

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



**Estilos de comunicación en el liderazgo directivo de instituciones
educativas de educación básica regular**

Trabajo académico

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y
Gestión Educativa

Autor.

Patricia Maribel Choque Ordoñez

Piura – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Estilos de comunicación en el liderazgo directivo de instituciones educativas de educación básica regular

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (presidente)

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

Piura – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Estilos de comunicación en el liderazgo directivo de instituciones educativas de educación básica regular

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido
y forma.

Patricia Maribel Choque Ordoñez. (Autor)

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

Piura – Perú

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Piura a quince días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio Pontificie, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: “*Estilos de comunicación en el liderazgo directivo de instituciones educativas de educación básica regular*”, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa al señor(a) **CHOQUE ORDOÑEZ, PATRICIA MARIBEL.**

A las once horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **18**.

Por tanto, **CHOQUE ORDOÑEZ, PATRICIA MARIBEL.**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las doce horas el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Presidente del Jurado

Dr. Andy Figuerola Cárdena
Secretario del Jurado

Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

Estilos de comunicación en el liderazgo directivo de instituciones educativas de educación básica regular

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	documents.mx Fuente de Internet	7%
2	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	7%
3	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	nanopdf.com Fuente de Internet	<1%
9	core.ac.uk Fuente de Internet	



<1%

10

cybertesis.unmsm.edu.pe
Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Oscar Calixto la Rosa Feijoo.
DNI N° 00230120
Asesor

DEDICATORIA

A Cristhian, Gustavo y Andrea mis hijos
cada uno con sus peculiaridades que dan
sentido a mi existencia.

INDICE

DEDICATORIA	v
ÍNDICE.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO	11
CAPÍTULO II: LA COMUNICACIÓN.....	13
2.1. Noción de comunicación	13
2.2. Funciones o roles de la comunicación.....	14
2.3. Elementos de la comunicación	15
2.4. Los estilos de la comunicación.....	15
2.5. Habilidades para promover la comunicación asertiva.....	18
2.6. Estructuras de comunicación	20
2.7. La competencia comunicativa	20
CAPÍTULO III : LIDERAZGO DIRECTIVO	22
3.1. Concepto de liderazgo directivo.....	22
3.2. Elementos del liderazgo directivo	23
3.3. Cualidades del director líder	24
3.4. Características del líder directivo	25
3.5. Competencias del líder directivo	26
3.6. Dimensiones del liderazgo directivo	27
3.7. Teorías del liderazgo directivo en Instituciones Educativas	29
3.8. Comunicación y liderazgo directivo.....	31
CAPÍTULO IV: LA COMUNICACIÓN EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO.	33
4.1. La comunicación y el ejercicio del liderazgo directivo.....	33
4.2. Las instituciones educativas y la comunicación.....	35
4.3. Factores que facilitan la comunicación	37
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES.	
REFERENCIAS CITADAS.....	39

RESUMEN

Esta investigación, cuya característica esencial es de índole bibliográfico corresponde a una monografía de investigación, que trata de recopilar, organizar, seleccionar y sistematizar el tema de la comunicación, estilos de comunicación, estilos de liderazgo y liderazgo directivo en Instituciones Educativas de Educación Básica Regular. En la presente investigación se han establecido tres estilos de comunicación: pasivo, agresivo y asertivo y cuatro estilos de liderazgo básicos: el líder autocrático, el líder democrático, el líder carismático y el líder liberal. Los resultados de la investigación demuestran que el estilo de comunicación que practica el director durante el periodo de su dirección, tiene relación con la mejora de la calidad educativa que se logra en la escuela.

Palabras Claves: Estilos de comunicación, estilos de liderazgo, liderazgo directivo.

ABSTRAC

This research, whose most essential characteristic is of a bibliographic nature, corresponds to a research monograph, which tries to collect, organize, select and systematize the subject of communication, communication styles, leadership styles and directive leadership in Educational Institutions of Basic Education Regular. In this research, three communication styles have been established: passive, aggressive and assertive and four basic leadership styles: the autocratic leader, the democratic leader, the charismatic leader and the liberal leader. The results of the research show that the communication style practiced by the director of the Educational Institution during the period of his management, is related to the educational quality that is achieved in the Institution.

Key Words: Communication styles, leadership styles, directive leadership.

INTRODUCCIÓN

A principios del siglo actual la educación es influenciada por una agrupación de variables que pide cambios significativos. La necesidad de tener la aceptación en las exigencias de la sociedad peruana, han conducido a las Instituciones Educativas a realizar actividades de mejora para llevar a cabo buenos resultados en la calidad de los aprendizajes.

