidad”.

2.2.3.5.2. Liderazgo transformacional.

El liderazgo se basa en la transformación e influencia que genera el líder para lograr cambios en ideologías y actitudes con el objetivo que pueda lograr responsabilidad y apego de su personal. Resulta de una relación en la que se genera una influencia mutua, es decir, existe la flexibilidad para que su personal pueda brindar sus aportes en el proceso, y a la vez, sean agentes del cambio y ejerzan ellos también un correcto liderazgo.

Dado la manera como se lo considera a este tipo de enfoque, resulta ser el de mayor uso, y por ende, el dominante en la actualidad. El líder no solamente que genera un trabajo participativo sino que además permite el desarrollo de nuevas iniciativas, genera confianza y estimula, está consciente de que para sacar adelante una organización se requiere del esfuerzo conjunto de todo su personal brindando confianza y encaminando el trabajo hacia un objetivo común, en base a lo anterior Blanchard (2006) señala que “el líder del futuro debe ser capaz de manejar la energía y de cambiar el estado físico de la gente” p. (115).

En este enfoque hay tres elementos importantes que se presentan como son el líder, su personal o seguidores y factores situacionales que necesariamente influyen en las relaciones humanas. Hesselbein (2006) representa la “fuerza que transforma el lugar de trabajo en un lugar en el que los trabajadores y los equipos pueden expresarse en su trabajo y encontrar una significación más allá de su tarea (p. 154).

2.2.3.5.3. Liderazgo servidor.

En este tipo de liderazgo, se ejerce una influencia notable del líder en la que se impulsa al resto del personal generando un ambiente de confianza, consiguiendo la adhesión al generar seguridad en el grupo a través de sus acciones.

Es importante que el líder se maneje con discreción en su función, que jamás busque el poder y que lidere sin pretensión alguna, buscando la participación activa y creativa de todos sus miembros.

2.2.3.6. *Importancia de la dimensión ética en el liderazgo.*

En 1938, Barnard fue quien empezó dando a conocer la importancia de la dimensión ética en el liderazgo. Sin embargo, en la actualidad existen muy pocos avances sobre el tema.

Al hablar de un contenido tan importante en el proceder de cada persona como es la ética, es muy válido mencionar al líder. Es así como Guillén (2006) expresa el comportamiento que tiene que acompañar a un directivo enunciando que éste viene a ser parte constitutiva del ser humano, y tiene que ver fundamentalmente con su comportamiento racional y libre.

La integridad ética es un concepto muy importante y amplio que se fundamenta en la práctica de valores. Quien actúa enmarcado en la justicia, direcciona procedimientos transparentes y claros, tendrá la confianza de su gente, elaborará un trabajo honesto e íntegro lo que permitirá que sus seguidores creen firmemente en los preceptos que fomenta, tendrá la aceptación de su personal, fácilmente influirá en su grupo, lo que permite ganar la confianza de su gente, y ello, fomentará una labor que permita aunar esfuerzos e impulsar logros en equipo (Guillén, 2006).

El papel permanente de un líder es diseñar mecanismos que conlleven al correcto funcionamiento de una institución. Para ello, se debe generar un buen clima laboral, una atmósfera de trabajo agradable, sin descuidar la parte medular en todo ámbito, que se enfoca en el manejo ético en toda instancia.

De esta forma, los estudios recientes acerca del liderazgo han empezado a centrar sus saberes en la dimensión ética y en distinguir al verdadero líder transformacional, de allí la importancia de ejercer un liderazgo auténtico, donde la labor desempeñada apoye a un trabajo enfocado

en buscar el bienestar común, permita el desarrollo del ser humano, motive, oriente, pero sobre todo, se fundamente en la práctica de valores, lo que genera una labor transparente, en búsqueda del bienestar común (Hesselbein, Goldsmith, y Beckhard, 2006).

Es necesario tener en cuenta la transparencia en los procesos, con mayor magnitud en los tiempos en los que se ha dejado de lado la labor honesta, los actos de hoy son los que permitirán que las generaciones venideras tomen el ejemplo de esta sociedad. La educación que se imparte tiene que orientar al generar líderes que hagan de su labor verdaderos estilos de vida potencializado en el trabajo honesto, ético, honrado; no es posible permitir que los antivalores pasen a ver valores, pretendiendo disculpar acciones que definitivamente no son válidas, adoptando estilos de vida que permitirán crear sociedades en las que se pregone con la verdad, nuestros aliados tendrán que ser la formación integral, justa y honesta, donde se piense en función de las generaciones que vienen atrás, a quiénes no se puede dejar un legado de corrupción y de justificación permanente. Jamás será posible generar un liderazgo basado en el consenso, diálogo permanente, motivación diaria, si nuestras conductas no conjugan con nuestras acciones.

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de Estudio

La investigación se llevó a cabo en la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”, ubicada en la parroquia Ricaurte, cantón Cuenca, provincia del Azuay, en el año lectivo 2017-2018. Es una institución particular femenina con Bachillerato Internacional y con 127 años de presencia en la comunidad cuencana, por lo que es considerada una institución emblemática por su amplia trascendencia y por las miles de generaciones que han pasado por sus aulas, muchas de ellas, en la actualidad, consideradas importantes personajes en el ámbito político, pertenece a la red de Instituciones Dominicanas. La institución cuenta con 1.708 estudiantes distribuidos 110 en Inicial, 145 en Preparatoria, 381 en Básica Elemental, 361 en Básica Media, 323 en Básica Superior y 388 en Bachillerato, con 109 docentes, 14 miembros administrativos, 7 miembros de apoyo docente, 5 Psicólogas, 21 integrantes de personal de servicio, y 5 directivos. Su nivel socioeconómico, es medio-alto.

Su visión está encaminada a formar “(...) estudiantes audaces, de alta calidad humana, espiritual y académica, con conciencia cristiana y espíritu colaborativo, investigativo y crítico (...)”.

Su misión se fundamenta en:

Ser una institución “(...) Católica al servicio de la sociedad, consagrada a la educación integral de niñas y jóvenes en la fe, en la ciencia y el arte, promoviendo la formación de una persona compasiva, crítica, creativa, autónoma, reflexiva e íntegra, respetuosa de las culturas y tradiciones de la sociedad (...)”.

Su Ideario se cimienta en los cuatro pilares dominicanos: Estudio, Fraternidad, Oración y Predicación (Unidad Educativa Particular Rosa de Jesús Cordero, 2017).

El tipo de estudio llevado a cabo, es descriptivo con el fin de representar y caracterizar la realidad acerca del motivo de estudio, pues analiza los perfiles significativos del grupo directivo de la unidad educativa, basada en una medición de dos atributos importantes realizados de forma cuantitativa. Sin embargo, la recolección de datos y su contexto es cualitativa.

El enfoque que se ha utilizado es mixto, puesto que se ha procedido a realizar la recolección de datos con información cualitativa con datos continuos. Se ha analizado y vinculado la información con el instrumento cuantitativo mediante un análisis estadístico.

Las personas que han intervenido en el este trabajo, lo constituyen la Rectora mediante la autorización respectiva para llevar a cabo el presente estudio y las docentes de la Básica, Elemental y Media contestando la encuesta.

