

Estrategias de liderazgo gerencial para la mejora de la comunicación organizacional en la unidad educativa Teodoro Wolf

José Israel Pezo Galdea¹

jpegal07@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7243-9299>

Universidad De Las Américas
Santa Elena-Ecuador

Dolores Edith Engracia Carvalho

doloresengraciac@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7243-9299>

Universidad Tecnológica de Guayaquil
Santa Elena/Ecuador

Daniel Reinaldo Leiton Leiton

drleiton@hotmail.es

<https://orcid.org/0009-0002-5090-3569>

Universidad de Milagros.
Guayas-Ecuador

María Teresa Rodríguez Ayala

marytere74@hotmail.es

<https://orcid.org/0009-0005-9730-3247>

Universidad Técnica del Norte.
Ibarra-Ecuador

RESUMEN

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

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

¹ Autor principal

Management leadership strategies for the improvement of organizational communication in the Teodoro Wolf educational unit

ABSTRACT

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

Keywords: *managerial leadership; organizational communication; institutional cohesion; action plan.*

Artículo recibido 10 abril 2023

Aceptado para publicación: 25 abril 2023

INTRODUCCIÓN

El liderazgo se ha convertido en un aspecto importante para el desarrollo humano, ya que ha actuado como eje director del desarrollo científico, social y tecnológico a través de tiempo. En virtud de ello, Robbins y Judge (2013) la conceptualizan como la habilidad para influenciar a un grupo y conducirlo hacia la culminación o cumplimientos de objetivos y metas. El origen de esta influencia podría darse de manera formal, tales casos como la jerarquía administrativa de una organización; no obstante, no todos los líderes ocupan cargos gerenciales, ni tampoco todos los gerentes llegan a ser líderes. Es decir, el hecho de que una organización provea a sus gerentes de ciertos condicionantes formales, no significa que estos puedan liderar con eficacia y eficiencia.

En este sentido, se entiende que las organizaciones esperen de sus encargados administrativos, un liderazgo gerencial firme, y una dirección sólida que les permita lograr un desarrollo eficaz y óptimo de su línea productiva (Robbins y Judge, 2013).

Para lograr lo antes mencionado, el líder educativo debe relacionarse con su equipo de trabajo, procurando mantenerlo siempre motivado y complacido con su desempeño en el liderazgo, ya que, el éxito de sus funciones determinará el éxito de sus liderados. De tal forma que, el liderazgo gerencial educativo, está íntimamente ligado con el accionar del rector, su estilo de dirección y su interacción con los diferentes actores que participan dentro de la institución.

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

Ampliando esta postura, Chiavenato (2014) asegura que para emplearse un buen liderazgo educativa gerencial, además de poseer saberes eruditos, deben existir tres tipos de destrezas: técnicas (empleando el uso de métodos), humanas (incorporando el trabajo cooperativo y colaborativo) y conceptuales (estableciendo soluciones a las problemáticas que exige el cargo). Complementando los elementos antes

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

El liderazgo gerencial se configura como centro radical en los planteles educativos en función de todas las ocupaciones que de él se desprenden; asumir el liderazgo demanda del rector, una adaptación encaminada a la efectiva dirección que se debe manifestar a través de estrategias, decisiones, comunicación asertiva y flexibilidad, cada una de ellas enfocadas al bienestar de quienes conforman la comunidad educativa; su correcto desarrollo permitirá que la misión y visión institucional se cumpla a cabalidad desde su rol.

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

Las unidades educativas en el Ecuador, actualmente enfrentan barreras frente a las exigencias organizacionales que demandan los países desarrollados. Por consiguiente, es menester aplicar estrategias de liderazgo gerencial desde contextos de la información y comunicación, las mismas que propicien enfoques más adecuados a contextos reales, ya que, pese a los cambios paradigmáticos, aun la comunicación organizacional, es percibida desde una estructura vertical que se centra solo en la transferencia de datos e información entre la comunidad educativa y los directivos.