El presente trabajo de investigación trata sobre los estilos de comunicación en el liderazgo directivo, el estudio de este tema es de importancia en la actualidad, para su elaboración se ha hecho uso del método descriptivo exploratorio y se utilizan los materiales que se señala en la referencia bibliográficas.

En este estudio hemos considerado cuatro capítulos:

En el Capítulo I, se define el objetivo general y los objetivos específicos de la presente monografía.

En el Capítulo II, se define y aclara el concepto y las funciones de la comunicación, los elementos del proceso de comunicación, los estilos de comunicación, habilidades para desarrollar la comunicación asertiva.

En el Capítulo III, se hace referencia sobre el liderazgo directivo, los elementos y características del liderazgo directivo, las cualidades y competencias del líder directivo y por último las dimensiones del liderazgo directivo.

En el Capítulo IV, trata sobre la comunicación en el liderazgo directivo, las características de la comunicación en el liderazgo directivo, las instituciones educativas y la comunicación y las técnicas para mejorar la comunicación en las organizaciones.

La presente monografía tiene una justificación relevante, cuenta con material de revisión que orienta a los docentes y público en general a poder comprender y aplicar principios que se explican en el presente trabajo

En el presente trabajo se considera los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Describir los estilos de comunicación en el liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular.

Objetivo específico

- Conocer el marco conceptual de la comunicación.
- Conocer el marco conceptual de los estilos de comunicación en el liderazgo directivo en las Instituciones Educativas.

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES DE ESTUDIO.

1.1. Antecedentes Internacionales.

Martínez, (2012) en su tesis que lleva por título: “El liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira año escolar 2012–2013” realizado Caracas Venezuela; señala que del estudio realizado se arriba a las conclusiones siguientes: Se determinó que el estilo de liderazgo del personal no es efectivo y que no tiene relación con en el desempeño de los maestros. En esta investigación se señala que algunos directivos toman decisiones que no es producto de un trabajo colegiado con todo el personal docente de la Institución Educativa. Se concluye que la mayor parte de profesores no están de acuerdo que los directivos mediante su gestión, sino que debe ser un docente que tenga los requisitos y perfiles para dirigir la escuela, que aplique las normas del sector educación y sea un buen líder. También afirma que el mayor número de profesores afirman que el director debe delegar las responsabilidades a sus subordinados, esta situación es considerada como una buena decisión, porque esta acción es importante en las instituciones educativas.

1.2. Antecedentes Nacionales.

Ruiz (1996), en su tesis titulada: Influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos del nivel primaria USE 02, tesis presentada a la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado de Magíster en Educación. Señala que la formación académica y el liderazgo del directivo tienen mucha influencia en el trabajo y desempeño de la función de los directores y también en la gestión de las escuelas de su jurisdicción. De las principales conclusiones de la investigación realizada señala que los directores que tienen otros estudios en gestión

educativa siempre desarrollan su trabajo de una manera óptima y hacen que tomen decisiones acertadas.

Para Parra R. Jorge, Peña V. Sonia (1998) ; en su tesis que lleva como título : “El estilo de comunicación como dimensión de la competencia comunicativa profesional pedagógica”, señala que todo docente tiene su manera de comunicarse con sus semejantes ,la forma de comunicación del docente es muy importante que no puede separarse de la competencia comunicativa profesional del educador. Se propone una serie de estilos que se caracterizan por un modo muy particular de comunicarse entre el equipo directivo y sus subalternos.

CAPÍTULO II

LA COMUNICACIÓN

La palabra comunicación se deriva de *Communis*, término latino cuyo significado es común, esta es la razón que al momento de comunicarse, se trata de instituir una comunidad con una o varias personas.

La comunicación es una actividad propia del ser humano, es un proceso de acción social y el uso de mensajes, mediante el uso de símbolos y mensajes para influir en el comportamiento de nuestros semejantes y el desarrollo de las relaciones sociales.

Se considera a la comunicación como una causa humana de acción conjunta de lenguajes que va más allá de entregar mensajes.

2.1. Noción de comunicación

Según Fonseca (2011). Afirma que la comunicación significa entregar algo de nosotros. Afirma que la comunicación es una característica racional y propia de los seres humanos que se origina de la necesidad de relacionarse con sus semejantes para poder intercambiar: opiniones, ideas, creencias, principios que tienen sentido y significación.

La comunicación es un proceso que se lleva a cabo en el plano social a través de símbolos y mensajes para contribuir en el comportamiento de nuestros semejantes.

2.2. Funciones o roles de la comunicación

Amorós (2007), señala que la comunicación tiene los siguientes roles:

- a) Control. La comunicación examina el comportamiento de los individuos. Señala que en las entidades hay categorías de mando y conducción; lo que deben de cumplir los empleados. Este puesto de control se da en la comunicación no oficial.