3.2. Metodología

Para el presente estudio, se ha utilizado el método hermenéutico que se lo ha llevado a cabo mediante la recolección y búsqueda confiable de información basada en fuentes primarias para la elaboración del marco teórico. También se ha fundamentado en el método estadístico, por cuanto una vez planteadas las encuestas se ha verificado el proceso de validez y confiabilidad de los resultados, y finalmente se ha terminado con el análisis y discusión de los resultados obtenidos.

Se llevó a cabo el proceso de recolección de datos, para lo cual se solicitó la autorización respectiva a la Rectora de la Unidad Educativa Rosa de Jesús Cordero, escogiendo esta institución por la facilidad de obtención de datos al laborar en la misma. A continuación, se elaboró el instrumento de recolección de información, el que una vez aprobado se procedió a identificar la población de docentes de la Básica Elemental y Media.

El levantamiento de información se efectuó en base a la encuesta (Anexo 1). La técnica de investigación fue de campo, aplicando una encuesta con un cuestionario compuesto por 23 preguntas cerradas (descriptores), de selección única, con tres alternativas “Siempre, A veces, Nunca”. Las 10 primeras, con respecto a la comunicación asertiva de los directivos, y las 13 preguntas siguientes, fundamentadas en la motivación de los directivos. Se consideró el universo de docentes que constituyen 42 personas, con el título de Licenciadas en Ciencias de la Educación y Psicólogas Educativas, las que oscilan en una edad entre 28 a 56 años, la mayoría de sexo femenino. Se elaboró el instrumento, tomando como referencia la encuesta realizada por la Universidad de Salamanca de la Unidad de Evaluación de Calidad, la misma que cuenta con validez y confiabilidad, a la cual se adaptó la realidad a investigar.

Se trabajó en base a una encuesta electrónica, con la cual se realizó una prueba piloto con 10 docentes para medir la claridad, validez, verificar repetición de conceptos, legibilidad y confiabilidad. Una vez, comprobada su validez fue enviado un día antes al correo de los docentes, en el cual a la vez, se convocó al Laboratorio de Informática a la hora del recreo en un tiempo estimado de 10 minutos. Se procedió con la sensibilización respectiva, dándose a

conocer su objetivo y las instrucciones respectivas acerca del correcto llenado, después de terminado, registraron su firma en el Registro de Sensibilización y control de llenado de la encuesta (Anexo 2).

Una vez obtenidos los resultados de cada una de las encuestas se procedió a la depuración de los datos por cuanto pueden existir errores de transcripción, codificación, respuestas contradictorias que causen resultados inesperados donde se vea afectados los resultados de manera imprevista (Real Deus, 2016) De esta forma, se inició la depuración mediante una inspección detallada para validar los datos arrojados y verificar que no existan formularios incorrectamente llenados o preguntas que no hayan sido respondidas, además se confirmó que cada usuario haya respondido una sola vez la encuesta en línea, mediante el registro de firmas que todos los encuestados procedieron a firmar una vez llenado y enviado el instrumento.

Posteriormente, se realizó el tratamiento de los datos adquiridos, es decir, la codificación respectiva previo al estudio de los mismos, aplicando el procedimiento debido mediante el uso de herramientas ofimáticas para elaborar posteriormente las tablas y gráficos que posibilitarían el análisis, discusión e interpretación respectivos.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis

Una vez conocida la metodología del presente estudio y depurada la información de las encuestas, se procedió a utilizar el método estadístico para la tabulación de los datos obtenidos del levantamiento de información. Para ello, se utilizó la hoja electrónica de Microsoft Excel. Seguidamente se realizó la organización de los datos de la encuesta aplicada, y se empezó a llevar a cabo el tratamiento de los mismos.

Para la tabulación de la información obtenida, se inició organizando en filas y columnas, ingresando los datos en 4 columnas: la primera, corresponde a las preguntas evaluadas (descriptores), las 3 siguientes, contienen los datos de cada opción de respuesta: Siempre, A veces y Nunca, y cada una de ellas se subdivide, a la vez, en Frecuencia y Porcentaje. A partir de los valores cuantitativos de la frecuencia de respuestas, en cada una de las opciones, se efectuó el cálculo de los porcentajes de las mismas.

Tabla 1. RESULTADOS GENERALES DE LOS DESCRIPTORES DE LA ENCUESTA

DESCRPTORES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
Comunicación Aseriva de los directivos:						
¿Existen reuniones permanentes de directores de área con los directivos, y éstos a su vez, con los docentes?	39	92,90	3	7,10	0	0,00
¿Mantienen reuniones los docentes con sus directivos?	37	88,10	5	11,90	0	0,00
¿El directivo mantiene un diálogo abierto personalizado con el docente?	38	90,50	4	9,50	0	0,00
¿Considera que la comunicación interna dentro de la unidad educativa funciona correctamente?	13	31,00	29	69,00	0	0,00
¿Le resulta factible la comunicación con sus directivos?	30	71,40	12	28,60	0	0,00
¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?	24	57,10	18	42,90	0	0,00
¿Cuentan con un cronograma anual como parte del proceso organizativo institucional?	39	92,90	3	7,10	0	0,00
¿Existe una adecuada coordinación con los otros niveles institucionales (inicial, básica superior y bachillerato)?	16	38,10	25	59,50	1	2,40
¿La comunicación entre los directivos y el personal es buena?	34	81,00	8	19,00	0	0,00
¿Considera que la comunicación asertiva de los directivos de la institución influye en su liderazgo educativo?						
Motivación de los directivos:	39	92,90	2	4,80	1	2,40
Recibir de la institución capacitaciones y formación profesional, uniformes anuales, seguro de enfermedad, ¿considera que genera motivación en el personal?	40	95,20	2	4,80	0	0,00
Las condiciones laborales en general (sueldo, horarios, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias.	23	54,80	18	42,90	1	2,40

Recibe apoyo para dar solución oportuna a sus problemas dentro de sus labores.	34	81,00	8	19,00	0	0,00
Cuenta con momentos para compartir sanamente entre el personal y directivos.	26	61,90	15	35,70	1	2,40
Se reconoce de forma adecuada sus labores realizadas con felicitaciones personales o públicas.	20	47,60	19	45,20	3	7,10
Es tomado en cuenta para formar parte de equipos de trabajo institucionales como Juntas Académicas, Comisión Técnico Pedagógica, Código de Convivencia y otras comisiones	34	81,00	8	19,00	0	0,00
Su relación de trabajo con los directivos es buena.	39	92,90	3	7,10	0	0,00
Le resulta cómodo expresar sus opiniones en su trabajo.	23	54,80	19	45,20	0	0,00
Es gratificante para Ud. el formar parte de una Institución de gran prestigio y trascendencia.	41	97,60	1	2,40	0	0,00
Se encuentra motivado para realizar su trabajo	31	73,80	10	23,80	1	2,40
Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de la Institución.	32	76,20	8	19,00	2	4,80
Se siente identificado y comprometido con la Institución.	41	97,60	1	2,40	0	0,00
Considera que la motivación de los directivos de la institución influye en su liderazgo educativo.	40	95,20	1	2,40	1	2,40

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Navas, A. (2017)

4.1.1. Comunicación Asertiva de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018.

Se puede apreciar en la Tabla 1, el porcentaje de influencia de la comunicación asertiva en el liderazgo educativo de los directivos, evaluada en los 10 primeros descriptores. En base a ellos, se tienen 3 columnas de respuesta “Siempre”, de color azul; “A veces”, de color rosado; y, “Nunca”, en color verde cada una con sus respectivos porcentajes.