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

MARCO TEÓRICO

Históricamente, la gerencia es un término que se ha estado desarrollando desde que el ser humano estableció los grupos sociales para enfrentar los desafíos del entorno, en este primer contacto, se comenzó a dividir funciones o actividades y se estipularon jerarquías y estructuras organizativas; es decir, la administración fue creada por el ser humano para su propio beneficio, por lo cual, la gerencia surge principalmente desde una visión humanística y un enfoque clasista, planteado por el francés Henry Fayol, donde predomina la capacidad del ser humano para la administración. Para Fayol, el líder gerencial asume las responsabilidades de su cargo, las proyecta y las dirige, esto es catalogado como un proceso administrativo, además, debe plantear, organizar, dirigir y controlar a los trabajadores que están a su cargo, procurando el desarrollo productivo de la actividad de la organización en sinergia con el desarrollo personal de los liderados (Rodríguez y Pérez, 2022).

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

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

En este sentido, la gerencia educativa de una institución es el proceso mediante el cual se guía, acompaña y desarrollan las actividades docentes y administrativas, considerando las relaciones con el ambiente externo e interno. El establecimiento de la gerencia educativa se fundamenta principalmente

en la búsqueda por alcanzar los objetivos planteados y el cumplimiento de los requerimientos educativos de la comunidad escolar sobre la cual se desenvuelve, por lo cual, el perfil gerencial debe crear un clima organizacional de acuerdo a las necesidades laborales (Rengifo, 2018).

El líder gerencial educativo debe dirigir y guiar la actividad académica, además de gestionar los recursos adecuadamente, es importante recalcar que, en esta área de desarrollo, las relaciones interpersonales tienen un rol significativo, puesto que, estas pueden motivar o afianzar el compromiso docente con el educando (Esquivel et al., 2018), debido a aquello es importante que el gerente educativo lleve a cabo una comunicación asertiva y un diagnóstico de la situación actual de la institución, esto le permitirá poder tomar decisiones correctas que le permitan resolver problemas eventuales; por lo cual y de acuerdo a Zhigue y Sanmartin (2019), el líder gerencial educativo debe poseer las siguientes competencias:

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

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

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

- Buscar, contratar y retener nuevos y buenos talentos que conformen su equipo de trabajo, ya que ayudará a la organización a marcar una pauta diferente en el mercado.
- Los líderes gerenciales motivan a su equipo para potenciar la productividad y competitividad de su empresa.
- La negociación es un punto importante en la toma de decisiones; ya que permite un diálogo con intercambio de ideas que contribuya al bienestar común.

- La inteligencia emocional es de gran relevancia para así estrechar lazos entre todos los miembros de la comunidad, con una comunicación fluida.
- Poner en marcha el pensamiento estratégico siempre y cuando las acciones estén alineadas a un mismo fin con el apoyo de todos los miembros de la organización.
- Perseguir metas grandes basada en procesos eficaces para el cumplimiento de metas; mediante los argumentos presentados se determina la manera más óptima de actuar de un líder gerencial frente a la organización a la que representa, y su forma de actuar a nivel personal y profesional; también destacar la necesidad de implementar estrategias adecuadas y favorables para el cumplimiento de los propósitos; así como su influencia en la articulación activa de su equipo de trabajo.

Dentro de la situación de la institución educativa, el gerente debe buscar el cambio social y profesional de sus liderados, además, mediante una preparación continua y con herramientas de análisis, debe preocuparse por la capacitación del personal docente, preparándolos para asumir una postura crítica, innovadora y sin miedo al cambio. Debido a aquello, la gerencia educativa es una función que requiere estar en los hombros de personas capacitadas, con la experiencia del caso, con sentido de compañerismo, sensibilidad y lógica en sus decisiones, ya que, implantar un estilo de liderazgo ante diferentes formas de actuar y pensar y satisfaciendo a las diferentes situaciones.

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

De acuerdo a Kotter (1999) el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines; desde este punto de vista se entiende que el líder carga una gran responsabilidad, ya que, los colaboradores esperan de su supervisor o gerente, una persona idónea e integral en todos los aspectos; para ejercer este rol se requiere de un conocimiento previo de los procesos que se llevarán a cabo en las diferentes áreas, todo esto acompañado de acciones estratégicas para dar cumplimiento a los objetivos, misión y la visión de la organización.