- b) **Motivación.** Lo ejecuta en la dirección que aclara a los participantes qué es lo que deben para mejorar su beneficio. El planteamiento de objetivos, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro del objetivo y el refuerzo de un comportamiento, busca promover la motivación y precisa de la comunicación.
- c) **Expresión emocional.** La mayoría de los subordinados, visualizan su labor como una forma de relacionarse con las demás personas, y mediante ello se comunican fracasos y satisfacciones.
- d) **Información.** La comunicación es un medio que proporciona ayuda importante para poder solucionar controversias, esto facilita la toma de decisiones, proporciona información y realiza la valoración de las posibles soluciones que se pueden ofrecer.

2.3. Elementos de la comunicación

Schannon (1949) sostiene, elementos del proceso comunicativo son:

- a) **Emisor.**
El emisor, transmite, difunde el mensaje con la intención de poder comunicarse con sus semejantes.
- b) **El Receptor.**
Es el individuo o agrupación de seres humanos que admiten estímulos, señales que emite el emisor.
- c) **El Canal.**
Son los llamados soportes por donde se difunde el mensaje. Ejemplo: Internet, teléfono, radio, televisor, etc.
- d) **El Mensaje.**
Son contenidos conceptuales organizados en una agrupación de símbolos que el hablante escoge para decir su aspiración.
- e) **La Fuente.**
Es donde se produce el informe para preparar la misiva.
- f) **El Código o Codificador.**

Es una colección de símbolos que se organizan y cuyo significado es compartido, representa la misiva que se acondicionan a normas de uso frecuente.

g) El Decodificador.

El decodificador es el elemento que traduce y decodifica el mensaje, es decir permite entender el mensaje.

2.4. Los estilos de la comunicación

El motivo de los logros y pugnas en la familia, colegas e integrantes del grupo está en la falta de comunicación.

El manejo de estilos en la correspondencia es de mucha importancia en nuestras vidas.

Maceratesi (2008) señala que existen tres estilos, se pueden agrupar en:

a) Estilo pasivo.

El estilo pasivo se distingue porque las personas no poseen la capacidad de manifestar sus emociones, juicios y opiniones, lo realizan con muy poca o escasa seguridad.

Este estilo de no decir nada sobre el comportamiento que nos incomoda, evitamos actuar por temor a lo que pueda pasar, o tratar la situación de forma poco directa tomando planteamientos que a la larga estos demuestran mucha inseguridad al realizarlo. Ambos estilos suelen ser dos caras de la misma moneda. Es decir, la persona que se inhibe en ciertas situaciones, puede, en otras situaciones, dar rienda suelta y con mucha molestia.

b) Estilo agresivo.

El estilo agresivo se caracteriza porque se expresa mediante opiniones de una forma no apropiada, el no respeto a nuestros semejantes, o se impone sobre nuestro punto de vista. Este estilo necesita un cambio próximo en el comportamiento del oyente usando la intimidación.

c) Estilo asertivo.

El estilo asertivo comprende la consideración hacia uno mismo, al expresar nuestras obligaciones y asumir la defensa de nuestros derechos, así como

consideración hacia los derechos y necesidades de nuestros semejantes.

El estilo asertivo, ayuda a las personas a ejecutar sus objetivos y metas sin desgastar las buenas relaciones. Actuar asertivamente significa que se expresa lo que quieres y deseas de una forma directa y en un modo apropiado señalando lo que tú deseas de tu semejante.

La asertividad es la forma de expresar de manera transparente tus necesidades a otra persona mientras se respeta la opinión de la otra persona.

El estilo asertivo tiene cualidades propias. Señala un proceder muy firme puesto que su finalidad es la de practicar una comunicación directa sin ser humillante. El estilo asertivo usa mensajes que se caracterizan por la claridad. En este estilo se utiliza un tono de voz firme y un espacio interpersonal conveniente.

La comunicación, como medio procura una conexión y acontecimiento. De ahí la trascendencia como factor de apoyo. Un estilo de comunicación asertiva promueve las relaciones entre las personas, la solución de litigios, el establecimiento claro de las normas.

2.5. Habilidades para promover la comunicación asertiva

Aguilar (1996) sostiene que la habilidad de la comunicación es:

1. Saber hablar.

No debemos de interrumpir a la persona hasta que concluya su participación, para luego valorar una opinión sobre lo que ha manifestado, y luego dar una respuesta u opinión.