En los primeros resultados de la columna “Siempre”, se ha observado que la gran mayoría de descriptores han sido expresados con un alto porcentaje de asertividad. En base a esta columna se tiene:

Por los descriptores que han sido respondidos por una “gran mayoría” de docentes, superando el 90%, se indica que han existido reuniones permanentes tanto entre directores de área con directivos y de éstos con los docentes; se señala que el directivo ha mantenido un diálogo abierto con los profesores; que se ha contado siempre con un cronograma anual como parte del proceso organizativo institucional; y que la comunicación asertiva de los directivos de la

institución ha influenciado en el liderazgo educativo, manifestado en las diversas actividades que regentan cada uno de ellos.

Mediante los descriptores que se han evaluado por una “mayoría”, comprendida entre el 70% y 89%, se indica que se han mantenido reuniones de docentes con sus directivos como parte de las planificaciones de unidad; que ha sido factible mantener la comunicación con sus directivos; que la comunicación entre los directivos y el personal ha sido positiva, sin ambientes que permitan evidenciar falencias en ella.

Se tiene un descriptor que evidencia un porcentaje entre 50% y 69%, manifestándose en una “ligera mayoría” que existe información y ayuda para desarrollar correctamente su trabajo, lo que ha sido pertinente para algo más de la mitad de docentes.

En la siguiente columna, “A veces”, se tiene dos descriptores que han alcanzado una mayoría, estos permiten evidenciar un porcentaje entre 50% y 69%; por el primero, se ha respondido que consideran a la comunicación interna dentro de la unidad educativa que ha funcionado correctamente, y por el segundo, se indica que existe una adecuada coordinación con los otros niveles institucionales (inicial, básica superior y bachillerato). Sin embargo, en comparación con los altos porcentajes que se ha evidenciado en este análisis en la columna “Siempre”, es recomendable trabajar en estos últimos descriptores.

Se ha podido demostrar que en la columna “Nunca”, existe 8 descriptores que han sido respondidos con muy bajo porcentaje; los 7 descriptores tiene un porcentaje muy bajo, y, existe un solo descriptor con el 7%, que representó a 3 docentes, quiénes indicaron ser muy bajo el reconocimiento que se hace al docente en sus labores, sea con felicitaciones públicas o personales.

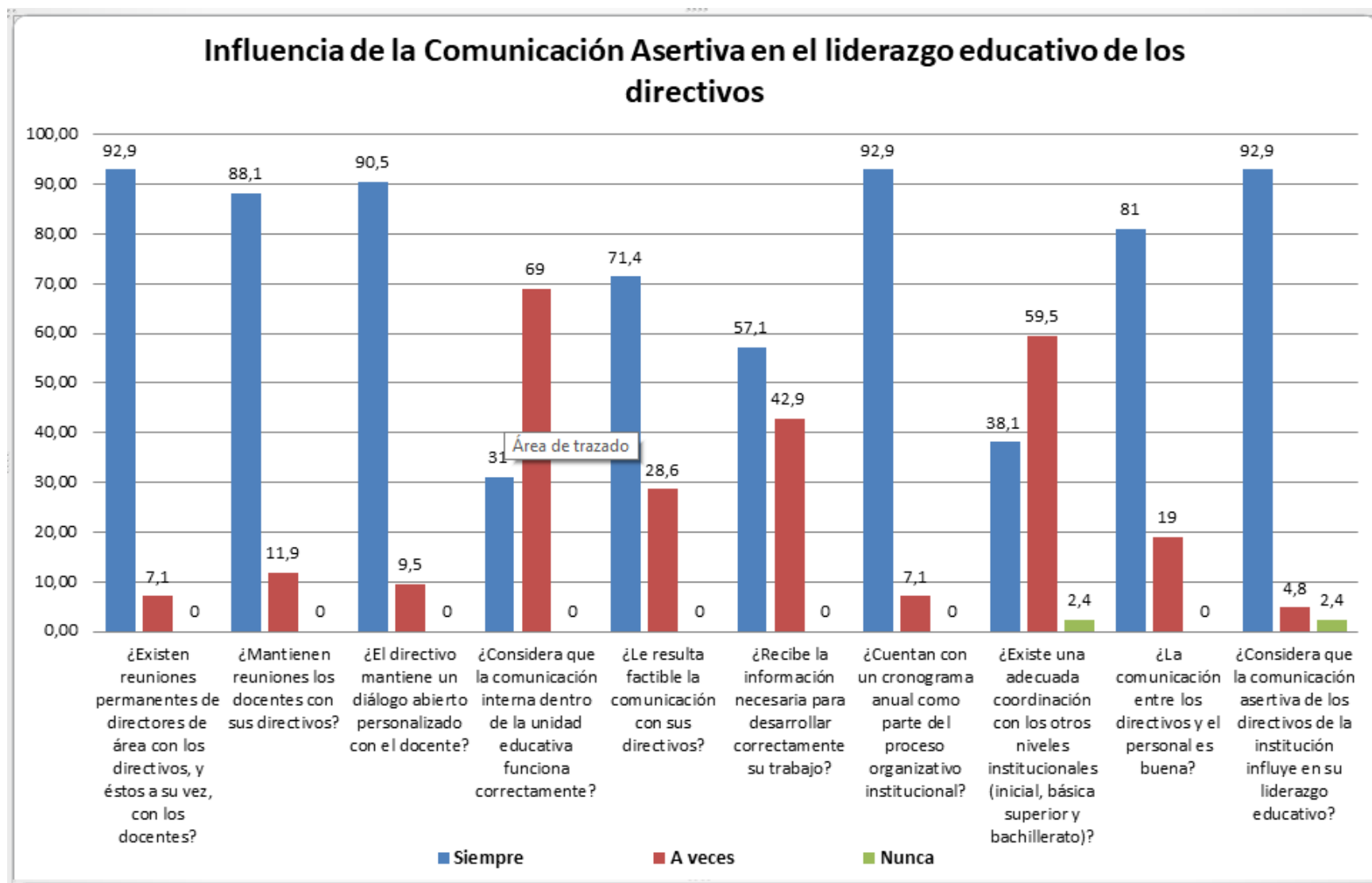


Figura 1. COMUNICACIÓN ASERTIVA DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "ROSA DE JESÚS CORDERO"

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Navas, A. (2017)

En el gráfico 1, se han analizado los resultados de los objetivos específicos del presente estudio en base a la determinación de la comunicación asertiva de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”, el mismo se midió con 10 preguntas cerradas de selección múltiple con 3 opciones de respuesta (Siempre, A veces y Nunca), según lo analizado en la tabla 1. Además, se utilizó el gráfico de barras en el que se aprecia los resultados obtenidos, superando el 80% de los docentes que han indicado que existe la presencia de la comunicación asertiva mediante reuniones permanentes con los directivos, capacidad de diálogo y escucha, instrumentos que abalzan un correcto proceso organizativo institucional, manifestando finalmente que la comunicación asertiva de los directivos forman parte de su liderazgo educativo.