De ahí la necesidad de las organizaciones para implementar estrategias orientadas en potenciar la comunicación y fortalecer las relaciones sociales, lo cual es sumamente propicio para gestionar la comunicación organizacional. Referente a la importancia de la comunicación organizacional interna en instituciones educativas, Papic (2016) manifiesta que debe primar la comunicación como un factor de liderazgo estratégico, además del uso de las tecnologías, por lo tanto, implica la participación de todos los actores para la divulgación y aseguramiento de la información.

METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó a partir de un enfoque cualitativo, utilizando la entrevista como método de recolección de la información, con la finalidad de potenciar la información que se obtuvo por medio de los mismos y demostrar la pertinencia del tema abordado.

Los componentes o como bien se conocen, los métodos, se realizarán de manera secuencial, al respecto de esto, Creswell (2013) indica que, en una primera fase, los datos son recolectados y luego analizados, con la intención de descubrir el planteamiento dentro del contexto de un grupo de participantes, para consiguiente agrandar el entendimiento del problema hacia una muestra significativa más grande y lograr realizar generalizaciones a la población.

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

El diseño de esta investigación es de carácter exploratorio de tipo comparativo, en este contexto, para el trabajo se tomó como base el método hermenéutico, el cual surge a partir de una fuente filosófica contemporánea y se caracteriza de manera esencial porque, está centrado en realizar una exhaustiva interpretación de la verdad, significado y sentido de un suceso que resulta de interés para quien investiga (Vigo, 2022).

Selección de participantes

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

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

Directivos:

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

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

Docentes:

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

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

Estudiantes:

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

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

Padres o Representantes:

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

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

Instrumento

En lo referente a las técnicas e instrumentos de recogida de información, el criterio de Rojas (2013) indica que, partiendo desde estructuras personales o conformadas por grupos de personas, es que estas lograrán comunicar hacia hallazgos sólidos y coherentes a lo largo de la investigación. Es por ello que, para el momento cualitativo, se empleará la entrevista como técnica, sobre esta, Amador (2009) expresa que son las relaciones interpersonales comunicativas que se establecen entre quien investiga y los individuos involucrados en el estudio con la finalidad de receptar respuestas orales a las preguntas que se han planteado para una investigación. El instrumento que se empleará, serán preguntas de tipo abiertas, esto con la finalidad de enriquecer la diversidad de opiniones de los informantes clave.

RESULTADOS

1. Características humanas y profesionales de un liderazgo directivo

Desde diferentes perspectivas, el líder dentro de acción educativa es concebido como una persona proactiva, capacitado para dar soluciones a las diferentes problemáticas de la institución, esto va de la mano con las emociones, puesto que, el directivo debe saber controlarlas para actuar de forma asertiva. Asimismo, ser una persona con valores íntegros, con las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar de forma adecuada e inclusiva el cargo de directivo.

En este sentido, Chamorro (2021) manifiesta que el líder proactivo es aquel que asume responsabilidades de las funciones de gestión a través de la participación activa de sus miembros, participando de forma activa con los mismos, liderando con el ejemplo y aplicando estrategias y acciones de mejora. Domínguez et al. (2018) menciona los siguientes elementos para el performance de la persona en su condición de directivo o autoridad académica: ser una persona íntegra y coherente en su forma de pensar y hacer, con actitud abierta y reflexiva, convirtiéndose en un directivo bifocal. En el aspecto profesional, el directivo debe formarse en concordancia con las tendencias actuales, en este caso el conocimiento de la tecnología y la capacitación continua de las estrategias propias de un líder. Además, el directivo debe contar con la preparación profesional relacionada con el liderazgo y administración de centros educativos y tener conocimientos de las normativas vigentes en el sistema educativo del país.

