

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

 <p>Universidad de la Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</p>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

Clima y Cultura Institucional

Edna Amparo Chaves Caro

Nancy Fernández Rincón

René Gerardo Andrade Arévalo

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2016

 <p>Universidad de la Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</p>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

Clima y Cultura Organizacional

Edna Amparo Cháves Caro

Nancy Fernández Rincón

René Gerardo Andrade Arévalo

La Comunicación Asertiva de las Decisiones Directivas:

Una Estrategia de Fortalecimiento del Clima Institucional

Claudia Liliana Silva Ortiz

Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de La Sabana

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Magister en Dirección de Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2016



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

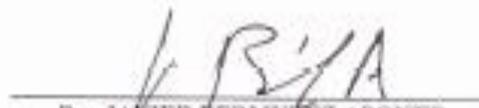
Reunida la mesa examinadora el día 6 de Agosto de 2016, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: *"La comunicación asertiva de las decisiones directivas: Una estrategia de fortalecimiento del clima Institucional."* bajo la dirección de la docente Investigadora Claudia Silva Ortiz.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por los estudiantes: *Edna Amparo Chaves Caro, Nancy Fernández Rincón y René Gerardo Andrade Arévalo*; los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4.5)

  
Mg. ALEXANDRA PEDRAZA ORTIZ  
Jurado

  
Mg. JUAN FERNANDO LAÑAS  
Jurado

  
Dr. JAVIER BERMÚDEZ APONTE  
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

 <p>Universidad de la Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</p>	
<p><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>	

## **Agradecimientos**

A nuestras familias por su apoyo incondicional, respaldo, comprensión, motivación y especialmente el amor que nos brindaron cada día con sus palabras, consejos, afecto y dedicación, dándonos la fuerza, fortaleza y motivos necesarios, para enfrentar con pasión y salir victoriosos en este proceso. Dios nos continuará bendiciendo hoy y siempre.

A nuestras maestras y maestros por su guía, por su amistad, por tan trascendentales enseñanzas, en las que comprendimos la importancia y encargo inaplazable de la formación humana, de servir con amor y dar lo mejor de cada uno de nosotros para la consolidación de una comunidad educativa integral y pertinente.

A nuestros colegas, compañeros y amigos, por tantas alegrías, respaldo, cariño, tiempo y momentos compartidos que quedarán tatuados en nuestros corazones. Por el apoyo, trabajo en equipo y por secundar, ser cómplices y aliados en actividades e iniciativas que fortalecieron los lazos de afecto y hermandad.

 <p>Universidad de la Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</p>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

### Tabla de contenido

Resumen .....	10
Introducción .....	13
Capítulo 1. El problema y su justificación .....	16
Problema de Investigación .....	16
Objetivos .....	20
Objetivo general. ....	20
Objetivos específicos.....	20
Capítulo 2. Marco conceptual .....	21
Marco Contextual.....	21
Capítulo 3. Metodología.....	41
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados .....	53
Análisis de resultados.....	53
Clima institucional.....	88
Liderazgo directivo .....	92
Comunicación institucional .....	94
Capítulo 5. Plan de Mejoramiento por Colegio .....	97
Objetivo general .....	97
Objetivos específicos.....	97
Plan de Acción de acuerdo a la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional .....	98
Cronograma de ejecución de actividades primera fase .....	106
Actividades.....	111
Impacto, seguimiento y evaluación.....	113

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		

Implementación.....	113
Capítulo 6. Conclusiones .....	115
Bibliografía .....	119
Anexos.....	127

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		

### Lista de tablas

Tabla 1. <i>Virtudes para la toma de decisiones</i> .....	38
Tabla 2. <i>Sistema categorial</i> .....	43
Tabla 3. <i>Preguntas de la encuesta según categoría</i> .....	52
Tabla 4. <i>Número de encuestados según categorías y colegios</i> .....	53
Tabla 5. <i>Resultados encuestas</i> .....	54
Tabla 6. <i>Matriz cruce de encuesta y entrevista- resumen final</i> .....	66
Tabla 7. <i>Valores y componentes de las relaciones interpersonales</i> .....	91
Tabla 8. <i>Matriz DOFA</i> .....	97
Tabla 9. <i>Plan Goticas Institucionales</i> .....	98

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		

**Lista de figuras**

*Figura 1.* Porcentaje total de encuestados por cargo..... 54

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		

### Lista de anexos

Anexo 1. Resultados generales de la encuesta frecuencias y gráficos por pregunta basados en el consolidado de los tres colegios. ....	127
Anexo 2. Comunicación Asertiva. Estrategia de fortalecimiento del clima institucional.....	160
Anexo 3. Validación instrumentos .....	177
Anexo 4. Consentimientos informados .....	178
Anexo 5. Para Administrativos, Directivos y 30% de Docentes De cada una de las tres instituciones.....	181
Anexo 6. Entrevista Semi - Estructurada Grupo Focal .....	183

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 11

## Resumen

En una institución educativa, la comunicación y el uso de canales adecuados de comunicación, son la base para garantizar la misión y clima institucional; donde el acompañamiento de la escuela, propicie la construcción de virtudes que redunden en la formación antropológica de sus integrantes y aporten propositivamente a sus vidas, familias y comunidad en general. Al respecto, Sandoval (2010), expresa: “el desarrollo de la competencia ética y técnica en el directivo de instituciones educativas, debe reflejarse en la gestión institucional, en el modo como promueve el comportamiento virtuoso de la comunidad educativa para el mejoramiento de la calidad y el perfeccionamiento del ser humano” (p. 54).

Esta investigación, busca: determinar las brechas existentes entre los procesos de comunicación actuales y los deseados, construir una propuesta de mejora con un marco antropológico, para los procesos de toma de decisiones del equipo directivo y la comunicación asertiva, a los distintos estamentos de la institución, afectando positivamente el clima y cultura institucionales de tres colegios oficiales de Bogotá. La investigación tiene una metodología con enfoque cualitativo, en la cual se aplica una encuesta y una entrevista semiestructurada.

Los resultados de la investigación dan cuenta de la comunicación que se tiene actualmente por parte de las directivas, no obstante, las falencias y molestias existentes en algunos docentes al no sentirse participes de los procesos, así como la importancia de implementar un plan de mejora que incluya la creación de espacios de participación, la optimización de los canales de comunicación y acciones de bienestar permanentes.

**Palabras Clave:** Comunicación asertiva, clima institucional, hábitos, liderazgo, acción directiva.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 12</p>

### Abstract

In an educational institution, communication and the use of appropriate communication channels are the basis for ensuring the mission and the work environment; where the accompaniment of school contributes the conducive building that result in the anthropological training of its members and purposefully contribute to their lives, families, and community. In this regard, Sandoval (2010) states: "the development of ethics and expertise in the management of educational institutions, should be reflected in the governance, in the way it promotes virtuous behavior of the educational community to improve the quality and refinement of the human being "(p. 54).

This research seeks to: identify gaps between current processes of communication and desired, construct a proposal for improvement of an anthropological framework for the processes of decision making of the management team and assertive communication, the different stratum of the institution, positively affecting the climate and institutional culture of three public schools in Bogota. The research methodology has a qualitative approach, in which a survey and semi-structured interview are applied.

The research results realize the currently communication that exists by the directives, however, the shortcomings and existing discomfort in some teachers to not feel part of the process, and the importance of implementing an improvement plan including the creation of opportunities for participation, optimization of communication channels and actions of permanent welfare.

**Keywords:** assertive communication, institutional environment, habits, leadership, management action.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 13

## Introducción

Dentro de los procesos de comunicación organizacional, se generan situaciones que afectan la eficiencia en la información circulante y a la vez en el clima laboral. Entre las causas más comunes de los problemas de comunicación, está la falta de funcionalidad de los medios y canales usados, la información que no llega oportunamente y es allí donde se pierde la claridad del mensaje emitido por la fuente.

El hombre es un ser social y por su naturaleza al interactuar con las demás personas, se presentan diferencias que causan desacuerdos y dificultan la comunicación. Para una gestión exitosa de comunicación interna, es necesario trabajar sobre la cultura institucional y hacer énfasis en el estilo de liderazgo del directivo, como lo expresa Esquivias (2014) “Es fundamental garantizar un estilo directivo eficaz, eficiente y consistente a través de un liderazgo que se preocupa por las personas antes que por los resultados económicos” (p. 22).

Se hace referencia a la frecuente falta de confianza en el superior jerárquico, lo cual obstaculiza el tránsito de la información y crea bloqueos en la fluidez y funcionalidad de los canales. La investigación trata entonces, de buscar los mecanismos y estrategias que permitan recuperar la confianza y evitar imponer el punto de vista del directivo; partiendo del personal que se tenga a cargo, de sus saberes y proyecciones y hacer de estos tópicos oportunidades, detectando las fortalezas del equipo de trabajo.

Como lo expresa Polo & Llano (1997), el estado actual del proceso de comunicación institucional, nos ofrece la posibilidad de construir con la participación de todos, desde su competencia y en la medida que cada uno aporte lo mejor de sí para la construcción de los lineamientos institucionales, se identificará y asumirá compromiso con los fines y objetivos propuestos (p. 34).

Otra situación que afecta la comunicación dentro de las organizaciones es la sobrecarga de información, de órdenes, comunicados, boletines, cartas, etc., que genera apatía en los subordinados quienes se niegan a confirmar el recibido, y establecen un sistema selectivo de recepción de información, lo cual provoca que algunos mensajes importantes se archiven, no se tomen en consideración o se borran de los correos. Esto sucede cuando se quiere emitir

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 14</p>

mucha información, aunque no toda sea importante. El fenómeno contrario, es emitir una información insuficiente y también genera un serio inconveniente que afecta el buen funcionamiento de los canales de comunicación.

La persona y su formación humana son fundamentales para permitir y aportar a una adecuada comunicación, partiendo del concepto de *ethos*, como inclinación natural y como disposición a la acción (con hábitos), Altarejos (1998) expresa que: “El *ethos* o carácter es el modo de ser personal auto adquirido en el ejercicio cotidiano de la propia libertad” (p. 90), y sumado a lo antes descrito; se convierten en la base para consolidar criterios, unificar posiciones y reconocer nuestro rol y objeto social en la escuela, configurando tanto la idoneidad cognoscitiva como la convicción del *ethos* profesional, fundamento de la praxis, la raíz de la que brotan todos los actos humanos; considerando los valores y virtudes que el ser humano debe tener, en un espacio que le asigna la responsabilidad de toda una comunidad (estudiantes, docentes, padres de familia etc.), generando un efecto cascada con el cual se deben viabilizar todos los procesos para aportar al descubrimiento y desarrollo de un proyecto de vida pertinente en niños y niñas y adolescentes: futuro de la sociedad.

El fortalecimiento del clima institucional bajo los procesos dialógicos y de concertación, el trabajo en la interiorización del sentido de pertenencia y del *ethos* institucional, son códigos implícitos o no escritos que incluyen valores culturales, normas, preceptos religiosos y tabúes, también conocidos como *reglas informales del juego*; es decir, la fundamentación y vivencia de hábitos buenos, valores y virtudes, fortalecido por el ejemplo, el respeto y el servicio, redundarán en un mejor clima institucional, que potenciará los procesos que se desarrollan al interior del colegio y que se evidenciarán en la comunidad, en el plano del contexto social.

De esta forma, este trabajo se enfoca en analizar la brecha que hay en los procesos actuales de la comunicación institucional y los objetivos que se persiguen, atendiendo a una mejora en el clima institucional, comunicación asertiva y el fortalecimiento del liderazgo directivo, de los colegios Quiroga Alianza, José Martí y Brasilia Bosa.

	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 15</p>

En el primer capítulo se plantea el problema y la justificación dando a conocer las dificultades existentes en el manejo de la información que repercute en el clima institucional; el segundo capítulo se enfoca en el marco conceptual, las características de las instituciones y población objeto de estudio, adicionalmente el marco teórico en donde se determinan los referentes de las categorías que se definen (clima institucional, liderazgo directivo y comunicación asertiva) y estudios sobre las mismas; el capítulo tres se refiere a la metodología aplicada con cada una de sus fases, se explican y referencian las tres categorías, los instrumentos aplicados (encuesta y entrevista semiestructurada), en el marco del enfoque cualitativo.

En el capítulo cuatro se desarrolla el análisis y discusión de los resultados, con base en los datos de las encuestas aplicadas y las entrevistas realizadas en los grupos focales, se determinan los hallazgos recurrentes y generales de las instituciones objeto de estudio; en el capítulo cinco se estructura el plan de intervención denominado “Gólicas Institucionales”, en el cual se determinan, desde una matriz DOFA, las acciones y cronograma establecido para su implementación; en las conclusiones se rescata la importancia de contar con un plan de bienestar y mejorar los canales de comunicación, y finalmente en las limitaciones, se reconocen: el presupuesto reducido para atender las necesidades de infraestructura y dotación tecnológica, rotación de personal y posturas individuales negativas, que aunque son mínimas ejercen influencia en el clima laboral institucional.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 16</p>

## **Capítulo 1. El problema y su justificación**

### **Problema de Investigación**

Las instituciones educativas objeto de estudio, son de índole oficial y ubicadas en el Distrito Capital de la ciudad de Bogotá, cuentan con los beneficios que la administración y las políticas distritales han implementado, como programas, proyectos y destinación de recursos.

Tomando como referencia los dos últimos años de gestión del Equipo Directivo, se presentan situaciones internas relacionadas con la ruptura en la cadena de comunicación institucional, como se evidencia en las evaluaciones institucionales de los últimos dos años, las expresiones y comentarios que se dan en reuniones y espacios institucionales, retrasos en entrega de actividades y compromisos institucionales, que terminan afectando la fiabilidad de la información.

La comunicación es un factor que incide en las relaciones interpersonales al interior de las instituciones, en el clima escolar, así como en el logro de los objetivos y metas de la organización. Las rupturas en el proceso de transmisión de las decisiones de los directivos hacia los demás integrantes de la comunidad escolar, quienes son los encargados de ejecutarlas y controlar su cumplimiento, generan ambientes complejos y formación de microclimas que dificultan el logro de los objetivos y metas institucionales, afectando negativamente el clima laboral en la institución.

La necesidad de optimizar los canales y mejorar el proceso comunicativo plantea, como directivos, el reto de diseñar y aplicar un diagnóstico que permita identificar las fortalezas y debilidades en la comunicación, de acuerdo a los objetivos y metas propios de la misión institucional y, a partir del mismo, profundizar en los referentes teóricos de expertos, frente al tema, para elaborar una propuesta metodológica tendiente a mejorar el proceso de comunicación al interior de los diferentes estamentos de los colegios oficiales Brasilia Bosa, José Martí y Quiroga Alianza.

Para alcanzar las metas y objetivos institucionales, además de un buen funcionamiento de las diferentes áreas y dependencias, la postura y liderazgo que asuman los directivos, inciden

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 17</p>

en el éxito y proyección de la organización, en la claridad de los propósitos como líderes, para ayudar a los demás miembros en su crecimiento personal y la definición de sus proyectos de vida. Como rectores es necesario encaminar el esfuerzo y vocación en el desarrollo del presente proyecto; en beneficio, crecimiento y fortalecimiento de nuestras comunidades escolares.

Por tanto, esta investigación aporta al mejoramiento de los procesos de comunicación, de las decisiones del equipo directivo dentro de las instituciones educativas de básica y media, en busca de garantizar la efectividad y cumplimiento de las mismas, partiendo de la percepción de los docentes, personal administrativo y directivos, respecto al estado y dificultades actuales de la comunicación institucional y sus implicaciones entre los diferentes estamentos de la misma.

### **Justificación**

Las relaciones de trabajo al interior de algunas instituciones educativas, en este caso las de carácter oficial de Bogotá (Distrito Capital), presentan dificultades en la comunicación de las decisiones tomadas por los directivos de las mismas. Al prevalecer la comunicación no formal, y la tergiversación del mensaje original, se presenta la, también llamada, comunicación informal, que es dada por colegas y otros funcionarios; en lo cotidiano, se desvirtúan los canales de información oficiales, afectando el clima institucional en sus principios fundacionales y favoreciendo la presencia de microclimas. Como lo sostiene Barrio (2001), “no son las instituciones las que sostienen el *Ethos*, de sus miembros o de sus protegidos, sino son más bien aquellas las que son sostenidas por su *ethos*” (p.27).

Se debe lograr la comunicación asertiva institucional y entre otros elementos, las dinámicas de comunicación y de transmisión de contenidos y decisiones que se generan desde el nivel directivo, para asegurar que llegue a los diferentes niveles sin perder su objetividad, intencionalidad, naturaleza y veracidad, fortaleciendo el clima institucional, producto de la interiorización y apropiación de las directrices, que buscan el bienestar y sentido de pertenencia institucional, en coherencia con la Misión.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 18

El estudio se realiza en tres instituciones oficiales de la ciudad de Bogotá, en donde se evidencian fallas y debilidades en el proceso de comunicación institucional, que afectan la veracidad de la información. Estas dificultades y fallas generan atrasos en los procesos, incumplimiento en el desarrollo de actividades, retrasos en diligenciamiento y entrega de documentos y formatos, posturas sesgadas y bloqueo a trabajo de otros compañeros que deben reportar resultados de grupo, como planeaciones de área o actividades de proyectos, afectando la dinámica institucional y la credibilidad de la misma ante la comunidad educativa.

El proceso de comunicación de las decisiones directivas a los demás miembros de la comunidad, se ve afectado con posturas e interpretaciones particulares, que generan malestar e incumplimiento y/o falta de identidad y compromiso, y así dificultan el cumplimiento de los objetivos institucionales y afectan negativamente el ambiente laboral e institucional.

Con el propósito de mejorar la comunicación institucional y por ende el clima institucional, se debe realizar un diagnóstico, para identificar las fortalezas y debilidades en el proceso de comunicación institucional, analizar los estudios y referentes sobre esta situación, diseñar e implementar una propuesta de intervención con una metodología pertinente, proyectada a la generación de una comunicación asertiva y el cumplimiento de las metas institucionales.

Para el alcance e implementación de esta propuesta de intervención en aras de garantizar el cumplimiento de la misión institucional y el mejoramiento de los canales de comunicación, es fundamental el liderazgo pertinente de los directivos, reconociendo el propósito y responsabilidad que se tiene con las comunidades de servir y ayudar con amor y vocación en pro del crecimiento personal y la formación humana de los miembros de la comunidad educativa.

Esta investigación contribuye a la mejora en los canales y procesos de comunicación de las decisiones del equipo directivo, garantizando el cumplimiento de las mismas, la identidad institucional de docentes, administrativos y directivos, y el adecuado clima institucional.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 19</p>

### Pregunta de investigación

De acuerdo a la situación planteada que se da en las instituciones objeto de estudio con respecto al problema planteado, la pregunta que orienta este trabajo es:

*¿Cómo lograr un fortalecimiento del clima institucional, desde la comunicación asertiva de las decisiones directivas?*

### Alcances y limitaciones de la investigación

Esta investigación pretende generar una propuesta o plan de mejora que propicie la comunicación asertiva y redunde en el fortalecimiento de las instituciones objeto de estudio, a nivel de la comunicación, clima institucional y el liderazgo del directivo docente. Con esta propuesta se pretende generar las condiciones pertinentes entre los directivos, administrativos y docentes, permeando a toda la comunidad educativa, y por ende los procesos institucionales.

La propuesta se basa en el análisis de tres categorías: clima institucional, comunicación asertiva y liderazgo directivo, con el estudio y análisis de cada categoría con sus atributos, en cada una de las instituciones objeto de estudio, se determinan los aspectos recurrentes en los tres colegios y se fundamenta la propuesta que atiende aspectos a mejorar, propios de las personas, implementación de las TIC en la comunicación y mejora de la infraestructura y dotación.

El plan de mejoramiento se denominará *Plan Gotitas Institucionales*, haciendo alusión a los pequeños aportes que generan grandes cambios; *gotitas de decisión, gotitas de comprensión, gotitas de bienestar, gotitas de participación, gotitas de gestión, gotitas de motivación, gotitas de reconocimiento, gotitas de liderazgo, gotitas de información y Web gotitas.*

Las diferentes actividades y acciones propuestas se empezarán a implementar en el segundo semestre del año 2016, se les hará seguimiento, revisión y ajustes de forma permanente, ya que se proyecta continuar con su fortalecimiento al transcurrir de los años.

	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 20</p>

El plan de intervención depende en gran medida de la implementación efectiva y sostenible de la propuesta, por lo cual debe quedar sustentada como proyecto institucional y con una asignación de presupuesto, para generar la continuidad esperada, sin estos elementos se limitaría el impacto a un corto tiempo y con una percepción de actividad institucional. Otra posible limitante está en la resistencia al cambio de algunos funcionarios, para lo cual es indispensable dinamizar de forma creativa los elementos que constituyen el plan “Gotitas Institucionales”, acorde con las necesidades del grupo de funcionarios de la institución.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Formular una propuesta para el fortalecimiento de la comunicación asertiva, en el ejercicio de liderazgo para el directivo docente, que permita el mejoramiento del clima institucional en los colegios, Brasilia Bosa, José Martí y Quiroga Alianza.

### **Objetivos específicos.**

Diagnosticar las fortalezas y debilidades, en la comunicación de las decisiones directivas, y su incidencia en el clima institucional.

Establecer directrices que permitan minimizar la brecha entre el diagnóstico de la comunicación institucional existente y la comunicación deseada y adecuada.

Estructurar un plan de intervención pertinente a la dinámica institucional, favoreciendo el ejercicio del liderazgo del directivo docente y el mejoramiento del clima institucional, a partir de la comunicación asertiva.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 21</p>

## Capítulo 2. Marco conceptual

### Marco Contextual

Las tres instituciones son de naturaleza oficial, carácter mixto, jornadas mañana y tarde. Niveles que se atienden: Preescolar, Básica Primaria, Aceleración del Aprendizaje, Básica Secundaria y Media Fortalecida.

Colegio Brasilia Bosa IED.

Localidad Bosa

PEI: Formación integral hacia la excelencia humana y laboral. 3780 Estudiantes. Estrato 1 y 2.

El colegio Brasilia Bosa tiene una estructura organizativa liderada por el Equipo Directivo (o de Gestión), integrado por la rectoría, seis coordinadores –tres por jornada-. Cada coordinador a su vez, lidera un equipo de docentes en las instancias Consejo Académico, Comité de Convivencia o Equipos de Ciclo y de Nivel. Los docentes representantes de cada consejo o comité transmiten la información a sus pares docentes de área, ciclo o nivel, según corresponda. La información institucional es además socializada por los coordinadores a través del boletín virtual *Brasilia al día*. El personal administrativo es dirigido por rectoría.

Colegio José Martí IED.

Localidad Rafael Uribe

PEI: Desarrollo humano integral y social. 2800 estudiantes. Estrato 1 y 2

La institución cuenta con 5 sedes, prestando el servicio educativo en las jornadas mañana y tarde. Cada sede está a cargo de un coordinador de convivencia y se cuenta con una coordinadora académica para la institución. La comunicación y tratamiento de la información se hace a través del equipo de gestión donde se reúnen los directivos de la institución (coordinadores, coordinadoras y rector); dichas reuniones se hacen de manera periódica y la

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 22

información socializada y acordada se hace llegar a los docentes de las distintas sedes por medio de los coordinadores y coordinadoras, por el correo y comunicaciones institucionales.

Colegio Quiroga Alianza IED.

Localidad Rafael Uribe

PEI: Construyendo en y para la diversidad y el progreso social con calidad humana. 1385 estudiantes. Estrato 2 y 3.

Se tiene el Equipo Directivo establecido, con la participación de los coordinadores y Rectoría. Desde allí se establecen directrices de gestión en cuanto a cronogramas y planeación en general de los aspectos académicos y convivenciales.

Se llevan al Consejo Académico y de allí a las reuniones de áreas con los docentes, luego se reciben propuestas y sugerencias, cuando es pertinente. Regresan al Consejo académico para ser discutidas y finalmente se comunican por medio del Boletín Informativo Institucional, elaborado por Rectoría. Igualmente, se da copia electrónica de acta, para ser socializada dentro de cada área por los jefes. Es importante aclarar que situaciones de orden legal o establecido dentro de cronograma, se recuerdan, dado que se tiene la política de cumplir rigurosamente los tiempos y actividades planeadas en conjunto dentro del Consejo Académico y el Equipo Directivo.

Las decisiones son recibidas por todos los funcionarios, que incluye a los del nivel administrativo, quienes también deben estar enterados de las actividades institucionales, para brindar apoyo y acompañamiento, cuando es necesaria su participación.

Marco Teórico

Antecedentes nacionales e internacionales.

En el estudio realizado por Yurani

Canchón; Leiva Gildardo; Plaza Serrato y Gustavo Zapata Sánchez (2014), denominado: *Diseño y validación de un instrumento para medir el Clima Escolar en Instituciones*

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 23

*Educativas*, se proporcionan elementos para proponer seis dimensiones componentes del clima escolar y que dan estructura al instrumento: estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia.

*Comunicación institucional.* Se desarrolla inicialmente un recuento histórico acerca de los estudios realizados sobre Clima institucional, divididos en tres aspectos que resaltan lo estructural, la percepción y la interacción. Diseñan un instrumento de medición del clima institucional con 50 interrogantes, que se aplicó a 432 profesores pertenecientes a 17 colegios de la ciudad de Bogotá y por ende, a la Secretaría de Educación; todo en calidad de Concesión, oficial y no oficial.

Se presentan luego los resultados y conclusiones acerca de la baja fiabilidad y acercamiento de los docentes con los directivos y la incidencia de esto en climas de trabajo poco favorables. Además, plantea la necesidad de seguir indagando acerca de este aspecto, para buscar estrategias de mejoramiento y aumentar el desempeño de las instituciones, en donde todos sus miembros se sientan partícipes y reconocidos.

Es importante decir que, un buen clima institucional determina un buen desempeño laboral de los docentes.

Por su parte, Pérez y Azzollini (2013) en su estudio de investigación sobre, “liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral”, concluye sobre el papel del directivo en dos vías, una para alcanzar los objetivos de la organización y otra el generar un clima institucional pertinente, “centrar su atención en aquellas acciones que realiza el líder que logra sus objetivos y al mismo tiempo genera satisfacción laboral en sus seguidores” (p.161).

El directivo debe tener personalidad, competencia, dinamismo, motivación, actitud, asertividad, principios sólidos y trabajo diligente, capacidad de transmitir sus objetivos y una planeación que fortalezca las instituciones, con claridad en la meta. También, siempre debe estar dispuesto a afrontar situaciones que enriquezcan y dinamicen la gestión de la organización.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 24

Charry, Mellizo y Villacrés (2006), expresan en su trabajo sobre *Análisis del proceso de toma de decisiones claves*, la evolución histórica en la toma de decisiones, así como las características de los modelos, asociados a esquemas de decisiones por perfiles. De esta forma, exponen que “El mundo competitivo actual, requiere directivos capaces de tomar decisiones consistentes y eficientes, aprovechando óptimamente las posibilidades y los recursos existentes” (p.13).

Expresan así la importancia de tener directivos con liderazgo en la toma de decisiones en donde se aprovechen los recursos humanos y físicos tendientes a tener resultados con eficiencia. Realizan luego un tránsito histórico; desde los inicios de la humanidad pasan por la década de los cuarenta del siglo XX, como inicio del concepto de toma de decisiones. Luego se concentran en los elementos y condiciones del proceso decisorio. Pasan a comentar acerca de las clases de decisiones y categorías de los problemas. Ya para finalizar, abordan las implicaciones de las decisiones y los principales modelos para llevar a cabo este proceso.

Paralelamente, realizan la aplicación de un instrumento estadístico y les permite concluir que la toma de decisiones se enmarca, en la actualidad, en un modelo estratégico, con innovación técnica, acompañada por una gran capacidad de desarrollo de creatividad durante la gestión. Y con un fundamento claro; es decir, permanentemente estar aprendiendo.

En las Actas de *la Sexta Conferencia Americana de Investigación de Negocios*, se realiza un análisis, acerca de la Comunicación efectiva: Estrategia para la Cultura de la Organización Eficiente y Rendimiento. El análisis se fundamenta en lo siguiente:

With regards to this study, findings show that within an organization, both formal and informal communication do occur daily, that it is evident that the effectiveness of such communication play a critical role in structuring and strengthening organizational culture, objectives, strategies and activities aimed at enhancing and ensuring organizational success. (Charles, Sang y Chikaji, 2014, p. 1).

Con respecto a este estudio, los resultados muestran que dentro de una organización, la comunicación formal e informal ocurre a diario, es evidente que la eficacia de la comunicación juega un papel crítico en la estructuración y el fortalecimiento de la cultura

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 25

organizacional, objetivos, estrategias y actividades dirigidas a mejorar y asegurar el éxito de la organización. (Charles, Sang y Chikaji, 2014, p. 1).

Conferencia que aborda en diferentes aspectos la comunicación organizacional, su eficacia y el impacto de la misma en los buenos resultados de las organizaciones; gracias a la confianza y el fortalecimiento del trabajo en equipo, todos los funcionarios tienen claridad del rumbo que el líder ha planeado, los hace partícipes de ese plan y se ven beneficiados. Logran ser persuadidos de la importancia del trabajo de cada persona, en pro de las metas dispuestas, generando sentido de pertenencia y gusto por el trabajo bien hecho, que determina un buen clima organizacional. El estudio termina con la comunicación efectiva:

Effective communication plays a crucial role in the management effort of re-orienting workers bewildered by change, or to inform and inspire those who adjust enthusiastically. Inside this overall necessity to converse, there also exist the specialized condition of communication, which ensures the requisite result for overseeing an organization's employee relations, as well as building viable and sustainable organizations. (Charles, Sang & Chikaji, 2014, p. 10)

La comunicación asertiva juega un papel crucial en el esfuerzo de gestión en reorientar a los trabajadores desconcertados por el cambio, o para informar e inspirar a aquellos que los asuman con entusiasmo. Dentro de esta necesidad general para dialogar, también existen las condiciones pertinentes de la comunicación, lo que garantiza el resultado necesario de la dirección de una organización, las relaciones con los empleados, así como la construcción de organizaciones viables y sostenibles. (Charles, Sang y Chikaji, 2014, p. 10)

En lo referente a las organizaciones y la comunicación, Kaya Yildiz, en su artículo, *Analysis of the relation of teachers' organizational identification and organizational communication*, realiza un recuento histórico del concepto de organización y la importancia que tiene la comunicación en la Organización Educativa. En este estudio, desde el modelo de exploración relacional y con una serie de preguntas formuladas a docentes de primaria, se indaga acerca del papel de la comunicación en el fortalecimiento organizativo. Resalta el papel de la identificación de los docentes con tres componentes:

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 26

The main component of identification is the individual's strong belief in the purposes of the organization, its values and his/ her acceptance of these purposes and values. The second component is the individual's voluntary action in his/her organizational role. Finally, the third component of the identification is the individual's willingness to maintain membership in the organization. Yildiz, (2013), p. 268.

El principal componente de la identificación es la fuerte creencia del individuo en los propósitos de la organización, sus valores y su aceptación de estos propósitos y valores. El segundo componente es la acción voluntaria de la persona en su papel en la organización. Por último, el tercer componente de la identificación es la voluntad del individuo para mantener la pertenencia en la organización. (Yildiz, 2013, p. 268)

Acerca de la importancia de la comunicación y su repercusión en los integrantes de la comunicación se cita a (Dalay, 2001):

The main goals of the organizational communication can be listed as follows: to inform employees about the purposes and the policies of the organization, to give information to the employees about the tasks and activities required by the organization, to provide employees with the information regarding changes in the organization by means of educational efforts, to encourage innovation and creativity, to regulate the information flow among the employees and to give feedback ( Como se citó en Yildiz, 2013, p. 269).

Los principales objetivos de la comunicación organizacional se pueden enumerar de la siguiente manera: para informar a los empleados sobre los objetivos y las políticas de la organización, para dar información a los empleados acerca de las tareas y actividades requeridas por la organización, para proporcionar a los empleados la información relativa a los cambios en la organización a través de esfuerzos educativos, para fomentar la innovación y la creatividad, para regular el flujo de información entre los empleados y para dar la retroalimentación (Como se citó en Yildiz, 2013, p. 269).

Como resultado del análisis, se evidencia una relación significativa entre la identificación de la organización y la comunicación organizacional. Los buenos resultados dependen del

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 27

grado de comunicación de las actividades, cronogramas y tareas por desarrollar. La comunicación garantiza en gran medida mejores ambientes de trabajo.

Clima institucional.

Para establecer los componentes o dimensiones del clima institucional, es esencial determinar que una institución educativa se enfoca en la formación de personas, como lo expresa Esquivias (2014) “una institución educativa tiene el privilegio de contar con un fin más humano que material” (p.50).

Además, agrega Esquivias (2014) con respecto a lo que se identifica como compensación humana que “una compensación no económica que el trabajador, desde el primero hasta el último nivel, recibe como fruto de su actividad en la empresa; es decir, no es que la compensación económica no sea humana, sino que la compensación humana no es solo económica “(p.68). Es decir; el ser humano, en este caso los miembros de una institución educativa, reciben además satisfacciones personales, que les da identidad y compromiso.