Saber atender, es la pericia de la persona de escuchar bien y con atención. Es un comportamiento que debemos de practicar. Por medio de esta pericia nos hacemos responsables de lo que otra persona está diciendo y del contenido de lo que intenta comunicarnos. A través de ella brindamos informe de que estamos recibiendo lo que se nos intenta comunicar.

Saber escuchar es tener simpatía, por lo tanto, la simpatía es escuchar con mucha atención a las demás personas, es tratar de ponernos en la situación de la otra persona y comprender la causa de los mismos. Es señalar que nos hacemos partícipes

del impacto que les produce, de los apuros por los que están pasando en ese momento.

2. Saber escuchar.

El saber escuchar está relacionado con lo que significa que la persona sea oportuna, breve y específica y respetuosa.

El saber escuchar puntualiza el inicio de lo que siente una persona, así como de sus opiniones, deseos y preferencias que se tiene.

La cualidad de este tipo de mensajes es saber hablar por uno mismo, sin atribuir las opiniones de otras personas.

3. Saber preguntar. El saber preguntar empleando la comunicación asertiva es una cualidad creativa.

En saber preguntar está el poder y la razón de la objetividad de la comunicación.

La clave de practicar una buena y excelente comunicación es tener mucha paciencia, poseer mucha comprensión, ser dialogante; en vez de ser intolerante e irracional.

2.6. Estructura de la comunicación.

Solorzano (2007) afirma que la comunicación utiliza variados tipos de lenguaje, que se pasa a detallar a continuación:

- **Descendente.** La emisión de órdenes es vertical, a través de documentos como: memorandos, informes, folletos, notas de coordinación etc. Esta información direcciona las labores, proporciona datos para resolver interrogantes. Sirve de nexo entre los diferentes categorías, entre directivos y jerárquicos de la organización.
- **Ascendente.** Proporciona retroalimentación desde los subordinados hacia la plana directiva como alcances, encuestas, diálogos, etc. En sí, permite conocer el clima institucional.
- **Horizontal.** Ejecuta la relación social entre personas del mismo rango directivo y jerárquico y facilita la fusión en equipos de trabajo. Además, promociona en el oyente el entendimiento de los recados y el conocimiento de lo que piensan los otros integrantes del equipo.

2.7. Competencia comunicativa

Martínez (2006), afirma que la competencia comunicativa se refiere al derecho que posee un individuo referente a una comunidad para poder comunicarse de forma eficaz en diferentes lugares.

Las competencias comunicativas son las siguientes: la interpretativa, la argumentativa y la propositiva.

- a) Competencia interpretativa: Se refiere a las acciones que una persona ejecuta con el objetivo de entender los diversos contextos de significación, ya sean estos de carácter social, científicos o artísticos, etcétera.

El sentido de actuación participativa es una acción que se contextualiza donde las relaciones de significación que estructuran el sentido del texto y pone en función al intérprete, determinan el modo de su comprensión.

Es decir, interpretar conlleva acciones de análisis que vinculan y confrontan los aspectos significativos en juego en el texto.

- b) Competencia argumentativa: Referida a la acción relacionada a la realidad que busca dar explicación de las ideas que articulan y dan sentido al texto. Está relacionada con la capacidad de argumentar coherentemente en campos significativos particulares.
- c) Competencia propositiva: referida con la circunstancia de imaginar y transformar significaciones en un contexto no necesariamente artístico, porque en el lenguaje cotidiano se dan expresiones propositivas o estéticas que tienen su propio valor.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO DIRECTIVO

3.1. Definición de liderazgo directivo

Hunt (2009) afirma que el liderazgo directivo está relacionado con una agrupación de competencias capacidades y habilidades que se adquieren. Es necesario desplegar programas para otorgar a los directivos las competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela.

Maureira (2004) manifiesta que el liderazgo directivo es la competencia que tiene el directivo de la Institución Educativa para poder motivar y ejecutar el compromiso del personal, al momento de planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, distribuir responsabilidades en la Institución educativa.

Uribe (2007) señala que el estilo de liderazgo del director de la institución educativa es la manera que tiene el director al ejercer su liderazgo en la Institución Educativa con la finalidad de crear un clima institucional de apoyo a las acciones que se realizan en el establecimiento; la forma de integrar a los docentes en la toma de decisiones, planificar y acompañar las labores de los integrantes de la Institución.

Respecto a lo señalado en este estudio se define al estilo de liderazgo directivo como la manera que ejerce el director de la institución al momento de liderar las acciones del personal docente y administrativo con la finalidad de mejorar la calidad de los aprendizajes brindados por los docentes a sus estudiantes de su Institución.