El liderazgo del directivo escolar ha tomado mucha fuerza como estrategia y como necesidad de formación a nivel de políticas y programas para asumir los desafíos de la innovación educativa, por lo cual se debería tener un profundo conocimiento de la normatividad (Sandoval et al., 2020). También, los directivos deben procurar participar en actividades de preparación profesional para actualizar conocimientos y asumir nuevas funciones, se debe enriquecer los perfiles de docentes y la búsqueda de estrategias que mejoren su formación permanente (Baloco, 2020).

Atendiendo a un contraste de perspectiva, el líder a diferencia de un jefe, debe trabajar en equipo respetando la diversidad de opiniones y criterios; por lo contrario, el jefe se desenvuelve con autoridad y ordena a sus colaboradores a la ejecución de las actividades. Se considera también, que el no aplicar actitudes de líder, puede crear conflictos dentro de la institución. En otras palabras, el liderazgo busca el bienestar de todos los integrantes del equipo de trabajo; un jefe por lo contrario no siempre trabaja en sincronía con sus colaboradores, por lo cual es ideal desarrollar actitudes y aptitudes de líder.

Continuando con esta línea de intervención, líder no es toda persona que dirige una organización, sino aquel que puede influir en las personas para juntos lograr el objetivo común. Un jefe es aquella persona que solo ordena esperando que los miembros de la organización cumplan con sus deberes y objetivos, sin involucrarse directamente con ellos (Marcillo, 2020); es importante tener líderes capaces de sacar adelante la organización y no jefes que no hacen ningún cambio. Un líder motiva, escucha, atiende,

acepta opiniones y trabaja en conjunto con su equipo (Miras y Longás, 2020). Lo anterior, permite evidenciar características humanas y profesionales que debe desarrollar un líder directivo transformador de instituciones educativas contemporáneas.

2. Liderazgo estratégico

De acuerdo a los sujetos de estudio, los directivos educativos deben mantener una actitud comprometida con la comunidad educativa, es indispensable también, que se integre a cada una de las actividades académicas, porque esto le permitirá conseguir la aprobación de sus liderados. De hacerlo se propiciará la creación de un ambiente saludable donde prime la empatía y el respeto a la diversidad de criterios y se conducirá a una comunicación adecuada que incluya a todos; no obstante, para llevar a cabo una comunicación equilibrada entre todos los actores de la comunidad educativa, se deben aplicar estrategias para llevar la información a todos los niveles.

La dirección escolar no es una tarea fácil, es una labor pedagógica compleja y comprometida, que precisa de conocimientos, capacidades y destrezas del director para lograr la unidad estructural y el efectivo funcionamiento de la comunidad educativa, apoyado en la labor comprometida de su equipo de dirección y de los docentes (Poma y Granda, 2020).

El líder también debe valorar el trabajo de cada uno de sus colaboradores, independientemente de las funciones o rangos, todos merecen respeto. Además, en todo momento se deben considerar los puntos de vista de ambas partes para poder emitir acuerdos o tomar decisiones. Esto se logrará únicamente con un análisis de la situación y la búsqueda del bienestar de las personas para no vulnerar sus derechos.

Por lo cual, un líder valora a sus docentes, reconoce su labor, su esfuerzo y de esta forma estimula y motiva a su organización a continuar trabajando para el beneficio de todos los miembros de la institución educativa (Mellado et al., 2020). Se recomienda que los miembros del equipo directivo deben generar incentivos para los profesores, especialmente de reconocer sus esfuerzos y capacidades. El equipo directivo desde su propia iniciativa ayuda a fortalecer el desarrollo docente y alcanzar mejoras, incluso inesperadas, siempre y cuando se analicen las situaciones y se logren en mutuo acuerdo (Aparicio et al., 2020).

3. La comunicación dentro del liderazgo educativo

El líder debe transmitir claridad y precisión en sus comunicados, el informar ambigüedades puede crear conflictos dentro de los estratos organizativos del sistema educativo. Aquello está vinculado a la escucha activa y el respeto a las diferentes opiniones, asimismo, un diálogo flexible hace posible la interacción comunicativa que sienta las bases para tomar decisiones que busquen el bienestar de todos. De acuerdo a Martínez et al. (2018) el saber escuchar es definitivamente lo que permite que tener una visión más completa del contexto escolar, entonces escuchar es una herramienta extremadamente poderosa, sobre todo en ambientes tan difíciles. En este sentido Domínguez et al. (2018). manifiesta que se debe desarrollar cualidades tales como el de explicar sus decisiones, comunicar abiertamente temas difíciles e incómodos; así mismo como el valor organizacional a promover la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que esto genera confianza y es parte de la ética organizacional.