Por otra parte, con respecto a la vocación e identidad, Carlos Llano (1997), utiliza el término magnanimidad, como el afán de superación o logro.

Es importante la eficacia, eficiencia, identidad personal, profesional y/o sentido de pertenencia, que se propicia con la satisfacción que brinda la institución educativa, pues son fundamentales para lograr la consistencia en la institución universitaria.

Los miembros que conforman la institución educativa, en especial los directivos, deben brindar a todos la confianza, transparencia y armonía en los procesos, de tal forma que los demás los acepten y asuman con compromiso y entrega; como lo expresa Cifuentes (1991), “la persuasión, para ser realmente incisiva, debe atenerse no solo al objeto propuesto, sino también al sujeto al que el objeto se le propone” (p.27).

Además, agrega Cifuentes (1991), ”pero a fin de entenderse con precisión este efecto unitivo de la amistad conviene percatarse de que , por esta unión, al querer al amigo como a otro yo...de esta manera quiero el bien para él como lo quiero para mi” (p. 37).

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 28

En este sentido, Burns y Machin (2013) comentan sobre los efectos de tener un clima laboral negativo “When the climate is perceived as negative, the effect can have adverse effects on teacher health and well-being, impeding teaching performance, with subsequent negative degradation of student academic outcomes” (p.310). "Cuando el clima se percibe como algo negativo, el resultado puede tener efectos adversos en la salud y el bienestar del maestro, lo que impide la labor docente, con la posterior afectación negativa de los resultados académicos de los estudiantes" (p.310).

En el estudio sobre relaciones interpersonales de Samancioğlu, Bağlibel, Kalman, y Sincar (2014), en donde resalta la importancia de la motivación, compromiso y la satisfacción laboral propiciada por los directivos, determina la importancia de los docentes y su trabajo en las instituciones:

Teachers are the most significant factor in the effectiveness of school and the quality of education, and are the cornerstone of change initiatives at the school.” (p.58). Además, el estudio agrega refiriéndose a la importancia del directivo en el proceso de cambio “The school principal’s active participation in the change process and in following change initiatives closely may affect teachers’ attitudes towards change positively in terms of the importance and the success of the change. (p. 63)

Los maestros son el factor más significativo en la eficacia de la escuela y la calidad de la educación, y son la piedra angular de las iniciativas de cambio en la escuela. "(P.58): Además, el estudio agrega refiriéndose a la importancia del directivo en el proceso de cambio "La participación activa del directivo de la escuela en el proceso de cambio y en la siguientes iniciativas estrechamente pueden afectar las actitudes de los maestros hacia el cambio positivo en cuanto a la importancia y el éxito del mismo. (P. 63)

Con respecto a la definición de clima institucional, González y Maldonado (2007) concluyen: “lo expuesto conduce a entender el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales” (p. 6).

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 29

Por su parte, Caraveo (2004) lo define como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.2).

En el estudio realizado por Canchón Yurani; Leiva Gildardo; Plaza Serrato, Zapata Sánchez Gustavo y entre otros autores, llamado: *Diseño y validación de un instrumento para medir el Clima Escolar en Instituciones Educativas*, en los cuales se determinan las categorías o atributos que componen el clima escolar. El desarrollo de este estudio proporciona elementos para proponer seis dimensiones componentes del clima escolar y que dan estructura al instrumento: estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia.

Cada dimensión tiene unas categorías o variables y se enfoca en unos elementos particulares:

1- *Dimensión, estructura y procesos*: encierra las variables de liderazgo, políticas, organización y autoridad; formaliza la institución educativa, identificando las relaciones, la jerarquía, las funciones, orientadas por un líder y enfocadas al cumplimiento de objetivos y metas.

También es el grado, consenso, sentimiento y/o percepción que cada miembro de la institución perciben sobre la organización y confiabilidad de los procesos.

2- *Dimensión infraestructura*: comprende las variables o categorías de recursos, espacios físicos y ambiente de trabajo. Se refiere al sentir o percepción que tienen los miembros de la institución sobre la existencia de espacios y recursos adecuados, al igual que la accesibilidad y asequibilidad de los mismos, además de la calidad, pertinencia y eficiencia de los mismos, adecuándose así a las necesidades y particularidades de la institución.

3- *Dimensión toma de decisiones*: las variables o categorías son: libertad, participación, confianza, autonomía y se configuran dichos conceptos. De esta forma, es la percepción o grado de confianza que tienen los miembros de la institución acerca de las decisiones tomadas

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 30

por los directivos de la institución educativa, además de cómo se empodera y delega a los empleados según su idoneidad.

4- *Relaciones interpersonales*: contempla las categorías o variables de gestión del conflicto, cooperación, colaboración, respeto, resiliencia y trabajo en equipo. Tiene que ver de esta forma con la percepción generalizada que se tiene en la institución, donde el ambiente de trabajo propicia la tolerancia, la cooperación, la capacitación y motivación permanente. Delegando y dando responsabilidades con la confianza del cumplimiento con idoneidad.

5- *Dimensión compensación*: tiene como categorías o variables la motivación, el reconocimiento, sobresueldos y capacitación. En general, es la percepción que tienen los miembros de la institución educativa en relación a la motivación que se les brinda tanto en la parte económica, como en la oportunidad de capacitación, en el trato igualitario y/o equitativo, en el reconocimiento, estima y prestigio que se les dé en su quehacer profesional y laboral.

6- *Dimensión identidad personal y profesional / sentido de pertenencia*: encierra lo pertinente a la vocación docente; es decir, el grado de satisfacción con la profesión, con sus compromisos, obligaciones, responsabilidades, tareas y funciones. Es el sentimiento de satisfacción al realizar y ejercer con amor el encargo que se les ha dado, el de servir, donar, y ayudar a crecer. El ser subsidiarios de la educación de los niños, niñas y jóvenes. Esta percepción de nivel de orgullo y de compromiso se propicia por la satisfacción del ejercicio de sus funciones en un ambiente de armonía con compañeros y jefes.

Se debe tener en cuenta que, el adecuado clima institucional se revierte, además, en reconocer, aceptar, servir y obrar voluntariamente en pro de brindar una formación personal a los miembros de la comunidad educativa, como lo plantea González José Luis, Simancas Lacasa y Carbajo López Fernando (2005), en su libro *Tres principios de la acción educativa* (p. 18 ).

La calidad de educación que persigue toda reforma educativa no se consigue, fundamentalmente, por medio de leyes y decretos, sino por la dedicación voluntaria, comprometida y, por supuesto, competente de quienes han de llevarla a cabo: educadores y

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 31

educandos en todas sus gamas; educadores y educandos fieles a unos principios pedagógicos claros, que no por eso son rígidos y aplicables solo a una acción de patrón único, prefabricado de antemano, sino orientadores de la acción educativa práctica en sus muy diversas manifestaciones, radicalmente contingentes; educadores y educandos que sepan conjugar compromiso y flexibilidad, autodeterminación vinculante e iniciativa creadora.

### Liderazgo directivo

El liderazgo se puede definir como la capacidad que una persona tiene para hacerse seguir por otros; para que, de esta manera, pueda lograr que los demás hagan lo que él quiera, queriéndolo ellos mismos; es decir, de manera libre.

De acuerdo con Isabel Marcatoma (2013), el liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según UNESCO (2005), para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original, p. 193). Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes, directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela en organización con cultura de calidad.

Para UNESCO (2005), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones; con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director/a creativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables. (p.195)

El líder debe ser eficaz en lo que hace; tanto en el ámbito profesional, donde debe saber su trabajo y tener las habilidades para hacerlo, como en lo social y familiar (Esquivias 2014, p. 143).

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 32

A diferencia de muchas otras actividades, en la labor educativa resulta muy complejo medir si se ha actuado bien o mal; los resultados no son susceptibles a estándar alguno y tampoco son predecibles. Esta diferencia se marca con respecto a todas las profesiones de los servicios productivos o comerciales, excepción hecha del quehacer directivo, ya que podría ser evaluado en cuanto a los resultados extrínsecos obtenidos (criterio de eficacia), o bien, considerando objetivos intrínsecos (eficiencia); será sumamente complejo medir el *impacto* sobre la unidad generada en la organización. La propuesta de Francisco Altarejos sobre las virtudes profesionales del *ethos* docente permite analizar virtudes básicas, y cómo de las virtudes superiores, *fortaleza* y *templanza*.

Existen cinco virtudes o cualidades humanas que deben poseer los directivos de centros educativos: *fortaleza, responsabilidad, sencillez, cordialidad* y *optimismo* (Esquivias p. 229).

“*Las oportunidades* para el desarrollo de las virtudes morales de un directivo, al ejercer su profesión, son muy atractivas porque, como hemos visto, son esas virtudes precisamente las que determinan su capacidad de liderazgo” (Esquivias 2014, p. 207).

“El liderazgo de un directivo es lo que impulsa a preocuparse, no solo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz, de buscar, sobre todo, conseguir que las personas actúen por *motivos trascendentes*. Trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización (Esquivias 2014, p. 113).

La cuestión es si el liderazgo es un rol, con determinadas funciones; o más bien las funciones superan su asunción por un rol específico. El dilema de un discurso crítico, con claros referentes transformadores de la realidad, se sitúa entre la visión profesionalizada y las propuestas de unas organizaciones escolares, en que las funciones del liderazgo sean compartidas y dispersas. El problema a que nos enfrentamos es, en suma, cómo hacer compatible el liderazgo múltiple de los profesores, en diferentes espacios y tareas, con el liderazgo formal de determinadas personas (Bolívar, 1997, p. 25).

Así mismo, Bolívar (1997), señala la cuestión en los siguientes términos:

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 33

El discurso sobre el liderazgo es dependiente de una comprensión de la peculiaridad de los centros escolares como organizaciones y de una teoría del cambio educativo; que es a nivel organizativo donde ha de situarse adecuadamente lo que deba ser el liderazgo. A menudo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías/propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos/modos eficientes de liderazgo a los centros escolares, procedentes de otros contextos (políticos, industriales), ignorando su especificidad como organizaciones "educativas". Si las formas tradicionales de gestión basadas en el control burocrático y en la autoridad técnico-racional no son por sí mismas suficientes, ni legítimas; es necesario ampliar la noción de liderazgo para incluir en ella la autoridad moral y profesional, el acuerdo y colegialidad, y el liderazgo múltiple de los profesores. El reto crítico es lograr un desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo está difuso y apropiado por el conjunto de miembros de la institución, con el riesgo de que los líderes naturales, bajo la "aureola" moral de Sergiovanni, (1992), se nos conviertan en "carismáticos", dado que no podemos presuponer unas condiciones formales de igualdad (p. 26).

Por otra parte, para ampliar su concepto de liderazgo en el campo educativo, utiliza las siguientes palabras:

Si bien el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes; cabe poner el acento en las cualidades del líder como clave de este poder de influencia, en la propia situación, o si pudiera haber estructuras y procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo. Cuando hablamos de liderazgo múltiple de profesores nos referimos a que, al margen de la posición formal ocupada administrativamente, hay profesores que actúan de facilitadores y apoyo/ayuda a otros profesores, generadores de nuevas ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales curriculares innovadores, toman -a su nivel- decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, promueven desarrollos curriculares alternativos para determinados grupos o niveles, actúan -en fin- de "catalítico" para la mejora individual de otros profesores (Smylie y Denny, 1990) y para que el centro escolar "se mueva". (Bolívar 1997, p. 27)

### Características del liderazgo

Con motivo de la reunión, en forma de "panel", de importantes miembros del Centro Nacional para el Liderazgo Educativo en USA, Bolman y Deal (1994) han sumariado un

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 34

conjunto de caracteres consensuados por dichos expertos, que configuran lo que se entiende hoy por liderazgo:

1. Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos
2. Liderazgo y gestión son diferentes
3. El liderazgo es inevitablemente político
4. El liderazgo es inherentemente simbólico
5. El liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas (Bolívar, 1997, p. 27).

Por otra parte, es importante tener en cuenta lo expuesto por (Arredondo y Maldonado, 2010, párr.6)

Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model. Literature concerning leadership argues for a different leadership that is able to respond to the transition towards more modern organizational models. The paradigm transition in strategic transformation models in organizations, from a traditional strategic model to a modern one requires a new style of leadership and thus a new leader, different to those from the past (Vargas and Guillén, 2005). These new models of organizational leadership require a new type of leader who is centered in the human aspect. The types of leadership that are emerging are built around the central premise of situating the human aspects in the foreground. Leadership centered in people is substituting the traditional leadership centered in control processes or operational and asset control (Puga and Martínez, 2008).

Las diferencias entre la relación de los estilos de liderazgo integral y de acuerdo con el modelo. La literatura relativa al liderazgo argumenta a favor de un liderazgo diferente que es capaz de responder a la transición, hacia modelos organizativos más modernos. La transición de paradigma en los modelos estratégicos de transformación en las organizaciones, partiendo de un modelo estratégico tradicional a uno moderno, requiere un nuevo estilo de liderazgo y por lo tanto un nuevo líder, diferentes a los del pasado (Vargas y Guillén, 2005). Estos nuevos modelos de dirección de la organización requieren un nuevo tipo de líder que se centra en el

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 35

aspecto humano. Los tipos de liderazgo que están surgiendo se construyen alrededor de la premisa central de situar los aspectos humanos en el primer plano. El liderazgo centrado en las personas es la sustitución de la dirección tradicional centrada en los procesos de control o el control operacional, de activos (Puga y Martínez, 2008).

Así mismo, la Fundación Wallace (2013) asevera:

Perspective summarizes a decade of foundation research and work in school leadership that identifies what effective school principals do. Principals can no longer function simply as building managers tasked with adhering to district rules, carrying out regulations and avoiding mistakes, the report suggests. They have to be (or become) leaders of learning who can develop a team delivering effective instruction. (párr. 1)

Esta perspectiva resume una década de investigación, fundación y el trabajo en liderazgo escolar que identifica lo que hacen los directores de las escuelas eficaces. Los directores ya no pueden funcionar simplemente como administradores de edificios, tienen la tarea de adherirse a las reglas del distrito, la realización de las regulaciones y evitar errores, el informe sugiere. Tienen que ser (o volverse) líderes de aprendizaje que pueden desarrollar un equipo de entrega y de instrucción eficaz. (Parr. 1)

### Comunicación

Las organizaciones institucionales, se dan en todos los ámbitos y son el resultado innegable de la agrupación histórica de personas que buscan un mismo fin, así es definida por Bris (2000). Una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos, esto es, organizaciones que aprenden, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Estas organizaciones, por su fundamento en el recurso humano, plantean dos elementos: la cultura y la comunicación institucional, cada uno de ellos caracteriza las relaciones que establecen los miembros al interior de las organizaciones. Una demarca el valor agregado o

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 36

identidad que la caracteriza, frente a las otras organizaciones y la otra, establece la medida de respeto de las relaciones que se establecen entre sus miembros, todo ello en la búsqueda de las metas de una organización.

Caraveo (2004) define clima institucional como: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p. 2).

El trabajo en equipo es perfeccionamiento de la dirección y debe superar lo posible y generar lo óptimo en lo posible, siempre mediado por la comunicación. El directivo debe ser parte del equipo de trabajo y procurar la novedad, romper paradigmas, para dar origen a cambios verdaderos.

“Comunicación, procede de la palabra latina *communicatio*, en castellano comunicar. Tanto el sustantivo- *communicatio*- como el verbo – *communico*- tienen su origen a su vez en el término – *communis*- común. La comunicación implica el tomar parte en algo que es común, no hay comunidad sin participación y la comunicación implica tomar parte en algo que es común” (González y López, 2005 p.132).

“Comunicación es una acción humana, una interacción entre dos seres humanos que consiste en poner algo en común por parte de ambos y en tomar parte de ese algo, es decir participar, según el compromiso o implicación que se produzca” (González & López, 2005, p.133).

“La comunicación, como donación o transmisión de algo, supone justamente la “Puesta en contacto”, la conexión previa entre el que da o comunica y el que recibe o participa, sin la cual la comunicación sería radicalmente imposible” (González y López, 2005, p. 132).

De igual forma, “la cultura debe entenderse como un concepto más amplio que incluye aspectos menos visibles y que engloban el clima social, el cual tiene que ver con la red de comunicaciones que se extiende entre los miembros de la organización” (Sallán, 2011, p. 157)

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 37</p>

Es así como la comunicación se convierte en un factor esencial y de éxito, para la consecución de los objetivos institucionales. Con una asertiva, efectiva y oportuna comunicación, los procesos de la organización se concretizan y permiten que exista coherencia en el actuar de cada uno de los miembros de la misma. Al cobrar sentido para los funcionarios, que se sienten incluidos, identificados y reconocidos, generando sentido de pertenencia y respeto por la filosofía institucional.

### ***Asertividad y persuasión***

Los expertos en comunicación asocian la asertividad a la madurez. La persona asertiva logra establecer un vínculo comunicativo sin agredir a su interlocutor, pero tampoco sin quedar sometido a su voluntad. Por lo tanto, puede comunicar sus pensamientos e intenciones y defender sus intereses.

Para presentar un objeto de forma que otro sujeto tenga motivo para quererlo, es en lo que consiste la persuasión o motivación; no basta ni la complejidad neutra del objeto ni la debilidad intelectual del sujeto; son necesarias ambas cosas y, por ello, debe conocerse bien el objeto; deben conocerse bien los diversos modos de presentarlo, para que aparezca bajo la razón; debe conocerse al otro, para poder presentarle el objeto del modo para él adecuado y deben conocerse sus tendencias, sus apetitos, sus deseos frustrados, sus experiencias anteriores (Cifuentes, 1991, p. 26).

Persuadir es, por tanto, “suscitar en el otro una razón, un motivo, por el que ha de elegir el bien propuesto. Por lo que acabamos de indicar respecto de la dimensión subjetiva del motivo, en la persuasión no se trata sólo de presentar el bien, sino de convertírselo al otro en motivo previamente” (Llano, 1990, p.20).

“El hombre ha incrementado espectacularmente su radio de información, no ha crecido por igual en su capacidad de síntesis. Significa que se ha tornado más susceptible a la persuasión, lo cual se manifiesta en la fuerza adquirida hoy por medios de comunicación social” (Llano, 1990 p.23).

La asertividad y la persuasión, van muy juntas de forma equilibrada, un nivel extremo en cada una de ellas permite que existan situaciones anárquicas, que no contribuyen a los objetivos institucionales, y afectan el clima laboral.

### Prudencia

Adicionalmente está la prudencia, una de las características claves en el accionar directivo, que debe tener siempre presente, pues se convierte en la garantía de la acertada comunicación de sus objetivos y metas.

Esquivias (2014), afirma que “la prudencia para el caso del *ethos* docente, es importante por ser la virtud que prácticamente clausura la demás y es la que orienta y ubica el resto de las virtudes, se hace imprescindible para todo tipo de *ethos* profesional” (p.226). La prudencia tiene que ver con el saber tomar consejo, saber escuchar las opiniones o campanadas. Por ello cada día se promueve o favorece cada vez más el trabajo colaborativo.

Los actos de la prudencia son tres: consejo (que es la deliberación sobre lo que conviene hacer en una situación determinada), juicio (elección intelectual de lo que conviene hacer, humildad) e imperio (mandato de la inteligencia a la voluntad sobre lo que conviene hacer).

Esquivias (2014) establece a la prudencia como la virtud clave en la toma de decisiones:

Tabla 1 Virtudes para la toma de decisiones

<b>Virtud cardinal</b>	<b>Virtud que la soporta</b>	<b>Habilidad requerida</b>
<b>Prudencia (Saber Prudencial)</b>	Objetividad (docilitas)	Percepción de la realidad
	Sagacidad	Hacer descubrir Rapidez (agilidad Mental)
	Circunspección	Atender las circunstancias que deben ser atendidas
	Cautela	Contar con las dificultades y anticiparse, ver el peligro
	Previsión	Buscar los recursos y alternativas de acción

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 39</p>

	Consejo	Consideración de las demás opiniones
--	---------	--------------------------------------

Fuente: elaboración propia con información tomada de (Esquivias, 2014, p. 243)

Según Fernández, S.F., algunas de las partes integrantes de la prudencia son:

1. *La memoria*, entendida como experiencia del pasado. Porque el prudente necesita prever las consecuencias de sus decisiones. La experiencia se adquiere personalmente o atendiendo a la historia, de ahí que la inexperiencia sea propia de los más jóvenes y de los menos cultos
2. *La docilidad*, o capacidad para aceptar enseñanza y consejo de quienes saben más de algo. Esta virtud falta a quienes no saben escuchar, ni respetar los puntos de vista ajenos; ahora, la realidad suele tener muchas facetas, la mirada de uno sólo no la suele agotar.
3. *El ingenio o sagacidad* (solercia), para ir al fondo de un asunto por uno mismo. Mientras la docilidad aprende de los demás y requiere tiempo, la sagacidad es intuitiva e instantánea.
4. *La previsión* (providencia), para proveer medios, hace falta prever; se dan cambios y contingencias que pueden ocurrir en el futuro, sea en lo económico, lo social, etc.
5. La circunspección, que consiste en darse cuenta de lo que nos rodea, las circunstancias que nos envuelven y afectan al problema que debemos afrontar. Quien está falto de esta virtud dirá lo que no debe, a quien no debiera y en el momento menos apropiado, o hará lo menos oportuno. Se trata de saber ver y apreciar atinadamente el presente.

La prudencia, permite a los miembros de una institución ser más cautelosos y cuidadosos con las dificultades o fortalezas de una organización, para anticiparse a situaciones de desacuerdo o inconformismo, logrando generar mejores ambientes de trabajo, sin atentar contra el buen clima laboral. (párr. 7)

Precisa

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 40

Esquivias (2014), define como parte del *ethos*, al directivo como “alguien que en su acción da algo a alguien, comunica y se comunica, se dona. Lo propio del directivo es donarse, es decir servir” (p. 16).

La comunicación tiene un solo objetivo, ser precisa, clara para que se logren los objetivos, respetando la persona. Sin dar espacio a comentarios o cambios en la información que se comunica; logrando que la informalidad en la comunicación, no desdibuje o permita la falta de objetividad en las informaciones.

Charry y Mellizo (2006), en su trabajo sobre *Análisis del proceso de toma de decisiones claves*, muestra la evolución histórica en la toma de decisiones, así como las características de los modelos, asociados a esquemas de decisiones por perfiles. De esta forma exponen que:

Tomar decisiones constituye uno de los procesos administrativos fundamentales de cualquier ejecutivo; por lo general se piensa que un directivo eficaz toma esas decisiones de acuerdo a un proceso sistemático, constituido por elementos claramente definidos y conforme a unas etapas bien diferenciadas; sin embargo, la realidad puede ser diferente... dado que, para el éxito, el mundo competitivo actual, requiere directivos capaces de tomar decisiones consistentes y eficientes, aprovechando óptimamente las posibilidades y los recursos existentes. (p.13)

De igual forma, Coronel (como se citó en Sallán, 2011) quien asume que “la cultura debe entenderse como un concepto más amplio que incluye aspectos menos visibles y que engloban el clima social, el cual tiene que ver con la red de comunicaciones que se extiende entre los miembros de la organización” (p. 157).

La comunicación asertiva, se convierte en factor de éxito del trabajo directivo en las organizaciones, las acciones que desde allí se ejecuten, deben contar en forma transversal por cualidades de objetividad, coherencia, prudencia en el actuar y lograr la persuasión de todos los funcionarios, alrededor de asumir decisiones por libre voluntad, pero acordes con los principios institucionales, que han interiorizado y de los cuales saben, hacen parte integral, importante e imprescindible.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 41

Finalizando sobre ese aspecto, la Sexta Conferencia Americana de Investigación de Negocios, concluye (Charles, Sang & Chikaji, 2013):

An organization needs to respond swiftly to the change and challenges of the 21st century, as such, members of an organization require clear, pertinent and total information regarding the organization in order to be aware and effective (Charteris-Black, 2007). Studies advocate that effective communication should be considered as an issue of significance that is crucial for every organization in today's global market. (p.10)

Una organización necesita responder rápidamente a los cambios y desafíos del siglo 21, como tal, sus miembros requieren de una información clara, pertinente y completa acerca de la organización con el fin de ser conscientes y efectivos (Charteris-Negro, 2007). Los estudios defienden que la comunicación eficaz debe ser considerada como un tema de importancia que es crucial para todas las organizaciones del mercado global en la actualidad. (P.10)

### **Capítulo 3. Metodología**

#### Tipo de investigación

Se trata del análisis de una situación particular, en donde se hace un estudio de corte cualitativo no experimental, como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2010). En lo referente a la metodología de la investigación, cumple con tener planteamientos cualitativos: abiertos; expansivos; que paulatinamente se van enfocando en conceptos; relevantes, de acuerdo con la evolución del estudio; no direccionados en su inicio; fundamentados en la experiencia e intuición; se aplican a un menor número de casos; el entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones; internas y externas, pasadas y presentes; se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos; valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes (p. 365).

Se realiza una clasificación de la información e interpretación de resultados, desde las percepciones que tienen los docentes, directivos y funcionarios administrativos, acerca de la comunicación de las decisiones directivas y su influencia en el clima organizacional, en los

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 42

colegios José Martí, Bosa Brasilia y Quiroga Alianza. La comunicación es una estrategia que permite fortalecer la identidad institucional y por ello es importante reconocer dónde está la falencia de estos procesos dentro de las tres instituciones.

Se toma nota de estas percepciones, desde instrumentos de investigación como encuestas y entrevista semiestructurada, luego se realiza el análisis y estudio de resultados recurrentes y con base en estos, se diseña un plan de mejoramiento, con acciones claras de intervención efectiva, en las tres instituciones del estudio.

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, debido a que cuando se plantea el problema sobre el fortalecimiento de la comunicación asertiva, que redunde en el liderazgo del directivo docente y el clima institucional: por tanto, se cumple con los aspectos que define, Hernández, Fernández y Baptista (2010) como:

1. Es conducida primordialmente en los ambientes naturales de los participantes.
2. Las variables no son controladas ni manipuladas (incluso no definimos variables, sino conceptos generales como “emociones”, “vivencias” y “mecanismos de confrontación”).
3. Los significados serán extraídos de los participantes.
4. Los datos no se reducirán a valores numéricos. (p. 43)

También, Hernández, Fernández y Baptista (2010) clarifican que:

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes (p. 368).

También, se puede afirmar que cumple con una metodología de corte mixto, con énfasis en lo cualitativo ya que responde con algunos aspectos de los que plantea Hernández, Fernández, y Baptista (2010) como: “complementación, obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento si se emplean ambos métodos. Desarrollo de instrumentos, generar un

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 43

instrumento para recolectar datos bajo un método, basado en los resultados del otro método, logrando así un instrumento más enriquecedor y comprensivo” (p. 552).

Por tanto, en la investigación se aplica una encuesta a la muestra definida en los tres colegios con el fin de tener la información necesaria para construir, fundamentar y direccionar la entrevista semi-estructurada, realizar el análisis y con base en estos resultados realizar el plan de intervención o mejoramiento.

#### Definición de categorías de análisis

La primera categoría *clima institucional* estudia los atributos de estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia/identidad personal y profesional.

La segunda categoría, *liderazgo directivo* estudia los atributos de eficacia, visión crítica, entendimiento, visión, hábitos de pensamiento y acción, disposición de indagar, cuestionar y problematizar.

La tercera categoría *comunicación asertiva*, estudia los atributos de asertividad, persuasión, prudencia y precisión.

#### Tabla 2

##### *Sistema categorial*

Categoría	Atributos	Características
<b>Clima</b>	<b>Estructura y procesos</b>	González & Maldonado (2007) concluye que:  Lo expuesto conduce a entender el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 44

(políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales. (p.6)

**Infraestructura** Zapata, Plaza, Canchón & Bermúdez (2014). En: *Diseño y validación de un instrumento para medir el Clima Escolar en Instituciones Educativas, 2013*. Afirmo que “el desarrollo de este estudio proporciona elementos para proponer seis dimensiones componentes del clima escolar y que dan estructura al instrumento: estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia” (p. 80).

**Toma de decisiones** Niveles jerárquicos con los que se delegan funciones y tareas. Base de las decisiones tomadas, información disponible y utilizada en las decisiones. Participación, adaptación, autonomía, responsabilidad.

**Relaciones interpersonales** Para Esquivias (2014), la eficacia, eficiencia, el sentido de atraktividad y el sentido de unidad, son fundamentales para lograr la consistencia en la institución universitaria.

**Compensación** De acuerdo con Esquivias (2014) “una compensación humana no económica que, el trabajador desde el primero hasta el último nivel, recibe como fruto de su actividad...no es que la compensación económica no sea



humana, sino que la compensación humana no es solo económica” (p.68).

**Sentido de pertenencia, identidad personal y profesional.** Según Caraveo (2004) lo define como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.2).

**Eficacia** El que los estudiantes descubran que sus directivos y profesores ejercen su autoridad como padres, cerrará el círculo simbólico de la formación a futuro del joven profesional, pues encontrará equilibrio y simetría en los dos principales universos formativos: casa y escuela. (Esquivias, 2014, p.143)

**Visión crítica** “El líder educativo es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para la participación y para el cambio educativo y desarrollo social” (Esquivias, 2014, p.144).

**Entendimiento** “Es imprescindible que un líder educativo posea el entendimiento, para establecer las distancias justas ante las situaciones que enfrente” (Esquivias, 2014, p. 144).

**Visión** “La visión para no ver fenómenos dispersos cuando un eje los articula” (Esquivias, 2014, p.144).



**Hábitos de pensamiento y acción** (...) “para dar sentido fundamentado a las decisiones” (Esquivias, 2014, p.144).

**Disposición de indagar, cuestionar, problematizar** “Rudimentos básicos para la constante mejora durante la investigación y análisis de los casos que experimente” (Esquivias, 2014, p.144).

Comunicación asertiva

**Asertiva** Los expertos en comunicación asocian la asertividad a la madurez. La persona asertiva logra establecer un vínculo comunicativo sin agredir a su interlocutor, pero tampoco sin quedar sometido a su voluntad.

**Persuasión** Según Llano (1990):  
Quién persuade no nos presenta simplemente el objeto, sino que nos lo presenta de una manera determinada y específica, que es justo el constitutivo de la persuasión. Más que la bondad del objeto, lo que nos presenta es el motivo que podemos llegar a tener o sentir como propio para apetecerlo, para inclinarnos hacia él. (p.19)

**Prudente** La prudencia es previsión Esquivias (2014 P.227.)  
Prudencia (phrónesis, en griego) equivale a lo que hoy llamaríamos objetividad, realismo



La objetividad ética consiste en poner como lo primero en la intención de todo obrar aquello que es primero en la realidad humana, su unidad de materia y espíritu.

**Precisa**

Charry y Mellizo, en su trabajo sobre “Análisis del proceso de toma de decisiones claves”, publicado en 2006, “ Tomar decisiones constituye uno de los procesos administrativos fundamentales de cualquier ejecutivo; por lo general se piensa que un directivo eficaz toma esas decisiones de acuerdo a un proceso sistemático, constituido por elementos claramente definidos y conforme a unas etapas bien diferenciadas, sin embargo la realidad puede ser diferente...dado que, para el éxito, el mundo competitivo actual, requiere directivos capaces de tomar decisiones consistentes y eficientes, aprovechando óptimamente las posibilidades y los recursos existentes.”  
(p.13)

Fuente: elaboración propia

Universo

Funcionarios de los colegios Brasilia Bosa, José Martí y Quiroga Alianza.

Población

Administrativos, Directivos y Docentes de los colegios oficiales Brasilia Bosa, José Martí y Quiroga Alianza.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 48

Muestra

100% Administrativos y 100% de Directivos, 30% de Docentes, así:

Brasilia Bosa, 7 Administrativos, 6 Directivos, 45 Docentes.

José Martí, 8 Administrativos, 5 Directivos, 35 Docentes.

Quiroga Alianza, 5 Administrativos, 2 Directivos y 21 Docentes.

Los instrumentos de recolección de información

Etapas de la investigación

La metodología implementada en esta investigación contó con las siguientes etapas:

*Etapas de conceptualización y profundización.* Con el estudio de conceptos, definiciones y posturas de varios autores e investigaciones, se determinó con claridad los atributos y categorías a tener en cuenta en lo concerniente a clima institucional, liderazgo del directivo y comunicación institucional. Se determinó el contexto a nivel internacional, nacional y local de estudios hechos sobre estas temáticas. Se analizó la situación de las tres instituciones objeto de estudio en relación a estas temáticas y se definió así el título del proyecto y la pregunta de investigación, con sus respectivos objetivos, metas y alcances.

*Marco contextual.* Se determinó qué estudios eran pertinentes en el tema de comunicación asertiva, clima institucional y liderazgo, para reconocer los antecedentes sobre estos temas y los estudios realizados en empresas, organizaciones e instituciones al respecto para ratificar las categorías de análisis con sus respectivos atributos.