3.2. Elementos del Liderazgo directivo.

Gallegos (2004), Señala al liderazgo directivo como un desarrollo, señala que el liderazgo directivo moviliza los elementos:

- **Objetivo;** El líder debe tener muy claro la misión y visión de su institución.
- **Poder;** que involucra una manera de administrar. Las características del líder deben consentir el apoyo voluntario de los agentes educativos, cuando observan que el director que ejerce el liderazgo tiene credibilidad en sus actuaciones.
- **Estilo;** El estilo es un comportamiento que tiene del líder en el ejercicio de su administración, le permite alcanzar los objetivos y metas planteadas por la institución, evitando los extremos como el abuso de poder y la autocracia.
- **Partidarios,** una característica importante de un líder es la adherencia, la subordinación, el seguimiento por parte de sus administrados. Por lo tanto, se acompaña a un líder cuando es ético, cuando el líder es coherente y responsable, eso tiene que ser una de las características esenciales del director.

3.3. Cualidades del director líder.

El liderazgo en la Institución Educativa es importante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes. El liderazgo lo asume el director de la Institución. Según Unesco (2005) Uno de las seis condiciones para que mejore la calidad en la gestión en la Institución, la gestión debe ir amarrada de estrategias que impulsen el liderazgo.

Uribe (2005) señala que el liderazgo de los directivos y docentes es de suma importancia para transformar la institución como una organización que se caracteriza por tener calidad. El liderazgo escolar consiste en transformar actitudes y prácticas, con la finalidad de mejorar las prácticas de los profesores en la Institución Educativa.

Por lo tanto un directivo que tiene la característica de ser muy bueno debe ser un jefe , debe ejercer liderazgo a sus subordinados, que son el conjunto de docentes quienes le prestan apoyo para conducir un proceso de índole técnico en el docente en forma eficaz, así se puede afirmar que el director de una institución educativa, asume el liderazgo de orientar al profesorado a su cargo en el logro de las metas planificadas, empujando e incentivando la participación de todos los miembros que conforman su equipode trabajo, esquivando la anarquía en el grupo, promoviendo el compañerismo, la creatividad ;el líder de grupo es el amigo de confianza ,el que tiene la mayor sabiduría.

3.4. Características del líder directivo.

Alfonso (2002) afirma que en una Institución Educativa, el líder debe poseer cualidades importantes como:

- Concordar con el proyecto que se trata de impulsar con el grupo.
- Identificar la problemática que produce preocupación al grupo.
- Estilo propio del directivo.
- Conocimiento de la actividad que se va a realizar.
- El directivo debe poseer seguridad, confianza y autoridad
- Se ejemplo a seguir.
- Tener éxito en su desempeño profesional como especialista en su trabajo.
- Poseer una buena cultura y manejo disciplinar.
- Adaptar de manera imaginativa los resultados en la conducción de la dirección del establecimiento educativo.
- Ser objetivo e imparcial en las decisiones y sobre todo en la evaluación del trabajo de sus subordinados.
- Tener capacidad para la comunicarse de forma frontal con el grupo de trabajo.

- Tener iniciativa y ser visionario.
- Tener suficiencia para comprender los cambios.
- Poseer talento para dirigir, organizar, planificar las tareas de la institución que dirige.
- Tener cualidad para la dirigir el grupo de trabajo.

3.5. Competencias del líder directivo.

Rossi (2008) señala que los profesores de una Institución Educativa consideran al director como un líder, si este se envuelve en el cambio del grupo y en la realización de su gestión en la institución demuestra las competencias que a continuación se detalla:

- El director es un ejemplo para sus subordinados.
- Posee talento para dirigir a sus subordinados.
- Tiene suficiencia para promover las relaciones entre personas.
- Posee talento para promover un excelente clima en la institución.
- Tiene visión y es estratégico.
- Practica una excelente comunicación asertiva.
- Posee capacidad para solucionar los problemas que se le presenta en el establecimiento en forma creativa y original.
- El director posee habilidad para fomentar el trabajo de los integrantes de la institución en equipo.

3.6. Dimensiones del liderazgo directivo.

Collao, (1997) Señala la existencia de tres estilos:

A. Estilo autocrático

El estilo autocrático también se le llama estilo autoritario, en este estilo

el líder ordena sin haber realizado consulta a sus subordinados, el líder sólo espera el cumplimiento. El líder mediante su habilidad ordena a sus subordinados. Este estilo es recomendado para resolver situaciones que nacen y tienen principio o cuando los administrados no demuestran madurez emocional.

En este estilo el líder se coloca en relación vertical, respecto a los integrantes del equipo.

Se caracteriza por la centralización excesiva del poder, el líder tiene mucho entusiasmo por el uso de los métodos, no es flexible y muy esquemático.