Estos resultados son la base de la existencia de un ambiente favorable que se vive como institución donde se da una labor basada en la ayuda mutua, en el trabajo colaborativo, evidenciada en la atención y compañerismo demostrado por las docentes al ingresar un profesor nuevo, existiendo el apoyo y colaboración de los maestros de mayor experiencia con los que recién ingresan, fundamentado en un plan de acompañamiento docente.

4.1.2. Motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018.

En relación al siguiente objetivo que es la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”, medida en base a 13 preguntas cerradas con 3 respuestas de elección múltiple, las mismas que han sido planteadas en base al grado de motivación que los docentes de Educación Básica Elemental y Media de la Unidad Educativa tienen durante su desempeño en la institución; ellos han sido analizados en base a las variables Siempre, A veces y Nunca, descritas a continuación:

En la columna “Siempre”, se observó que en la gran mayoría de descriptores han sido expresados un alto porcentaje de motivación de los directivos, teniéndose los siguientes resultados:

Superando el 90% de descriptores que han sido respondidos por una “gran mayoría” de docentes se encontró que la motivación de los directivos se fundamentó en mantener a su personal involucrado con la mejora continua en base a capacitaciones, entrega de uniformes

anuales, seguro de enfermedad; también han manifestado tener una buena relación con los directivos; se han sentido involucrados, identificados y comprometidos con la institución y han considerado gratificante formar parte de una institución de gran prestigio y trascendencia; en base a ello han evaluado con un alto grado, que la motivación de los directivos influye en su liderazgo educativo.

Se cuenta con descriptores que han permitido establecer que la “mayoría” de docentes, fundamentado en un porcentaje entre el 70% y 89%, han declarado que han recibido un apoyo oportuno para solventar los problemas en sus labores; que han sido escogidos para formar parte de comisiones que les ha permitido crecer profesionalmente, mejorar su currículo como adquirir nuevos conocimientos; también han expresado encontrarse motivados dentro de sus labores y se han sentido comprometidos con los aciertos como los errores, para de estos últimos, buscar la mejora continua.

Entre el 50% y 69% de los docentes ha manifestado que son satisfactorios los sueldos, horarios, vacaciones, beneficios sociales; han revelado que cuenta el personal con sanos momentos de distracción y esparcimiento; y, han considerado además que les resulta factible expresar opiniones en sus labores.

Menos del 50% de los docentes han reconocido que ha existido el reconocimiento al docente en sus labores, sea con felicitaciones públicas o personales. La otra mitad, desconoce contar con motivación en base a este criterio.

En la columna “A veces”, se cuenta con dos porcentajes entre el 40% y 50%, es decir, que menos de la mitad de docentes indican que “a veces”, ha existido condiciones laborales no siempre motivadoras; igualmente se ha indicado que “a veces”, le resulta cómodo expresar sus opiniones dentro de la institución, y, en otras, simplemente no se da un buen canal de comunicación.

En el descriptor “Nunca”, existió un bajo porcentaje, que equivalió a 1 docente, respondiendo en 2 descriptores, quien indicó que no considera haber comunicación entre los niveles de la institución (inicial, básica y bachillerato), y además contestó que no influye la comunicación asertiva de los directivos en su liderazgo.

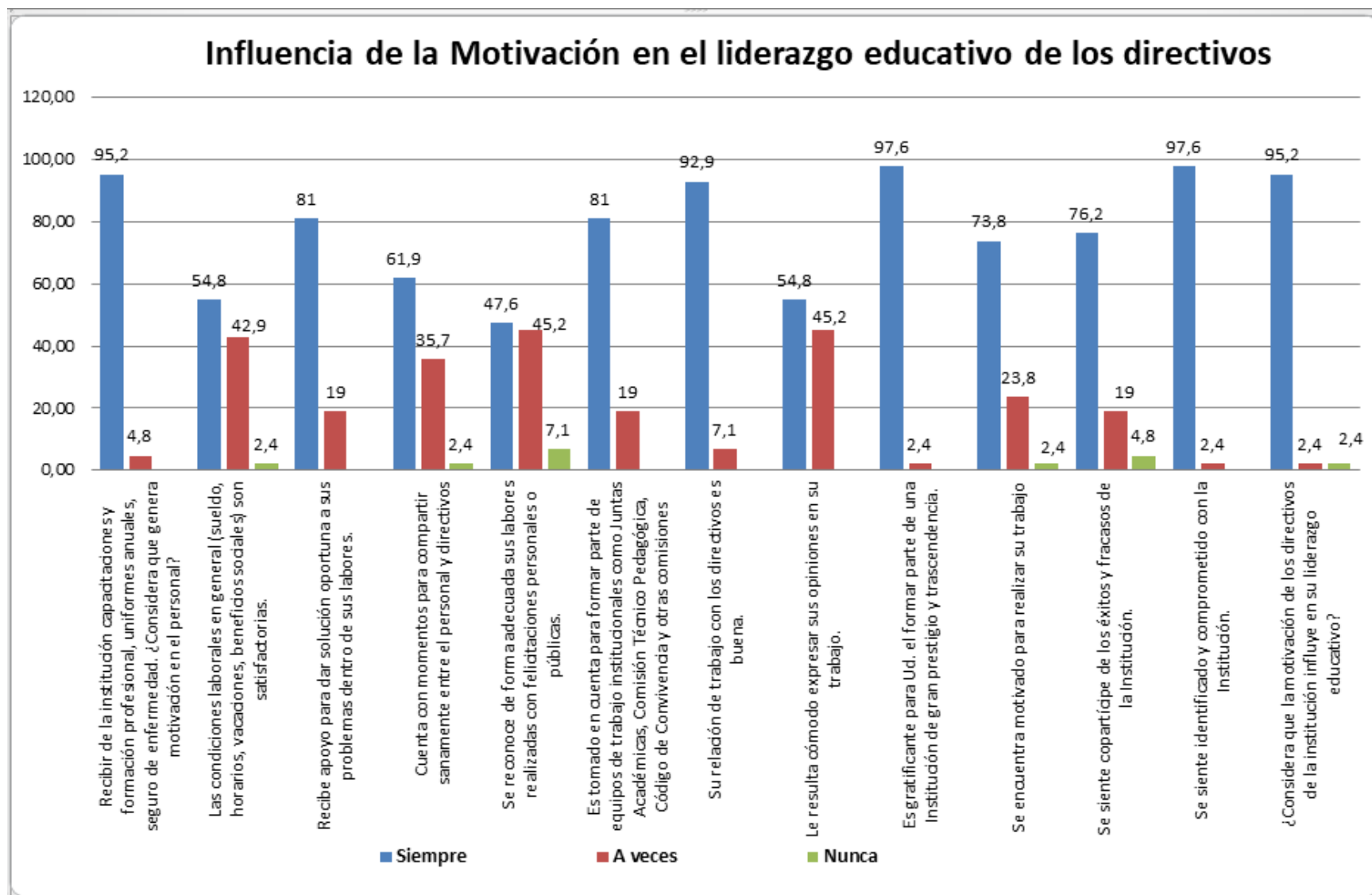


Figura 2. MOTIVACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ROSA DE JESÚS CORDERO”

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Navas, A. (2017).