*Marco teórico.* Se investigó en bibliotecas, a nivel virtual y textos recomendados, artículos, revistas, libros, reseñas, tesis, con las temáticas necesarias y los autores que presentan coherencia con el propósito de que la investigación tenga un nivel y sentido antropológico, en donde la persona, su formación y crecimiento es el centro. De esta forma, se determinaron los autores, las definiciones y los atributos de las tres categorías de la

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 49

investigación las cuales son: clima institucional, liderazgo del directivo docente y comunicación institucional.

*Etapa de construcción y aplicación de instrumentos.* Una vez definido el tipo de investigación, se procede al diseño de los instrumentos a aplicar para la recolección de información. Se elabora una encuesta tipo Likert, con 30 ítems, motivados por la realidad del contexto, la justificación y antecedentes, relacionados con las tres categorías de análisis. Dicha encuesta, permite recoger información general de las tres instituciones alrededor de estas categorías. Con base en los resultados de la encuesta y con el fin de profundizar en algunos aspectos relevantes, se diseña una entrevista semiestructurada, que se aplica a un grupo focal, en cada una de las tres instituciones, la cual brinda una mirada más precisa de las categorías objeto de estudio.

Con la información recolectada se elaboraron tablas y estadísticas por pregunta y por estamento en cada institución. Posteriormente, las matrices de cruce de resultados entre los tres colegios con sus correspondientes informes de recurrencia y gráficos.

Los instrumentos que se utilizaron dentro de la investigación, fueron validados por el grupo de pares de la maestría y además por Alexandra Pedraza, quien se desempeña como docente de las maestrías en Educación y Dirección Gestión de Instituciones Educativas. (Ver Anexo 3)

Todo lo anterior cuenta con los respectivos consentimientos informados. (Ver Anexo 4)

*Análisis de resultados.* Los resultados obtenidos por la encuesta y la entrevista fueron sintetizados en matrices por colegio y funcionarios, luego se cruzaron las matrices de encuestas y entrevistas, determinando los respectivos hallazgos, posteriormente se cruzaron las matrices por colegios determinando los hallazgos recurrentes en los tres colegios sobre las tres categorías de análisis.

*Construcción y formulación de la propuesta.* Con base en los hallazgos recurrentes en los tres colegios, se determinó el plan de mejoramiento con el correspondiente cronograma de

	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: center;">Pág. 50</p>

intervención, el cual se tiene previsto iniciar la implementación en el segundo semestre del año 2016.

*Conclusiones y recomendaciones.* Se sintetizan los objetivos y logros alcanzados con esta investigación, al igual que las recomendaciones para continuar con su aplicación e implementación y con el seguimiento y exploración de procesos que dinamicen esta propuesta, que viabilice y propicie una comunicación asertiva con un pertinente liderazgo del directivo docente, entre los miembros de la comunidad educativa (directivos, administrativos y docentes), mejorando y fortaleciendo el clima institucional.

#### Recolección de información

##### La encuesta (ver anexo 5)

La encuesta ha sido visualizada como una técnica cuantitativa para recabar, mediante preguntas, datos de un grupo seleccionado de personas. En realidad, las encuestas son diseños no experimentales que la mayoría de las veces resultan transversales, aunque si se repiten sistemáticamente desarrollan un formato longitudinal. Su alcance puede ser descriptivo o correlacional-causal. Las encuestas pueden recabar datos sobre diversas cuestiones, como preferencias, actitudes, opiniones, creencias, motivaciones, conocimientos, emociones, condiciones de vida, etc. (Hernández et al. 2010 p. 35)

##### Grupo focal – Entrevista semiestructurada (ver anexo 6)

Es la representación de la comunidad o universo objeto de estudio, a este grupo focal, que para el presente caso está conformado por un coordinador o coordinadora, un administrativo y dos docentes, que han participado en el diligenciamiento de la encuesta. Se realiza con ellos una entrevista grupal semiestructurada, en donde los participantes discuten y aportan desde su mirada y experiencia personal, las temáticas de comunicación asertiva, clima institucional y liderazgo directivo, detectando con ello las necesidades, falencias y puntos de vista, de lo que se presenta al interior de cada institución.

Por entrevista personal, Hernández et al. (2010) define y da unas características generales como:

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 51

Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso, podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque).

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema (Janesick, 1998). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas (Grinnell y Unrau, 2007). En las primeras entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido) (p. 418).

#### Instrumento

En la comunicación de decisiones se puede generar, dependiendo como se desarrolle este proceso, un buen clima organizacional o mal clima organizacional; es decir, serán afectadas este conjunto de percepciones que tienen los miembros de la comunidad educativa, impactando por ende la cultura institucional, o sea los entendimientos, valores, creencias, mitos que deben tener en común los integrantes de una comunidad educativa.

En la formación de un excelente clima laboral mediado por la comunicación, es fundamental determinar en la jerarquía las responsabilidades y hacer partícipes a todos los miembros de la organización en el proceso. Siendo prioritaria la forma como los directivos direccionan e implementan los protocolos.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 52

Para medir la relación entre clima y cultura, mediada por la comunicación se puede utilizar la observación, la entrevista y la encuesta, en donde se tienen en cuenta aspectos como: liderazgo, organización, reconocimiento, igualdad e independencia.

Entre otros Polo & Llano (1997), Schein (2003) y Gutiérrez (2006) y Cardona (1988) han comprobado que el clima y por ende la cultura institucional influye en los mejores procesos y desempeños de una institución.

Se trata entonces de aplicar una encuesta con el fin de medir el estado actual de las percepciones de la comunidad educativa, analizar los resultados y proponer una estrategia para dar respuesta a nuestro problema de investigación.

La comunicación organizacional es de gran importancia para que una información cumpla con el fin que se determinó, siendo asimilada en forma adecuada por los miembros de la institución. En esta investigación se tendrá en cuenta la comunicación interna y de esta la comunicación descendente.

Clasificación preguntas encuesta según categorías

**Tabla 3**

*Preguntas de la encuesta según categoría*

Categoría	N° de pregunta encuesta
Clima	1,2,3,15,17,18,23,26,27,30.
Liderazgo	8,9,11,16,19,22,24,25,28,29.
Comunicación	4,5,6,7,10,12,13,14,20,21.

Fuente: elaboración propia

### Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados

Se realiza trabajo para la interpretación de resultados de las encuestas; en tablas de frecuencia y sus respectivas gráficas, pregunta por pregunta, y luego se determinan los resultados generales que convergen en las tres instituciones. (Ver Anexo 1)

En cuanto a las entrevistas de los grupos focales, se hace el análisis de las mismas, inicialmente en cada institución y luego buscando los aspectos recurrentes, para las tres instituciones. (Ver Anexo 2)

#### Análisis de resultados

**Tabla 4**

*Número de encuestados según categorías y colegios*

	Colegio			
	Bosa	José	Quiroga	Total
	Brasilia	Martí	Alianza	
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
<b>Administrativos</b>	7	7	5	19
<b>Directivos</b>	7	5	2	14
<b>Docentes</b>	47	40	21	108
<b>Total</b>	61	52	28	141

Fuente: elaboración propia



**Figura 1** Porcentaje total de encuestados por cargo

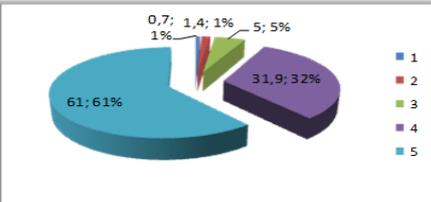
Fuente: elaboración propia

La escala de la encuesta está dada de la siguiente forma:

- 1 - Totalmente en Desacuerdo
- 2 – En Desacuerdo
- 3 – Parcialmente de Acuerdo
- 4 – De Acuerdo
- 5 – Totalmente de Acuerdo

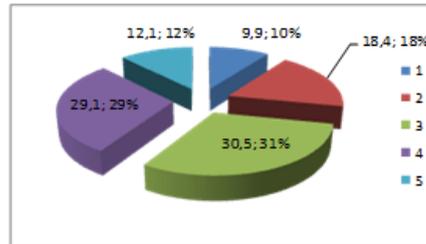
Tabla 5

*Resultados encuestas*

	Pregunta	Gráfica resultado tres instituciones	Hallazgo (Cruce con colegios )																		
<b>Clima</b>	<p>1. En nuestra institución es común el saludo entre colegas, directivos y demás funcionarios.</p>	 <table border="1"> <caption>Data for Question 1 Chart</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1,4%</td> <td>1,4</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1%</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5%</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>32%</td> <td>31,9</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>61%</td> <td>61</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Cantidad	1	1,4%	1,4	2	1%	1	3	5%	5	4	32%	31,9	5	61%	61	<p>El 92.9 % de los encuestados de los tres colegios están de acuerdo o totalmente de acuerdo.</p>
Respuesta	Porcentaje	Cantidad																			
1	1,4%	1,4																			
2	1%	1																			
3	5%	5																			
4	32%	31,9																			
5	61%	61																			

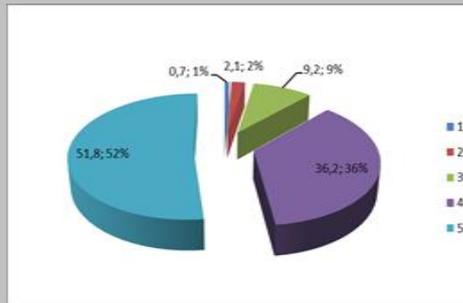


2. En su trabajo cotidiano entabla conversaciones con sus colegas, sólo acerca del trabajo



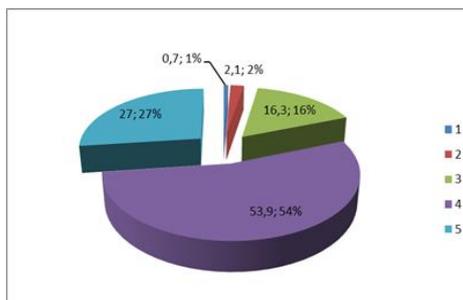
Más de la mitad de los encuestados de los tres colegios están en total desacuerdo, abordan otras temáticas diferentes al campo laboral.

3. Es importante reunirse con los miembros de la comunidad en fechas y eventos especiales



Un 88% de los encuestados en los colegios objeto de la investigación, es decir, la gran mayoría, están de acuerdo en considerar importante el reunirse en eventos especiales.

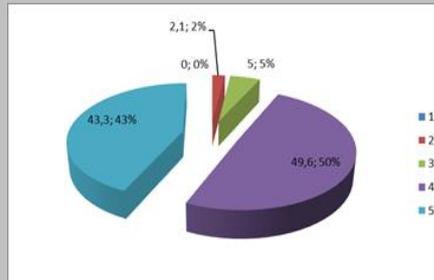
15. La dinámica cotidiana de la institución refleja las políticas institucionales establecidas



La mayoría de la población considera y están de acuerdo que las dinámicas cotidianas son coherentes con las políticas institucionales en los tres colegios.

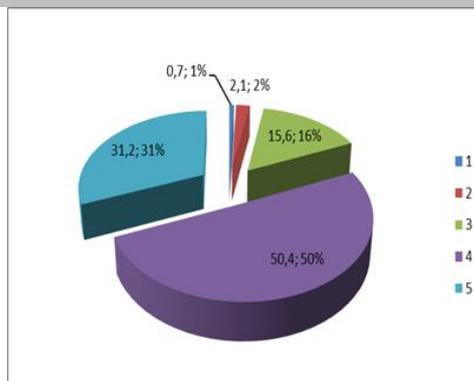


17. Existe solidaridad y colaboración por parte del equipo directivo, con los miembros de la IE.



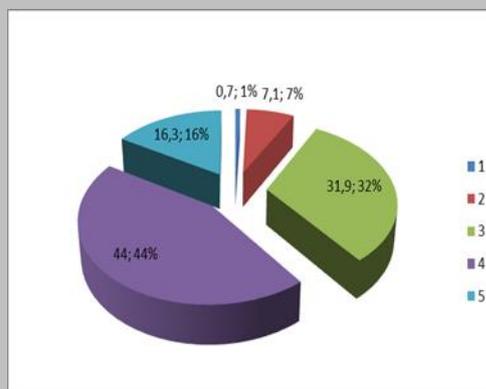
Un 92.9 % manifiestan que hay solidaridad y colaboración por parte de los directivos, con los miembros del colegio.

18. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares.



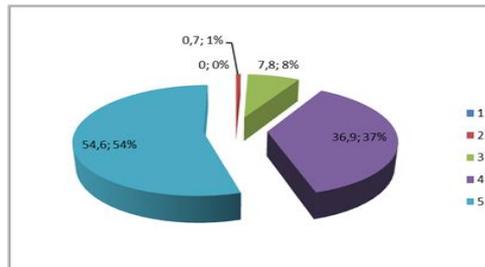
Un alto porcentaje de los encuestados en los tres colegios están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que hay solidaridad y colaboración entre pares. Siendo el colegio Brasilia, en donde es más relevante este sentir.

23. La información que recibe de manera informal, es conforme a la que fue emitida en primera instancia por el equipo directivo oficialmente



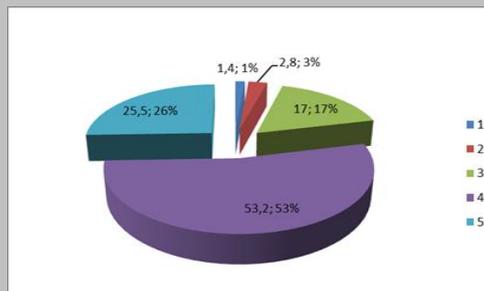
El 39 % de los encuestados están parcialmente de acuerdo o no están de acuerdo, en que la información que les llega informalmente corresponda a la emitida por el equipo directivo. Siendo este un porcentaje importante, con esta percepción en los tres colegios.

26. El trabajo que realiza le da la oportunidad de innovar y aprender.



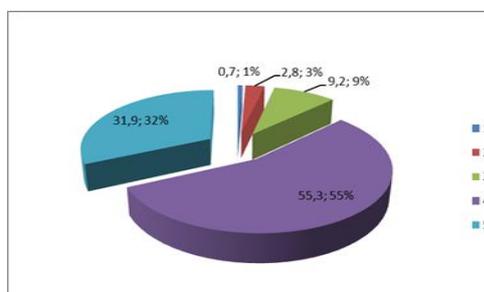
Una gran mayoría de los encuestados en los tres colegios, están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la oportunidad que les da el trabajo para aprender e innovar.

27. Se siente usted participe en las decisiones que se toman en la IE.



Solo el 78.7 % de la población de los tres colegios consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en sentirse participe en las decisiones que se toman respectivamente en cada IE.

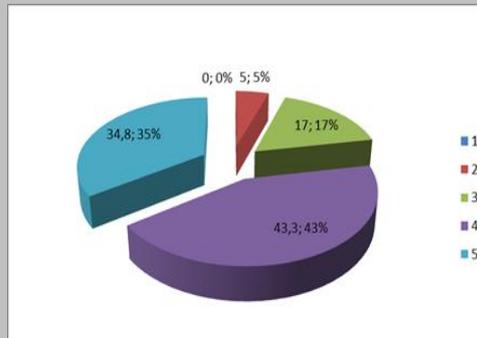
30. Considera que las decisiones del equipo directivo, son equivalentes a sus expectativas y acordes a los criterios de justicia y equidad.



Es relevante notar que la mayoría, de la población de los tres colegios, considera que son coherentes a sus expectativas las decisiones del equipo directivo.

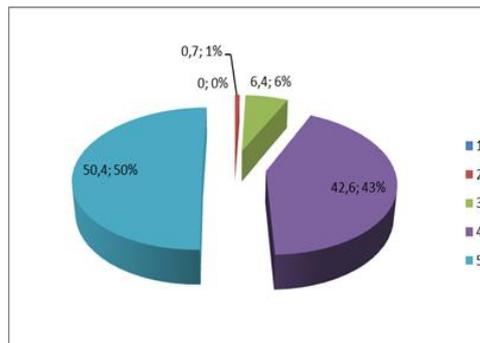


8. El equipo directivo maneja criterios claros y unificados en la comunicación de decisiones



En general, la mayoría de los encuestados en los tres colegios consideran que el Equipo directivo maneja criterios claros y unificados para comunicar sus decisiones.

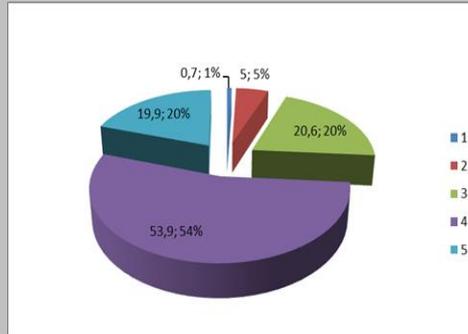
9. El actuar de los miembros del Equipo Directivo es coherente con los principios institucionales como el respeto, la colaboración y la cordialidad.



Para el 92,4% en promedio, los encuestados de las tres instituciones confirman la coherencia entre el actuar del Equipo directivo y los principios institucionales como el respeto, la cordialidad y la colaboración.

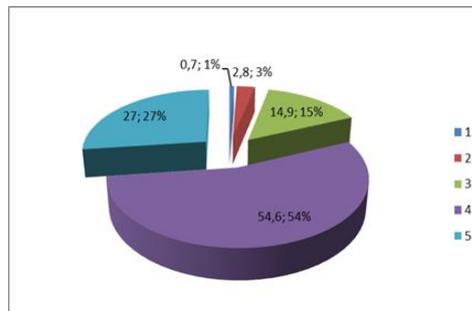


11. Está satisfecho porque su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones institucionales



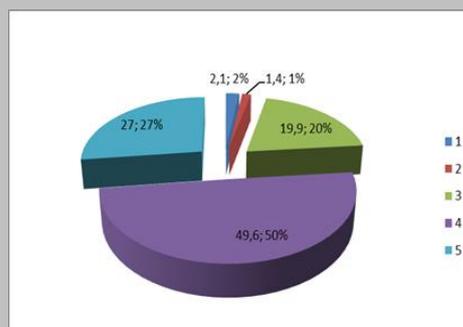
\*\*\*En la satisfacción por ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones, debemos hacer énfasis. Sólo el 72,8% manifiestan en promedio su satisfacción, lo que equivale a un 27,2% parcialmente de acuerdo o en desacuerdo.

16. La Institución Educativa reconoce en cada miembro de la comunidad el desempeño y ejercicio de sus funciones.



En promedio, es alto el porcentaje de los encuestados de las tres instituciones, sienten reconocidos por su desempeño u ejercicio de sus funciones.

19. En las decisiones tomadas por el equipo directivo, se tienen en cuenta las opiniones de los maestros y demás miembros de la comunidad educativa.



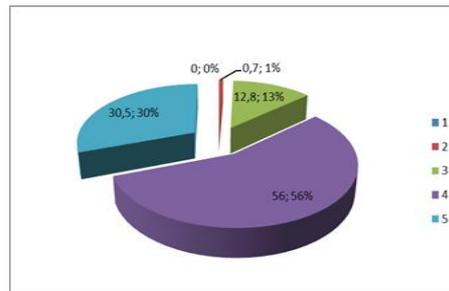
En promedio entre las tres instituciones, sólo un 76% se siente tenido en cuenta al tomar decisiones institucionales.

Se debe trabajar con el 24% que está



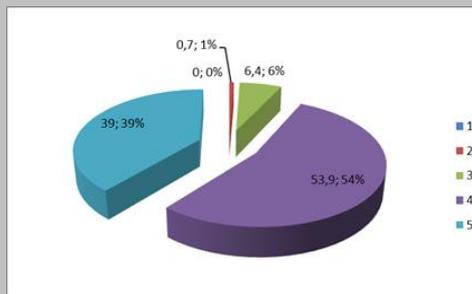
parcialmente de acuerdo o en desacuerdo.

22. La información que se comunica por parte del equipo directivo genera valor para la dinámica institucional.



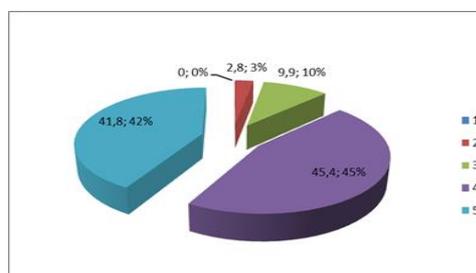
Es alto el porcentaje de los encuestados que considera que la información proveniente del Equipo directivo genera valor para la dinámica institucional.

24. La información y decisiones del equipo directivo, determinan directrices para el desarrollo de tareas y trabajos.



La percepción general, de los encuestados en las tres instituciones, considera que la información y decisiones del equipo directivo trazan directrices para el trabajo institucional.

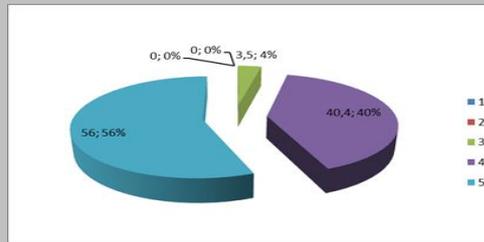
25. Las opiniones, sugerencias y/o reclamos que presenta a miembros del equipo directivo son atendidas



También es alta la percepción entre los encuestados de la atención oportuna de las sugerencias y/o reclamos por parte del equipo directivo.

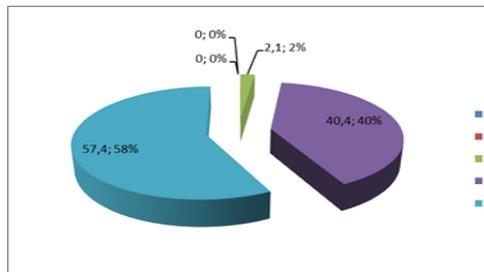


28. Apoya y acata las decisiones tomadas por el equipo directivo en la IE



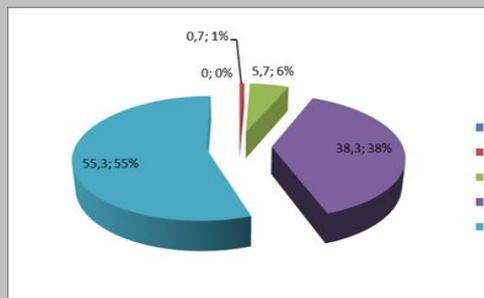
En general, en las tres instituciones se acatan y apoyan las decisiones tomadas por el equipo directivo

29. La institución educativa delega en usted responsabilidades y compromisos.



Igualmente, para el 98,26 de los encuestados, la institución les delega responsabilidades y compromisos.

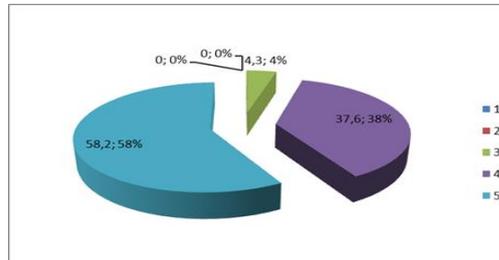
4. En la institución los miembros de la comunidad educativa, pueden aportar a su formación personal y/o laboral



Los encuestados de las tres instituciones muestran en alto porcentaje, el reconocimiento de sus compañeros o pares, como gestores de formación integral en ellos, lo que permite que se esté generando un buen clima laboral, que contribuya a su formación y avance en todos los aspectos.

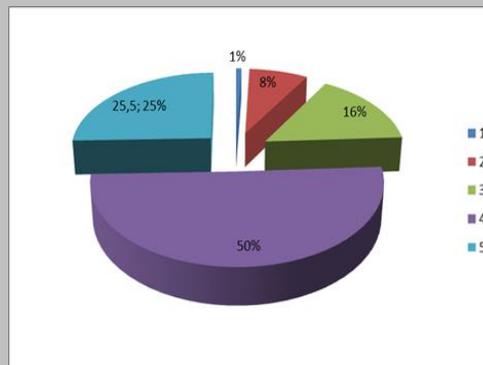


5. Ser receptivo, es asumir algo y estar dispuesto a escuchar y acatar ideas y sugerencias. Usted se considera receptivo cuando alguien propone una idea innovadora.



Se presenta el grueso de resultados en totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que permite evidenciar un ambiente de escucha y atención a las experiencias de sus pares y poder replicarla en la medida de sus posibilidades, área y grupos de atención.

6. El colegio tiene protocolos claros en la comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias

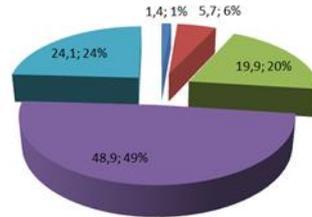


En este punto, existen diferencias entre las tres instituciones, pero la percepción en general es de conocimiento. Existen y están allí.

En promedio el 20% no tienen claros los protocolos y es necesario lograr cerrar esa brecha.

7. Cuando recibe información, usualmente indaga si está llo según indicaciones institucionales.

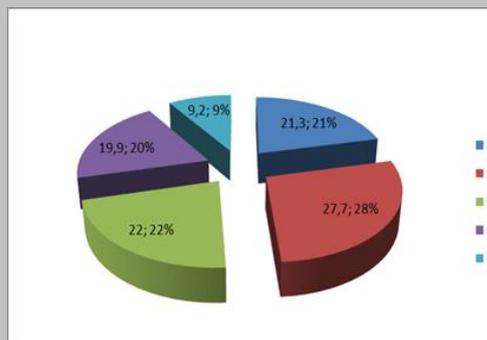
En las tres instituciones, resulta evidente que, que se tienen claro desde donde vienen las



comunicaciones del Equipo Directivo.

En promedio el 30% no tienen claro que se generan estas indicaciones institucionales y es necesario lograr cerrar esa brecha.

10. El manejo de la información, ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la C.E.



En general, se muestra la mitad sin problemas o inconvenientes con sus compañeros, por el manejo de la información.

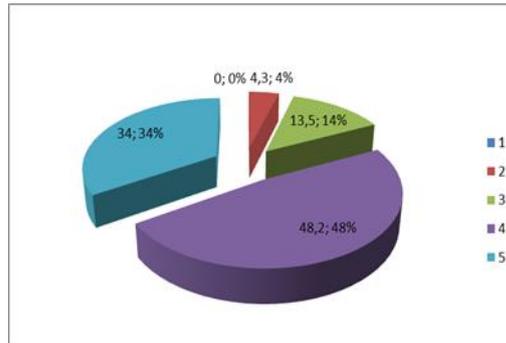
Existe un promedio del 20 % que le es indiferente.

En promedio el 25% de los encuestados, evidencian la presencia de algunos inconvenientes con sus compañeros por el manejo de la información. Que será en la medida de los casos,



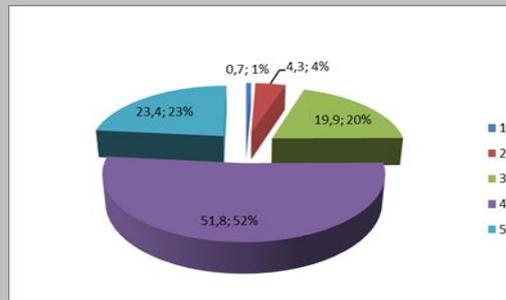
algo que afecta el clima laboral.

12. ¿Considera que es relevante la información que se comparte en las convocatorias a reuniones en la institución?



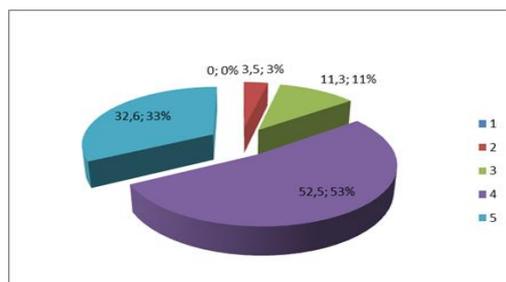
Los espacios de reunión en las tres instituciones son de gran importancia para los encuestados y de hecho las informaciones que allí se dan. Además del ser un espacio para interactuar con sus pares.

13. Siente que esta oportuna y suficientemente informado de las decisiones y eventos que se realizan en la IE



En general, los funcionarios de las tres instituciones, consideran que la información es oportuna y suficiente. Son muy pocos los que tienen la percepción contraria.

14. Se considera conocedor de las metas y logros de la Institución Educativa

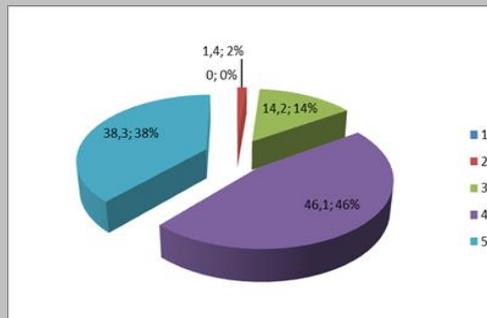


Existe un amplio conocimiento de las metas y logros institucionales, también es interesante indagar sobre el poco interés de algunos funcionarios,



sobre estos aspectos tan trascendentales para las instituciones y el alcance de objetivos.

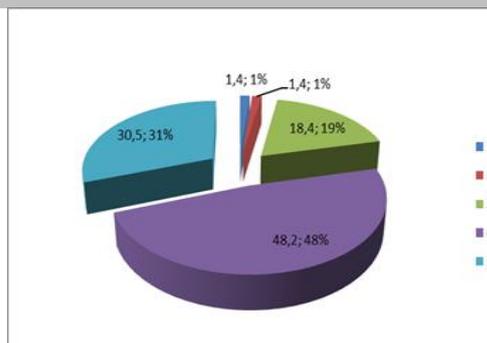
20. La información que se comunica, emitida por el equipo directivo es clara.



En general, es muy clara la información que reciben en las tres instituciones, son muy pocos los que perciben lo contrario.

Resulta interesante, saber si es falta de claridad o que se presenten informaciones que no les convienen o no quieren seguir.

21. La información que le llega por parte del equipo directivo es pertinente.



Se evidencia que reconocen casi en la totalidad de los funcionarios encuestados, que es muy pertinente la información que reciben por parte de los equipos directivos.

Tabla 6 *Matriz cruce de encuesta y entrevista- resumen final*

Referente Teórico	Atributos	Hallazgos de encuesta	Hallazgo de entrevista	Hallazgo general
<b>Comunicación Asertiva</b>  <b>Clima</b>	<b>Estructura y procesos</b>	<p>Un 80.9% de la población considera, y están de acuerdo, que las dinámicas cotidianas son coherentes con las políticas institucionales en los tres colegios.</p> <p><i>Teoría. Dimensión estructura y procesos:</i> Encierra las variables de liderazgo, políticas, organización y autoridad, formaliza la institución educativa, identificando las relaciones, la jerarquía, las funciones, orientadas por un líder y enfocadas al cumplimiento de objetivos y metas.</p> <p>También es el grado, consenso, sentimiento y/o percepción que cada miembro de la</p>	<p>Existen: correo virtual y boletines físicos, voz a voz, emisora, periódico virtual, página Web institucional. Estos son necesarios.</p> <p>Hace falta aclaración persona a persona; no todos los estamentos leen las informaciones, cada sede tiene su propia dinámica.</p>	<p>Aunque un alto porcentaje de los encuestados manifiesta estar de acuerdo que las dinámicas son coherentes con las políticas institucionales, también manifiestan la necesidad de continuar e implementar medios de comunicación como, correo virtual, boletines físicos y virtuales, periódico físico y virtual, pagina web, y manifiestan la importancia de la</p>



institución perciben sobre la organización y confiabilidad de los procesos.

comunicación persona a persona por parte del directivo. Además es relevante el reconocimiento que hacen al manifestar que falta compromiso y responsabilidad por parte de algunos miembros que no leen ni se enteran de las comunicaciones y decisiones.

**Infraestructura**

*Teoría. Dimensión infraestructura:*  
comprende las variables o categorías de recursos, espacios físicos y ambiente de trabajo. Se refiere al sentir o percepción que tienen los miembros de la institución sobre la existencia de espacios y recursos adecuados, al igual que la accesibilidad y asequibilidad de los

Dejan entrever que la infraestructura adecuada propicia un adecuado clima institucional. El tener los recursos, los espacios y las condiciones adecuadas

Es generalizada la manifestación de requerir espacios y recursos acordes a sus necesidades de bienestar y de ejercicio de su labor profesional, como parte



mismos, además de la calidad, pertinencia y eficiencia de los mismos, adecuándose así a las necesidades y particularidades de la institución.

facilita el ejercicio profesional y el bienestar laboral.

esencial que propicia un adecuado clima institucional.

Toma de decisiones

El 39 % de los encuestados están parcialmente de acuerdo o no están de acuerdo que la información que les llega informalmente corresponda a la emitida por el equipo directivo, Es relevante notar que la mayoría, es decir el 87.2 % de la población de los tres colegios, considera que son coherentes a sus expectativas las decisiones del equipo directivo.