En este estilo no se utiliza la inteligencia de los integrantes del grupo, no se favorece las buenas relaciones humanas entre los integrantes del grupo, ni desarrolla nuevos dirigentes. Lo positivo de este estilo radica que brinda soluciones radicales en situaciones extremas.

B. Estilo democrático

Al estilo democrático se le denomina participativo, este estilo se caracteriza por la consulta y persuasión del líder a sus administrados y este anima la cooperación. El estilo democrático se sugiere en las actividades pedagógicas y administrativas. En el estilo democrático el líder se coloca como un integrante dentro del equipo. El líder promueve confianza y diálogo. El líder accede que los integrantes se manifiesten en forma libre. Las acciones se realizan de acuerdo a las posibilidades de los integrantes del grupo.

C. Estilo democrático

Llamado también participativo en donde el líder consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

D. Estilo permisivo

Al estilo permisivo se le denomina liberal, el líder al practicar este estilo usa muy poco poder, otorga un grado de independencia en la realización de sus labores a sus subordinados.

Señala que el rol del líder es promover y brindar apoyo a las actuaciones de sus administrados al facilitar informes y proceder como una conexión en el grupo. Este estilo es aceptable si hay madurez emocional en los subordinados.

3.7. Teorías del liderazgo directivo en las instituciones educativas.

El líder es alguien que tiene seguidores, ello significa analizar y reflexionar interrogantes como, por ejemplo: ¿por qué debemos seguir a este líder?, ¿qué tiene o hace esta persona para que los demás lo sigan? El dictamen a estas interrogantes, se dan en los siguientes enfoques:

a) Teoría de los rasgos:

Se postula que el líder nace, no se hace, los atributos del líder se poseen desde su nacimiento.

Según Stodgill (1950) los rasgos son:

La capacidad comunicativa, por cuanto el líder tiene simplicidad de palabra, conocimientos generales, motivación y buen juicio.

La personalidad, el líder al actuar con sus acciones declara entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional, capacidad emprendedora.

Físicos, el líder debe poseer energía, resistencia física y mental.

Sociales; el líder debe poseer popularidad, carisma, comprensión y cooperación.

b) Teoría conductual:

Esta teoría afirma que el ser líder se aprende, se puede preparar a una

persona en diversas conductas que lo conviertan en líder. Para señalar cuáles son esas conductas que debe tener el líder debemos de apoyarnos en lo señalado por Fischman (2000) estas conductas son: conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática, sencillez, humildad, iniciativa, sinceridad, logro y sentido común.

c) Teoría situacional:

La teoría situacional sostiene que el líder es el resultado de la situación, por lo tanto, se es líder en un entorno. Según Alvarado (2003) las características más importantes de un líder son: Madurez laboral y psicológica; que se evidencia por la autoconfianza y hace que el administrado sienta y a la vez demuestre seguridad.

d) Teoría transformacional:

En donde se manifiesta que dado a que vivimos en un mundo de cambios permanentes, un líder dentro de este contexto debe ser parte y gestor de dichos cambios, tal como lo sostiene Fischman (2000) no sólo se trata de reunir características innatas ni aprender capacidades para comportarse de determinada manera. El líder es la persona o equipo personas que tienen un rol activo al estimular y guiar una transformación institucional; que desarrollan la autoestima, creatividad y equilibrio emocional; tienen capacidad para trabajo en equipo y bajo presión; tienen capacidad comunicativa y saben dar órdenes y saber delegar el poder y están al servicio de los demás.

3.7. Comunicación y liderazgo directivo.

Solórzano (2007) sostiene que la comunicación juega un rol muy importante en la en la organización de la comunidad y en el ejercicio del liderazgo. Es de suma importancia tener en cuenta lo siguiente:

a) La comunicación depende de los siguientes factores:

- Argumento de la comunicación
 - Ambiente y momento.
- b) Disminuir el valor de la comunicación. El líder está interactuando con sus semejantes que pertenecen y representan a los estratos de la sociedad. Se debe de tratar de minimizar las apreciaciones y las opiniones equivocadas y evaluaciones fuera del contexto.
- c) Causa de disconformidad, El líder debe estimar con mucha discreción el significado de las ideas que plantea.
- d) Para facilitar el mensaje es necesario utilizar varios canales de comunicación.

Citaremos algunas técnicas:

- Comunicar en forma clara a la otra persona.
- Expresar con calidez qué es lo que se quiere comunicar, señalando el lugar y fecha.
- Distinguir lo que se dice como afirmaciones propias.
- Responder las preguntas.
- ¿Cómo puedo saber que el mensaje a sido entendido?