Finalmente, con los resultados obtenidos se establece la influencia de la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”, en su liderazgo educativo. Para establecer los resultados de este objetivo, se ha tomado en consideración la Tabla 1, que reúne los descriptores de motivación. En base a los resultados establecidos, se genera el gráfico de barras, en el que se puede observar que alrededor de 9 criterios tienen un porcentaje comprendido entre el 70% y 98%, lo que corrobora que más de la mitad de docentes creen que existe un alto grado de motivación de los directivos, manifestado de diversas formas, que han dado muestras de reconocer la existencia de un verdadero liderazgo directivo influenciado por la motivación y la comunicación asertiva.

4.1.3. Influencia de la comunicación asertiva y de la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018.

Para tener un dato que unifique los dos criterios que fueron evaluados por los docentes en este trabajo de titulación, se han obtenido la media de las tres variables Siempre, A veces y Nunca. En base a ello, se ha generado la siguiente tabla:

Tabla 2. MEDIA DE LOS DESCRIPTORES DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y MOTIVACIÓN EN LOS DIRECTIVOS

VARIABLE	Siempre	A veces	Nunca
	%	%	%
Influencia de la comunicación asertiva en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”	73,59	25,94	0,47
Influencia de la motivación en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”	77,67	20,68	1,65
Influencia de la comunicación asertiva y la motivación en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”	75,89	22,97	1,14

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Navas, A. (2017)

A continuación, en la Tabla 2, se estableció el cálculo de la media de las tres opciones de respuesta, se encaminó a establecer un valor promedio acerca de 3 criterios puntuales basado en los objetivos específicos, para determinar la comunicación asertiva en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca,

período académico 2017-2018, existiendo un valor del 73,59% de docentes que evidenciaron existir una comunicación asertiva de los directivos.

Se comprobó también la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018; verificándose que el 77,67% de los docentes indicaron existir motivación en el liderazgo educativo de los directivos.

En base al objetivo general planteado para determinar la comunicación asertiva y la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, se instituyó el siguiente análisis para expresar de forma general los resultados obtenidos de las descriptores planteados para el presente estudio, con la media obtenida del mismo. Esto permitió conocer el efecto que encierra la totalidad de los resultados que se proyectó en el levantamiento de la información, en base al cual se conoció que el 75,89% de docentes consideraron existir una comunicación asertiva y motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”.

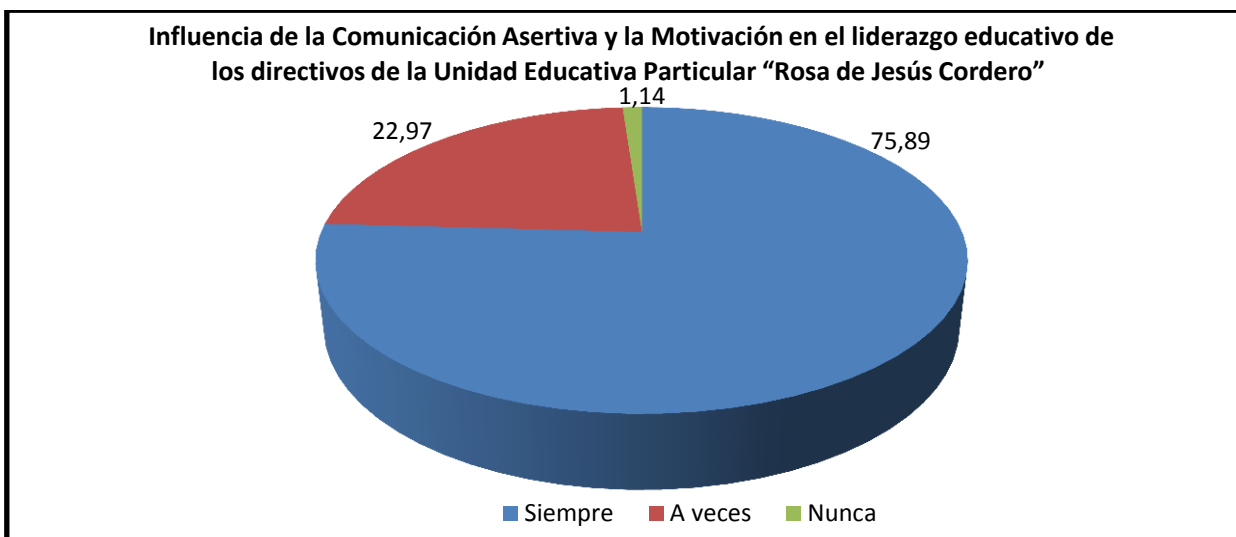


Figura 3. INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ROSA DE JESÚS CORDERO”

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Navas, A. (2017)

Finalmente, para la descripción de la muestra se ha realizado la representación gráfica por sectores de los porcentajes obtenidos después de la tabulación, lo que ha permitido la interpretación de los resultados que es más sencillo hacerlo en formato visual que en formato numérico. Para el tipo de información descriptiva a nivel univariado, se ha utilizado los gráficos

de barras y de sectores en los que se ha representado cada categoría de descriptores como una barra o sector (Real Deus, 2016).

Se evidencia que la influencia de la Comunicación Asertiva y la Motivación incide en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero”: en un 75.89%, siempre; en un 22,97%, a veces; y, en un 1,14% nunca. Estos tres tipos de respuesta permiten identificar como ha predominado, en una gran mayoría, que los docentes evidencien que los directivos tienen contacto frecuente con ellos, han dado solución oportuna a sus problemas, han brindado apoyo no solamente pedagógico sino también personal, han tenido apertura al diálogo, garantizando así un clima de trabajo favorable, lo cual ha influenciado en la comunicación asertiva y la motivación de los directivos para lograr un verdadero liderazgo educativo.

4.2. Discusión

4.2.1. Comunicación asertiva de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018.

En referencia a los resultados obtenidos en el levantamiento de información para llegar al objetivo general planteado en el presente estudio, se evalúan los resultados obtenidos en las diferentes variables proyectadas, estableciéndose que para los docentes encuestados existe una buena comunicación con el equipo directivo, manifestada a través de las reuniones permanentes con directores de área y docentes, detectándose la importancia de un diálogo abierto y personalizado con el personal con el fin de dar atención oportuna a las diversas problemáticas existentes, sustentado en un liderazgo directivo, como lo menciona Romero (2006) descrito con tres características fundamentales dentro de sus funciones como son “comunicación, motivación y apertura al cambio” (p. 210), lo que permite ejercer una autoridad con liderazgo que gana respeto y consideración de los demás, por lo que Beckhard (2006), indica que a su criterio, el líder es quién se encarga de solventar las demandas individuales gestionando de forma oportuna las mismas.

Considerando que la comunicación interna dentro de la unidad educativa funciona de forma correcta, resultando que hace factible que el equipo docente cuente con una comunicación oportuna con sus directivos. Esto, es precisamente lo que menciona Hesselbein (2006), al

sugerir que la sabiduría de un líder se fundamenta en trabajar con todos quienes forman la institución, personal, comunidad educativa, encaminando hacia una misma dirección de organización, liderazgo abierto y de servicio.