*Teoría. Dimensión toma de decisiones:* las variables o categorías son; libertad, participación, confianza, autonomía. Configura los conceptos de libertad, confianza, participación y autonomía. De esta forma es la

Existen: correo virtual y boletines físicos, voz a voz, emisora, periódico virtual, página Web institucional. Estos son necesarios.

Hace falta aclaración persona a persona, no todos los estamentos leen las informaciones, cada sede tiene su propia dinámica.

Se observa como las y los docentes, administrativos y coordinadores manifiestan confianza en las decisiones que se toman desde el equipo directivo, la autonomía está acorde a la disciplina y la libertad con participación y responsabilidad. Recomiendan espacios para compartir informaciones y aportar elementos para que los directivos los tengan en cuenta en sus decisiones.



percepción o grado de confianza que tienen los miembros de la institución acerca de las decisiones tomadas por los directivos de la institución educativa, además de cómo se empodera y delega a los empleados según su idoneidad.

Recomiendan: apoyo de medios físicos y virtuales: WhatsApp, Blog, página web, boletín, periódico virtual y Facebook. Clima: jornadas pedagógicas, relaciones cálidas, cursos de relajación, espacios para compartir dinámicas al iniciar las jornadas. - Participación activa para que se sientan reconocidos e incluidos en la ejecución de decisiones.



Relaciones interpersonales

El 92.9 % de los encuestados de los tres colegios están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el saludo entre miembros de la institución; el 58.9% de los encuestados de los tres colegios manifiestan tener conversaciones sobre otros temas diferentes al trabajo, el 88% de los encuestados manifiestan la importancia de reunirse con los compañeros en fechas especiales; un 92.9 % manifiestan que hay solidaridad y colaboración por parte de los directivos, con los miembros del colegio, 81.6 % de los encuestados en los tres colegios están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que hay solidaridad y colaboración entre pares.

*Teoría. Relaciones interpersonales:*  
contempla las categorías o variables de gestión del conflicto, cooperación, colaboración,

Recomiendan: apoyo medios físicos y virtuales: whatsapp. Blog, página web, boletín, periódico virtual y Facebook. Clima: jornadas pedagógicas, relaciones cálidas, cursos de relajación, espacios para compartir dinámicas al iniciar las jornadas. - Participación activa para que se sientan reconocidos e incluidos en la ejecución de decisiones.

La gran mayoría de los encuestados manifiestan tener buenas relaciones y aprovechar fechas importantes y eventos para relacionarse, pero proponen además la utilización de diferentes redes sociales y recursos tecnológicos para la comunicación, jornadas pedagógicas de bienestar, espacios físicos y de tiempo para compartir entre jornadas, y el ser tenidos en cuenta en la logística de la implementación y/o ejecución



respeto, resiliencia y trabajo en equipo. Tiene que ver de esta forma con la percepción generalizada que se tiene en la institución, donde el ambiente de trabajo propicia la tolerancia, la cooperación, la capacitación y motivación permanente. Delegando y dando responsabilidades con la confianza del cumplimiento con idoneidad.

de las decisiones institucionales.

**Compensación**

El 91.5 % de los tres colegios están de acuerdo o totalmente de acuerdo de la oportunidad que les da el trabajo para aprender e innovar.

Es relevante notar que la mayoría, es decir el 87.2 % de la población de los tres colegios, considera que son coherentes a sus expectativas las decisiones del equipo directivo.

Los directivos deben tener los siguientes elementos:  
creativo, motivador, líder, y propiciar relaciones cálidas. –  
Abrir participación. -  
Buzón de (felicitaciones, sugerencias y quejas) en

Más del 90% de los encuestados están de acuerdo con la oportunidad que tienen de aprender, innovar y capacitarse, sienten que las decisiones del equipo directivo son coherentes con sus expectativas, además teniendo en cuenta la política



*Teoría. Dimensión compensación:* tiene como categorías o variables la motivación, el reconocimiento, sobresueldos y capacitación. En general es la percepción que tienen los miembros de la institución educativa en relación a la motivación que se les brinda tanto en la parte económica, como en la oportunidad de capacitación, al igual que el trato igualitario y/o equitativo que se les brinde, el reconocimiento, estima y prestigio que les dé su quehacer profesional laboral.

todas las sedes. –  
Página Web -  
Interesarse por las personas y de sus sentimientos.

de subsidios en becas para posgrados dados por la secretaria de educación distrital y el ministerio de educación nacional. Sin embargo proponen implementar en todas las sedes el buzón de felicitaciones, sugerencias, quejas y reclamos, que el directivo sea creativo, motivador y líder que propicie relaciones cálidas, teniendo en cuenta el componente emocional de los miembros de la comunidad educativa.



Sentido de pertenencia, identidad personal y profesional.

Solo el 78.7 % de la población de los tres colegios consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en sentirse participes en las decisiones que se toman respectivamente en cada IE.

*Teoría. Dimensión identidad personal y profesional / sentido de pertenencia:* encierra lo pertinente a la vocación docente, es decir el grado de satisfacción con la profesión, con sus compromisos, obligaciones, responsabilidades, tareas y funciones, es el sentimiento de satisfacción al realizar y ejercer con amor el encargo que se nos ha dado, el de servir, donarnos, y ayudar crecer. El ser subsidiarios de la educación de nuestros niños niñas y jóvenes. Esta percepción de nivel de orgullo, de compromiso, se propicia por la satisfacción del

Existen: correo virtual y boletines físicos, voz a voz, emisora, periódico virtual, página Web institucional. Estos son necesarios.

Hace falta aclaración persona a persona, no todos los estamentos leen las informaciones, cada sede tiene su propia dinámica.

Aunque casi el 80% consideran sentirse participes en las decisiones que se toman en la institución educativa. Manifiestan que a algunos miembros les falta leer, enterarse, empoderarse e identificarse con las informaciones y decisiones de la institución educativa.



ejercicio de sus funciones en un ambiente de armonía con compañeros y jefes.

Liderazgo

El 79.1 de los encuestados en las tres instituciones, consideran que existen criterios claros y unificados en la comunicación del Equipo Directivo.

En promedio el 78.5% considera valiosa la información del Equipo directivo para la dinámica institucional.

*Teoría. Esquivias (2014):*

El líder debe ser eficaz en lo que hace, tanto en el ámbito profesional, donde debe saber su trabajo y tener las habilidades para hacerlo, así como en lo social y familiar.

La información emitida desde el Equipo directivo es clara y precisa, se prioriza el respeto por la diferencia.

Existe un liderazgo efectivo del Equipo Directivo.

Las decisiones se toman teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias de los docentes, aunque sugieren vincular a la

A pesar de que en promedio general de los tres colegios, el 78.5% de los encuestados considera que los criterios del equipo directivo son claros y unificados y que la información emitida es valiosa para la dinámica institucional; existe un 21,5% que aún debe vincularse para alcanzar la cobertura total de credibilidad en la información desde los directivos y el compromiso de la comunidad



		totalidad de los miembros de la comunidad.	en el cumplimiento de las directrices.
<b>Visión crítica</b>	<p>La mayoría de los encuestados (82.06%) se sienten reconocidos en su desempeño y ejercicio de sus funciones por parte de la institución educativa y el 98,26% reconoce la responsabilidad y compromisos que le son delegados.</p> <p><i>Teoría. (Esquivias, 2014, p. 144):</i></p> <p>El líder educativo es un intelectual que posee una visión crítica, la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y para el cambio educativo y el desarrollo social. Un líder efectivo debe comportarse de tal manera que se</p>	<p>Las responsabilidades y compromisos que son claramente delegados a cada estamento o miembro de la comunidad son asumidos por los asignados y su desempeño es reconocido por las directivas. Existe buen ambiente para recomendaciones o sugerencias de cambio,</p>	<p>En general, en las tres instituciones es alto el porcentaje, 82.06% de satisfacción por el reconocimiento en el ejercicio del desempeño y ejercicio de las funciones asignadas desde el equipo directivo. Más alto aún, 98,26% reconoce la responsabilidad y compromisos que le son delegados.</p>



le perciba como un miembro más del grupo que ayuda a los demás a sentirse igual de importantes ante la tarea emprendida, pero que en los puntos críticos de desacuerdos entre los expertos que coordina, aporte con su presencia, la necesaria cohesión que permite mantener el camino trazado desde la misión.

en los casos que son necesarios.

**Entendimiento**

El 87,23% en promedio de los tres colegios, reconoce que el Equipo Directivo atiende oportunamente las opiniones, sugerencias y/o reclamos.

*Teoría. (Esquivias, 2014, p. 144):*

“Es imprescindible que un profesor como líder educativo posea el entendimiento para establecer las distancias justas ante las situaciones que enfrente; el conocimiento, que

El equipo directivo es oportuno en las respuestas a las sugerencias y/o requerimientos que se les envían.

Son cordiales y respetuosos al responder estos comunicados.

La percepción general respecto a la atención oportuna de opiniones y/o reclamos que llegan al equipo directivo es de satisfacción en el 87,23%.

El nivel de respeto y cordialidad con que son atendidos los requerimientos por parte de los directivos es



será forzosamente producto de años de estudio y cultivo de las ciencias”.

alto, según la percepción de los encuestados.

**Visión**

En general el 96.5% apoya y acata las decisiones tomadas por los directivos y el 92,4% percibe coherencia entre el actuar de los Directivos y los principios institucionales como el respeto, la colaboración y la cordialidad.

*Teoría. (Esquivias, 2014, p. 144):*

“Es imprescindible que un profesor como líder educativo posea la visión para no ver fenómenos dispersos cuando un eje los articula; los hábitos de pensamiento y acción para dar sentido fundamentado a las decisiones”.

El Equipo directivo refleja coherencia entre sus decisiones y los principios institucionales. Predomina el respeto y la colaboración.

Relaciones de cordialidad del equipo directivo con los demás miembros de la comunidad educativa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en los tres colegios, es ALTO el nivel de apoyo a acatamiento de las decisiones de los directivos, a quienes se percibe en coherencia con los principios institucionales de respeto, colaboración y cordialidad.



	Hábitos de pensamiento y acción	<p>Sólo el 72,8% se siente satisfecho por ser tenido en cuenta en la toma de decisiones institucionales.</p> <p><i>Teoría. (Esquivias, 2014, p. 144):</i></p> <p>“Es imprescindible que un profesor como líder educativo posea los hábitos de pensamiento y acción para dar sentido fundamentado a las decisiones”.</p>	<p>Existe la posibilidad de participar en las decisiones institucionales, pues los espacios son abiertos a todos los miembros de la comunidad. Sin embargo, no todos se comprometen o no les interesa participar.</p>	<p>De los resultados generales, se genera la necesidad de crear, en las tres instituciones, espacios de participación y de motivación hacia los docentes y demás miembros de la comunidad, para proponer opciones o alternativas en la toma de decisiones de trascendencia institucional.</p>
		<p>El 76% de los encuestados afirma que son tenidos en cuenta la opinión de los maestros y comunidad en la toma de decisiones.</p> <p>El 24% cree que no se tienen en cuenta las opiniones de los maestros y demás miembros</p>	<p>Los espacios institucionales son de abierta participación, pero para no comprometerse con las tareas y dinámicas</p>	<p>Debemos crear una estrategia institucional en los tres colegios para lograr la vinculación del 24% de los encuestados que consideran NO ser tenidos en cuenta en</p>
	Disposición de indagar, cuestionar, problematizar			



de la comunidad en la toma de decisiones institucionales.

*Teoría. (Esquivias, 2014, p. 144):*

“La disposición de indagar, cuestionar, problematizar, rudimentos básicos para la constante mejora mediante la investigación y análisis de los casos que experimente. A la par, estar dispuesto a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias”.

Llano (1990) propone para el desarrollo de la capacidad para la toma de decisiones “la enseñanza de la dirección por el método del caso” (p. 22), en donde aborda las habilidades que deben desarrollarse para que el directivo tome las mejores decisiones, así como sobre cuales virtudes apoyarse.

institucionales, hay algunos que no se quieren dar por enterados y prefieren mantenerse al margen de las decisiones.

la toma de decisiones. Crear espacios de motivación para su participación y de reconocimiento a sus aportes.



La labor directiva no es a juicio de Llano la consecuencia de un saber científico, ya que el terreno meramente disciplinar no capacita por sí solo para la dirección; no se trata de saber sino de hacer, de ser capaz.

	Atributos	Hallazgos de encuesta	Hallazgo de entrevista	Hallazgo general
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Comunicación</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Asertiva</b></p>		<p>1. En general se muestra la mitad sin problemas o inconvenientes con sus compañeros, por el manejo de la información.</p> <p>Existe un promedio del 20 % que le es indiferente.</p> <p>En promedio el 25% de los encuestados, evidencian la presencia de algunos inconvenientes con sus compañeros por el</p>	<p>1. Eficaz, clara, concisa, veraz, entendible, honesta, medida por el respeto, aceptar diferencias. 2. Se refleja también en lenguaje corporal. 3. Determinar objetivos claros, objetivos y guía</p>	<p>Se encuentra en las tres instituciones, evidencias de comunicación asertiva, donde la información es clara, es resultados de acuerdos, se ve reflejada en ella las políticas institucionales y es coherente con los procesos que se están</p>



manejo de la información. Que será en la medida de los casos, algo que afecta el clima laboral.

2. Se presenta el grueso de resultados en totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que permite evidenciar un ambiente de escucha y atención a las experiencias de sus pares y poder replicarla en la medida de sus posibilidades, área y grupos de atención.

3. Los encuestados de las tres instituciones muestran en alto porcentaje, el reconocimiento de sus compañeros o pares, como gestores de formación integral en ellos, lo que permite que se esté generando un buen clima laboral, que contribuye a su formación y avance en todos los aspectos.

propósitos y procesos institucionales.

desarrollando en cada una de ellas.



1. *Teoría. Cifuentes (1991). El empresario ante la motivación y la responsabilidad.*

Para presentar un objeto de forma que otro sujeto tenga motivo para quererlo, en lo que consiste la persuasión o motivación, no basta ni la complejidad neutra del objeto ni la debilidad intelectual del sujeto; son necesarias ambas cosas, y por ello: -Debe conocerse bien el objeto. -Deben conocerse bien los diversos modos de presentarlo, para que aparezca bajo la razón bien. -Debe conocerse al otro, para poder presentarle el objeto del modo para él adecuado. Deben conocerse sus tendencias, sus apetitos, sus deseos frustrados, sus experiencias anteriores. (p. 26)



Persuasión

1. Se evidencia que reconocen casi en la totalidad de los funcionarios encuestados, que es muy pertinente la información que reciben por parte de los equipos directivos.

2. Existe un amplio conocimiento de las metas y logros institucionales, también es interesante indagar sobre el poco interés de algunos funcionarios, sobre estos aspectos tan trascendentales para las instituciones y el lance de objetivos.

3. En general los funcionarios de las tres instituciones consideran que la información es oportuna y suficiente. Son muy pocos los que tienen la percepción contraria.

1, Trabajo en equipo.  
2. Encuentros de bienestar personal, laboral, intelectual. 3. Utilizar medios físicos, virtuales y personales, infraestructura adecuada.

En la persuasión, se involucra, el lograr que las personas obren de acuerdo a los lineamientos institucionales, pero de una forma consiente y voluntaria, buscando siempre su bienestar y el de los demás.

Persuadir es dar las razones de una forma clara y argumentada, que no deje dudas y permita que las personas sigan indicaciones y las asuman, confiados en la



1. *Teoría. La prudencia es previsión*  
(Esquivias, 2014, p.227.)

2. *Teoría. (Coronel, 1994 como se citó en*  
*Sallán, 2011) asume que:*

“la cultura debe entenderse como un concepto más amplio que incluye aspectos menos visibles y que engloban el clima social, el cual tiene que ver con la red de comunicaciones que se extiende entre los miembros de la organización”. (P. 157)

Tomás de Aquino, motivación que el presenta con mayor fuerza penetrativa, la persuasión.

veracidad de la información  
dada.



Prudente

1. En las tres instituciones es claro que el 75% tienen claro, desde donde vienen las comunicaciones, del Equipo Directivo.

En promedio el 30% no tienen claro que se generan estas indicaciones institucionales y es necesario lograr cerrar esa brecha.

2. En este punto existen diferencias entre las tres instituciones, pero la percepción en general es de conocimiento. Existen y están allí.

En promedio el 20% no tienen claros los protocolos y es necesario lograr cerrar esa brecha.

1. *Teoría. (Esquivias, 2014):* la prudencia para el caso del *ethos* docente, es importante

Relacionada con clima - los medios. -  
Percepción: en general falta no hay interés por preguntar o participar.

La comunicación que se da en las tres instituciones, se fundamenta en saber escuchar opiniones, favorecer el trabajo colaborativo y saber tomar el consejo u opiniones de las personas con las cuales compartimos el sitio de trabajo, como directivos. Para hacerlas participes de los procesos institucionales.



por ser la virtud que prácticamente clausura la demás y es la que orienta y ubica el resto de las virtudes, se hace imprescindible para todo tipo de *ethos* profesional. La prudencia tiene que ver con el saber tomar consejo, saber escuchar las opiniones o campanadas. Por ello cada día se promueve o favorece cada vez más el trabajo colaborativo. La prudencia es previsión

Precisa

1. En general es muy clara la información que reciben en las tres instituciones, son muy pocos los que perciben lo contrario.

Resulta interesante, saber si es falta de claridad o que se presenten informaciones que no les convienen o no quieren seguir.

2. Los espacios de reunión en las tres instituciones son de gran importancia para los

Lo omiten por conveniencia. - Posturas sosegadas, no querer participar y verse comprometido.

Las comunicaciones son precisas, la mayoría lo refieren así.

Pero es inminente la percepción de algunos miembros de las comunidades educativas, que desconocen estos procesos, para no



encuestados y de hecho las informaciones que allí se dan. Además del ser un espacio para interactuar con sus pares.

cumplir con compromisos o evadir responsabilidades.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 88</p>

## **Clima institucional**

La gran mayoría de los miembros de la comunidad de docentes, directivos y administrativos manifiestan saludar y hablar con sus pares al comenzar la jornada laboral. Este aspecto hace parte de las relaciones interpersonales en donde se contempla la colaboración, el trabajo en equipo, el respeto y la resiliencia; es así como se tiene esta percepción, donde el ambiente genera tolerancia y cooperación.

Es importante notar que, el 41.1 % de los encuestados de los tres colegios, tener solo conversaciones acerca del trabajo en las instituciones. Contrasta el hecho en que la gran mayoría consideraran importante el reunirse en eventos especiales.

Gran parte de la población considera que las dinámicas cotidianas son coherentes con las políticas institucionales en los tres colegios. Es decir, hay consenso, sentimiento y/o percepción entre los miembros de la institución que observan sobre la organización, confiabilidad en los procesos.

También, una gran mayoría manifiesta que hay solidaridad y colaboración por parte de los directivos hacia los miembros de los colegios. También, se manifiesta en la mayoría solidaridad y colaboración entre pares. El liderazgo, reconocimiento, comunicación, comportamiento y desempeño de los integrantes de la población aportan a estos resultados.

El sentir de algunos miembros de los tres colegios es que, la información que les llega casualmente no corresponde a la emitida por el equipo directivo. Deja así entrever la importancia de que las decisiones sean emitidas y socializadas específicamente por los directivos y mecanismos para este fin.

Dentro del reconocimiento y compensación componente del ambiente laboral, los tres colegios perciben que hay motivación y oportunidad en el trabajo para aprender e innovar.

Algunos (un poco más de un 20 %), consideran no sentirse partícipes en las decisiones que se toman en cada IE. Este aspecto tiene que ver con la identidad personal e institucional

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 89

que se percibe en la mayoría y determina la vocación de los funcionarios con sus compromisos, sus obligaciones y establece así su orgullo e identificación con su trabajo y entidad.

Es así, como la gran mayoría (casi un 90%) consideran que son coherentes a sus expectativas las decisiones del equipo directivo.

#### Estructura y procesos

Partiendo de los componentes de esta categoría, que son las ordenes, las políticas y directrices para desarrollar una tarea, los parámetros, la organización y el liderazgo, se puede notar que aunque un alto porcentaje de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que las dinámicas son coherentes con las políticas institucionales, también manifiestan la necesidad de continuar e implementar medios de comunicación como, correo virtual, boletines físicos y virtuales, periódico físico y virtual, pagina web, y manifiestan la importancia de la comunicación persona a persona por parte del directivo. Además, es relevante el reconocimiento que hacen al manifestar que falta compromiso y responsabilidad por parte de algunos miembros que no leen ni se enteran de las comunicaciones y decisiones.

#### Infraestructura

Teniendo como componentes el espacio o lugar de trabajo, los recursos físicos, tecnológicos, ayudas didácticas y ambiente laboral. Es mayoritaria la manifestación de requerir, pedir y reconocer la importancia de espacios y recursos acordes a sus necesidades de bienestar y de ejercicio de su labor profesional; como parte esencial, que propicie un adecuado clima institucional.

#### Toma de decisiones

En esta dimensión, que tiene en cuenta la jerarquía con que los distintos miembros delegan funciones y tareas, la base de las decisiones tomadas va de la mano con la información disponible, utilizada y la aplicación de la participación, la adaptación, la

	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 90</p>

autonomía y la responsabilidad; se observa cómo las y los docentes, administrativos y coordinadores manifiestan confianza en las decisiones que se toman desde el equipo directivo, la autonomía está acorde a la disciplina y la libertad con participación y responsabilidad. Recomiendan espacios para compartir informaciones y aportar elementos para que los directivos los tengan en cuenta en sus decisiones.

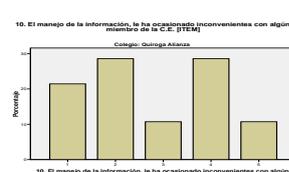
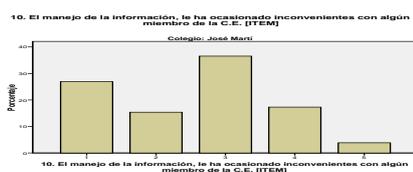
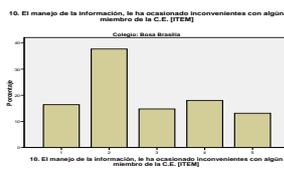
#### Relaciones interpersonales

En esta categoría aportan valores y componentes de los miembros como, el agradecimiento, el apoyo, la cooperación, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, el respeto y la resiliencia; es así como la gran mayoría de los encuestados manifiestan tener buenas relaciones y aprovechar fechas importantes y eventos para relacionarse, pero proponen además la utilización de diferentes redes sociales y recursos tecnológicos para la comunicación, jornadas pedagógicas de bienestar, espacios físicos y de tiempo para compartir entre jornadas, y el ser tenidos en cuenta en la logística de la implementación y/o ejecución de las decisiones institucionales.

**Tabla 7**

*Valores y componentes de las relaciones interpersonales*

Colegio			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Bosa</b>	<b>Válidos</b>	1	10	16,4	16,4	16,4
		2	23	37,7	37,7	54,1
		3	9	14,8	14,8	68,9
		4	11	18,0	18,0	86,9
		5	8	13,1	13,1	100,0
		<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
<b>Brasília</b>	<b>Válidos</b>	1	14	26,9	26,9	26,9
		2	8	15,4	15,4	42,3
		3	19	36,5	36,5	78,8
		4	9	17,3	17,3	96,2
		5	2	3,8	3,8	100,0
		<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
<b>José Martí</b>	<b>Válidos</b>	1	6	21,4	21,4	21,4
		2	8	28,6	28,6	50,0
		3	3	10,7	10,7	60,7
		4	8	28,6	28,6	89,3
		5	3	10,7	10,7	100,0
		<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
<b>Quiroga Alianza</b>	<b>Válidos</b>	1	6	21,4	21,4	21,4
		2	8	28,6	28,6	50,0
		3	3	10,7	10,7	60,7
		4	8	28,6	28,6	89,3
		5	3	10,7	10,7	100,0
		<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		<b>Pág. 92</b>

Fuente: elaboración propia

### ***Compensación***

Los componentes de esta dimensión son los salarios, las bonificaciones, los reconocimientos, la promoción, la capacitación, la estabilidad y el progreso laboral. De esta forma, la gran mayoría de los docentes, administrativos y directivos de las tres instituciones están de acuerdo con la oportunidad que tienen de aprender, innovar y capacitarse; sienten que las decisiones del equipo directivo son coherentes con sus expectativas. Además, teniendo en cuenta la política de subsidios en becas para posgrados dados por la Secretaria de Educación Distrital y el Ministerio de Educación Nacional. Sin embargo, proponen implementar en todas las sedes el buzón de felicitaciones, sugerencias, quejas y reclamos; que el directivo sea creativo, motivador y líder; que propicie relaciones cálidas, teniendo en cuenta el componente emocional de los miembros de la comunidad educativa.

### ***Sentido de pertenencia, identidad personal y profesional***

Teniendo como componentes la actitud, los principios, la imagen, la vocación, el compromiso, la superación personal y profesional, la misión, los principios... éticos y la coherencia, se puede afirmar que aunque la mayoría considera sentirse partícipes en las decisiones que se toman en la institución educativa. Manifiestan que a algunos miembros les falta leer, enterarse, empoderarse e identificarse con las informaciones y decisiones de la institución educativa.

### **Liderazgo directivo**

Los resultados muestran un reconocimiento general al liderazgo ejercido por los directivos en las tres instituciones. Para la mayoría de los docentes y administrativos, sus directivos son claros y unificados en la toma de decisiones y su comunicación contiene información valiosa para trazar directrices de trabajo dentro de la dinámica institucional.

	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 93</p>

La percepción general es de confianza en el equipo directivo y de reconocimiento a la responsabilidad y compromisos que les son delegados. Consideran que los directivos brindan un ambiente de cordialidad y respeto en sus relaciones con los demás miembros de la comunidad educativa.

### ***Eficacia***

Pertenece a esta dimensión las habilidades del directivo para hacer bien su labor y reflejarlo en su desempeño profesional, social y familiar.

Desde la toma de decisiones unificada, clara y precisa por parte del equipo directivo, priorizando el respeto por la diferencia; aunque la mayoría de los encuestados tiene una percepción favorable, existen algunos (el 21,5%) que considera que deben ser vinculados y ser tenidos en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones institucionales, para alcanzar la cobertura total en participación.

### ***Visión crítica***

Hace referencia a la habilidad y conocimientos necesarios del directivo para crear y facilitar espacios de participación, comportarse como un miembro más del grupo, haciendo sentir importante a cada uno de sus integrantes; así como lograr con su presencia la cohesión en los puntos críticos o desacuerdos.

En general, en las tres instituciones educativas las responsabilidades o compromisos delegados a los miembros de la comunidad son asumidos con responsabilidad y se sienten reconocidos en su desempeño. Existe buen ambiente para proponer recomendaciones o sugerencias. Se percibe al directivo integrado a los equipos de trabajo, lo cual aporta el sentido de pertenencia necesario para el logro de los objetivos misionales trazados.

### ***Entendimiento***

El resultado muestra un alto porcentaje de reconocimiento de la capacidad de los directivos para resolver las situaciones propias de su cargo, con el sustento de su formación

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 94

profesional y experiencia. En las tres instituciones se percibe un alto grado de confianza y respeto por las decisiones de los directivos; así como por lo oportuno y eficaz de la respuesta a los requerimientos planteados por la comunidad.

### ***Visión***

Pertencen a esta dimensión la capacidad del directivo para ver el eje articulador de los fenómenos institucionales, así como los hábitos de pensamiento y acción que fundamentan sus decisiones.

EL 92,4% expresa que existe coherencia y articulación entre las decisiones de los directivos y los principios institucionales, lo cual permite que las metas sean unificadas y un alto acatamiento de las decisiones, así como la colaboración y cordialidad en los equipos de trabajo. Se percibe sentido de pertenencia con las responsabilidades y tareas asignadas.

### ***Hábitos de pensamiento y acción***

Los resultados muestran la necesidad de crear espacios de motivación y de participación hacia los docentes (27, 2%) que, a pesar de existir buen ambiente para la participación en las decisiones de trascendencia institucional, aún no se comprometen o no les interesa vincularse. Deben crearse alternativas para lograr que estos docentes, que se muestran indiferentes o apáticos, se motiven a proponer sus ideas para la toma de decisiones.

### **Comunicación institucional**

Los encuestados de las tres instituciones muestran un alto porcentaje en el reconocimiento de sus compañeros o pares como gestores de formación integral en ellos, lo que permite que se esté generando un buen clima laboral, que contribuyan a su formación y avance en todos los aspectos.

Se presenta el grueso de resultados en totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que permite evidenciar un ambiente de escucha y atención a las experiencias de sus pares y poder replicarla en la medida de sus posibilidades, área y grupos de atención.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		<b>Pág. 95</b>

Reconocen que permite tener objetivos institucionales claros, como una guía de los propósitos que se establecen; así mismo, hay éxito en los procesos que se desarrollan en cada una de los tres colegios.

Existe igualmente un consenso en los tres establecimientos, por reconocer la existencia de unos pocos compañeros de trabajo que omiten la información, como un mecanismo para evadir responsabilidad y evitar compromiso con los procesos establecidos. Dentro de las omisiones, está el desconocimiento de protocolos, para excusarse de cumplir con actividades establecidas. Pero asombrosamente; cuando les es conveniente reconocer los protocolos y canales de comunicación, los hacen visibles momentáneamente, de acuerdo a las circunstancias.

Inevitablemente estos comportamientos, influyen en el buen clima institucional que se tiene dentro de los tres colegios; con un porcentaje, eso sí, bajo de incidencia, pero que lamentablemente está presente.

En general los funcionarios de las tres instituciones consideran que la información es oportuna y suficiente. Son muy pocos los que tienen la percepción contraria. Se evidencia que reconocen casi en la totalidad de los funcionarios encuestados, que es muy pertinente la información que reciben por parte de los equipos directivos.

### ***Asertiva***

Se encuentra, en las tres instituciones, evidencias de comunicación asertiva, donde la información es clara, es resultado de acuerdos previos, se ve reflejada en ella las políticas institucionales y es coherente con los procesos que se están desarrollando en cada una de ellas.

Evidencian un grado de participación, desde los representantes a los diferentes organismos del gobierno escolar. Respondiendo a las necesidades institucionales que se va presentando en el día a día y de acuerdo al contexto en el cual cada una de las tres instituciones tiene.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 96</p>

### ***Persuasión***

En la persuasión, se involucra, el lograr que las personas obren de acuerdo a los lineamientos institucionales, pero de una forma consiente y voluntaria, buscando siempre su bienestar y el de los demás. Persuadir es dar las razones de una forma clara y argumentada, que no deje dudas y permita que las personas sigan indicaciones y las asuman, confiados en la veracidad de la información dada.

En general, los funcionarios de las tres instituciones consideran que se establecen decisiones y políticas acorde con las necesidades de las tres instituciones, que la información es oportuna y suficiente. Son muy pocos los que tienen la percepción contraria.

### ***Prudente***

La comunicación que se da en las tres instituciones, se fundamenta en saber escuchar opiniones, favorecer el trabajo colaborativo y saber tomar el consejo u opiniones de las personas con las cuales se comparte el sitio de trabajo, como directivos. Para hacerlas participes de los procesos institucionales.

### ***Precisa***

Las comunicaciones son precisas, la mayoría lo refieren así. Existe claridad sobre cronogramas, actividades y tareas a desarrollar por todos; la información llega a todos los miembros de las instituciones, sin diferenciación por ser funcionarios administrativos, docentes o directivos. Pero es inminente la percepción de algunos miembros de las comunidades educativas, que desconocen estos procesos, para no cumplir con compromisos o evadir responsabilidades.

## Capítulo 5. Plan de Mejoramiento por Colegio

### Objetivo general

Lograr desde la comunicación asertiva, el fortalecimiento y mejora del clima institucional, reflejados en los resultados de la autoevaluación institucional, de funcionarios administrativos, docentes y directivos, en los colegios José Martí, Bosa Brasilia y Quiroga Alianza.