Los líderes eficientes tienen la necesitan utilizar estilos para guiar a sus subordinados y asegurar la necesidad del conocimiento de cómo sus dirigidos escuchan y comprenden lo que el líder está comunicando.

Retamal (2005) afirma, que al momento de comunicarnos lo más importante del liderazgo personal es tener la capacidad para poder comunicarnos eficientemente con los integrantes de la comunidad”.

Es de suma importancia que el líder pueda lograr transmitir sus ideas, emociones loque quiere comunicar a las otras personas.

Un líder debe darse cuenta de las ideas y opiniones de sus subordinados para poder guiarlos y ser capaz de dar a conocer sus ideas, las múltiples diferencias y desacuerdos hace que las personas no reciban adecuadamente lo que se pretende

comunicar.

La comunicación es una habilidad que poseen los seres humanos, que exige mucho más que un cambio de ideas; también es un cambio de actitudes y de emociones, la práctica de una comunicación virtuosa es la base para conducir y liderar a las organizaciones educativas, comunales, etc.

CAPÍTULO IV

LA COMUNICACIÓN EN EL LIDERAZGO

4.1. La comunicación y ejercicio del liderazgo directivo.

La comunicación en el ejercicio del liderazgo directivo tiene un papel importante en la sociedad. Es importante tener en cuenta las siguientes causas:

- a) Riesgo en la comunicación. peligro que se asume en la comunicación, varía en función de:
 - Tema o argumento.
 - Tiempo y espacio.
- b) Subestimar la comunicación. Un líder debe de tratar de no subestimar las percepciones y las interpretaciones equivocadas del contexto.
- c) Contextos conflictivos en la comunicación. El líder debe valorar con mucha pericia y experticia el significado de las palabras y la entonación.
- d) Usar estrategias para comprender la misiva. Para asegurar la misiva se debe usar varios canales como: Hablar, escribir, etc.

Aquí mostramos algunas técnicas más:

- Comunicar con sinceridad el mensaje que trasmite a la otra persona.
- Saber manifestar y escoger con mucho cuidado qué es lo que se quiere comunicar.
- Reconocer sus posturas como propias.
- Atender lo que dicen sus subordinados
- Distribuir ideas.

Para precisar y definir el mensaje de sus subordinados, el líder debe de hacerse las siguientes interrogantes:

- ¿Qué deseo comunicar?
- ¿Qué deseo que mis subordinados escuchen?
- ¿Cómo lo expreso con claridad?

- ¿Cómo puedo estar seguro que el mensaje que transmito sea entendido por mis subordinados?

Los líderes que tienen eficacia, necesitan practicar un estilo de dirigir a sus subordinados y dentro de la competencia importante que debe desplegar y afianzar un líder, es la necesidad del conocimiento de la forma como las personas escuchan e interpretan sus comunicaciones.

Retamal (2005) sostiene, que en el ámbito del liderazgo personal el líder debe tener la capacidad de comunicación con sus semejantes.

Es importante en un líder que pueda transmitir sus ideas a sus subordinados.

El líder debe saber que la comunicación es el fundamento de todo liderazgo. La comunicación es un cambio de criterios y juicios cuyo fin es producir acción.

Un líder debe dar a conocer su comprensión y debe entender las ideas de sus subordinados para poder orientarlos en la consecución de sus objetivos.

En las interacciones humanas y desavenencias se producen por la carencia de intelecto en las personas.

La comunicación como intercambio de información exige un cambio de ideas, un cambio de sentimientos, actitudes y emociones. Por tanto, podemos señalar que una excelente comunicación es una condición básica para dirigir con mucho éxito a una organización.

4.2 Las instituciones educativas y la comunicación

Las instituciones educativas son espacios de comunicación y socialización. Por tanto, las instituciones educativas son un contexto donde se desarrolla la comunicación.

En las instituciones educativas hay dos niveles de comunicación: el interpersonal y el institucional, ellas se completan.

La comunicación en el espacio de la Institución Educativa se desarrolla en relación a los siguientes puntos de vista:

- La información que necesita el director para comunicarse hacia los docentes, de los docentes hacia el director, del director hacia las madres y padres de familia,

etc.

- Los canales de información en la Institución Educativa son: carteleras, cuaderno de notificación del personal, etc.
- Los sistemas de coordinación: este debe responder a las siguientes interrogantes: ¿Quién? ¿Cuándo? y ¿Cómo? Se toma las decisiones en la Institución Educativa sobre los informes.
- La comunicación en la comunidad: La forma en que la institución se comunica con la comunidad.

Kreps (1995) afirma que la comunicación a nivel de la institución educativa es un procedimiento de las relaciones de todos los integrantes de la institución.