Más que lograr una comunicación formal, se debe desarrollar una comunicación relacional, donde se apliquen las habilidades sociales para incluir y vincular a toda la comunidad educativa. La comunicación del pasado tenía sus beneficios, pero en general promovía autoritarismo del líder hacia sus liderados, era casi imposible desarrollar habilidades empáticas; sin embargo, una comunicación horizontal o relacional, promueve una comunicación con todos y los integra, fortaleciendo las relaciones interpersonales.

Por lo que la comunicación debe desarrollarse de manera asertiva, afectiva y efectiva; es decir, lograr transmitir un mensaje, una idea, una actitud, un conocimiento, un valor, una emoción o un sentimiento entre todos los miembros de una comunidad educativa (Pernas, 2020). Asimismo, la comunicación relacional con afectividad en las instituciones, precisa que los directivos estén preparados adecuadamente para alcanzar una forma de organización del proceso educativo, donde se fomenta la formación de un ambiente educativo integrado al saber y saber hacer (Moscoso, 2019).

Por lo tanto, la comunicación predominante en la comunidad educativa debería ser la que permita la libertad de expresión y donde sus integrantes se sientan escuchados y valorados. Por lo que el liderazgo directivo debe valorar la necesidad imperativa de alcanzar ambientes saludables.

CONCLUSIONES

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

Este estudio manifiesta la situación real de la Unidad Educativa Teodoro Wolf, en relación a las estrategias de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional y como estas son percibidas desde el punto de vista de toda la comunidad educativa, es decir: directivos, docentes, representantes y estudiantes. Es así, que se puede evidenciar un profundo panorama de aspectos que han sido detectados producto de este estudio y los cuales propician realizar determinadas acciones que contrarresten las mismas.

Con los resultados presentados en esta investigación son una vista a la institución y para la institución, evidenciando algunos aspectos que necesitan mejorar, entre ellos están: la capacidad de liderazgo, la comunicación del directivo, el trabajo en equipo, los medios de comunicación correctos, la unidad y cohesión institucional, entre otros. De allí entonces, que resulta necesario proponer propuestas medibles y alcanzables, las mismas que puedan beneficiar a toda la comunidad educativa hacia una educación de calidad y calidez.

Es menester indicar que el liderazgo gerencial como afirma Torcartt (2020) debe primar como función central dentro de toda institución educativa, es por eso que su gestión debe ser percibida de manera positiva por todos aquellos que conforman la comunidad escolar. Un líder debe conocer las capacidades individuales del equipo, y de alguna manera ser sensible a las destrezas que estos poseen para desarrollar una determinada acción en circunstancias favorables o no. Partiendo de este contexto, es que se acude a la comunicación organizacional, de la cual Montoya (2018) bien ha dicho, que se debe analizar como

“...un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio”, es decir, tener la capacidad de que los actores de un plantel educativo viertan sus opiniones, demuestren sus actitudes y conductas con confianza y sin temor dentro de la organización, con la finalidad de lograr los propósitos y objetivos enmarcados en la misión, visión y políticas de la institución.

A tal efecto, un liderazgo gerencial desde el punto de vista de la comunicación organizacional, involucra no solo al directivo, puesto que para generar comunicación se necesitan más de una persona. Se requiere de un compromiso invaluable de toda la comunidad educativa, la misma que debe apartarse de ideales individualista que solo pueden traer barreras para lograr la cooperación y colaboración necesarias para posicionarse como una organización centrada en lograr la calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G., & Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682020000100019&script=sci_arttext
- Arar, K., & Abu Nasra, M. (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 186–204. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143218775428>
- Baloco, C. (2020). El liderazgo como factor clave para el mejoramiento de la profesionalización docente y la calidad educativa. *CEDOTIC*, 5(1), 177-194. Obtenido de <http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/CEDOTIC/article/view/2203>
- Burbano, Á., Velástegui, E., Villamarin, J., & Novillo, C. (2018). La innovación como estrategia fundamental de la gerencia. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 374-385. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/682>