### Objetivos específicos

- Establecer organismos y mecanismos institucionales, que permitan consolidar la identidad institucional, con funciones y objetivos armonizados al bienestar personal y la motivación por reconocimiento de los participantes.
- Diseño e implementación de actividades y acciones que permitan dinamizar procesos de motivación y liderazgo para docentes y administrativos.
- Implementar herramientas innovadoras para socializar informaciones prioritarias que permitan y faciliten su consulta. Dando mayor importancia a los logros y actividades exitosas de áreas y docentes, como algo meritorio, permitiendo que la disposición de los funcionarios en general, sea más asertiva y participativa

### DOFA – Punto de partida hacia el plan de mejoramiento para las tres instituciones

Tabla 8 *Matriz DOFA*

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena actitud de escucha de funcionarios, docentes y directivos</li> <li>2. Sentido de pertenencia por la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>3. Comunicaciones claras y pertinentes</li> <li>4. Canales de comunicación buenos</li> <li>5. Credibilidad en los directivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de directrices institucionales.</li> <li>2. Manejo inadecuado de emociones.</li> <li>3. Falta de reconocimiento de avances institucionales.</li> <li>4. Celos profesionales por logros de otros compañeros o decisiones de directivos.</li> <li>5. Algunos docentes,</li> </ol>

## Plan de Acción de acuerdo a la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional

Tabla 8. *Plan Goticas Institucionales*

	Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones	Responsable	Plazo	
						Inicia	Termina
Clima		Para diciembre del año 2016 se implementará un espacio semanal entre directivos y docentes con el fin de socializar y direccionar las decisiones tomadas con la participación y aporte de todos.	Lograr que el 100 % de los docentes, administrativos y directivos asistan y participen en los espacios que se generarán semanalmente.	Con la aprobación de los entes de gobierno escolar, se realizarán encuentros denominados <i>goticas de decisión</i> , en donde los directivos reflexionarán sobre las decisiones a tomar y las ya tomadas; además, determinarán la logística para replicar la información.	Directivos docentes y consejos directivo y académico.	Julio de 2016	Diciembre de 2020
				Realizar semanalmente una reunión denominada <i>goticas de comprensión</i> en donde directivos, docentes y administrativos, conozcan las decisiones tomadas y participen en los ajustes y metodología	Directivos docentes	Julio de 2016	Diciembre de 2020



		de aplicación de las mismas.				
Para noviembre de 2016 los tres colegios adecuaran un espacio físico en donde se propiciaran encuentros de bienestar, lúdicos, reflexivos, pedagógicos, de descanso, entre los miembros de la comunidad educativa.	Lograr que el 100 % de los docentes, administrativos y directivos utilicen, participen y se sientan beneficiados, de forma física y emocional en la participación de espacios creados y dotados para tal fin.	Adecuar y dotar un espacio físico de bienestar para ser utilizado por docentes, administrativos y directivos. Realizar encuentros mensuales con docentes, administrativos y directivos denominados <i>goticas de bienestar</i> en donde se atienda el manejo de estrés, salud laboral y clima institucional.	Consejo directivo , rector Consejo directivo, directivos docentes.	Julio de 2016 Julio de 2016	Diciembre de 2020 Diciembre de 2020	
En diciembre de 2016 se implementarán espacios tecnológicos de participación, relaciones amables y construcción propositiva, con	Lograr generar en el 100 % de los docentes, administrativos y directivos, participación y comunicación institucional, con la implementación	Crear un comité de TIC, con funciones y objetivos armonizados al bienestar personal y la motivación por reconocimiento de los participantes. Adecuando y aprovechando los	Área de ciencia y tecnología, directivo docente.	Julio de 2016	Diciembre de 2020	



<b>Liderazgo Directivo</b>	medios de comunicación como: correo virtual, boletines físicos y virtuales, periódico físico y virtual, grupos de WhatsApp y pagina web.	y utilización de espacios tecnológicos, generando adecuadas relaciones interpersonales.	recursos de la página web, correo electrónico y cuentas de redes sociales como WhatsApp, Facebook, periódico y boletín virtual, con reglamento y protocolos para su utilización.	Realizar permanentemente la interacción por página web, correo electrónico y redes sociales (WhatsApp y Facebook), para dar informaciones y aportar a las dinámicas institucionales.	Consejos académicos, de convivencia y directivo, área de tecnología.	Julio de 2016	Diciembre de 2020
	En Julio de 2016, en los espacios de reuniones	Alcanzar el 100% de los docentes y demás	Formalizar los acuerdos institucionales para incluir en las	Rectoría Coordinadores	Julio de 2016	Diciembre de 2020	



<p>Crear espacios de participación, dentro de los diferentes estamentos, antes de la toma de decisiones directivas que afecten la dinámica institucional, para que los maestros y demás miembros formulen sus propuestas y que las mismas sean tenidas en cuenta, según su viabilidad.</p>	<p>semanales de ciclo o de área, se implementará un formato que refiera la situación a decidir, para que cada docente formule sus propuestas dirigidas al Equipo Directivo</p> <p>A partir de Julio de 2016, en las reuniones de administrativos, el rector socializará las decisiones a tomar y recibirá sus aportes y/o propuestas.</p>	<p>miembros de la comunidad satisfechos por ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones de orden institucional.</p> <p>Lograr la satisfacción del 100% de los docentes al sentirse reconocidos por su liderazgo.</p>	<p>reuniones periódicas de área o de ciclo, la comunicación de las decisiones directivas para recibir propuestas de los docentes.</p> <p>Goticas de participación.</p>	<p>Consejo Directivo</p>			
<p>Fortalecer el liderazgo y el reconocimiento que posee el equipo directivo en las tres</p>	<p>Crear incentivos de reconocimiento al liderazgo docente para otorgarlos semestralmente,</p>	<p></p>	<p>Motivar a los docentes y demás miembros de la comunidad para vincularse con sus propuestas al equipo directivo.</p>	<p>Rectoría Coordinadores Orientadoras</p>	<p>Julio de 2016</p>	<p>Diciembre de 2020</p>	



instituciones y mantener la percepción de unicidad y coherencia con los principios institucionales, entre los demás miembros de la comunidad educativa.	a partir de julio de 2016.  En diciembre de 2016, ver reflejada en la evaluación institucional la confianza y reconocimiento de la comunidad educativa hacia el equipo directivo por su coherencia con los principios de respeto, colaboración y cordialidad.	Lograr en la evaluación anual de estamentos el 100 % de reconocimiento y credibilidad de la comunidad hacia el equipo directivo en las tres instituciones	Goticas de motivación.  Crear un comité de relaciones tecnológicas e identidad institucional, con funciones y objetivos armonizados al bienestar personal y la motivación por reconocimiento de los participantes.  Goticas de reconocimiento.	Directivos Orientadores	Diciembre de 2016	Diciembre de 2020
---	---	---	--	-------------------------	-------------------	-------------------



A partir de Julio de 2016, se vinculará al equipo docente en jornadas de motivación para fortalecer su liderazgo para formular propuestas para la toma de decisiones al equipo directivo Fortalecer los canales de comunicación clara y amable que caracteriza a los directivos de los tres colegios.	Lograr el 100% de los docentes motivados y comprometidos con la toma de decisiones institucionales por parte del Equipo Directivo.	Diseño e implementación de dos jornadas de motivación y liderazgo para docentes y administrativos. Goticas de liderazgo.	Directivos Orientadores	Julio de 2016	Diciembre de 2020
---	--	--	-------------------------	---------------	-------------------

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 104

Comunicación	Establecer algunos canales y mecanismos que aseguren la comunicación asertiva de las informaciones institucionales desde el equipo Directivo.	En diciembre del 2016, los tres colegios, contarán con página web actualizada, uso de nuevas tecnologías de la comunicación, como Facebook, correo electrónico y WhatsApp.	Tener al 100% de funcionarios y docentes, informados por dos medios de comunicación.	Socializar la página web y dar informaciones prioritarias allí, que obliguen a su consulta. Denominado <i>Goticas de Información</i> . Dando mayor importancia a logros y actividades exitosas de áreas y docentes, como algo meritorio.	Área de Tecnología y de Informática	Julio 2016	Julio 2020
				Iniciar el proceso de consulta frecuente del correo electrónico, que para algunos todavía resulta difícil.	Rectoría y Coordinaciones	Julio 2016	Julio 2020
				Abrir página de Facebook o blog, como una herramienta más de comunicación de las orientaciones del equipo directivo, consejos, comités y áreas de los colegios. Denominado <i>Web Goticas</i> .	Comité de Comunicación (es debe crear)	Julio 2016	Julio 2020



	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 106</p>

## Plan Goticas Institucionales

### a. Categoría: Clima

#### *Objetivo:*

Tener espacios en donde se evidencien y propicien relaciones interpersonales, el buen trato, transparencia en los procesos, compensación y sentido de pertenencia.

*Meta 1:* para diciembre del año 2016 se implementará un espacio semanal entre directivos y docentes con el fin de socializar y direccionar las decisiones tomadas con la participación y aporte de todos.

*Indicador:* lograr que el 100 % de los docentes, administrativos y directivos asistan y participen en los espacios que se generarán semanalmente.

#### *Acciones:*

- Con la aprobación de los entes de gobierno escolar, se realizarán encuentros denominados goticas de decisión, en donde los directivos reflexionarán sobre las decisiones a tomar y las ya tomadas; además, determinarán la logística para replicar la información. (Responsables: Directivos docentes y consejos directivo y académico. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).
- Realizar semanalmente una reunión denominada goticas de comprensión en donde directivos, docentes y administrativos, conozcan las decisiones tomadas y participen en los ajustes y metodología de aplicación de las mismas. (Responsables: Directivos docentes. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).

*Meta 2:* para noviembre de 2016 los tres colegios adecuarán un espacio físico en donde se propiciaran encuentros de bienestar, lúdicos, reflexivos, pedagógicos, de descanso, entre los miembros de la comunidad educativa.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 107

*Indicador:* lograr que el 100 % de los docentes, administrativos y directivos utilicen, participen y se sientan beneficiados, de forma física y emocional en la participación de espacios creados y dotados para tal fin.

*Acciones:*

- Adecuar y dotar un espacio físico de bienestar para ser utilizado por docentes, administrativos y directivos. (Responsables: Consejo directivo, rector. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).
- Realizar encuentros mensuales con docentes, administrativos y directivos denominados goticas de bienestar en donde se atienda el manejo de estrés, salud laboral y clima institucional. (Responsables: Consejo directivo, directivos docentes. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).

*Meta 3:* en diciembre de 2016 se implementarán espacios tecnológicos de participación, relaciones amables y construcción propositiva, con medios de comunicación como: correo virtual, boletines físicos y virtuales, periódico físico y virtual, grupos de WhatsApp y pagina web.

*Indicador:* lograr generar en el 100 % de los docentes, administrativos y directivos, participación y comunicación institucional, con la implementación y utilización de espacios tecnológicos, generando adecuadas relaciones interpersonales.

*Acciones:*

- Crear un comité de TIC, con funciones y objetivos armonizados al bienestar personal y la motivación por reconocimiento de los participantes. Adecuando y aprovechando los recursos de la página web, correo electrónico y cuentas de redes sociales como WhatsApp, Facebook, periódico y boletín virtual, con reglamento y protocolos para su utilización. (Responsables: área de ciencia y tecnología, directivo docente. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).

	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 108</p>

- Realizar permanentemente la interacción por página web, correo electrónico y redes sociales (WhatsApp y Facebook), para dar informaciones y aportar a las dinámicas institucionales. Emitir semanalmente boletín y periódico virtual dando a conocer las noticias, eventos y dinámicas institucionales.  
(Responsables: Consejos académicos, de convivencia y directivo, área de tecnología. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).

#### **b. Categoría: Liderazgo directivo**

##### ***Primer objetivo:***

Crear espacios de participación, dentro de los diferentes estamentos, antes de la toma de decisiones directivas que afecten la dinámica institucional, para que los maestros y demás miembros formulen sus propuestas y que las mismas sean tenidas en cuenta, según su viabilidad.

*Meta 1:* en Julio de 2016, en los espacios de reuniones semanales de ciclo o de área, se implementará un formato que refiera la situación a decidir, para que cada docente formule sus propuestas dirigidas al Equipo Directivo

*Indicador:* alcanzar el 100% de los docentes y demás miembros de la comunidad satisfechos por ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones de orden institucional.

*Acción:* formalizar los acuerdos institucionales para incluir en las reuniones periódicas de área o de ciclo, la comunicación de las decisiones directivas para recibir propuestas de los docentes. Gotitas de participación. (Responsables: Rectoría, Coordinadores y Consejo Directivo. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).

*Meta 2:* a partir de Julio de 2016, en las reuniones de administrativos, el rector socializará las decisiones a tomar y recibirá sus aportes y/o propuestas.

*Indicador:* lograr la satisfacción del 100% de los docentes al sentirse reconocidos por su liderazgo.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 109</p>

*Acción:* diseñar el formato para que sea diligenciado por los docentes que se motiven a hacer propuestas. Gotitas de gestión. (Responsables: Rectoría. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).

***Segundo objetivo:***

Fortalecer el liderazgo y el reconocimiento que posee el equipo directivo en las tres instituciones y mantener la percepción de unicidad y coherencia con los principios institucionales, entre los demás miembros de la comunidad educativa.

*Meta 1:* crear incentivos de reconocimiento al liderazgo docente para otorgarlos semestralmente, a partir de julio de 2016.

*Acción:* motivar a los docentes y demás miembros de la comunidad para vincularse con sus propuestas al equipo directivo. Gotitas de motivación. (Responsables: Rectoría, Coordinadores y Orientadoras. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).

*Meta 2:* en diciembre de 2016, ver reflejada en la evaluación institucional la confianza y reconocimiento de la comunidad educativa hacia el equipo directivo por su coherencia con los principios de respeto, colaboración y cordialidad.

*Indicador:* lograr en la evaluación anual de estamentos el 100 % de reconocimiento y credibilidad de la comunidad hacia el equipo directivo en las tres instituciones.

*Acción:* crear un comité de relaciones tecnológicas e identidad institucional, con funciones y objetivos armonizados al bienestar personal y la motivación por reconocimiento de los participantes. Gotitas de reconocimiento. (Responsables: Rectoría, Coordinadores y Orientadoras. Inicia: diciembre de 2016; termina: diciembre de 2020).

*Meta 3:* a partir de Julio de 2016, se vinculará al equipo docente en jornadas de motivación para fortalecer su liderazgo para formular propuestas para la toma de

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 110

decisiones al equipo directivo y fortalecer los canales de comunicación clara y amable que caracteriza a los directivos de los tres colegios.

*Indicador:* lograr el 100% de los docentes motivados y comprometidos con la toma de decisiones institucionales por parte del Equipo Directivo.

*Acción:* diseño e implementación de dos jornadas de motivación y liderazgo para docentes y administrativos. Goticas de liderazgo. (Responsables: Directivos y Orientadores. Inicia: julio de 2016; termina: diciembre de 2020).

### **c. Categoría. Comunicación asertiva**

#### ***Objetivo:***

Establecer algunos canales y mecanismos que aseguren la comunicación asertiva de las informaciones institucionales desde el equipo Directivo.

*Meta 1:* en diciembre del 2016, los tres colegios, contarán con página web actualizada, uso de nuevas tecnologías de la comunicación, como Facebook, correo electrónico y WhatsApp.

*Indicador:* tener al 100% de funcionarios y docentes, informados por dos medios de comunicación.

#### ***Acciones:***

- Socializar la página web y dar informaciones prioritarias allí, que obliguen a su consulta. Denominado Goticas de Información. Dando mayor importancia a logros y actividades exitosas de áreas y docentes, como algo meritorio. (Responsables: Área de Tecnología y de Informática. Inicia: julio de 2016; termina: julio de 2020).
- Iniciar el proceso de consulta frecuente del correo electrónico, que para algunos todavía resulta difícil. (Responsables: Rectoría y Coordinaciones. Inicia: julio de 2016; termina: julio de 2020).

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 111

- Abrir página de Facebook o blog, como una herramienta más de comunicación de las orientaciones del equipo directivo, consejos, comités y áreas de los colegios. Denominado Web Goticas. (Responsables: Comité de Comunicaciones -se debe crear-. Inicia: julio de 2016; termina: julio de 2020).

*Meta 2:* colocar desde julio de 2016, semanalmente avisos y frases divertidas y cálidas, en oficinas y sala de profesores que mantengan disposición permanente a recibir comunicaciones institucionales. No permitir que se pierda la capacidad de asombro e imaginación.

*Indicador:* tener un 95% de docentes, funcionarios y directivos, con disposición a una comunicación asertiva, participando de las dinámicas institucionales.

*Acciones:*

- Crear el comité de bienestar, que genere actividades interesantes permitiendo que la disposición de los funcionarios en general, sea más asertiva y participativa. Del comité de goticas de bienestar. (Responsables: Comité de Bienestar. Inicia: julio de 2016; termina: julio de 2020).
- Generar un ambiente de oficinas y sala de profesores, más amable, con frases positivas y amables, que generen una actitud agradable y de escucha entre todos los funcionarios de la institución. Con el comité de goticas de comprensión. (Responsables: Orientadoras escolares. Inicia: julio de 2016; termina: julio de 2020).

## **Cronograma de ejecución de actividades primera fase**

### **Actividades**

- Fundamentar y aprobar en los entes de gobierno escolar espacios periódicos de participación, encuentro y socialización. Implementar la propuesta en todas las sedes

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 112

de los tres colegios, con la participación de los miembros de la comunidad educativa: se empiezan a realizar reuniones en los consejos académicos, directivos y equipos de gestión; finalizando el primer semestre de 2016, en procura de llegar a acuerdos de periodicidad y tiempos.

- Adecuar un espacio físico de bienestar para ser utilizado por docentes, administrativos y directivos. Dotar y propiciar la utilización pertinente del espacio físico por parte de docentes, administrativos y directivos: Finalizando el primer semestre del año de 2016, se empiezan a realizar ajustes en el plan de mantenimiento, con la propuesta del comité de mantenimiento y la aprobación del consejo directivo para adecuar espacios de bienestar para los docentes, en la sala de profesores, en donde haya practicas lúdicas, elementos de manejo del estrés y la tensión, y medios tecnológicos y de comunicación para sus necesidades, adquirir, gestionar y dotar estos espacios de mobiliario ergonómico para uso del personal docente y administrativo.
- Crear un comité de relaciones tecnológicas e identidad institucional, con funciones y objetivos armonizados al bienestar personal y la motivación por reconocimiento de los participantes. Aprobar e implementar la página web, aprovechando su eficiencia y dinamismo, al igual que la utilización de recursos como Facebook, Whatsapp, periódico, boletines con reglamento y protocolo pertinentes para propiciar la participación activa.
- Finalizando el primer semestre de 2016, debe quedar conformado el comité de relaciones tecnológicas avalado por el consejo académico y aprobado por el consejo directivo. Con la aprobación además de la implementación y contenidos de la página web, se definirá además, entre otras las cuentas de Facebook, Twitter, Whatsapp institucionales, al igual que el formato y contenidos que tendrán el periódico y boletín institucionales.

	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 113</p>

- Reglamentar por acuerdo institucional la inclusión en todas las reuniones periódicas de los diferentes estamentos, la comunicación de las decisiones directivas que afecten la dinámica escolar, para recibir las propuestas de los docentes y demás miembros de la comunidad. En Junio de 2016.
- Diseñar el formato para el registro de sugerencias y/o recomendaciones para la toma de decisiones directivas. En Junio de 2016.
- Diseño e implementación de jornadas de motivación y liderazgo para docentes y administrativos., a partir de Junio de 2016.

### **Impacto, seguimiento y evaluación**

Es importante que se realice un balance bimestral del avance de las estrategias implementadas en lo referente a la comunicación asertiva y el impacto favorable o no generado en el clima institucional.

A partir de los objetivos propuestos con cada actividad se establece seguimiento y control por parte de los responsables de su implementación, con el fin de aplicar los correctivos necesarios para alcanzar las metas. Se espera que estas acciones garanticen paulatinamente la vinculación de la totalidad de docentes y administrativos a la dinámica institucional con sus propuestas, su compromiso y alto sentido de pertenencia. Al final del ciclo escolar, en la evaluación institucional, se evaluará el impacto de las medidas adoptadas para el logro de los objetivos del presente proyecto. A finales del año 2020 deberá evidenciarse el alcance total de las metas propuestas en esta investigación.

### **Implementación**

La implementación se formalizará en su totalidad en el segundo semestre del año 2016, en donde se hará el seguimiento por parte del equipo de gestión, consejo académico y consejo directivo.

	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 114</p>

Las acciones a implementar, iniciarán a partir del segundo semestre del año 2016, y se realizará de manera paralela su seguimiento y ajustes pertinentes. Al final de cada año se evaluará el nivel de participación y de liderazgo de los diferentes actores de la dinámica institucional. Se espera alcanzar la participación e identificación total de docentes y administrativos en las acciones y decisiones institucionales a finales del año 2020 y se mantenga esta condición de manera permanente. Además, se evaluarán los resultados de las pruebas externas e internas, que sobre el clima institucional son aplicadas por parte del nivel central de la Secretaria de Educación.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 115</p>

## Capítulo 6. Conclusiones

Dentro del análisis realizado de la *Comunicación Asertiva* como un elemento de fortalecimiento del Clima Institucional, se evidencia que en el marco de las tres instituciones, los resultados son ampliamente favorecedores y se presentan de forma muy positiva, fortalecida, pertinente y dando cuenta de las directrices institucionales que manejan los equipos directivos de cada una ellas.

Se evidencia que existen algunos docentes que generan discrepancias y molestias, al no sentirse identificados y reconocidos, por lo cual en sus actitudes revelan apatía, desagrado por las directrices que son establecidas y seguidas por la mayoría de la comunidad educativa.

La propuesta que se presenta, consiste en diseñar e implementar actividades y acciones que permitan dinamizar procesos de motivación y liderazgo, en busca del fortalecimiento de la comunicación asertiva y mejora del clima institucional, logrando cambios positivos de actitudes en funcionarios administrativos, docentes y directivos, de los colegios José Martí, Bosa Brasilia y Quiroga Alianza.

Con base en la aplicación de instrumentos (Encuesta y Entrevista semi estructurada), se presentaron los **resultados** que evidencian las fortalezas y debilidades en las tres categorías que se establecieron: *Comunicación Asertiva, Clima Institucional y Liderazgo Directivo*. Con los cuales se determinaron las acciones y actividades a realizar en el plan de mejoramiento.

Se establece que no se presenta una brecha significativa, entre la comunicación existente y la deseada, en ninguna de las tres instituciones. Por contrario, es claro que la percepción general de los tres estamentos, evidencian en la encuesta y en la entrevista, que hay un alto nivel de coherencia de las políticas institucionales, con las directrices que se establecen desde el Equipo Directivo, la claridad y pertinencia de las mismas, generan confianza en el ambiente de trabajo y

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 116</p>

una actitud de disposición ante estas directrices. Sin embargo se proponen algunas acciones, en plan de intervención, que buscan garantizar la continuidad y mejora en estos aspectos.

Con respecto a los logros: se construyeron dos instrumentos que fueron avalados por expertos: el primero fue una encuesta de 30 preguntas con la escala de *Liker*, donde se consiguió identificar aspectos de las categorías de clima institucional, liderazgo directivo y comunicación asertiva. El segundo instrumento fue la entrevista en donde se recogieron aspectos que fundamentaron la propuesta de intervención.

Con base en los resultados, se identificó en un DOFA, las dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas. De allí se determinó la propuesta, el plan de mejoramiento y dentro de él las acciones, actividades, responsables y cronograma de ejecución.

En el caso de la variable *clima institucional*, se determinaron las dimensiones o atributos de la misma, se identificó lo pertinente de cada componente en las instituciones dando como resultado:

En la estructura, percepción de coherencia e identidad con respecto a las decisiones que se toman y comunican.

En la infraestructura, se identificó la necesidad de implementar una propuesta, tendiente a viabilizar espacios de bienestar docente, administrativo y directivo, con características ergonómicas, tecnológicas y pertinentes para la población, en el desarrollo de actividades individuales y grupales en la prestación del servicio educativo.

En la toma de decisiones y compensación, partiendo de las relaciones interpersonales e identidad personal, profesional e institucional, si bien la mayoría de la población está de acuerdo con las decisiones que se toman, y manifiestan que estas son coherentes y se armonizan con su propósito laboral; también, evidenciaron la necesidad de mejorar en el tema de la participación de comunidad en la construcción y ejecución de las decisiones. De esta forma, dentro de la

	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 117</p>

propuesta se determinó propiciar espacios de encuentros entre pares, entre directivos, docentes y administrativos, con el fin de dinamizar cada decisión, ser tenidos en cuenta, lograr incentivos y capacitación.

En el tema de los canales que se utilizan para comunicar las decisiones, la propuesta contempló la creación, adecuación e implementación además de las ya existentes, de página web, cuentas institucionales de correo, de Twitter, de WhatsApp, periódicos físicos y virtuales, boletines informativos virtuales y físicos, para lo cual se propone la creación de un comité que dinamice estos recursos tecnológicos.

A la entrega de esta investigación, ya se tienen avances significativos en la implementación de la propuesta, con resultados positivos. Es pertinente y así lo determina el cronograma, realizar a fin de año académico la evaluación de esta implementación y determinar el estado y resultados de la implementación.

El impacto se puede evidenciar en:

La creación e implementación de nuevos medios de comunicación y la optimización de los ya existentes.

La adecuación y dotación de espacios físicos para el bienestar de la población y la mejora en la eficiencia, eficacia e identidad institucional.

La apertura, creación y disposición pertinente de espacios en jornadas pedagógicas, semanas de desarrollo y horas pedagógicas para construir argumentos en la toma de decisiones y dinamizar la comunicación e implementación de las mismas.

#### Limitaciones

El no poder implementarse a la fecha toda la propuesta de intervención, y evaluar todos los resultados. Sin embargo, queda en marcha dicho proceso el cual se evaluará permanentemente.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 118

Las limitaciones en el presupuesto con que cuenta cada institución para asumir los costos que tienen las adecuaciones, recursos tecnológicos y demás procesos. Aunque el proceso se desarrollará con lo que se puede contar y gestionar en cada vigencia.

El cambio permanente de un porcentaje considerable del personal administrativo, docente y directivo, por tener diferentes tipos de contratación (en propiedad, provisionales, cubrimientos temporales, por proyectos).

#### Recomendaciones

Socializar la investigación en las tres instituciones objeto de la investigación, con el fin de empoderar a todos sus miembros en estos objetivos y metas comunes.

La implementación de esta propuesta debe ser evaluada periódicamente, y debe continuar su ejecución seguimiento y evaluación de impacto cada año, con el fin de realizar los ajustes en cada periodo académico y continuar con la mejora.

Incluir esta propuesta en el POA y ser dinamizada por los consejos académicos y directivos para garantizar los recursos y su viabilidad por parte de la SED y las instituciones educativas.

Socializar y garantizar que esta propuesta sea conocida por los miembros noveles y funcionarios que ingresan a la institución en cualquier momento del periodo académico.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 119

## Bibliografía

- Alcaldía Mayor De Bogotá D.C. (2012). *Plan De Desarrollo 2012 – 2016 Bogotá Humana*.  
Alcaldía Mayor De Bogotá.
- Altarejos, F. (1998). El *ethos* docente: Una propuesta deontológica. *F. Altarejos, JA Ibañez-Martín, JA Jordán, y G. Jover. Ética Docente*, pp. 89-118.
- Arredondo, T. F. & Maldonado V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of bernard bass. ICESI. Disponible en:  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/331/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/331/html)
- Barrio, J. A. (2003) *Cerco a la ciudad. Una filosofía de la educación cívica*. Ediciones Rialp.S.A. Alcalá, Madrid.
- Bolívar (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Bris M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Universidad de Alcalá. Departamento de Educación*. pp. 103-117.
- Burns, R. A., & Machin, M. A. (2013). Employee and workplace well-being: A multi-level analysis of teacher personality and organizational climate in Norwegian teachers from rural, urban and city schools. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 57(3), pp. 309-324.
- Chacón, L. J. R., Aguirre, J. A. A., & Gómez, F. A. H. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Laurus*, 14(26), 319-346.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 120

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, pp. 78-82

Charles U. A, Sang C. L. & Chikaji A. I. (2014). Effective Communication: Strategy for Efficient Organizational Culture and Performance. *Proceedings of 6th Annual American Business Research Conference*. New Yorkpp. 9-10

Charry M. G., Mellizo A., & Villacrés Cárdenas, G. (2013). Análisis del proceso de toma de decisiones claves, de directivos del área comercial, de empresas de diferentes sectores ubicados en la ciudad de Bogotá (Doctoral dissertation).

Chiang, M.; Núñez, A. & Huerta, P. (2005). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizontes empresariales*, 66, 61-74

Cifuentes, C. L. (1991). El empresario ante la motivación y la responsabilidad. McGraw-Hill.

Colegio José Martí (2014). *Manual De Convivencia Colegio José Martí 2014*. Imprenta Distrital.

Coraggio, J. L. (1995). Las propuestas del Banco Mundial para la educación: sentido oculto o problemas de concepción. *Ponencia presentada en el Seminario "O Banco Mundial e as políticas de educacao no Brasil" Sau Paulo*, 28.

Esquivias, J. A. (2014), *Acerca del Ethos Profesional del Directivo Universitario: Un Enfoque Antropológico para Dirigir en la Universidad*, Navarra, España, Ediciones EUNSA S.A.

Fernández S. (s.f.). La prudencia. Catholic. Net. La educación en virtudes y valores. Disponible en: <http://es.catholic.net/imprimir.php?id=43316>

Fundación Wallace (2013). *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*. Knowledge Center. Recuperado de:

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 121</p>

<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Pages/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning.aspx>

Gómez, C. A. (2004). Diseño y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.

González, J. L. S., & López, F. C. (2005). *Tres principios de la acción educativa*. Pamplona. EUNSA.

González, M. M., & de Maldonado, I. P. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad. *Laurus*, 13(24), pp. 290-304.

Gutiérrez, E. D. (2006). *Evaluación de la cultura institucional en educación*. Enrique Díez Gutiérrez.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta edición ed.). México D. F: McGraw-Hill.

Instituto Para La Investigación Educativa Y El Desarrollo Pedagógico – Idep-(2014). *Informe De Gestión Y Resultados A 31 De Diciembre De 2013*. Alcaldía Mayor De Bogotá.

Jara, E.(2009). *Clima Institucional Y Calidad Educativa*. Recuperado El 6 De Octubre De 2014, En [Http://Es.Slideshare.Net/Redem/Calidad-Educativa-Y-Clima-Afectivo-Institucional?Qid=1797fef8-A942-4472-9bdf-830224006e3b&V=Qf1&B=&From\\_Search=6](http://es.slideshare.net/redem/calidad-educativa-y-clima-afectivo-institucional?Qid=1797fef8-A942-4472-9bdf-830224006e3b&V=Qf1&B=&From_Search=6) .

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. *México: Editorial Mc Graw Hill*.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 122</p>

Lizárraga, F. & Nava, A. (2008). *Validación de un Instrumento para Medir el Clima Laboral en Instituciones Educativas*. Ponencia presentada en XII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC(ACACIA), Monterrey.

Llano C. (1990). *Análisis filosófico de la motivación*. Navarra - Pamplona: cuadernos de anuario filosófico.

Marcatoma I. (2013). Liderazgo Educativo. [ 5 de febrero]. Recuperado de:  
<http://liderazgoeducativodeisabel.blogspot.com.co/>

Mejías, A.; Reyes, O. & Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en Instituciones de educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 10(38), 55-61.

Maestre, J. M. B. (2001). El marco sociocultural de la educación para la paz. *Educación y Educadores*, (4), 33-62.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Ministerio De Educación Nacional. (2012). *Orientaciones Y Protocolo Para La Evaluación*. Recuperado El 6 de octubre de 2014, en  
[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles307827\\_archivo\\_pdf\\_protocolo\\_docenteorientador\\_junio2012.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles307827_archivo_pdf_protocolo_docenteorientador_junio2012.pdf).

Molina, C.; Montejo, F. & Ferro, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*, (9), 5-12.

	<p style="text-align: center;"> <b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b> </p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b></p>		<p style="text-align: right;">Pág. 123</p>

- Núñez, C. (2009). El Clima Escolar, Clave Para El Aprendizaje – Entrevista, Catedrático De Psicología Educativa Recuperado El 6 De Octubre De 2014, En.  
[http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=2540](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2540).
- Ojeda Hidalgo-México, J. F. (2013). Clima Organizacional En Instituciones De Educación Primaria//Organizational Climate In Primary Education Institutions. *Cicag*, 11(2), pp. 3-26.
- Pérez Vilar, P. S., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), pp. 151-169.
- Planes Integrales De La Educación Para La Ciudadanía Y La Convivencia (2013). Secretaría De Educación Distrital Proyecto De Educación Para La Ciudadanía Y La Convivencia. Alcaldía Mayor De Bogotá.
- Polo, L., & Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Buenos Aires - Argentina. AEDOS.
- Reinoso, H., Cea, A., & Germán, B. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, (1), 39-54.
- Rivera, H (2010), *clima institucional*. Recuperado el 6 de octubre de 2014, en  
[http://despertarajatambino.blogspot.com/2010\\_11\\_01\\_archive.html](http://despertarajatambino.blogspot.com/2010_11_01_archive.html).
- Rose, P. (2013). *Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo 2012: Los Jóvenes Y Las Competencias, Trabajar Con La Educación*. UNESCO.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 124

Rose, P. (2014). Informe De Seguimiento De La Educación Para Todos En El Mundo 2013/4:

Enseñanza Y Aprendizaje: Lograr La Calidad Para Todos. UNESCO.

Sallán, J. G. (2011) La Dirección de Centros Educativos en Iberoamérica Reflexiones y

Experiencias. Serie Informes. Red de apoyo a la gestión Educativa. Disponible en:

<https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2011/123661/Redage2011.pdf>

Samancioğlu, m., Bağlibel, m., Kalman, m., & Sincar, M. (2014). The Relationship between

Technology Leadership Roles and Profiles of School Principals and Technology

Integration in Primary School Classrooms1. International Studies in Educational

Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management

(CCEAM)). 2014, Vol. 42 Issue 3, p55-67. 13p.