Además, el docente recibe información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo contando con un cronograma anual como parte del proceso organizativo institucional, lo que permite una adecuada coordinación con los otros niveles institucionales (inicial, básica superior y bachillerato) por lo que consideran que la comunicación asertiva de los directivos de la institución influye en su liderazgo educativo, al existir una comunicación abierta, oportuna y permanente con el personal, pues como lo menciona Hesselbein (2006, p. 154) representa la “fuerza que transforma el lugar de trabajo en un lugar en el que los trabajadores y los equipos pueden expresarse en su trabajo y encontrar una significación más allá de su tarea”.

De esta manera, se puede apreciar la presencia de un liderazgo servidor, puesto que se ejerce una influencia notable del líder en la que se impulsa al resto del personal generando un ambiente de confianza, consiguiendo la adhesión al generar seguridad en el grupo a través de sus acciones (Guillén, 2006).

4.2.2. Motivación de los directivos Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018.

En cuanto al grado de motivación existente en los directivos de la institución que lo proyectan e incentivan en el personal que dirigen, se han establecido diferentes estrategias rectoras, como lo indica Moss (2006), partiendo de considerar ese liderazgo como esa mano firme que permita proporcionar visión y seguridad, esa voz que inspira y, a la vez, articula la voluntad del grupo de mantener una aptitud inspiradora. De esta forma, con una personalidad entre firmeza y nobleza, se llevará a fomentar en los demás una autonomía que permita al docente aumentar y utilizar sus propias aptitudes. Este trabajo ha mantenido motivado al personal como así lo manifiestan de forma mayoritaria.

En este proceso de motivación, la institución brinda capacitaciones y formación profesional docente dentro y fuera del país, cuentan las personas con uniformes anuales, todos los años reciben seguro de enfermedad, las condiciones laborales en general como sueldo, horarios, vacaciones, beneficios sociales son satisfactorias, reciben apoyo para dar solución oportuna a sus problemas dentro de sus labores. Es importante que en la actualidad, el equipo directivo

sea como lo menciona Blanchard (2006), líderes del futuro que sean capaz de incentivar a su gente, cambiando aún su estado de ánimo.

Además, se cuenta con momentos para compartir sanamente entre el personal y directivos, se reconoce de forma adecuada, sus labores realizadas con felicitaciones personales o públicas. De allí como lo señala Blanchard (2006), es importante hoy en día tener un liderazgo donde más que crítico, juez o evaluador éste sea animador, defensor y alentador.

El personal, de forma alternada, es tomado en cuenta para formar parte de los equipos de trabajo institucionales como Juntas Académicas, Comisión Técnico Pedagógica, Código de Convivencia, entre otras, con el propósito de brindar una oportunidad de crecimiento profesional. Les resulta cómodo expresar sus opiniones en su trabajo siempre basándose en la consideración y el respeto mutuo, por lo que se manifiesta que es gratificante formar parte de la institución reconociendo su prestigio y transcendencia. Todo esto les permite a las personas encontrarse motivados para realizar su trabajo sintiéndose copartícipe de los acontecimientos de la Institución, lo que les permite sentirse identificados y comprometidos con sus labores. Esto admite considerar que la motivación de los directivos de la institución influye en su liderazgo educativo. Así, Blanchard (2006), manifiesta que el líder del futuro tiene que caminar hacia la efectividad y la eficiencia para crear organismos en la que todo el personal, esté comprometido, organizado y así lograr una visión consensuada.

Dentro del estudio realizado existen dos descriptores en los que superó levemente la opción “A veces”. Ellos se basan en considerar que no siempre la comunicación interna dentro de la unidad educativa funciona correctamente, y que a veces, existe una adecuada coordinación con los otros niveles institucionales (inicial, básica superior y bachillerato), por lo que es necesario tomar en cuenta este resultado, que si bien, es de un grupo ligeramente mayoritario y que indica darse, A veces, es importante tomar en cuenta, siempre con el propósito de mejorar. De ahí que la comunicación entre docentes de un nivel a otro, se la debe optimizar, lo que se ve afectada en ciertas ocasiones por la diferencia en los horarios establecidos.

También se ha considerado dentro de esta discusión de resultados aquellas descriptores en las que ha existido un mínimo número de personas en las que consideran la opción “Nunca” en las que reflexionan sobre la comunicación asertiva de los directivos de la institución dentro de su liderazgo educativo; las condiciones laborales en general; los momentos para compartir sanamente entre el personal y directivos; los reconocimientos laborales; el grado de motivación

para realizar su trabajo; el ser parte de los éxitos y fracasos de la Institución; el considerar si la motivación de los directivos de la institución influye en su liderazgo educativo. Son cuestionamientos donde entre 1 a 3 docentes han respondido como nunca, lo que contrasta a favor de una gran mayoría que han manifestado haber siempre la presencia de ese liderazgo manifestado en la comunicación asertiva y la motivación.

Es interesante dentro de este trabajo de titulación se demostró como verdadera la hipótesis planteada, una vez evidenciado los resultados de los instrumentos aplicados a los docentes, donde en un alto grado existe confirmación de la existencia de un trabajo por parte del equipo directivo, que se basa en una comunicación asertiva y motivación que confirma una verdadera influencia en el liderazgo educativo del equipo directivo, y justamente para confirmar lo dicho anteriormente Beckhard 2006) menciona sobre el liderazgo de este siglo, donde su potencial se fundamenta en cubrir las demandas de hoy y de lo que vendrá, debido a que en la era de innovación digital, las megatendencias actuales, en búsqueda de esa “eficacia” moderna de las organizaciones, han deformado la autonomía de líder actual, interesado de sus múltiples funciones por cubrir, y desatendiendo acciones importantes para llevar a cabo un verdadero liderazgo. A esto se debe que los líderes de las organizaciones no lucrativas desempeñan una labor más adecuada y apreciada.

De esta manera, en los resultados analizados se ha podido determinar que existe una comunicación asertiva y motivación en los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, evidenciado mediante un estudio descriptivo, en el que se ha conseguido establecer su influencia en su liderazgo educativo.

Ante ello, se vuelve la mirada hacia los líderes del siglo XX verificando un liderazgo significativo enfocado su labor en la naturaleza humana, en el liderazgo del pensamiento, teniendo cada uno de ellos rasgos en común. Como lo menciona Beckhard (2006), se busca ser ese líder de gran aptitud para pensar de forma estratégica, encaminar a su personal a un futuro donde se reconozca por sobre todo principios primordiales de la conducta de las personas y se trabaje desde la esencia del ser humano.

Los líderes de hoy fundamenta su gestión en la integridad, se basan en su discernimiento, eficacia, lograr el bien común, trabajar con empatía y fundamentado en sus valores, su visión va orientada a cambiar las circunstancias de la sociedad, dando atención a los problemas

sociales, el medioambiente y al planeta, aterrizando en la necesidad de impulsar una sociedad más justa y humana (Beckhard, 2006).

Es necesario contar con un estudio que permita medir herramientas tan valiosas que en muchos líderes se van perdiendo, como es la comunicación asertiva y la motivación. Es preciso que dentro del ámbito laboral, abrumado por la nueva era a la que se camina, la misma que se ha visto opacada con un liderazgo coercitivo que solo emite órdenes y se olvida de ser humano, se dé prioridad a un liderazgo participativo, conciliador, capacitador, afiliativo y orientativo, el que permite ser parte del trabajo del día a día, el que lleva a buscar llegar a la persona y liderar consciente que los errores son grandes oportunidades para aprender.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.1.1. De la comunicación asertiva.