- Chamorro, J. (2021). *El liderazgo transformacional y trabajo colaborativo en docentes de la Institución Educativa N° 31501 "Sebastián Lorente" Huancayo*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76026>
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración. 8va edición*. México D.F.: Interamericana Editores S.A.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Domínguez, C., Cervera, M., León, F., & Ñique, C. (2018). Educar en Bioética: el rol del directivo en el proceso de enseñanza del profesional de las ciencias de la salud. *Revista Medica Herediana*, 29(4), 248-254. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018-130X2018000400008&script=sci_arttext&tlng=en
- Esquivel, R., Abreu, J., Vargas, F., & Mursulí, A. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), 210-224. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6756317.pdf>
- Flores, E. (30 de Agosto de 2018). *Dimensiones del liderazgo gerencial*. Obtenido de Instituto Europeo de Inteligencias Eficientes (IEIE): <https://www.ieie.eu/el-liderazgo-gerencial/>
- González, C., Rodríguez, C., & Cabarcas, A. (2020). Calidad de la Gerencia: un análisis bibliométrico. *Agnosis*, 9(9), 109-118. Obtenido de <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/442>
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.
- Marcillo, F. (2020). Analisis de las politicas de las universidades ecuatorianas. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 129-140. Obtenido de <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/27>
- Martínez-Molina, O., Martínez-Villegas, O., Martínez-Villegas, R., & León, M. (2018). Comunicación para el Liderazgo en las Instituciones Educativas en el Contexto de la Complejidad. *Revista Scientific*, 3(9), 190-213. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011938>

- Mellado, M., Rincón, S., Aravena, O., & Villagra, C. (2020). Acompañamiento a redes de líderes escolares para su transformación en comunidades profesionales de aprendizaje. *Perfiles educativos*, 42(169), 52-69. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982020000300052&script=sci_arttext
- Miras, J., & Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-51622020000300287&script=sci_arttext
- Moscoso, A. (2019). La formación del docente en comunicación educativa afectiva en la clase. *Conrado*, 11(66), 45-49. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000100045
- Papic, G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas*. Málaga: Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12060>
- Pernas, I. (2020). Comunicación Asertiva en la Comunidad Educativa entre docentes, con estudiantes y sus familias. *Convergence Tech*, 2(2), 83-95. Obtenido de <https://revista.sudamericano.edu.ec/index.php/convergence/article/view/18>
- Poma, P., & Granda, D. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Sociedad & Tecnología*, 3(1), 29-38. Obtenido de <http://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/59>
- Rengifo, L. (2018). *El clima organizacional en el comportamiento y productividad de las empresas y sus integrantes*. Bogotá: Universidad Militar de Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18175>
- Ríos, J. (2011). Desafíos de una gerencia educativa orientada hacia el éxito. *Conocimiento Amazónico*, 2(2), 179-187. Obtenido de <https://revistas.unapiquitos.edu.pe/ojs-2.4.8-5/index.php/Conocimientoamazonico/article/view/43>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson.

- Rodríguez, A., & Pérez, Y. (2022). Gerencia, Gestión, Administración y Gobierno. Una misma realidad en diversas percepciones. *Revista Binacional Brasil Argentina: diálogo entre as ciências*, 11(1), 314-328. Obtenido de <https://periodicos2.uesb.br/index.php/rbba/article/view/10513>
- Sandoval, L., Pineda, C., Bernal, R., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 115-124. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/61919/4564456552844>
- Torres, Y., Lastenia, L., & Prieto, D. (2016). Desempeño gerencial y calidad educativa en las escuelas básicas. *Negotium*, 12(34), 58-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78246591003.pdf>
- Zhigue, A., & Sanmartin, G. (2019). Gerencia Educativa e Inclusión: una mirada a la diversidad. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 336-344. Obtenido de <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/3731>