Sandoval-Estupiñán, L. Y., Quiroga, C., Camargo-Abello, M., Pedraza, A., Vergara, M., &

Halima, F. C. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en

instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11(2), 11-48.

Sandoval, L. Y. (2010) "¿Las tic's en los programas de formación de directivos. Una dimensión

humanista para el cambio e innovación tecnológica en las instituciones educativas del

nuevo milenio?" En: Estados Unidos. 2010. Revista Iberoamericana En Sistemas,

Cibernética E Informática. *ISSN: 1690-8627 p.50 - 54 v.7*

Secretaría De Educación De Bogotá. Dirección De Evaluación De La Educación (2012). Sistema

De Evaluación Integral Para La Calidad Educativa, *Seice Bogota 2012*. Alcaldía Mayor

de Bogotá.

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 125

Secretaría De Educación De Bogotá. Dirección De Evaluación De La Educación (2013). Sistema De Evaluación Integral Para La Calidad Educativa, *Seice Rafaeluribe Uribe 2013.*

Alcaldía Mayor De Bogotá.

Secretaría De Educación De Bogotá. Dirección De Evaluación De La Educación (2012). Sistema De Evaluación Integral Para La Calidad Educativa, *Seice Colegio José Martí Ied 2013.*

Alcaldía Mayor De Bogotá.

Secretaría De Educación Del Distrito, *Caracterización Del Sector Educativo Año 2013. Bogotá, Mayo De 2014.* Alcaldía Mayor De Bogotá.

Secretaría De Educación Distrital (2013). *Lineamiento Pedagógico Educación Para La Ciudadanía Y La Convivencia 2013.* Imprenta Nacional De Colombia.

SED Bogotá. (2013) presentación educación para la ciudadanía y la convivencia una apuesta de vida una apuesta de ciudad. Recuperado el 6 de octubre de 2014, en [http://www.redacademica.edu.co/archivos/redacademica/proyectos/pecc/centro\\_documentacion/caja\\_de\\_herramientas/serie\\_1\\_orientaciones/10\\_presentacion\\_1\\_educacion\\_para\\_la\\_ciudadania\\_y\\_la\\_convivencia\\_una\\_apuesta\\_de\\_vida\\_una\\_apuesta\\_de\\_ciudad.pdf](http://www.redacademica.edu.co/archivos/redacademica/proyectos/pecc/centro_documentacion/caja_de_herramientas/serie_1_orientaciones/10_presentacion_1_educacion_para_la_ciudadania_y_la_convivencia_una_apuesta_de_vida_una_apuesta_de_ciudad.pdf).

Trabajo presentado en la VIII Reunión del Grupo ADEM (Asociación para el Desarrollo y Mejora de la Escuela), celebrada en julio de 1995 en Madrid. Publicado en A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación.* Madrid: UNED, 1997, pp. 25-46

Toro, F. (2011). *Clima Organizacional.* Medellín: Cincel.

Yildiz, K. (2013). Analysis of the relation of teachers' organizational identification and organizational communication. *Education Sciences: Theory & Practice, 13(1), 264-272.*

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		Pág. 126

Zapata Sánchez, G. A., Plaza Serrato, G., Canchón Leiva, Y. P., & Bermúdez, J. J. (2014).

Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas (Doctoral dissertation).

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

## Anexos

### Anexo 1. Resultados generales de la encuesta frecuencias y gráficos por pregunta basados en el consolidado de los tres colegios.

1. En nuestra institución es común el saludo entre colegas, directivos y demás funcionarios.  
[ITEM]

Estadísticos

1. En nuestra institución es común el saludo entre colegas, directivos y demás funcionarios.  
[ITEM]

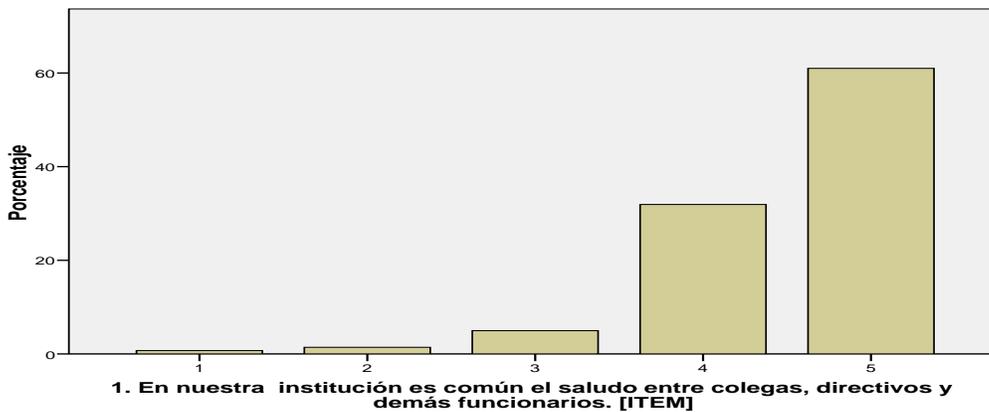
N	Válidos	141
	Perdidos	0

1. En nuestra institución es común el saludo entre colegas, directivos y demás funcionarios.  
[ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	,7	,7
	2	2	1,4	1,4	2,1
	3	7	5,0	5,0	7,1
	4	45	31,9	31,9	39,0
	5	86	61,0	61,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

 <p><b>Universidad de la Sabana</b>  <b>Facultad de Educación</b>  <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b></p>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

**1. En nuestra institución es común el saludo entre colegas, directivos y demás funcionarios. [ITEM]**



2. En su trabajo cotidiano entabla conversaciones con sus colegas, sólo acerca del trabajo [ITEM]

Estadísticos

2. En su trabajo cotidiano entabla conversaciones con sus colegas, sólo acerca del trabajo [ITEM]

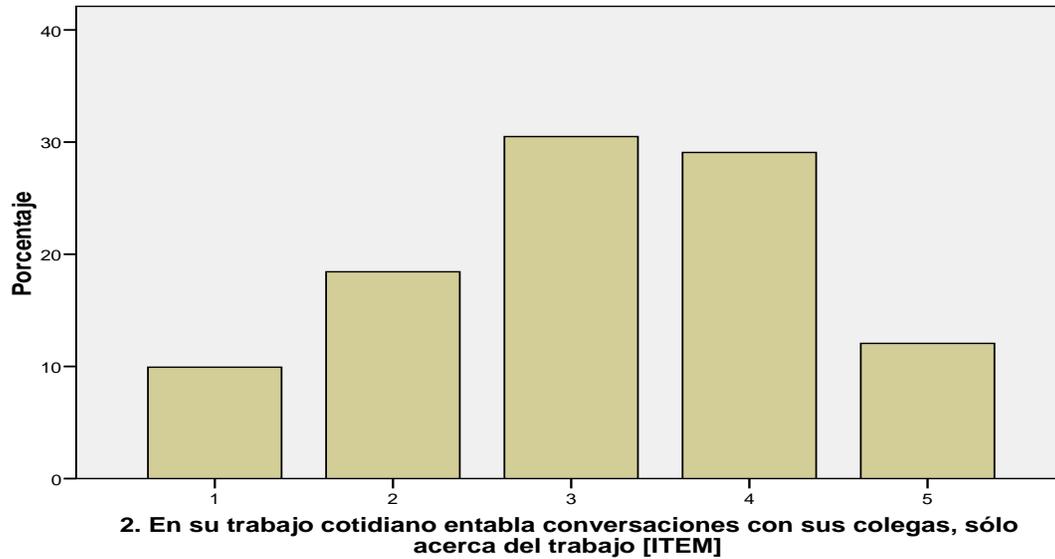
N	Válidos	141
	Perdidos	0

2. En su trabajo cotidiano entabla conversaciones con sus colegas, sólo acerca del trabajo [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	9,9	9,9	9,9
	2	26	18,4	18,4	28,4
	3	43	30,5	30,5	58,9
	4	41	29,1	29,1	87,9
	5	17	12,1	12,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	



**2. En su trabajo cotidiano entabla conversaciones con sus colegas, sólo acerca del trabajo [ITEM]**



3. Es importante reunirse con los miembros de la comunidad en fechas y eventos especiales [ITEM]

Estadísticos

3. Es importante reunirse con los miembros de la comunidad en fechas y eventos especiales [ITEM]

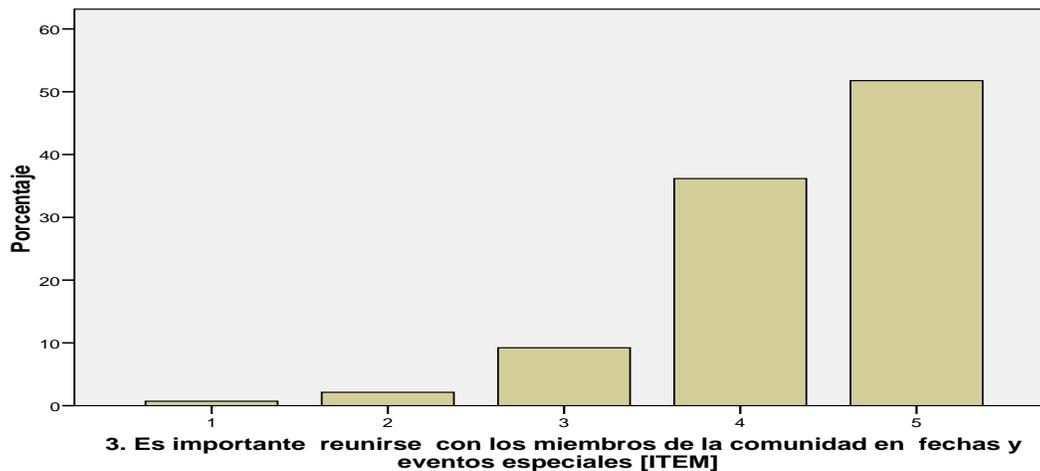
N	Válidos	141
	Perdidos	0

3. Es importante reunirse con los miembros de la comunidad en fechas y eventos especiales [ITEM]

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	,7	,7
	2	3	2,1	2,1	2,8
	3	13	9,2	9,2	12,1
	4	51	36,2	36,2	48,2
	5	73	51,8	51,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**3. Es importante reunirse con los miembros de la comunidad en fechas y eventos especiales [ITEM]**



4. Su relación con los demás miembros de la comunidad educativa, le aporta a su formación personal y/o profesional [ITEM]

Estadísticos

4. Su relación con los demás miembros de la comunidad educativa, le aporta a su formación personal y/o profesional [ITEM]

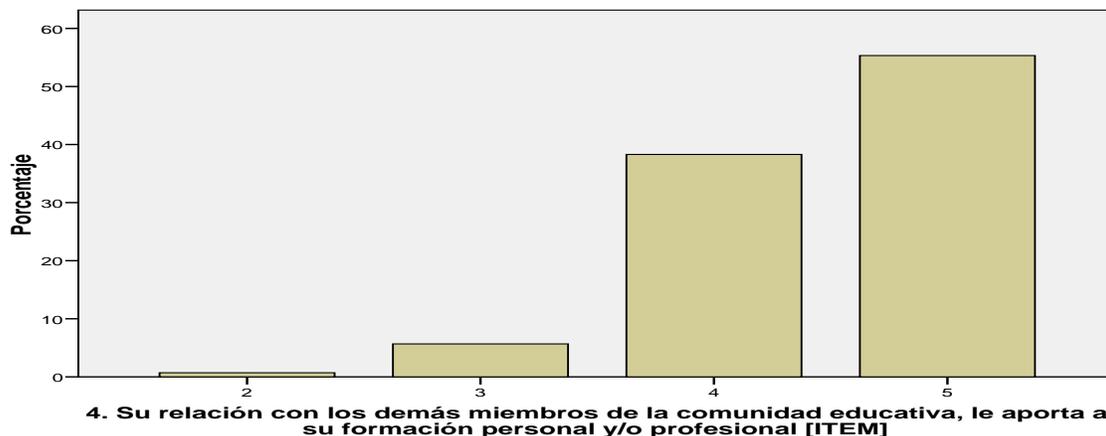
N	Válidos	141
	Perdidos	0

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

4. Su relación con los demás miembros de la comunidad educativa, le aporta a su formación personal y/o profesional [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,7	,7	,7
	3	8	5,7	5,7	6,4
	4	54	38,3	38,3	44,7
	5	78	55,3	55,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**4. Su relación con los demás miembros de la comunidad educativa, le aporta a su formación personal y/o profesional [ITEM]**



5. Ser receptivo, es estar dispuesto a escuchar y aceptar ideas y sugerencias. Usted se considera receptivo cuando alguien propone una idea innovadora. [ITEM]

Estadísticos

5. Ser receptivo, es estar dispuesto a escuchar y aceptar ideas y sugerencias. Usted se considera receptivo cuando alguien propone una idea innovadora. [ITEM]

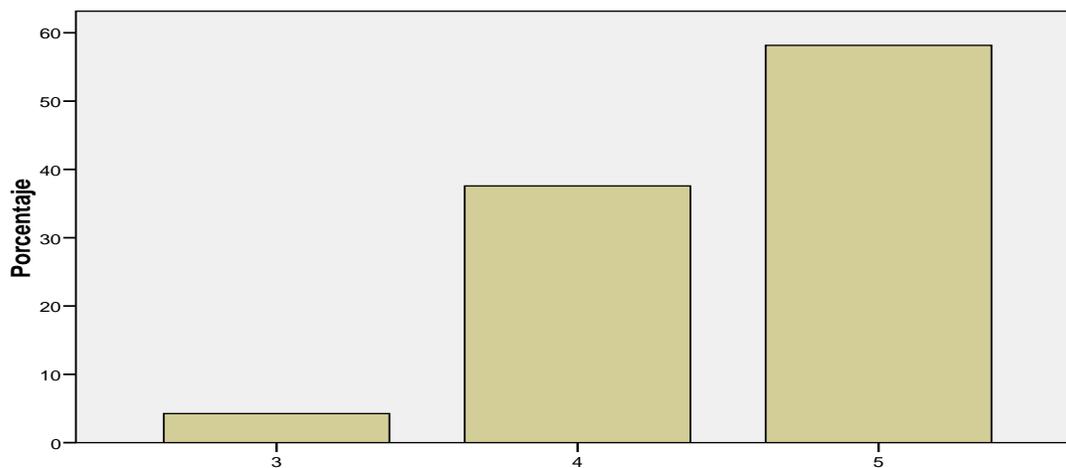
	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

N	Válidos	141
	Perdidos	0

5. Ser receptivo, es estar dispuesto a escuchar y aceptar ideas y sugerencias. Usted se considera receptivo cuando alguien propone una idea innovadora. [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	6	4,3	4,3	4,3
	4	53	37,6	37,6	41,8
	5	82	58,2	58,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**5. Ser receptivo, es estar dispuesto a escuchar y aceptar ideas y sugerencias. Usted se considera receptivo cuando alguien propone una idea innovadora. [ITEM]**



**5. Ser receptivo, es estar dispuesto a escuchar y aceptar ideas y sugerencias. Usted se considera receptivo cuando alguien propone una idea innovadora. [ITEM]**

6. El colegio tiene protocolos claros en la comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias [ITEM]

Estadísticos

6. El colegio tiene protocolos claros en la comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias [ITEM]

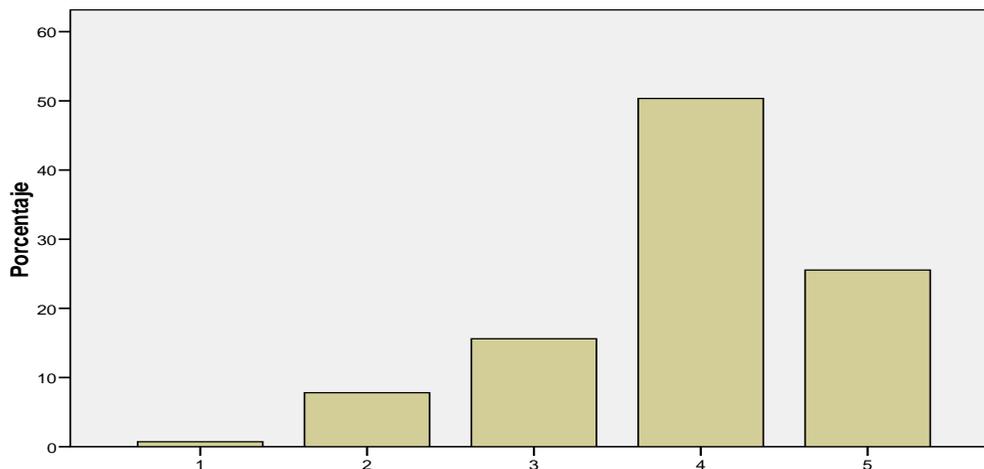
	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

N	Válidos	141
	Perdidos	0

6. El colegio tiene protocolos claros en la comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	,7	,7
	2	11	7,8	7,8	8,5
	3	22	15,6	15,6	24,1
	4	71	50,4	50,4	74,5
	5	36	25,5	25,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**6. El colegio tiene protocolos claros en la comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias [ITEM]**



**6. El colegio tiene protocolos claros en la comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias [ITEM]**

7. Cuando recibe información, usualmente indaga si está luego según indicaciones institucionales. [ITEM]

Estadísticos

7. Cuando recibe información, usualmente indaga si está luego según indicaciones institucionales. [ITEM]

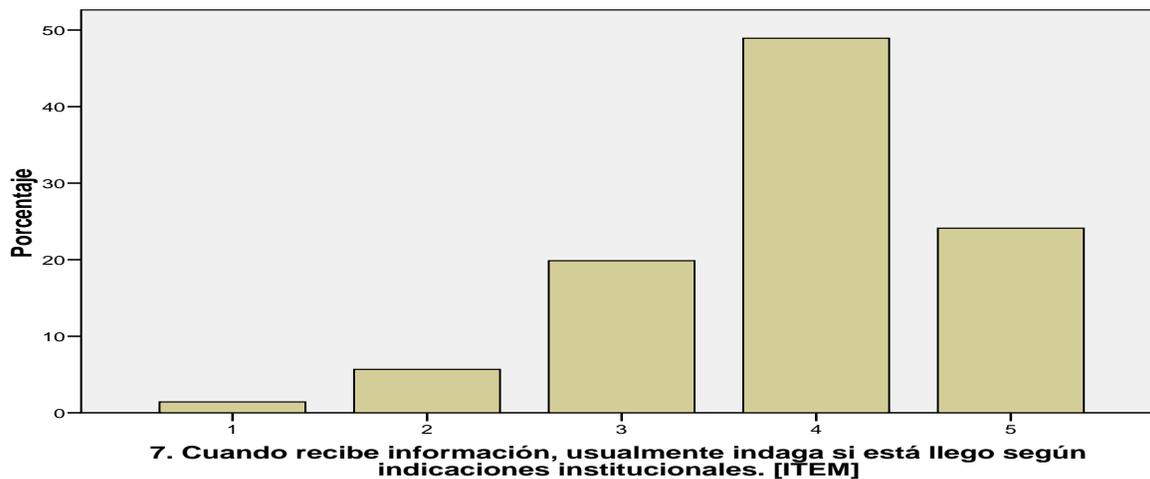
	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

N	Válidos	141
	Perdidos	0

7. Cuando recibe información, usualmente indaga si está ligo según indicaciones institucionales. [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	1,4	1,4	1,4
	2	8	5,7	5,7	7,1
	3	28	19,9	19,9	27,0
	4	69	48,9	48,9	75,9
	5	34	24,1	24,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**7. Cuando recibe información, usualmente indaga si está ligo según indicaciones institucionales. [ITEM]**



8. El equipo directivo maneja criterios claros y unificados en la comunicación de sus acuerdos y/o decisiones [ITEM]

Estadísticos

8. El equipo directivo maneja criterios claros y unificados en la comunicación de sus acuerdos

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

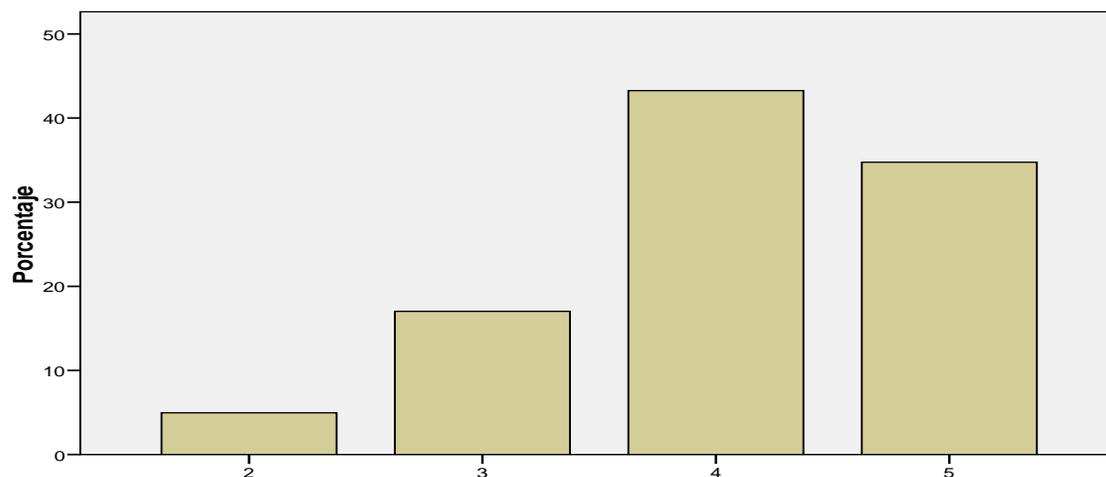
y/o decisiones [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

8. El equipo directivo maneja criterios claros y unificados en la comunicación de sus acuerdos y/o decisiones [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	7	5,0	5,0	5,0
	3	24	17,0	17,0	22,0
	4	61	43,3	43,3	65,2
	5	49	34,8	34,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**8. El equipo directivo maneja criterios claros y unificados en la comunicación de sus acuerdos y/o decisiones [ITEM]**



**8. El equipo directivo maneja criterios claros y unificados en la comunicación de sus acuerdos y/o decisiones [ITEM]**

9. El actuar de los miembros del Equipo Directivo es coherente con los principios institucionales como el respeto, la colaboración y la cordialidad. [ITEM]

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

Estadísticos

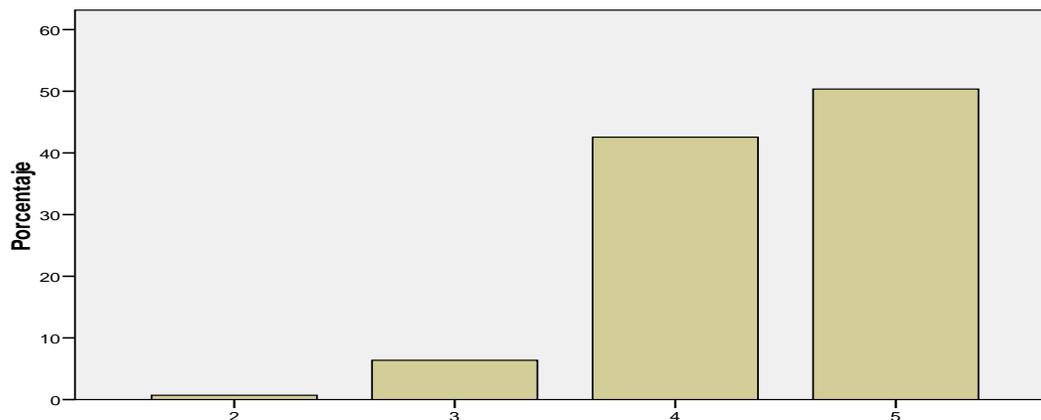
9. El actuar de los miembros del Equipo Directivo es coherente con los principios institucionales como el respeto, la colaboración y la cordialidad. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

9. El actuar de los miembros del Equipo Directivo es coherente con los principios institucionales como el respeto, la colaboración y la cordialidad. [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	1	,7	,7	,7
3	9	6,4	6,4	7,1
4	60	42,6	42,6	49,6
5	71	50,4	50,4	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**9. El actuar de los miembros del Equipo Directivo es coherente con los principios institucionales como el respeto, la colaboración y la cordialidad. [ITEM]**



**9. El actuar de los miembros del Equipo Directivo es coherente con los principios institucionales como el respeto, la colaboración y la cordialidad. [ITEM]**

10. El manejo de la información, le ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la C.E. [ITEM]

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

Estadísticos

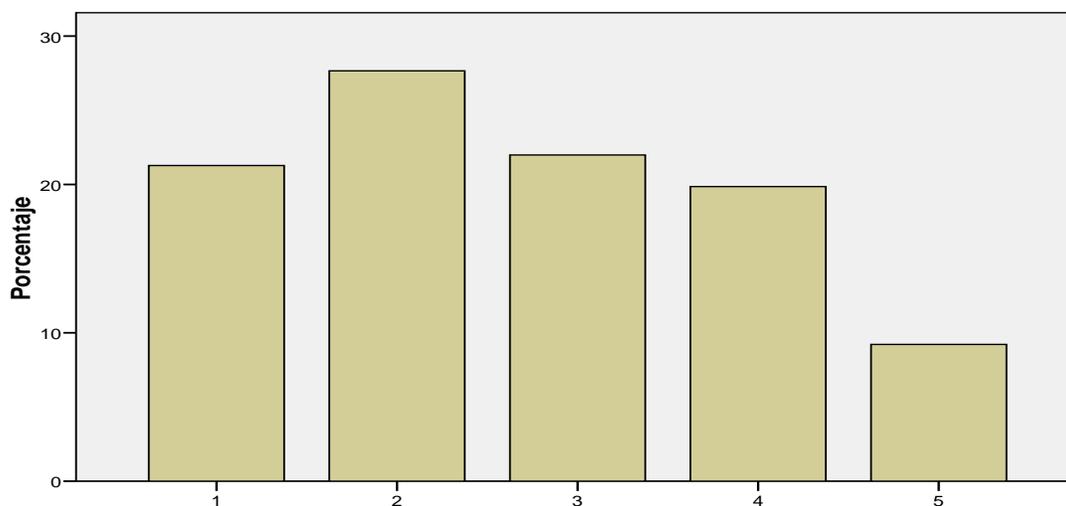
10. El manejo de la información, le ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la C.E. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

10. El manejo de la información, le ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la C.E. [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	30	21,3	21,3	21,3
	2	39	27,7	27,7	48,9
	3	31	22,0	22,0	70,9
	4	28	19,9	19,9	90,8
	5	13	9,2	9,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**10. El manejo de la información, le ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la C.E. [ITEM]**



**10. El manejo de la información, le ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la C.E. [ITEM]**

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

11. Está satisfecho porque su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones institucionales [ITEM]

Estadísticos

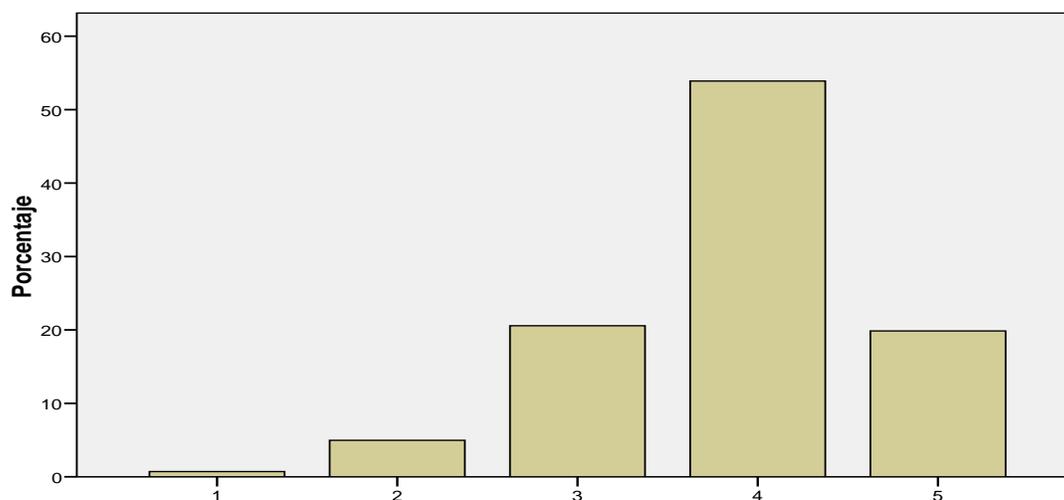
11. Está satisfecho porque su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones institucionales [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

11. Está satisfecho porque su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones institucionales [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	,7	,7
	2	7	5,0	5,0	5,7
	3	29	20,6	20,6	26,2
	4	76	53,9	53,9	80,1
	5	28	19,9	19,9	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**11. Está satisfecho porque su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones institucionales [ITEM]**



**11. Está satisfecho porque su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones institucionales [ITEM]**

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

12. ¿Considera que es relevante la información que se comparte en las convocatorias a reuniones en la institución? [ITEM]

Estadísticos

12. ¿Considera que es relevante la información que se comparte en las convocatorias a reuniones en la institución? [ITEM]

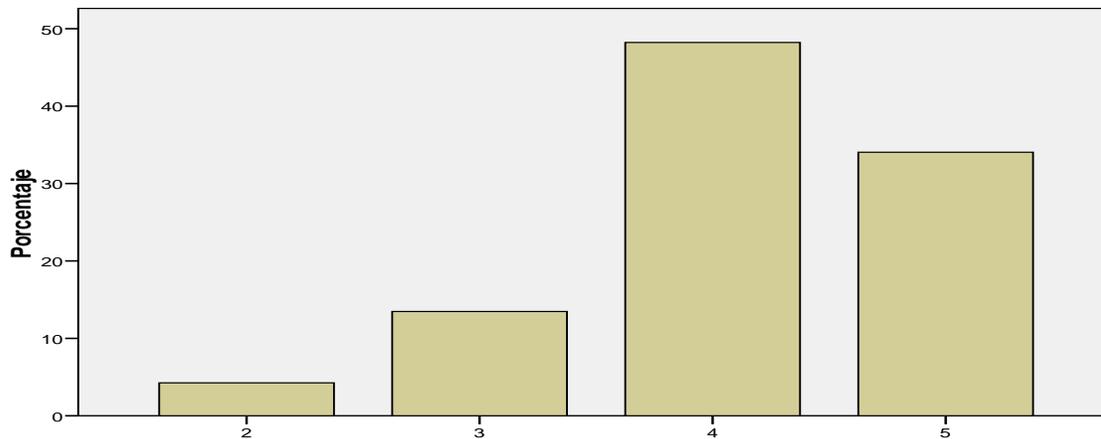
N	Válidos	141
	Perdidos	0

12. ¿Considera que es relevante la información que se comparte en las convocatorias a reuniones en la institución? [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	6	4,3	4,3	4,3
	3	19	13,5	13,5	17,7
	4	68	48,2	48,2	66,0
	5	48	34,0	34,0	100,0
Total		141	100,0	100,0	

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

**12. ¿Considera que es relevante la información que se comparte en las convocatorias a reuniones en la institución? [ITEM]**



**12. ¿Considera que es relevante la información que se comparte en las convocatorias a reuniones en la institución? [ITEM]**

13. Siente que esta oportuna y suficientemente informado de las decisiones y eventos que se realizan en la IE [ITEM]

Estadísticos

13. Siente que esta oportuna y suficientemente informado de las decisiones y eventos que se realizan en la IE [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

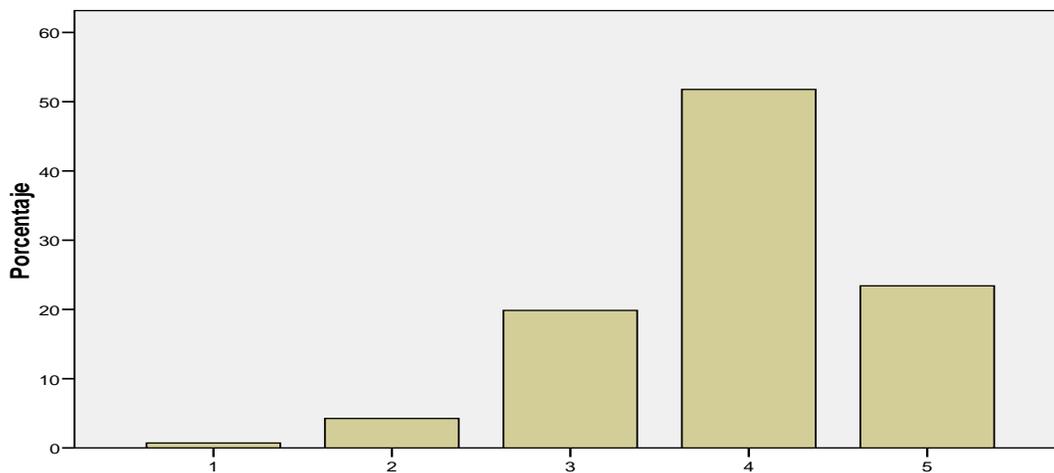
13. Siente que esta oportuna y suficientemente informado de las decisiones y eventos que se realizan en la IE [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	,7	,7
	2	6	4,3	4,3	5,0
	3	28	19,9	19,9	24,8
	4	73	51,8	51,8	76,6
	5	33	23,4	23,4	100,0