Los docentes del nivel de Educación Básica Elemental y Medía de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, en el período académico 2017-2018, evidencian un alto nivel de comunicación asertiva de los directivos debido a su interés en fomentar un diálogo permanente, abierto y oportuno con sus docentes, que les permite solventar a tiempo las demandas individuales de su personal.

5.1.2. De la motivación.

La gran mayoría de docentes del nivel de Básica Elemental y Medía de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, en el período académico 2017-2018, afirman que existe motivación en el equipo directivo, fundamentada en la adecuada labor del mismo, mediante los diferentes beneficios académicos, que fomenta en el personal el compromiso y la identidad institucional.

5.1.3. De la influencia conjunta de la comunicación asertiva y la motivación.

Los docentes establecen de forma mayoritaria la influencia de la comunicación asertiva y de la motivación de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, a través de su liderazgo educativo, expresado en las fortalezas institucionales del buen trato, consideración y reconocimiento a sus labores.

5.1.4. De la Hipótesis.

La hipótesis planteada queda confirmada, en el sentido de que el ejercicio de un verdadero liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018, se basa en la comunicación asertiva y en la motivación permanente, encaminada a estimular e impulsar al personal, mediante la escucha activa y la motivación como parte de su liderazgo.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. De la comunicación asertiva.

- Que el equipo directivo de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca continúen trabajando para impulsar el diálogo permanente, abierto y oportuno de directivos con docentes centrado en el ser humano, de manera que se cultiven las fortalezas institucionales de la comunicación asertiva.
- Que en la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca se elabore un plan de comunicación asertiva de los directivos, donde existan acciones basadas en las experiencias positivas de los mismos, que fomenten y evidencien como saber llegar a su personal, quedando como un referente del buen trato mediante la comunicación.

5.2.2. De la motivación.

- Que en la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, se fomente y promueva en cada equipo directivo, mediante capacitaciones, diversas estrategias de motivación, que permitan mantener al personal comprometido y estimulado, con el fin de seguir laborando bajo la motivación permanente.
- Que en la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, se formule un plan de motivación de los directivos, donde existan estrategias que nazcan de las experiencias de los directivos que influyan en la motivación laboral, quedando como un referente de los directivos futuros, para contar con un personal constantemente motivado.

5.2.3. De la influencia conjunta de la comunicación asertiva y la motivación.

- Que en la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, se mantenga la comunicación asertiva y la motivación en los directivos, mediante capacitaciones en liderazgo educativo, expresado en las fortalezas institucionales del buen trato, consideración y reconocimiento a las labores de su personal.
- Que en la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, se amplíen este tipo de estudios en otros ámbitos, para que partiendo

de una realidad, se puedan detectar problemáticas y tomar acciones oportunas con el fin de lograr un trabajo homogéneo y participativo

- Que en la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, se fomenten estudios anuales de vivencias institucionales que permitan medir diversos factores, evidenciando también logros obtenidos, de manera que sirvan como referentes para instaurar procedimientos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade Martinez, D. (2017). *Guía Didáctica - Educación y Sociedad*. Loja: Ediloja Cia. Ltda.
- Báez Evertsz, C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Blanchard, K. (2006). *El líder del futuro*. Barcelona: DEUSTO.
- Camacho, M., Rodríguez, E., y Carvajal, L. (28 de Junio de 2009). *Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/>: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3114295.pdf>
- Cardona, J. M. (2004). *¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos?* Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/>: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/1276/0016-%C2%BFQue%20%20modelo%20de%20liderazgo%20utilizar%20para%20la%20formaci%C3%B3n%20y%20.pdf>
- Cevallos, P. (2016). *Gestión de Talento Humano y Emprendimiento, Guía Didáctica*. Loja: EdiLoja Cia. Ltda.
- Chavarría, M. (2004). *Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *La dinámica de la organización. Macroperspectiva del CO* (Segunda ed.). McGrawHill.
- Cortés Mejía, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral. En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 203-214.
- Díaz Barriga , F., y Hernández Rojas, G. (s.f.). *Estrategias docentes para una aprendizaje significativo*. México: Mc.Graw-Hill.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La comunicación de la empresa*. España: Ideaspropias.
- Erozkan, A. (2013). *The effect of communication skills and interpersonal problem solving skills on social efficacy* (Vol. 13). Educational Sciences: Theory and practice.
- Fayol, H. (1920). *Administration industrielle et générale*. París.
- Furguerle, J., y Vitorá, M. (2016). Liderazgo de los directivos de educación primaria. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 208-227.

- Gallagher, T. (1991). *Language and social skills: Implications for assessment and intervention with school-age children*. San Diego: Singular Press.
- Gómez-Gajardo, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvecionada, Chile*. Obtenido de http://oa.upm.es/http://oa.upm.es/30946/1/FRANCISCA_GOMEZ_GAJARDO.pdf
- Güell, M., y Muñoz, J. (2000). *Desconóctete a ti mismo. Programa de alfabetización emocional*. Barcelona: Paidós.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN. S.A.
- Hernández, M. (2005). *Gerencia, currículo y educación*. Colombia: Norma.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard, R. (2006). *El Líder del futuro*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hofstadt Román, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal (2da. ed.)*. España: Diaz de Santos.
- Huertas, J. (2006). *Motivación Querer aprender*. Argentina: Aique.
- López, R. (2006). *Nuevo manual de supervisión, director y docente*. Venezuela: FEDELUZ.
- Macias, E., y Camargo, G. M. (2013). *Comunicación asertiva entre docentes y estudiantes en la institución educativa*. Obtenido de <http://repository.uniminuto.edu:8080/http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/handle/10656/2852>
- Marín, J. (2004). *La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar*. Venezuela: IPASME.
- Marín, J., Melgar, A., y Castaño, C. (1990). *Teoría y técnicas de desarrollo organizacional*. Guatemala: Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud.
- Martí, E. (2008). *Todos somos líderes*. Venezuela: Urania.
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (s.f). *Conozca qué son los estándares de calidad educativa*. Obtenido de Conozca qué son los estándares de calidad educativa: <http://www.conocimiento.gob.ec/conozca-que-son-los-estandares-de-calidad-educativa/#>
- Ministerio de Educación (2016). *Currículo de los niveles de educación obligatoria*. Quito.