Mensajes se convierten en una variable que asocia la comunicación con la Institución, sirve a los integrantes para entender la dinámica educativa y además, ayuda a dirigir el comportamiento en su composición, al indicar la manera más provechosa de interpretar los mensajes.

La comunicación institucional crece bajo la influencia de preferencias y sucesos que llevan a la Institución educativa a formular su misión y visión, su identidad y a poder afirmar su tendencia de servicio.

Corresponde a la Institución Educativa representada en el director, señalar la finalidad académica y profesar la motivación.

4.3 Factores que facilitan la comunicación

Los líderes para convertirse en buenos comunicadores deben conocer y saber utilizar los diversos factores que facilitan la comunicación.

Solórzano (2007), sostiene que hay factores que facilitan la comunicación:

- Los mensajes conformes y coherentes son facilitadores de la comunicación.
- Elección del espacio y tiempo adecuado.
- Ejercicio de los procesos de respeto.
- Tener apertura.
- Formular interrogantes.
- Escuchar con mucha empatía.
- Estimular los mensajes de la persona con la cual se conversa

CONCLUSIONES

PRIMERA: La comunicación es un proceso interacción social, propia del ser humano y que a través de muchos símbolos y mensajes influyen de alguna manera, en el comportamiento de nuestros semejantes en la organización y desarrollo de la sociedad. Los modelos de comunicación se pueden agrupar en tres: pasivo, agresivo y asertivo.

SEGUNDO: El estilo de liderazgo, es una agrupación de procederes en la forma de conducir y dirigir una organización social, estos procederes o comportamientos caracterizan al líder. Podemos señalar que se han establecido cuatro estilos de liderazgo: autocrático, democrático, carismático y el líder liberal o laissez faire.

TERCERO: Establecer una buena comunicación nos permite conducir con bastante éxito las instituciones educativas, por lo que la comunicación tiene que ser respetuosa y democrática. Los líderes que son eficientes tienen la necesidad de practicar un buen estilo de liderazgo para poder guiar a sus subordinados y a su vez saber la forma como sus subordinados reciben sus mensajes.

RECOMENDACIONES.

- Fomentar la comunicación efectiva: En el entorno educativo y en la sociedad en general, es esencial promover una comunicación efectiva. Esto implica enseñar a los estudiantes la importancia de expresarse de manera clara y escuchar activamente a los demás.
- Desarrollar habilidades de liderazgo: En el contexto educativo, es importante brindar oportunidades para el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los estudiantes, lo que puede incluir la participación en proyectos escolares y actividades extracurriculares.
- Fomentar la comunicación respetuosa: En las instituciones educativas, se debe promover un entorno donde la comunicación sea respetuosa, abierta y transparente. Esto puede lograrse a través de políticas y prácticas que fomentan el diálogo y la escucha activa.

REFERENCIAS CITADAS

- Alfonso, A. (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional. Lima, Perú: Magisterial.
- Aguilar, E. (1996). *Elige la comunicación* (2a. ed.). Chile: Galdoc Ltda.
- Amoros, E. (2007) Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima, Perú: Asociación Gráfica Educativa.
- Fonseca M., Correa A., Pineda M. y Lemus F. (2011) Comunicación oral y escrita. Editorial Pearson. México
- Gallegos, A. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima, Perú: San Marcos.
- Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Santiago, Chile: San Marino.
- Kreps, G (1995). La comunicación en las organizaciones. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Maureira, O. (2004). Liderazgo y Eficiencia: Hacia un modelo casual. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica Cardenal Silva Henríquez.
- Maceratesi, M. <http://pilaresbasicos.blogspot.com/2008/07/estilos-comunicación.html>.
- Martínez, L. (2006). Comunicación y lenguaje: competencia comunicativa. (1a. ed). Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Olivero, F. (2004). Relaciones Interpersonales. Ediciones Palabra, S.A. 1era Edición
- Retamal, G (2005). Trabajo en equipo. Editorial Chile.
- Rossi, R. (2009). “Liderazgo directivo: una necesidad por satisfacer en la escuela pública peruana”. Publicado el 13 de mayo de 2009.

- Recuperado desde
<http://www.reddolac.org/profiles/blogs/liderazgodirectivo-una>
- Schannon, C. (1947). *The Mathematical Theory of Communication*. Univ of Illinois. Press, 1949
- Solórzano, J. (2007). *El Portal de Paradigmas. Para organizaciones competitivas*. Lima: Fondo Editorial UNMSM Tomo: I-III.
- Unesco (2005). *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad*.
- Uribe, M. (2005). *El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. *Revista PREALC-UNESCO*.