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>			
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			

Total	141	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

**13. Siente que esta oportuna y suficientemente informado de las decisiones y eventos que se realizan en la IE [ITEM]**



**13. Siente que esta oportuna y suficientemente informado de las decisiones y eventos que se realizan en la IE [ITEM]**

14. Se considera conocedor de las metas y logros de la Institución Educativa [ITEM]

Estadísticos

14. Se considera conocedor de las metas y logros de la Institución Educativa [ITEM]

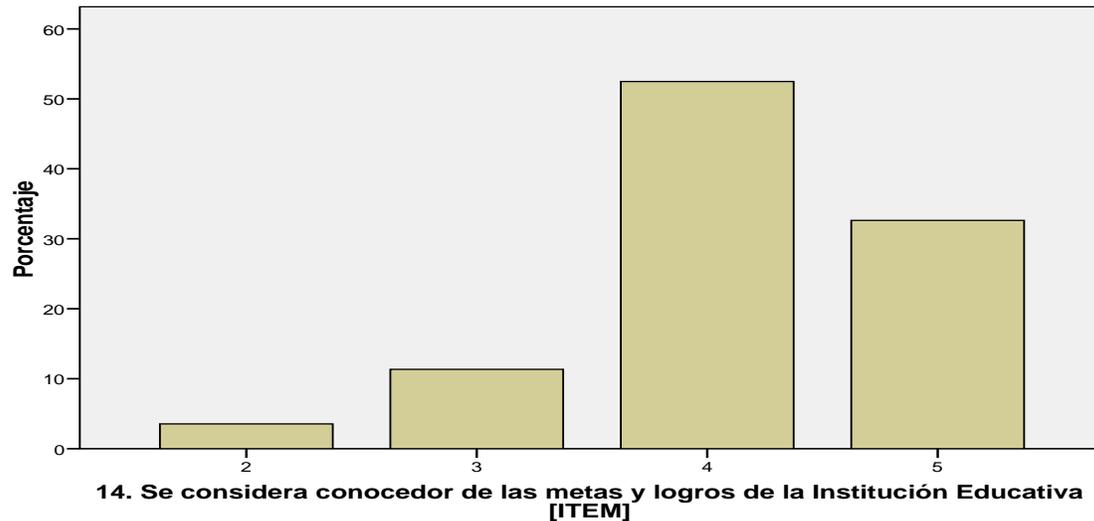
N	Válidos	141
	Perdidos	0

14. Se considera conocedor de las metas y logros de la Institución Educativa [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5	3,5	3,5	3,5
	3	16	11,3	11,3	14,9
	4	74	52,5	52,5	67,4
	5	46	32,6	32,6	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

**14. Se considera conocedor de las metas y logros de la Institución Educativa [ITEM]**



15. La dinámica cotidiana de la institución refleja las políticas institucionales establecidas [ITEM]

Estadísticos

15. La dinámica cotidiana de la institución refleja las políticas institucionales establecidas [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

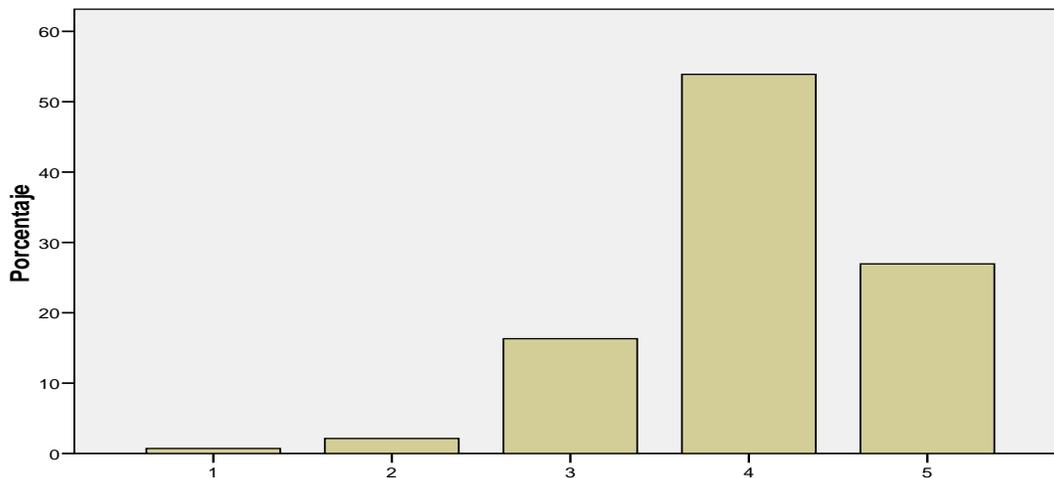
15. La dinámica cotidiana de la institución refleja las políticas institucionales establecidas [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	,7	,7
	2	3	2,1	2,1	2,8
	3	23	16,3	16,3	19,1
	4	76	53,9	53,9	73,0

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>			
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			

	5	38	27,0	27,0	100,0
Total		141	100,0	100,0	

**15. La dinámica cotidiana de la institución refleja las políticas institucionales establecidas [ITEM]**



**15. La dinámica cotidiana de la institución refleja las políticas institucionales establecidas [ITEM]**

16. La Institución educativa reconoce en cada miembro de la comunidad el desempeño y ejercicio de sus funciones. [ITEM]

Estadísticos

16. La Institución educativa reconoce en cada miembro de la comunidad el desempeño y ejercicio de sus funciones. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

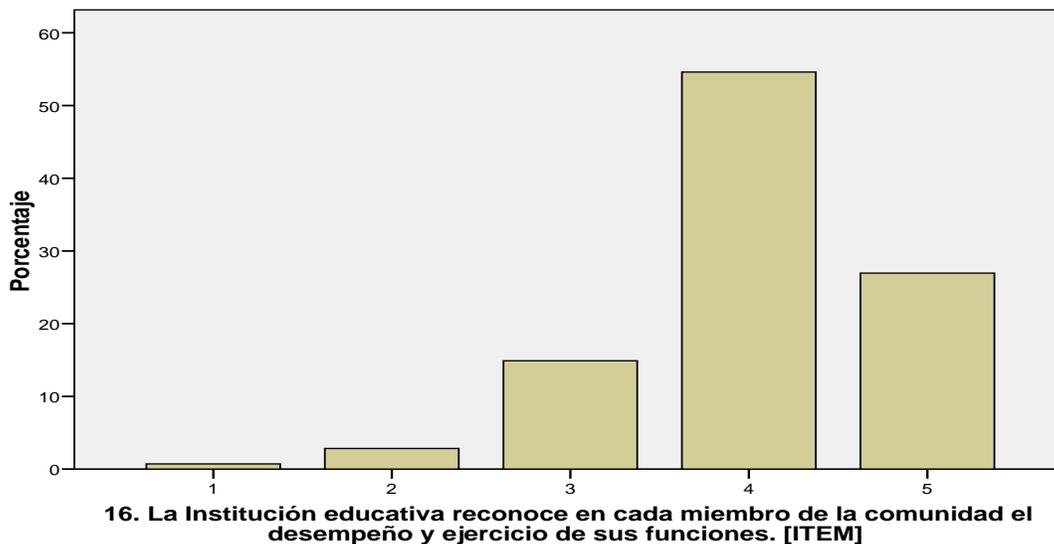
16. La Institución educativa reconoce en cada miembro de la comunidad el desempeño y ejercicio de sus funciones. [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	1	,7	,7	,7
2	4	2,8	2,8	3,5

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>			
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			

3	21	14,9	14,9	18,4
4	77	54,6	54,6	73,0
5	38	27,0	27,0	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**16. La Institución educativa reconoce en cada miembro de la comunidad el desempeño y ejercicio de sus funciones. [ITEM]**



17. Existe solidaridad y colaboración por parte del equipo directivo, con los miembros de la IE. [ITEM]

Estadísticos

17. Existe solidaridad y colaboración por parte del equipo directivo, con los miembros de la IE. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

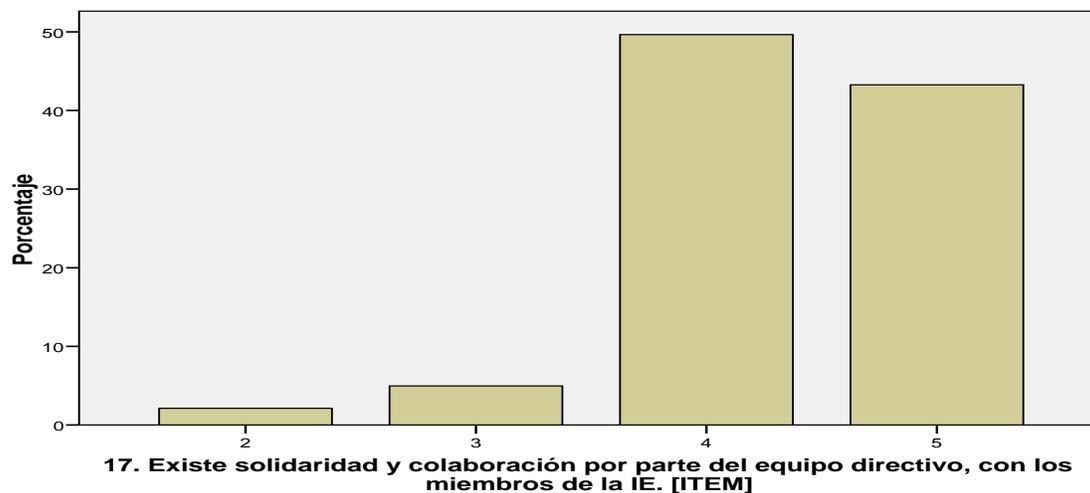
17. Existe solidaridad y colaboración por parte del equipo directivo, con los miembros de la IE. [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>			
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			

Válidos	2	3	2,1	2,1	2,1
	3	7	5,0	5,0	7,1
	4	70	49,6	49,6	56,7
	5	61	43,3	43,3	100,0
Total	141		100,0	100,0	

**17. Existe solidaridad y colaboración por parte del equipo directivo, con los miembros de la IE. [ITEM]**



18. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares. [ITEM]

Estadísticos

18. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

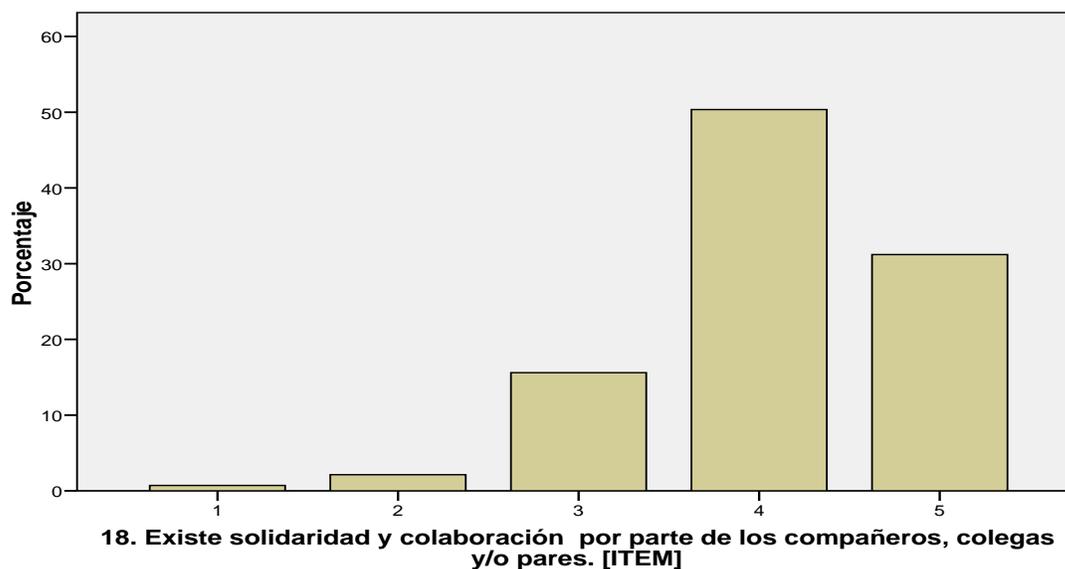
18. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares. [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>		
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		

Válidos	1	1	,7	,7	,7
	2	3	2,1	2,1	2,8
	3	22	15,6	15,6	18,4
	4	71	50,4	50,4	68,8
	5	44	31,2	31,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**18. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares. [ITEM]**



19. En las decisiones tomadas por el equipo directivo, se tienen en cuenta las opiniones de los maestros y demás miembros de la comunidad educativa. [ITEM]

Estadísticos

19. En las decisiones tomadas por el equipo directivo, se tienen en cuenta las opiniones de los maestros y demás miembros de la comunidad educativa. [ITEM]

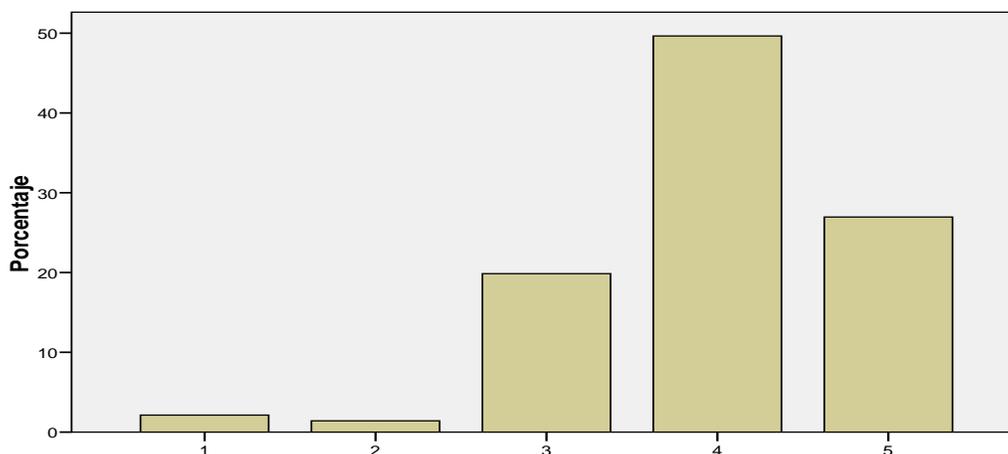
N	Válidos	141
	Perdidos	0

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

19. En las decisiones tomadas por el equipo directivo, se tienen en cuenta las opiniones de los maestros y demás miembros de la comunidad educativa. [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	2,1	2,1	2,1
	2	2	1,4	1,4	3,5
	3	28	19,9	19,9	23,4
	4	70	49,6	49,6	73,0
	5	38	27,0	27,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**19. En las decisiones tomadas por el equipo directivo, se tienen en cuenta las opiniones de los maestros y demás miembros de la comunidad educativa. [ITEM]**



**19. En las decisiones tomadas por el equipo directivo, se tienen en cuenta las opiniones de los maestros y demás miembros de la comunidad educativa. [ITEM]**

20. La información que se comunica, emitida por el equipo directivo es clara. [ITEM]

Estadísticos

20. La información que se comunica, emitida por el equipo directivo es clara. [ITEM]

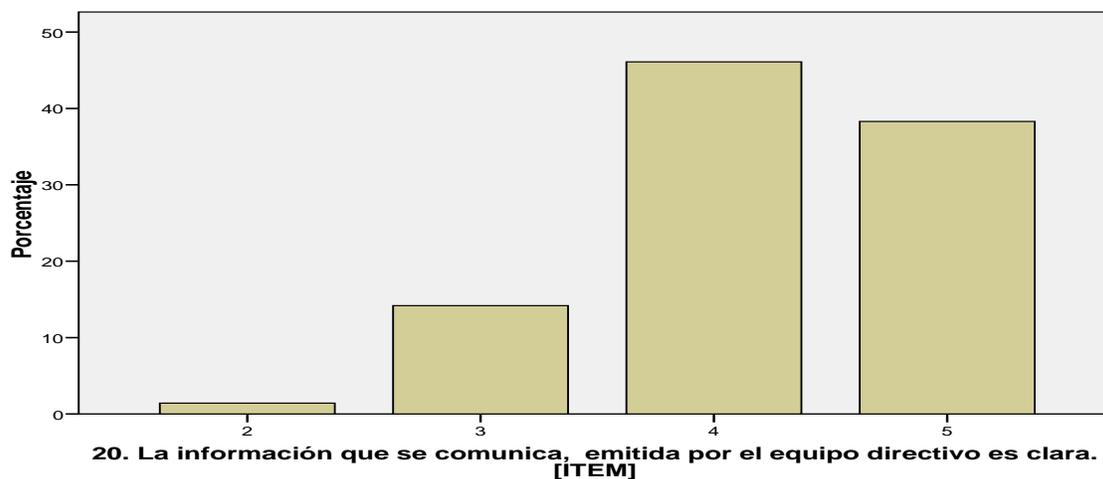
N	Válidos	141
	Perdidos	0

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

20. La información que se comunica, emitida por el equipo directivo es clara. [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	1,4	1,4	1,4
	3	20	14,2	14,2	15,6
	4	65	46,1	46,1	61,7
	5	54	38,3	38,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**20. La información que se comunica, emitida por el equipo directivo es clara. [ITEM]**



21. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares.

Estadísticos

21. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares.

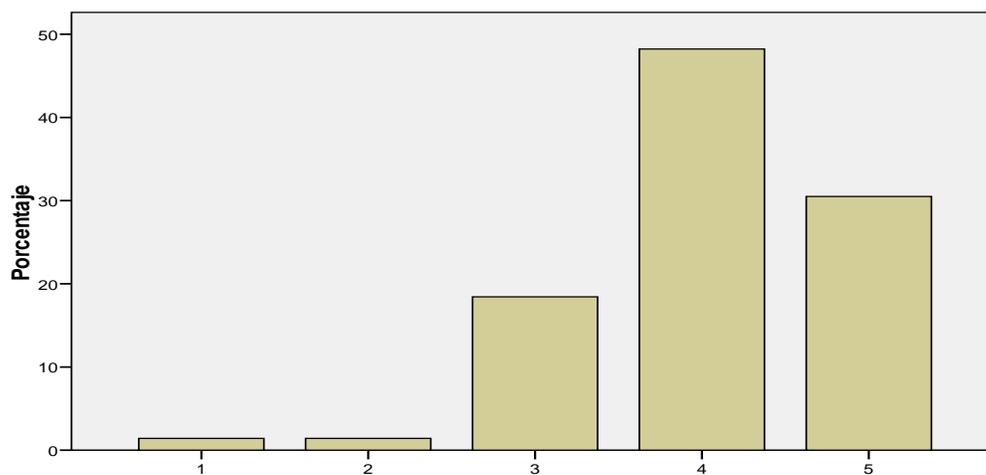
N	Válidos	141
	Perdidos	0

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

21. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	1,4	1,4	1,4
	2	2	1,4	1,4	2,8
	3	26	18,4	18,4	21,3
	4	68	48,2	48,2	69,5
	5	43	30,5	30,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**21. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares.**



**21. Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares.**

22. La información que se comunica por parte del equipo directivo genera valor para la dinámica institucional. [ITEM]

Estadísticos

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

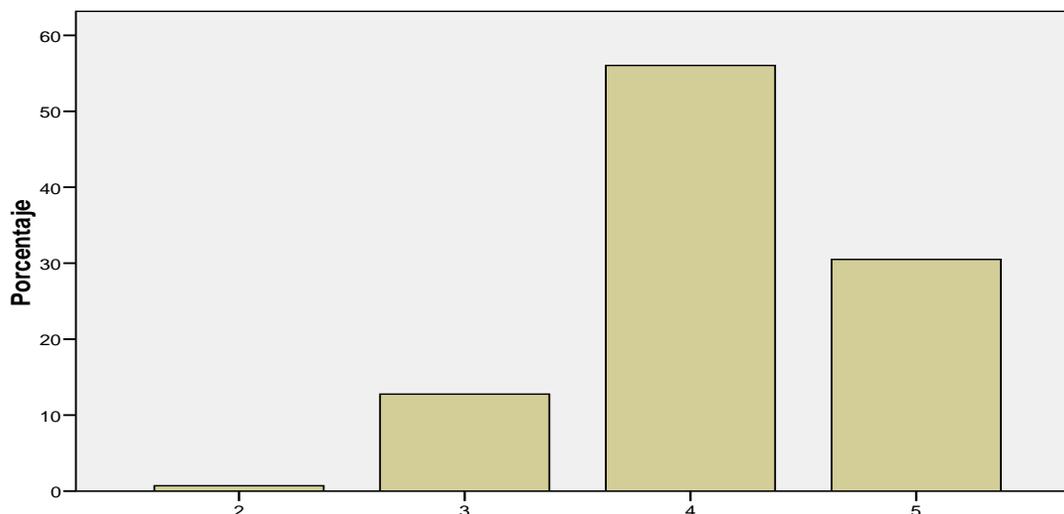
22. La información que se comunica por parte del equipo directivo genera valor para la dinámica institucional. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

22. La información que se comunica por parte del equipo directivo genera valor para la dinámica institucional. [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	1	,7	,7	,7
3	18	12,8	12,8	13,5
4	79	56,0	56,0	69,5
5	43	30,5	30,5	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**22. La información que se comunica por parte del equipo directivo genera valor para la dinámica institucional. [ITEM]**



**22. La información que se comunica por parte del equipo directivo genera valor para la dinámica institucional. [ITEM]**

23. La información que recibe de manera informal, es conforme a la que fue emitida en

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

primera instancia por el equipo directivo oficialmente [ITEM]

Estadísticos

23. La información que recibe de manera informal, es conforme a la que fue emitida en primera instancia por el equipo directivo oficialmente [ITEM]

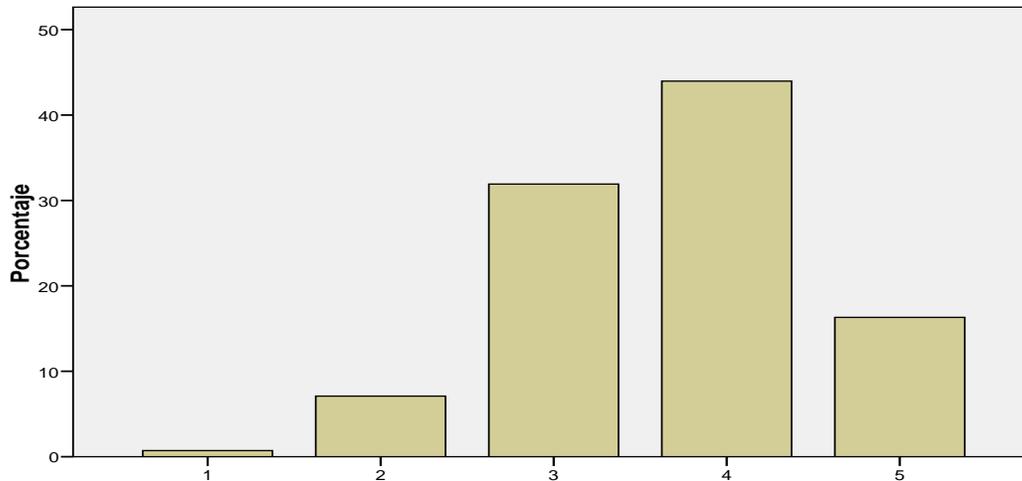
N	Válidos	141
	Perdidos	0

23. La información que recibe de manera informal, es conforme a la que fue emitida en primera instancia por el equipo directivo oficialmente [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	,7	,7
	2	10	7,1	7,1	7,8
	3	45	31,9	31,9	39,7
	4	62	44,0	44,0	83,7
	5	23	16,3	16,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

 <p>Universidad de la Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</p>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

**23. La información que recibe de manera informal, es conforme a la que fue emitida en primera instancia por el equipo directivo oficialmente [ITEM]**



**23. La información que recibe de manera informal, es conforme a la que fue emitida en primera instancia por el equipo directivo oficialmente [ITEM]**

24. La información y decisiones del equipo directivo, determinan directrices para el desarrollo de tareas y trabajos. [ITEM]

Estadísticos

24. La información y decisiones del equipo directivo, determinan directrices para el desarrollo de tareas y trabajos. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

24. La información y decisiones del equipo directivo, determinan directrices para el desarrollo de tareas y trabajos. [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,7	,7
	3	9	6,4	7,1
	4	76	53,9	61,0

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>			
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			

5	55	39,0	39,0	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**24. La información y decisiones del equipo directivo, determinan directrices para el desarrollo de tareas y trabajos. [ITEM]**



25. Las opiniones, sugerencias y/o reclamos que presenta a miembros del equipo directivo son atendidas oportunamente [ITEM]

Estadísticos

25. Las opiniones, sugerencias y/o reclamos que presenta a miembros del equipo directivo son atendidas oportunamente [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

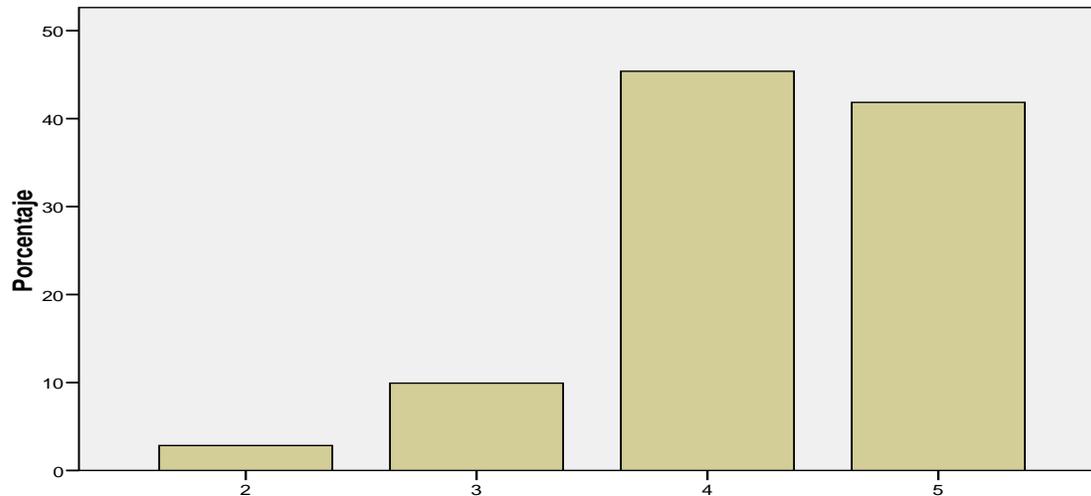
25. Las opiniones, sugerencias y/o reclamos que presenta a miembros del equipo directivo son atendidas oportunamente [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	4	2,8	2,8	2,8

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

3	14	9,9	9,9	12,8
4	64	45,4	45,4	58,2
5	59	41,8	41,8	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**25. Las opiniones, sugerencias y/o reclamos que presenta a miembros del equipo directivo son atendidas oportunamente [ITEM]**



**25. Las opiniones, sugerencias y/o reclamos que presenta a miembros del equipo directivo son atendidas oportunamente [ITEM]**

26. El trabajo que realiza le da la oportunidad de innovar y aprender. [ITEM]

Estadísticos

26. El trabajo que realiza le da la oportunidad de innovar y aprender. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

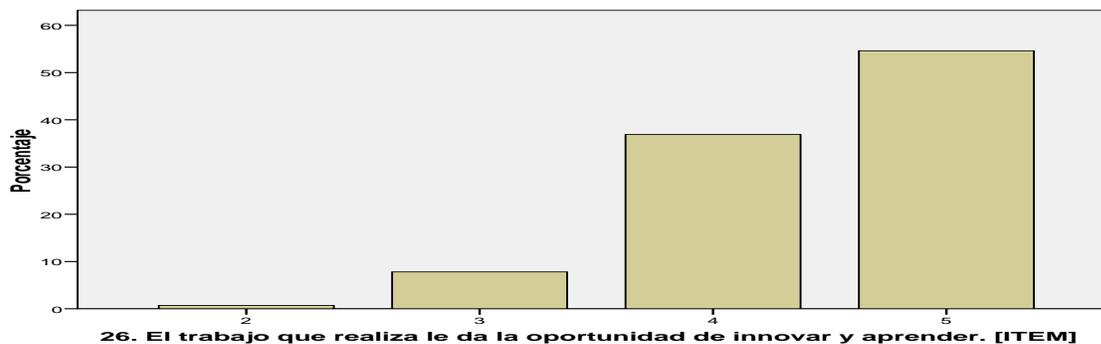
26. El trabajo que realiza le da la oportunidad de innovar y aprender. [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,7	,7
	3	11	7,8	8,5

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>			
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			

4	52	36,9	36,9	45,4
5	77	54,6	54,6	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**26. El trabajo que realiza le da la oportunidad de innovar y aprender. [ITEM]**



27. Se siente usted participe en las decisiones que se toman en la IE. [ITEM]

Estadísticos

27. Se siente usted participe en las decisiones que se toman en la IE. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

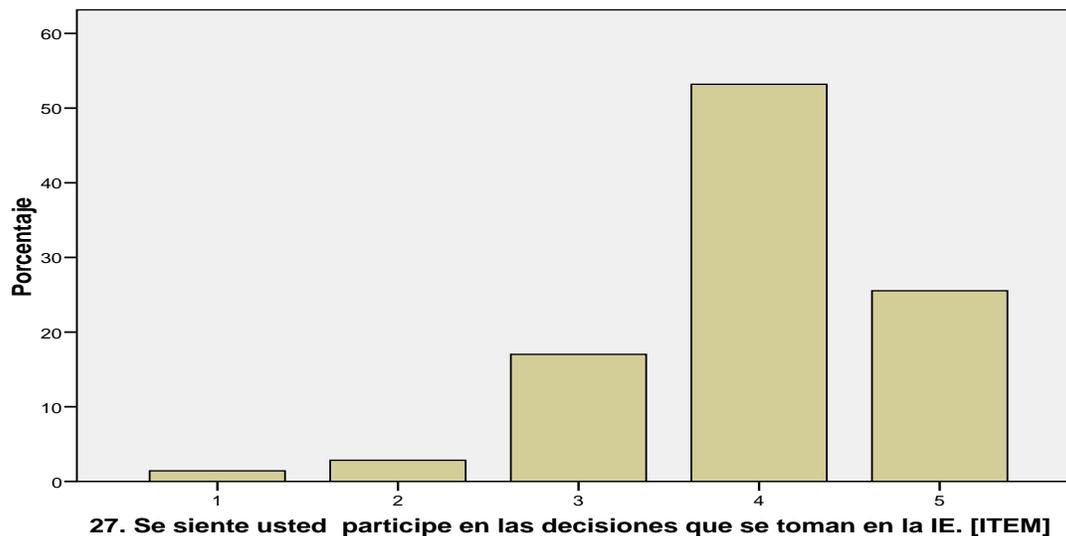
27. Se siente usted participe en las decisiones que se toman en la IE. [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	2	1,4	1,4	1,4
2	4	2,8	2,8	4,3
3	24	17,0	17,0	21,3

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>			
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			

4	75	53,2	53,2	74,5
5	36	25,5	25,5	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**27. Se siente usted participe en las decisiones que se toman en la IE. [ITEM]**



28. Apoya y acata las decisiones tomadas por el equipo directivo en la IE [ITEM]

Estadísticos

28. Apoya y acata las decisiones tomadas por el equipo directivo en la IE [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

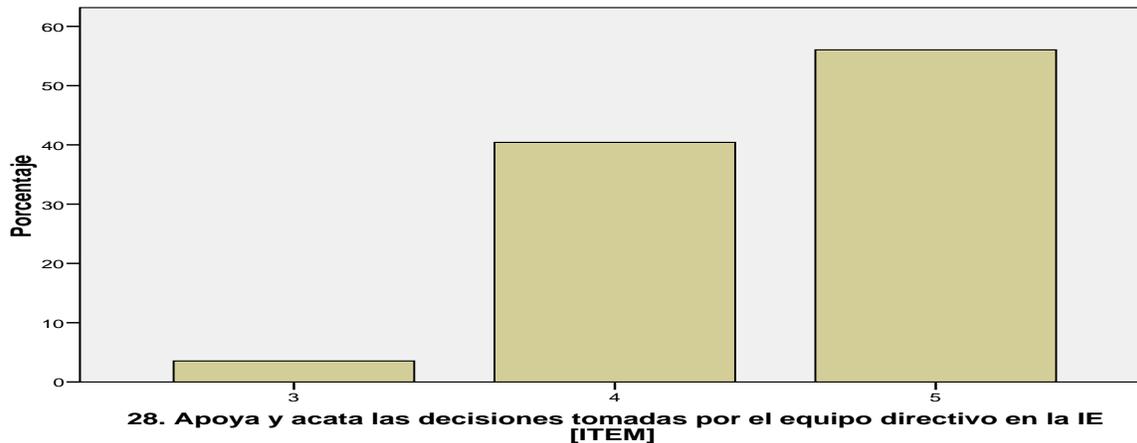
28. Apoya y acata las decisiones tomadas por el equipo directivo en la IE [ITEM]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>			
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			