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente. En M. d. Ecuador, *Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente* (pág. 12). Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Moss Kanter, R. (2006). *El líder del futuro*. Barcelona: DEUSTO.
- Naranjo Pereira, M. (21 de Abril de 2008). *RELACIONES INTERPERSONALES ADECUADAS MEDIANTE UNA COMUNICACIÓN Y PREGUNTAS ASERTIVAS*. Obtenido de <http://www.redalyc.org>: <http://www.redalyc.org/html/447/44780111/>
- Organización UNESCO (2006). *Bases del Liderazgo en Educación*. Santiago de Chile: OREAL/UNESCO.
- Orrantia, M. (1990). *La comunicacion interna. Implicaciones en la gestión de RR.HH de la mempresa*. Madrid: Rev. Aedipe.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas* (Sexta ed.). Madrid: Esic.
- Real Deus, E. (2016). *Manual de Investigación para Ciencias Sociales y de la Salud en Grado y Posgrado*. Loja: EDILOJA Cía. Ltda.
- Riggio, R., Throckmorton, B., y DePaola, S. (1990). *Social skills and self-esteem. Personality and Individual Differences* (Vol. 11).
- Rodriguez Cisneros, L. (2016). *Guía Didáctica Valores y Educación*. Loja: EDILOJA Cía. Ltda.
- Romero, O. (2006). *Crecimiento psicológica y moativaciones sociales*. Venezuela: Rogya.
- Sánchez Cisneros, J. (28 de Septiembre de 2007). Impacto de la Reforma Curricular Consensuada en la práctica profesional de los docentes . *Los desafíos de un grupo de docentes de tres instituciones ducativas del Cantón Baños, frente a los contenidos de la Reforma*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Sarramona, J. (1988). *Comunicación y Educación*. Barcelona: CEAC, S.A.
- Sociedad Mexicana de Cardiología. (2005). Revista Mexicana de Enfermería Cardiologia. *La asertividad, habilidad de la enfermera dinámica*, 70.
- Unidad Eduativa Particular Rosa de Jesús Cordero. (2017). Código de Convivencia. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Uribe Briceño, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile*. Obtenido de Revista

Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.:
<http://www.redalyc.org/html/551/55121025022/>

Valenzuela, J. (2007). *Más allá de la tarea: pistas para una redefinición del concepto de Motivación Escolar*. Obtenido de <http://www.scielo.br:>
<http://www.scielo.br/pdf/ep/v33n3/a02v33n3>

Woolfolk, A. (2014). *Psicología Educativa*. 2014: Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA PARA DOCENTES DE BÁSICA ELEMENTAL Y MEDIA

Los datos aportados en esta encuesta serán de uso exclusivo para la realización del Trabajo de Fin de Titulación “Influencia de la comunicación asertiva y la motivación en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular “Rosa de Jesús Cordero” del cantón Cuenca, período académico 2017-2018”, PARA LO CUAL SOLICITO COMEDIDAMENTE SU COLABORACIÓN RESPONDIENDO LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, CUYO TIEMPO ESTIMADO SERÁ DE 10 MINUTOS.

FECHA:

COMUNICACIÓN ASERTIVA DE LOS DIRECTIVOS:

1. ¿Existen reuniones permanentes de directores de área con los directivos, y éstos a su vez, con los docentes?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

2. ¿Mantienen reuniones los docentes con sus directivos?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

3. ¿El directivo mantiene un diálogo abierto personalizado con el docente?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

4. ¿Considera que la comunicación interna dentro de la unidad educativa funciona correctamente?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

5. ¿Le resulta factible la comunicación con sus directivos?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

6. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

7. ¿Cuentan con un cronograma anual como parte del proceso organizativo institucional?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

8. ¿Existe una adecuada coordinación con los otros niveles institucionales (inicial, básica superior y bachillerato)?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

9. ¿La comunicación entre los directivos y el personal es buena?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

10. ¿Considera que la comunicación asertiva de los directivos de la institución influye en su liderazgo educativo?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

MOTIVACIÓN DE LOS DIRECTIVOS:

11. Recibir de la institución capacitaciones y formación profesional, uniformes anuales, seguro de enfermedad.
¿Considera que genera motivación en el personal?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

12. Las condiciones laborales en general (sueldo, horarios, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

13. Recibe apoyo para dar solución oportuna a sus problemas dentro de sus labores.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

14. Cuenta con momentos para compartir sanamente entre el personal y directivos.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

15. Se reconoce de forma adecuada sus labores realizadas con felicitaciones personales o públicas.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

16. Es tomado en cuenta para formar parte de equipos de trabajo institucionales como Juntas Académicas, Comisión Técnico Pedagógica, Código de Convivencia y otras comisiones.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

17. Su relación de trabajo con los directivos es buena.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

18. Le resulta cómodo expresar sus opiniones en su trabajo.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

19. Es gratificante para Ud. el formar parte de una Institución de gran prestigio y trascendencia.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

20. Se encuentra motivado para realizar su trabajo.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

21. Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de la Institución.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

22. Se siente identificado y comprometido con la Institución.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

23. ¿Considera que la motivación de los directivos de la institución influye en su liderazgo educativo?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2	1	0

P.D. El presente cuestionario ha sido formulado tomando como referencia la Universidad de Salamanca: Unidad de Evaluación de Calidad, 2005.

Adaptado por: Adriana Navas G.

ANEXO 2: Registro de sensibilización y firmas.



REGISTRO DE SENSIBILIZACIÓN Y CONTROL DE ENCUESTA

Influencia de la comunicación asertiva y la motivación en el liderazgo educativo de los directivos de la Unidad Educativa Particular "Rosa de Jesús Cordero" del cantón Cuenca, período académico 2017-2018.

FECHA: 15/Diciembre/2017

No.	Nombres y Apellidos	Firma
1	Arcos Lucila	<i>Ma. Lucila Arcos</i>
2	Arcos Verónica	<i>M. Verónica Arcos</i>
3	Arévalo Lorena	<i>Lorena Arévalo</i>
4	Arizaga Ma. Dolores	<i>Ma. Dolores Arizaga</i>
5	Avecillas Edgar	<i>Edgar Avecillas</i>
6	Berzuetza Rocio	<i>Rocio Berzuetza</i>
7	Borja Daniel	<i>Daniel Borja</i>
8	Cabrera Betty	<i>Betty Cabrera</i>
9	Cabrera Patricia	<i>Patricia Cabrera</i>
10	Calderón Galya	<i>Galya Calderón</i>
11	Calle Dayana	<i>Dayana Calle</i>
12	Campoverde Erika	<i>Erika Campoverde</i>
13	Céleri Norma	<i>Norma Céleri</i>
14	Cartagena Mayra	<i>Mayra Cartagena</i>
15	Chasi Fernanda	<i>Fernanda Chasi</i>
16	Cobos Cecilia	<i>Cecilia Cobos</i>
17	Córdova Jacqueline	<i>Jacqueline Córdova</i>
18	Donoso Virginia	<i>Virginia Donoso</i>
19	Figueroa Raquel	<i>Raquel Figueroa</i>
20	Gaete Gabriela	<i>Gabriela Gaete</i>
21	González Andrea	<i>Andrea González</i>



No.	Nombres y Apellidos	Firma
22	Guerrero Raquel	
23	Hurtado Gabriela	
24	Jara Rocío	
25	Jaramillo Fernanda	
26	Juca Cristina	
27	León Silvia	
28	Matute Nuve	
29	Molina Lorena	
30	Montero Marisol	
31	Moscoso Jéssica	
32	Navas Adriana	
33	Ojeda Cristina	
34	Ordoñez Verónica	
35	Peña Ana Liz	
36	Peralta Luisa	
37	Peñafiel Gabriela	
38	Pillco Paúl	
39	Ronquillo Johanna	
40	Rubio Jhosselin	
41	Serrano Karina	
42	Soto Natalia	