Válidos	3	5	3,5	3,5	3,5
	4	57	40,4	40,4	44,0
	5	79	56,0	56,0	100,0
Total	141		100,0	100,0	

**28. Apoya y acata las decisiones tomadas por el equipo directivo en la IE [ITEM]**



29. La institución educativa delega en usted responsabilidades y compromisos. [ITEM]

Estadísticos

29. La institución educativa delega en usted responsabilidades y compromisos. [ITEM]

N	Válidos	141
	Perdidos	0

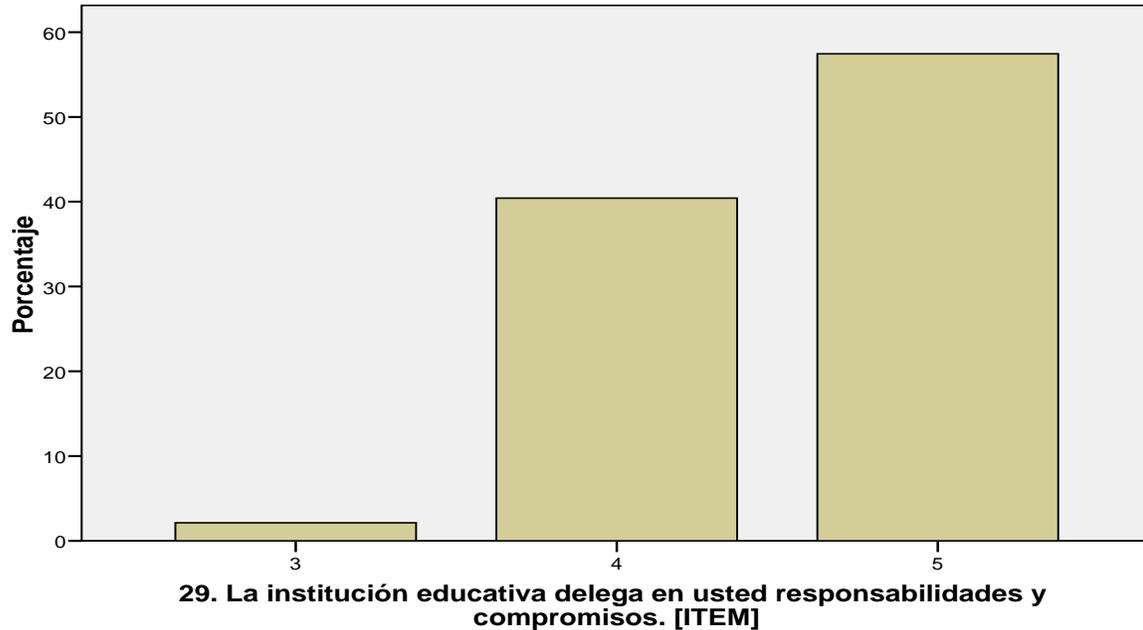
29. La institución educativa delega en usted responsabilidades y compromisos. [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	2,1	2,1	2,1
	4	57	40,4	40,4	42,6

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>			
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			

5	81	57,4	57,4	100,0
Total	141	100,0	100,0	

**29. La institución educativa delega en usted responsabilidades y compromisos. [ITEM]**



30. Considera que las decisiones del equipo directivo, son equivalentes a sus expectativas y acordes a los criterios de justicia y equidad. [ITEM]

Estadísticos

30. Considera que las decisiones del equipo directivo, son equivalentes a sus expectativas y acordes a los criterios de justicia y equidad. [ITEM]

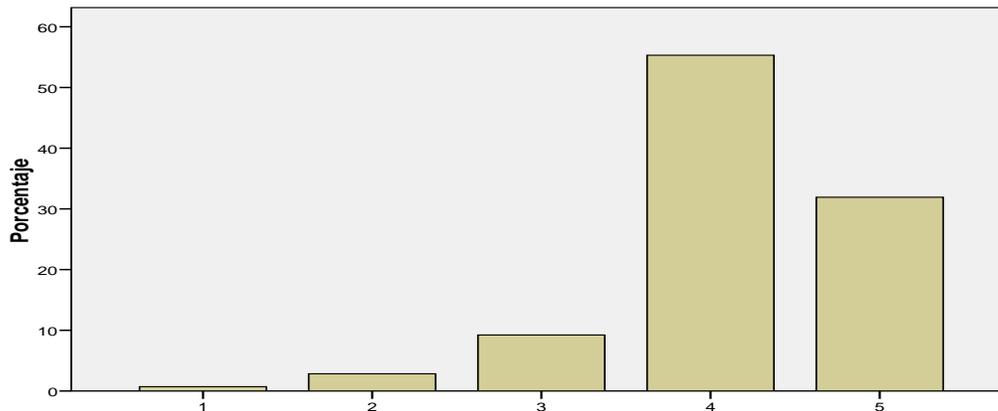
N	Válidos	141
	Perdidos	0

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
	<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

30. Considera que las decisiones del equipo directivo, son equivalentes a sus expectativas y acordes a los criterios de justicia y equidad. [ITEM]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	,7	,7
	2	4	2,8	2,8	3,5
	3	13	9,2	9,2	12,8
	4	78	55,3	55,3	68,1
	5	45	31,9	31,9	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

**30. Considera que las decisiones del equipo directivo, son equivalentes a sus expectativas y acordes a los criterios de justicia y equidad. [ITEM]**



**30. Considera que las decisiones del equipo directivo, son equivalentes a sus expectativas y acordes a los criterios de justicia y equidad. [ITEM]**

 <p>Universidad de la Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</p>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

**Anexo 2. Comunicación Asertiva. Estrategia de fortalecimiento del clima institucional**

**MATRIZ DE RESULTADOS - GRUPO FOCAL**

CATEGORIA	PREGUNTA	COLEGIO			HALLAZGOS
		JOSE MARTI	BRASILIA BOSA	QUIROGA ALIANZA	Unidad de Significado de la Investigación
<b>CLIMA</b>	¿A través de que de que medios o canales, conoce usted las orientaciones que salen del equipo directivo? ¿Cuál es su	1. Se tenía la hora pedagógica semanal, para escuchar lo que opinaban cada uno, las directrices directivas, ahora es difícil. No se tiene un boletín periódico, una emisora, un periódico virtual. Cada sede tiene su propia dinámica por la	Reuniones, Blog institucional, Comunicados personales., Son útiles, pero no todos los estamentos los leen.	1. Los dos medios el boletín virtual son necesarios. 2. El más usado y que más se ve, el boletín informativo., Algunos dicen que lo desconocen, pero lo siguen., Se reconoce que existe pero no lo leen., Se maneja la página del colegio, por las guías, solamente.	Existen: -Correo virtual y boletines físicos, voz a voz, emisora, periódico virtual, página Web institucional.



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

	percepción sobre estos?	infraestructura. 2. Los correos, pero hace falta la aclaración persona a persona.			
	Conocedores de la dinámica institucional ¿Qué canales o estrategias recomendarían al equipo directivo, para que sean implementadas o fortalecidas, con respecto al manejo de la	1. Que las relaciones no sean tan virtuales. Todos los aportes de todas las personas que integran la población son claves. Que haya jornadas pedagógicas por sedes y dirigidas con responsables de dichas sedes para que se empoderen. 2. Medios virtuales no son tan cálidos como lo es la reunión semanal. Para	1. Una página en redes sociales o blog institucional para alimentarlo con eventos , sugerencias, experiencias y demás, con acceso para toda la comunidad educativa. 2. Utilizar los variados métodos para seguir	1, Es cuestión de cultura, la gente se calla y se coarta y luego lo dice y desemboca en otros espacios.  Es iniciar un Cambio de pensamiento. Es algo cultural. 2. Si me parece conveniente lo asume, sino la cambio.  La información la acomodo como me conviene.	Esto va con sugerencias última casilla. -Apoyo medios físicos y virtuales: WhatsApp. Blog, página web, boletín, periódico virtual y Facebook. Clima: jornadas pedagógicas, relaciones cálidas, cursos de relajación, espacios para compartir dinámicas al iniciar las jornadas. -



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

	comunicación, y así lograr el fortalecimiento del clima institucional?	animar al receptor de una directriz el directivo debe ser creativo y motivar, que funcione la página web, que hubiera un boletín informativo para cada docente semanal, que la emisora funcione adecuadamente. El trato personal del directivo con el docente.	el conducto regular en cada una de las dependencias.		Participación activa para que se sientan reconocidos e incluidos en la ejecución de decisiones.
	Conocedores de la dinámica institucional ¿Qué canales o estrategias recomendarían al equipo directivo, para	1. Medios virtuales, el directivo debe ser creativo, motivar, a través de página web, boletín informativo o boletín semanal para cada docente, jornadas pedagógicas por sede,	1. Buzón de sugerencias en todas las sedes. Implementar protocolos unificados en el manejo de comunicados,	1. Toca un trabajo de cambio. Se necesita terapia, toca atender la persona. Lograr que saque a flote sus problemas, hacer catarsis  Todo lo del ambiente laboral tiene que ver con la persona. Si	Directivos: -Creativo, motivador, lider, per..... y propiciar relaciones calidas. - Abrir participación. - Buzón de (felicitaciones, sugerencias y quejas) en



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

	<p>que sean implementadas o fortalecidas, con respecto al manejo de la comunicación, y así lograr el fortalecimiento del clima institucional?</p>	<p>utilización del WhatsApp, relaciones cálidas, participación en la ejecución y logística en la implementación de lo que se direccione. 2. Clave la reunión semanal para hacer un back up, se aclaran las directrices y programaciones. Cuando hay una directriz, que se haga una participación para determinar cómo se va ejecutar con la participación y opinión.</p>	<p>quejas, etc. 2. Que se realizara una reunión semanal con coordinación. Página web. Uso de agenda por sede y jornada donde se consigne la información y firmen todos para estar enterados.</p>	<p>yo tengo claro quién soy tengo claros mis defectos y errores. Y los puedo cambiar. Si tienen un montón de sentimientos reprimidos. Saben que deben hacer las cosas pero no lo hacen porque, están amargados, depresivos 2. Si les dicen los errores se molestan, uno tiene que apropiarse de quienes con sus errores. La convivencia es complicada 3. Con espacios diferentes a los de siempre. Buscar confort Como administrativos les ha tocado salir a cursos en ocasiones</p>	<p>todas las sedes. - Página Web - Interesarse por las personas sus sentimientos.</p>
--	---	--	--	--	---



				<p>y da pereza al comienzo, pero se dan cuenta que se divierten, se encuentran con otras personas y se cambia.</p> <p>Esas actividades permiten que nos unamos.</p>	
<b>LIDERAZGO</b>	<p><b>Como conocedores y parte vital de la dinámica institucional, ¿cuáles canales de comunicación consideran ustedes se deben implementar o</b></p>	<p>1. El correo la página web, la emisora, el informativo semanal, las reuniones semanales pedagógicas, el trato personal, la participación. La coordinadora en las sedes, los jefes de área sepan lo que se va a ser. Los directivos deben encabezar y que haya el informativo. Que cada</p>	<p>1. Antes de establecer cualquier canal de comunicación, me parece importante fortalecer el nuevo concepto de respeto hacia todos, aceptando la diferencia. 2. Como se ha venido efectuando y en las</p>	<p>1. Sabemos mejorar las emociones. Los docentes trabajamos con las emociones, los chicos saben mi estado al ingresar al salón y eso influye en como doy la clase.</p> <p>Saber manejar las emociones en el momento que estoy recibiendo la información.</p> <p>En las instituciones manejamos</p>	<p>1. Fortalecer valores y el reconocimiento / trato a la persona. 2. Todos los canales se deben mantener, implementar lo sugerido y potenciar lo existente. 3. priorizar lo personal (trato) 4. Es evidente que todo lo anterior debe estar en cabeza de directivos</p>



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

	<b>fortalecer en el colegio y en cabeza de qué personas?</b>	área aporte al informativo. Utilizar la cartelera diaria para las novedades del día o situaciones puntuales. También utilizar el WhatsApp. 2. El correo la página web, la emisora, el informativo semanal, las reuniones semanales pedagógicas, el trato personal, la participación. En cabeza de los directivos. Sería bueno que todos los días se supiera que está pasando. De pronto una cartelera para la información diaria o novedades. 3. El correo la página web, la	personas de cada dependencia, en común acuerdo con la rectora. 3. Para mejorar la comunicación entre estudiantes, una emisora liderada por personas idóneas y un grupo de estudiantes. Otro canal como un periódico, buzón de sugerencias y página web. 4. La página web es definitivamente uno de los recursos que mejor se	modelos psicocorrigidos problemas como la comunicación. Faltan espacios en donde se sienta cómodo o que esté tranquilo. Espacios en donde se aislé de todo, done nadie lo molesta. Si se manejan las emociones bien, trabaja mejor. Sin incumplir sus funciones. Se deben romper paradigmas de salón de clase y el timbre, como en google, sobre productos y evidencias. Pero es un trabajo arduo que hasta ahora está iniciando. 2. Utilizar todas las formas posibles de comunicación. Algunos quieren lo físico y lo consultan.	(Rector, Coordinador, jefes de área).
--	--	--	--	--	---------------------------------------



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

		<p>emisora, el informativo semanal, las reuniones semanales pedagógicas, el trato personal, la participación. Es importante empoderar también a los jefes de área. En cabeza de los directivos. 4. El correo la página web, la emisora, el informativo semanal, las reuniones semanales pedagógicas, el trato personal, la participación. En cabeza de los directivos. Una fortaleza de la comunicación actual en el colegio es que tiene unos</p>	<p>aprovecharía, los coordinadores estarían a cargo de su actualización . El cuaderno o agenda a cargo de algún docente en cada sede.</p>	<p>Manejan poco la página web.</p>	
--	--	--	---	------------------------------------	--



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

responsables claros y un conducto implementado. Consejo directivo, equipo de gestión o consejo académico liderado por el rector, pasa a los coordinadores, de los coordinadores a los docentes, de los docentes a los estudiantes y padres de familia, según el caso. Permite que la comunicación fluya. A veces para informaciones rápidas el WhatsApp o correo es importante, porque a veces no queda mucho tiempo para compartir.



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

	<p><b>Como miembro de nuestra comunidad, ¿en qué medida considera que la comunicación asertiva fortalece la dinámica institucional? ¿Quiénes liderarían este proceso?</b></p>	<p>1. Nosotros institucionalmente hemos podido generar con los miembros de la comunidad relaciones muy especiales, siempre ha sido una comunicación cálida, clara y efectiva. Los docentes tienen confianza de dialogar y dar a conocer su postura. El hecho de tener una infraestructura adecuada, espacios, aulas especializadas, recursos didácticos y técnicos, bienestar estudiantil y de docentes hace que haya un buen clima</p>	<p>1. Fortalece las buenas relaciones y la ejecución de tareas, la motivación a proponer y mejorar prácticas educativas, y que cada persona se sienta tenida en cuenta. Liderarían directivos, docentes y estudiantes, según sea el caso. 2. Se fortalece obviamente la dinámica y el clima institucional, ya que se optimiza el trabajo en equipo, el</p>	<p>1. Por más que nos reunamos y digan las verdades de lo que me gusta y no me gusta. Las cosas la quiero así, pero no son así y se debe dejar claro. Todo depende del estado de ánimo, no 2. Buscar espacios que se salgan de lo académico. 3. Se necesitan espacios, como los viernes y hacer otras cosas que logren compartir y cambiar de ambientes. Encuentros con uno mismo y dejar situaciones casa y el trabajo,</p>	<p>1. Influye la infraestructura. 2. Depende de cada persona y el respeto por el otro. 3. Se optimiza el trabajo en equipo, caminando a una misma meta. 4. Directivo accesible y asequible. 5. Buscar espacios de bienestar personal, no solo lo académico.</p>
--	---	---	--	--	---



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

		<p>institucional. 2. Depende de cada persona también, capacidad de asimilar la información y replicarla. De acuerdo con la coordinadora en la importancia de la infraestructura para un buen clima institucional. 3. Desde que exista el respeto se pueden generar cosas positivas. Formación humana. De acuerdo con la coordinadora en la importancia de la infraestructura para un buen clima institucional.</p>	<p>liderazgo. Todo el personal caminaría hacia el mismo logro, teniendo en cuenta las directrices que se dicten.</p>		
--	--	--	--	--	--



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

<b>COMUNICACIÓN</b>	¿Qué entiende por comunicación asertiva?	<p>1. La información debe ser clara, precisa y concisa. 2. Canales efectivos para que todo el mundo tenga una misma información, canales asertivos para manejar una sola información para todo el mundo</p> <p>Se refleja en todo el lenguaje, corporal, los gestos, entonación, disposición de la persona.</p> <p>3. Comunicación clara, directa, define objetivos, mecanismos muy claros para no dejar en entredicho ninguna de las afirmaciones.</p>	<p>1. Expresar con claridad y honestidad diferentes posiciones, haciéndolo con respeto, aceptando las diferencias para concertar acuerdos.</p> <p>2. Que es afirmativa, veraz y cierta. 3. Aquella que llega eficazmente, que es entendida por uno o varios interlocutores en el momento y de la manera adecuada.</p> <p>4. Consiste en</p>	<p>1. Comunicación que tenga un mensaje claro, sin que intervengan emociones. Sea muy clara entre las personas reconociendo su rol. 2. Saber cómo se hace, podemos tener problemas, por no saber cómo manejar la información que llegue de todos los estamentos.</p> <p>3. Requiere respeto, si no estoy de acuerdo, busca puntos positivos y si no hay acuerdos, no quiere decir que estoy en contra.</p> <p>4. Comunicación que se entienda que es realmente el mensaje y que se pueda interactuar.</p>	<p>1. Eficaz, clara, concisa, veraz, entendible, honesta, medida por el respeto, aceptar diferencias. 2. Se refleja también en lenguaje corporal. 3. Determinar objetivos claros, objetivos y guía propósitos y procesos institucionales.</p>



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

		<p>Una comunicación guía muchos procesos institucionales, 4. La comunicación tiene el emisor y el que escucha, la información debe ser clara y que no se preste a dualidades.</p> <p>Es una directriz.</p>	<p>enfocar o direccionar la información directamente a la o las personas que corresponda. Es expresarse de manera clara y coherente.</p>		
	<p>¿A través de qué medios, canales, conoce usted las orientaciones que salen del equipo directivo?</p>	<p>1. Correos, voz a voz. Debe haber un común acuerdo entre los interlocutores. Hay sedes que tienen y tomas más interés que otras con la comunicación que se dé. 2. La reunión</p>	<p>1. De varias maneras, escritas o verbales. Se comunican afirmativamente a quienes interesa la información impartida. 2. El</p>	<p>1. Si me conviene está bien y está ahí. Sino la desconozco. Es desacuerdo con las políticas, lo que sale del c. académico. y no lo manifiestan en la instancias que son..</p>	<p>Relacionada con clima - los medios. - Percepción: en general falta Hoja1!D19 no hay interés por preguntar o participar.</p>



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

	<p>¿Cuál es su percepción sobre esto?</p>	<p>es clave, un boletín a nivel institucional semanal, y que se cumpla lo que se programe ahí. Para que se tenga la misma información. Debemos no ser tan virtuales. La utilización del WhatsApp da una forma agradable de comunicar y participar activamente, con una relación cálida. Los directivos y docentes con buenas relaciones facilitan los procesos.</p>	<p>canal más utilizado y más efectivo es el correo electrónico, aunque a través de las reuniones ordinarias o extraordinarias que se convocan llega también clara la información.</p>	<p>Genera Es malestar 2. Genera malestar, habladurías en los pasillos. Es la forma en que se maneja la información y cada persona hace que exista mal clima con los comentarios. 3. Boletín informativo al que acceden los administrativos. Apersonarse más de la información del boletín, no recibir y guardar. Para estar informado, da igual que medio se utilice, sino se apersona de ellas y de la información. 4. Medio impreso, virtual, personal, jornadas pedagógicas.</p>	
--	---	---	---	---	--



Universidad de la Sabana  
Facultad de Educación  
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

				<p>Si les conviene lo leen, si no lo niegan.</p> <p>El problema es que no siempre se tiene a mano y se omiten informaciones.</p> <p>Mucha información es necesaria para los Estudiantes y es importante que se maneje la página de internet.</p> <p>En 9,10 y 11, tenemos el blog y Facebook, se utiliza de forma habitual.</p>	
--	--	--	--	---	--



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

	<p>¿Por qué se tergiversa la información?</p>	<p>Se necesita esa parte personalizada.</p>	<p>Para que los procesos en un equipo funcionen es importante que la comunicación sea asertiva. Todos deben liderar este proceso.</p>	<p>1. Se omite la información La persona utiliza la información de acuerdo a su conveniencia Por los intereses de los docentes, por no querer hacer las cosas. Por ejemplo por no querer ir a reunión de área, omito la información, por hacer otras cosas y no quedar mal. Genera indisposición 2. Poder decir lo que siente.  Son sentires. No me gusta como me dicen las cosas y no siente que tiene la posibilidad de expresarlo.  No me gusta lo que me dicen, como me lo dicen,</p>	<p>Lo omiten por conveniencia. - Posturas sosojadas, no querer participar y verse comprometido.</p>
--	---	---	---	---	---



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

	<p>¿Cómo mejorar la comunicación?</p>	<p>1. Si hay una comunicación asertiva va desde la creatividad y la forma como el directivo de a conocer la información, esto te atrapa y hace que se identifique con la información y quiera más. Da confianza cuando el directivo no coloca brechas. La forma de responder y aclarar por el directivo. El lenguaje es fundamental. Tranquilidad de acercarse a la fuente. Argumentar y no ponerle a la defensiva. De acuerdo con</p>	<p>1. Página Web del colegio, este canal es efectivo de manera general y se está implementando en la sede una especie de razonero para comunicaciones extras que también me parece efectivo. 2. Se fortalece cuando los procesos a realizar en cada dependencia se reciben y se ejecutan a tiempo. Lo deben liderar los</p>	<p>1. Crear espacios para cosas como yoga y no todo es clase y atender a los estudiantes. Ir a bailar, rumbear. Una actividad al mes sería genial. 2. Por lo moderno, lo que más se utiliza son los medios electrónicos, las redes sociales. Por eso ha sido un éxito. Como ha pasado con los Estudiantes, pasa con los docentes. Las redes sociales son inmediatas y la información es tiempo real. Las noticias, son prueba de ello. Y se convierte en algo viral y rápido. 3. Grupos de whatsapp y facebook, sería bueno pero algunos se aislarían. 4. Son importantes las redes sociales, prueba de ello es el</p>	<p>1, Trabajo en equipo. 2. Encuentros de bienestar personal, laboral, intelectual. 3. Utilizar medios físicos, virtuales y personales, infraestructura adecuada.</p>
--	---------------------------------------	--	---	--	---



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

		la coordinadora en la importancia de la infraestructura para un buen clima institucional.	representantes de cada dependencia de la mano de sus directivos.	grupo de WhatsApp, que no creía importante y conveniente y desde que estoy en el grupo con la jefe y mis compañeros, tengo información que ante desconocía, porque no tenía un celular moderno. 5. Con terapia. Espacios para conocernos. Todo no es trabajo, hace falta divertirse con algo muy trivial. Allí se pueden dar informaciones que llegan mejor, porque hay disposición de las personas 6. Buscar espacios para expresarnos. Espacios y si no se pudo pues no se pudo. Encuentros, convivencias.	
--	--	---	--	--	--

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		

### Anexo 3. Validación instrumentos

Fwd: De los instrumentos

TRABAJO GRADO DE MAESTRIA x



Usuarios (3)



Claudia Liliana Silva Ortiz <claudia.silva@unisabana.edu.co>

para mí, renegaa, Nancy

9 mar. ☆



claudia liliana silva ortiz

Añadir a círculos



Mostrar detalles

Apreciados

Adjunto el archivo con comentarios de una experta.

Atento saludo,

Claudia Silva

Enviado desde mi iPhone

Inicio del mensaje reenviado:

De: Alexandra Pedraza <[alexandrageor@gmail.com](mailto:alexandrageor@gmail.com)>

Fecha: 8 de marzo de 2016, 12:11:40 p.m. GMT-5

Para: [claudia.silva@unisabana.edu.co](mailto:claudia.silva@unisabana.edu.co)

Asunto: De los instrumentos

Apreciada Claudia

Te adjunto el archivo de uno de los instrumentos con comentarios.

Un abrazo

Alexandra Pedraza



Universidad de  
**La Sabana**



## Anexo 4. Consentimientos informados

### FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### "LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DE LAS DECISIONES DIRECTIVAS. UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL"

Apreciado docente:

En aras de mejorar la calidad de la educación, la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones educativas de la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana realiza un proyecto cuyo objetivo principal es identificar la percepción sobre la comunicación y clima institucional dentro del Colegio Quiroga Alianza.

Para determinar la percepción se empleará un cuestionario y grupo focal que será grabado y transcrito. Contar con usted es de vital importancia en este proyecto y por consiguiente se le garantiza que:

- Su participación es de carácter voluntario. Si usted así lo decide, puede desistir de participar en cualquier momento y no se cuestionará su decisión.
- El uso de nombres ficticios para proteger su identidad si usted lo prefiere
- Estricta confidencialidad con información que usted considere que lo puede afectar
- La oportunidad de verificar las declaraciones hechas en las entrevistas y la interpretación que se haga de ellas
- Que el proyecto no tendrá incidencia alguna en procesos evaluativos
- Que se le responderá cualquier duda que le genere el proyecto
- 

Agradecemos de antemano su autorización y contar con usted como participante en este proyecto.

Cordialmente,

EDNA AMPARO CHAVES CARO

Yo Camilo Sanabria B. con c.c. 5933914 de forma voluntaria acepto diligenciar encuesta y posiblemente participar del grupo focal para el proyecto mencionado.

Firma



**FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

**“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DE LA DECISIONES DIRECTIVAS.  
UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL”**

Apreciado docente:

En aras de mejorar la calidad de la educación, la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones educativas de la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana realiza un proyecto cuyo objetivo principal es identificar la percepción sobre la comunicación y el clima institucional dentro del Colegio José Martí IED.

Para determinar la percepción se empleará un cuestionario y grupo focal que será grabado y transcrito. Contar con usted es de vital importancia en este proyecto y por consiguiente se le garantiza que:

- Su participación es de carácter voluntario. Si usted así lo decide, puede desistir de participar en cualquier momento y no se cuestionará su decisión.
- El uso de nombres ficticios para proteger su identidad si usted lo prefiere
- Estricta confidencialidad con información que usted considere que lo puede afectar
- La oportunidad de verificar las declaraciones hechas en las entrevistas y la interpretación que se haga de ellas
- Que el proyecto *no* tendrá incidencia alguna en procesos evaluativos
- Que se le responderá cualquier duda que le genere el proyecto

Agradecemos de antemano su autorización para contar con usted como participante en este proyecto.

Cordialmente,

RENÉ GERARDO ANDRADE ARÉVALO

Yo Rosalbena Tellez con c.c. 63370.377 de forma voluntaria acepto diligenciar la encuesta para el proyecto mencionado.

Firma



### FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### "LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DE LA DECISIONES DIRECTIVAS. UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL"

Apreciado docente:

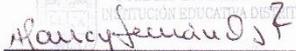
En aras de mejorar la calidad de la educación, la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones educativas de la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana realiza un proyecto cuyo objetivo principal es identificar la percepción sobre la comunicación y clima institucional dentro del Colegio Brasilia Bosa IED.

Para determinar la percepción se empleará un cuestionario y grupo focal que será grabado y transcrito. Contar con usted es de vital importancia en este proyecto y por consiguiente se le garantiza que:

- Su participación es de carácter voluntario. Si usted así lo decide, puede desistir de participar en cualquier momento y no se cuestionará su decisión.
- El uso de nombres ficticios para proteger su identidad si usted lo prefiere
- Estricta confidencialidad con información que usted considere que lo puede afectar
- La oportunidad de verificar las declaraciones hechas en las entrevistas y la interpretación que se haga de ellas
- Que el proyecto **no** tendrá incidencia alguna en procesos evaluativos
- Que se le responderá cualquier duda que le genere el proyecto

Agradecemos de antemano su autorización y contar con usted como participante en este proyecto.

Cordialmente,

  
  
NANCY FERNÁNDEZ RINCÓN

Yo JAI ME SÁVADEL TORRES con c.c. 13845153 de BANANGA  
forma voluntaria acepto diligenciar encuesta y posiblemente participar del grupo focal para el proyecto mencionado.

Firma 

 <p>Universidad de la Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</p>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	

**Anexo 5. Para Administrativos, Directivos y 30% de Docentes de cada una de las tres instituciones**

A continuación, ponemos a su disposición este instrumento, agradeciendo de antemano su colaboración para su diligenciamiento. Estas respuestas nos servirán como insumo para determinar aspectos relevantes en la comunicación y clima institucional. Se aplicará en formato de Google.

En cada uno de los siguientes ITEMS marca una equis (X) según sea su percepción al respecto, siendo:

**5 – Totalmente de Acuerdo**

**2 – En Desacuerdo**

**4 – De Acuerdo**

**1 - Totalmente en Desacuerdo**

**3 – Parcialmente de Acuerdo**

<b>ITEM</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1- En nuestra institución es común el saludo entre colegas, directivos y demás funcionarios.					
2- En su trabajo cotidiano entabla conversaciones con sus colegas, sólo acerca del trabajo					
3- Es importante reunirse con los miembros de la comunidad en fechas y eventos especiales					
4- En la institución los miembros de la comunidad educativa, pueden aportar a su formación personal y/o laboral					
5- Ser receptivo, es asumir algo y estar dispuesto a escuchar y acatar ideas y sugerencias. Usted se considera receptivo cuando alguien propone una idea innovadora.					
6- El colegio tiene protocolos claros en la comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias					
7- Cuando recibe información, usualmente indaga si está luego según indicaciones institucionales.					
8- El equipo directivo maneja criterios claros y unificados en la comunicación de decisiones					
9- El actuar de los miembros del Equipo Directivo es coherente con los principios institucionales como el respeto, la colaboración y la cordialidad.					
10- El manejo de la información, ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la C.E.					



COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

11- Está satisfecho porque su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones institucionales?					
12- Considera que es relevante la información que se comparte en las convocatorias a reuniones en la institución					
13- Siente que está oportunamente y suficientemente informado de las decisiones y eventos que se realizan en la IE					
14- Se considera conocedor de las metas y logros de la Institución Educativa					
15- La dinámica cotidiana de la institución refleja las políticas institucionales establecidas					
16- La Institución educativa reconoce en cada miembro de la comunidad el desempeño y ejercicio de sus funciones.					
17- Existe solidaridad y colaboración por parte del equipo directivo, con los miembros de la IE.					
18- Existe solidaridad y colaboración por parte de los compañeros, colegas y/o pares.					
19- En las decisiones tomadas por el equipo directivo, se tienen en cuenta las opiniones de los maestros y demás miembros de la comunidad educativa.					
20- La información que se comunica, emitida por el equipo directivo es clara.					
21- La información que le llega por parte del equipo directivo es pertinente.					
22- La información que se comunica por parte del equipo directivo genera valor para la dinámica institucional.					
23- La información que recibe de manera informal, es conforme a la que fue emitida en primera instancia por el equipo directivo oficialmente					
24- La información y decisiones del equipo directivo, determinan directrices para el desarrollo de tareas y trabajos.					
25- Las opiniones, sugerencias y/o reclamos que presenta a miembros del equipo directivo son atendidas					
26- El trabajo que realiza le da la oportunidad de innovar y aprender.					
27- Se siente usted participe en las decisiones que se toman en la IE.					
28- Apoya y acata las decisiones tomadas por el equipo directivo en la IE					
29- La institución educativa delega en usted responsabilidades y compromisos.					
30- Considera que las decisiones del equipo directivo, son equivalentes a sus expectativas y acordes a los criterios de justicia y equidad.					

	<b>Universidad de la Sabana</b> <b>Facultad de Educación</b> <b>Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas</b>	
<b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL</b>		

### **Anexo 6. Entrevista Semi - Estructurada Grupo Focal**

Con las siguientes preguntas de referencia:

1. Nombre, función administrativo, docente, directivo y área de desempeño.
2. ¿Qué entiende por comunicación asertiva?
3. ¿A través de que de qué medios o canales, conoce usted las orientaciones que salen del equipo directivo? ¿Cuál es su percepción sobre estos?
4. ¿Conocedores de la dinámica institucional ¿Qué canales o estrategias recomendarían al equipo directivo, para que sean implementadas o fortalecidas, con respecto al manejo de la comunicación, y así lograr el fortalecimiento del clima institucional?
5. ¿Como miembro de nuestra comunidad, ¿en qué medida considera que la comunicación asertiva fortalece la dinámica institucional? ¿Quiénes liderarían este proceso?